

**Sławomir Franek, Marcin
Będzieszak, Teresa Lubińska**

**Budżet efektów samorządu
terytorialnego (BEST) : koncepcja i
uwarunkowania**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 76, 83-95

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

SŁAWOMIR FRANEK

MARCIN BĘDZIESZAK

TERESA LUBIŃSKA

Uniwersytet Szczeciński

BUDŻET EFEKTÓW SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (BEST) – KONCEPCJA I UWARUNKOWANIA

Wprowadzenie

Realizacja misji publicznej przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) wymaga ciągłego doskonalenia metod zarządzania wykorzystywanych w tych podmiotach. Dotyczy to w szczególności doskonalenia obszaru zarządzania finansami, które powinno być ukierunkowane na stałe podwyższanie efektywności gospodarowania środkami publicznymi. Wyrazem tego jest rozpowszechnianie na szczeblu samorządowym nowoczesnych metod budżetowania utożsamianych z budżetem zadaniowym.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki autorskiej koncepcji wdrażania budżetu zadaniowego na szczeblu samorządowym zwanej budżetem efektów samorządu terytorialnego.

1. Budżet zadaniowy w praktyce polskiego samorządu

Budżet zadaniowy funkcjonuje w praktyce samorządowej od ponad 15 lat. W ostatnich latach doczekał się także implementacji i regulacji prawnych na poziomie podsektora rządowego.

Warto podkreślić, że zapisy ustawowe odnoszące się do budżetowania zadaniowego dotyczą wyłącznie podsektora rządowego. Jednostki samorządu te-

rytorialnego w zakresie norm prawnych nie podlegają obowiązkowi przygotowania planów zadaniowych. Regionalna Izba Obrachunkowa w Krakowie stwierdziła, że: „przepisy obowiązującego prawa nie przewidują, aby poza budżetem rocznym organ stanowiący j.s.t. mógł uchylać równolegle funkcjonujący budżet zadaniowy”¹. Budżet zadaniowy tam, gdzie go przewidziano, powstaje równolegle do projektu uchwały budżetowej i częstokroć należy do dokumentacji towarzyszącej projektowi uchwały budżetowej – jako informacja i zarazem uzasadnienie do przyjętych kalkulacji wydatków budżetu JST. Można go więc traktować jako dodatkowe, bardziej szczegółowe niż budżet tradycyjny, narzędzie planowania wydatków ponoszonych na zadania urzędu i innych jednostek budżetowych (szkół, jednostek pomocy społecznej, innych jednostek budżetowych).

W przypadku podmiotów podsektora rządowego regulacje takie wynikają z ustawy o finansach publicznych z 2009 roku, a zręby istniały już od końca roku 2006. W przypadku samorządowego budżetu zadaniowego, obecnie poza regulacjami związanymi z kontrolą zarządczą, w ustawach nie istnieją zapisy obligujące do tworzenia budżetów zadaniowych. Wprowadzenie tego typu regulacji leży w gestii jednostki samorządu terytorialnego – może być to zarówno uchwała, jak i zarządzenie. Warto podkreślić jednak, że zasady budżetu zadaniowego funkcjonują w zakresie m.in. projektów dofinansowanych ze środków budżetu UE, gdzie do czynienia mamy zarówno z celami, jak i miernikami i ich wartościami docelowymi. Podobna jest opinia Ministerstwa Finansów dotycząca stosowania w JST budżetu zadaniowego: „Ze względu na fakt, że ustawowe rozstrzygnięcia dotyczące metodologii budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego (dalej: j.s.t.) powinny być spójne z tworzonym obecnie systemem budżetowania zadaniowego, na tym etapie nie został ustalony termin ustawowego wprowadzenia budżetu zadaniowego w j.s.t. Jednakże należy podkreślić, iż w obecnym stanie prawnym nie ma żadnych ograniczeń co do posługiwania się przez j.s.t. budżetem zadaniowym jako dodatkowym, nieobowiązkowym narzędziem pomocniczym usprawniającym zarządzanie finansami samorządowymi”².

¹ Pismo Regionalnej Izby Obrachunkowej Krakowie z 26.10.2006 r., KI – 4001-1/573/06.

² Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Finansów Elżbiety Suchockiej na interpelację poseł Bożeny Szydłowskiej w sprawie wdrażania i funkcjonowania w samorządach budżetów zadaniowych (7345), 18–20.02.2009, <http://sejmometr.pl/interpelacja/xrgjN/1>.

Biorąc pod uwagę trwający od kilku lat proces wdrażania budżetu zadaniowego na szczeblu rządowym, prawdopodobne jest wprowadzenie obowiązku sporządzania budżetu zadaniowego przez samorząd dla zadań zleconych.

Pomimo braku obligatoryjności stosowania budżetu zadaniowego jest on wykorzystywany coraz częściej. Badania z roku 2009³ wskazują, że już ponad 20 proc. jednostek samorządu terytorialnego posługuje się tym narzędziem, co oznacza niespełna 600 jednostek, w stosunku do wcześniejszych szacunków wskazujących, że jest ich kilkadziesiąt. Oczywiście należy wziąć pod uwagę fakt, że w związku z brakiem jednolitej definicji budżetu zadaniowego dla samorządu terytorialnego różnie może być rozumiane jego wdrażanie. Dane przedstawione w tabeli 1 wskazują, że największą spośród grup samorządów wykorzystujących budżet zadaniowy jest grupa miast na prawach powiatu. Najmniejszy odsetek to powiaty i województwa, co należy tłumaczyć charakterem zadań realizowanych przez te podmioty⁴.

Tabela 1

Wdrażanie budżetu zadaniowego w JST (%)

JST wdrażające budżet zadaniowy	
Gminy wiejskie	20,6
Gminy miejskie	21,1
Gminy wiejsko-miejskie	22,3
Miasta na prawach powiatów	37,5
Powiaty	17,4
Województwa	18,2
JST ogółem	21,0

Źródło: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Raport końcowy*, op. cit., s. 21.

³ B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach projektu pt. „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”*, Kutno 2009, s. 21.

⁴ Por. S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska, *Wdrażanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Finanse” – czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN 2010, nr 2 (3); M. Będzieszak, *Problemy implementacji budżetu zadaniowego w powiatach*, w: *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, red. S. Owsiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Przyjęte w polskiej terminologii pojęcie „budżet zadaniowy” bywa często rozumiane zbyt dosłownie. Widoczne jest to także w praktyce polskich samorządów. Traktuje się bowiem to narzędzie jako uzupełnienie tradycyjnego układu budżetowego opartego na klasyfikacji budżetowej, w którym wydatki ujmowane są w ramach zadań. Prowadzi to do stworzenia nowej klasyfikacji budżetowej opartej na zadaniach. W ten sposób możliwe jest określenie kosztu realizacji danego zadania. Tak postrzegany budżet zadaniowy jest narzędziem stosowanym do kalkulacji kosztów (pozwala na określenie kosztu jednostkowego). Można go więc traktować jak narzędzie rachunku kosztów. Budżet zadaniowy w takiej formie odpowiada zapotrzebowaniu służb finansowo-księgowych (a w szczególności skarbnikowi JST). Precyzyjne określenie kosztów zadania jest podstawą poszukiwania tych składników zadania, które mogą generować oszczędności budżetowe. Chęć ograniczania wydatków budżetowych nie powinna być jedyną przesłanką wdrażania budżetu zadaniowego. W pełnej postaci występuje on dopiero wówczas, gdy wydatki ukazane w układzie zadań zostaną uzupełnione o część sprawnościową. Wymaga to przypisania do poszczególnych zadań celów, jakim ich realizacja powinna przyświecać. W takiej postaci budżet zadaniowy wiąże określony wydatek z konkretnym zamiarem władzy publicznej. Dla określenia, na ile ten zamiar udaje się zrealizować, konieczne jest przypisanie poszczególnym zadaniom mierników pozwalających na ocenę stopnia osiągnięcia zakładanych celów. Sekwencja zadanie–cel–miernik dostarcza więc kompleksowej informacji o zrealizowanych wydatkach. Pozwala na pozyskanie informacji nie tylko o wymiarze wydatkowym, odpowiadającym na pytanie, ile kosztuje zadanie (i dlaczego tak drogo/tanio?), ale także o skuteczności finansowania tego zadania, odpowiadając na pytanie, czy udało się, ponosząc określony wydatek, osiągnąć zakładany cel. Ten drugi wymiar odpowiada zapotrzebowaniu decydentów (radnych) oraz obywateli.

Doświadczenia autorów w pracach nad wdrażaniem budżetu zadaniowego w samorządach pozwoliły na opracowanie własnej metodyki tworzenia budżetu zadaniowego zwanej budżetem efektów samorządu terytorialnego (BEST). Rozumieć go należy jako budżet, w którym do zarządzania wykorzystywana jest informacja o efektach uzyskiwanych z nakładów przypisanych zadaniom.

2. Struktura zadaniowa jako punkt wyjścia do budżetowania

Kluczowym czynnikiem decydującym o możliwości wykorzystania budżetu zadaniowego do celów zarządczych jest definiowanie kolejnych jego szczebli. Układ zadań na potrzeby budżetu zadaniowego powinien mieć uporządkowany układ tworzący strukturę kaskadową. Tylko wtedy spełniać on będzie zasadę przejrzystości wskazywaną jako jedną z podstawowych przewag budżetu zadaniowego w stosunku do budżetu tradycyjnego. Oznacza to, że w jego ramach powinno się wyodrębnić wszystkie istotne obszary aktywności samorządu. Praktyka funkcjonowania samorządów wskazuje, że można ich wyróżnić około dziesięciu. Ten poziom struktury budżetu zadaniowego obejmuje takie obszary, jak na przykład: edukacja, sport i kultura fizyczna, gospodarka komunalna, transport i komunikacja. Wprawdzie nazwy tych pozycji odpowiadają często nazwom działów klasyfikacji budżetowej, to jednak ich zakres merytoryczny nie pokrywa się z zakresem działów klasyfikacji budżetowej w związku z kompleksowym traktowaniem wydatków w ramach budżetu zadaniowego.

Z punktu widzenia praktyki budżetu zadaniowego kluczową kwestią jest określenie pozycji tworzących drugi szczebel klasyfikacji zadaniowej. Założyć bowiem należy, że wokół tego obszaru tworzyć się będzie zasadniczo odpowiedzialność poszczególnych komórek organizacyjnych lub jednostek zależnych za wykonanie budżetu w układzie zadaniowym. Na etapie definiowania tego poziomu klasyfikacji zadaniowej istotną kwestią jest wyodrębnienie w ramach poszczególnych sfer funkcjonowania samorządów zadań o charakterze koordynująco-obsługowym. Uznać należy, że ten szczebel klasyfikacji zadaniowej powinien obejmować pozycje, które zazwyczaj mają charakter stały, co oznacza, że stworzenie struktury zadaniowej na tym poziomie w jednym roku pozwalać będzie na jej przenoszenie na lata następne, chyba że w ramach poszczególnych sfer pojawią się nowe zadania lub znikną dotychczasowe. Ten szczebel klasyfikacji zadaniowej pozwala na wykorzystywanie budżetu nie tylko do pozyskiwania informacji o tym, jakie kwoty przeznaczane są na poszczególne zadania, ale też jakie rezultaty przynosi realizacja tych zadań. Wokół odpowiednich pozycji układu zadaniowego na tym szczeblu konieczne jest stworzenie ośrodków odpowiedzialności, które monitorowałyby zarówno zaangażowanie dostępnych zasobów w ramach realizacji zadań (we współpracy ze skarbnikiem), jak też postęp w realizacji celów określonych na potrzeby budżetu zadaniowego, z wykorzystaniem opracowanych mierników skuteczności i efektywności.

Szczególne miejsce w strukturze budżetu zadaniowego ma działalność urzędu niezwiązana z wyszczególnionymi podzadaniami merytorycznymi. Praktyka wskazuje, że można ten obszar określić mianem „zarządzania strukturami samorządowymi”.

Tabela 2

Struktura zadania „zarządzanie strukturami samorządowymi”

10	Zarządzanie strukturami samorządowymi
10.1.	Zarządzanie gminą
10.2.	Funkcjonowanie i obsługa rady gminy
10.3.	Funkcjonowanie sołectw/rad osiedlowych
10.4.	Promocja i rozrywka
10.5.	Obsługa techniczna
10.6.	Obsługa klienta
10.7.	Obsługa administracyjno-prawna
10.8.	Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych
10.9.	Informatyzacja

Źródło: opracowanie własne.

Trzecim poziomem klasyfikacji zadaniowej są działania. Tworzone są one w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych, a ich szczegółowość jest pochodną chęci w zakresie pozyskania informacji sprawnościowej. Należy przyjąć, że informacje płynące z układu działań mają służyć celom zarządzania jednostką, stąd też ich struktura powinna odpowiadać zapotrzebowaniu decydentów. Na tym poziomie klasyfikacji zadaniowej wykorzystuje się zazwyczaj mierniki o charakterze produktów (np. liczba zorganizowanych szkoleń, liczba wydanych posiłków, powierzchnia wybudowanych chodników), które są przydatne do oceny efektywności poszczególnych działań. Na tym poziomie klasyfikacji zadaniowej istotną kwestią jest doprecyzowanie działania w taki sposób, aby możliwe było jednoznaczne zakwalifikowanie do niego określonego wydatku. Oznacza to, że działaniami nie mogą być poszczególne czynności realizowane przez pracowników (np. pisanie odpowiedzi na skargi, łączenie rozmów telefonicznych, naliczanie wynagrodzeń), ponieważ trudno do nich przypisać jednorodną kwotę wydatku budżetowego. Należy dążyć do tego, aby w przypadku zadań ciągle realizowanych w JST struktura działań pozostawała niezmienna w poszczególnych latach. Naturalne pojawianie się nowych przedsię-

wzięć finansowanych z budżetu gminy (w tym: inwestycji, imprez sportowych, inicjatyw kulturalnych, programów profilaktycznych) determinuje coroczną zmianę układu działań.

3. Część sprawnościowa w metodyce BEST

Jak wskazywano powyżej kluczowym elementem budżetu zadaniowego jest część sprawnościowa zawierająca cele i mierniki służące do pomiaru efektów uzyskiwanych z nakładów publicznych. Planowane do osiągnięcia efekty wyrażane są w formie mierników ilościowych lub jakościowych określających stopień realizacji zakładanych celów. Pomiar efektów może dotyczyć przede wszystkim skuteczności, a także efektywności. Skuteczność to kategoria, która służy do pomiaru zgodności uzyskanego efektu (wyniku działania) z zamierzonym celem, natomiast efektywność służy do pomiaru kosztów wytworzonych dóbr i usług o określonych cechach.

Obie kategorie – skuteczność i efektywność – mogą być ujmowane z wykorzystaniem dwóch typów mierników produktu i mierników rezultatu. Przykłady ich zastosowania w budżecie efektów samorządu terytorialnego ukazano w tabeli 3.

Tabela 3

Przykłady mierników według metodyki BEST

Nazwa podzadania	Nazwa miernika	Typ miernika
Usługi opiekuńcze	Koszt 1 godz. usługi	Pomiar efektywności Mierniki efektywności produktów
	Liczba osób objętych pomocą w formie usług opiekuńczych do liczby osób w wieku poprodukcyjnym	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu
Straż pożarna	Średni czas dojazdu na miejsce zdarzenia zagrażającego życiu lub zdrowiu	Pomiar celu (skuteczność) Miernik rezultatu
	Liczba strażaków PSP na 1000 mieszkańców powiatu	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu
	Liczba skontrolowanych budynków	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu
Administracja architektoniczno-budowlana	Odsetek decyzji wydanych z przekroczeniem ustawowego terminu 65 dni	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu

Nazwa podzadania	Nazwa miernika	Typ miernika
	Odsetek decyzji uchylonych lub zwróconych do ponownego rozpatrzenia (liczba wniosków/ liczba odwołań)	Pomiar celu (skuteczność) Miernik rezultatu
Utrzymanie infrastruktury drogowej	Powierzchnia dróg objętych odśnieżaniem	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu
	Odsetek powierzchni dróg objęty remontami cząstkowymi	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu
	Liczba znaków drogowych wymienionych i zregenerowanych	Pomiar celu (skuteczność) Miernik produktu

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że planowanie zakładanej na dany rok budżetowy wartości miernika ma miejsce nie tylko w momencie opracowywania projektu uchwały budżetowej. Konieczna jest bowiem każdorazowa weryfikacja planowanej wartości miernika w sytuacji zmian budżetowych w trakcie trwania roku.

Konstrukcja odpowiedniego zestawu mierników pozwala na ocenę skuteczności i efektywności zadań jednostek samorządu terytorialnego. Na bazie doświadczeń we wdrażaniu budżetu zadaniowego w gminach i powiatach województwa zachodniopomorskiego można w tym zakresie sformułować kilka wniosków:

- a) konieczna jest koordynacja prac nad tworzeniem bazy mierników na potrzeby budżetu zadaniowego prowadzona przez sekretarza w porozumieniu ze skarbnikiem;
- b) rola skarbnika powinna koncentrować się na określeniu tych obszarów działalności JST, dla których przydatne jest stosowanie mierników efektywności;
- c) kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych powinni dążyć do powiązania definiowanych mierników z zakładanymi do osiągnięcia celami, co oznacza koncentrację wśród nich na miernikach skuteczności;
- d) rolą kadry kierowniczej jest uświadomienie znaczenia mierników w ocenie realizowanych zadań publicznych wśród wszystkich pracowników samorządowych (motywacyjna funkcja mierników);
- e) aktywność poszczególnych komórek organizacyjnych i jednostek nie powinna skupiać się wyłącznie na planowaniu docelowej wartości

mierników, ale także na monitorowaniu ich wartości w trakcie roku budżetowego;

- f) dobór stosowanych mierników oraz ocena osiągniętych przez nie wartości powinna być przedmiotem wnikliwej analizy komórek audytu wewnętrznego;
- g) proces kontroli zarządczej powinien wykorzystywać informację o miernikach stosowanych na potrzeby budżetu zadaniowego;
- h) informacje o wartości mierników mogą być przydatne w formułowaniu części opisowej półrocznych i rocznych sprawozdań z wykonania budżetu jednostek samorządu terytorialnego, tworzonych w oparciu o istniejące wymogi ustawowe;
- i) w początkowym okresie prac nad wdrażaniem budżetu zadaniowego wartości mierników powinny być przedmiotem analiz wewnątrz jednostki samorządu terytorialnego; upublicznianie ich wartości jest wskazane dopiero w sytuacji pełnego ich wykorzystania do procesu budżetowania.

Tabela 4

Wartości mierników dla wybranych gmin województwa zachodniopomorskiego

	Gmina 1 miejsko-wiejska	Gmina 2 miejsko-wiejska	Gmina 3 wiejska	Gmina 4 miejsko-wiejska	Gmina 5 wiejska
Wydatki ogółem (bieżące)	174 710 zł	350 000 zł	195 428 zł	165 400 zł	160 849,42 zł
Liczba czytelników	1 354	2 984	951	936	738
Liczba mieszkańców	9 052	14 353	4 458	7 980	5 189
Odsetek czytelników wśród mieszkańców	15,00%	20,80%	21,30%	11,70%	14,20%
Liczba wypożyczeń	47 399	48 365	23091	16 766	32 160
Wydatki na czytelnika	129,03 zł	117,29 zł	205,50 zł	176,71 zł	217,95 zł
Wydatki na wypożyczenie	3,69 zł	7,24 zł	8,46 zł	9,87 zł	5,00 zł
Liczba nowych pozycji za- kupionych	218	460	635	379	1 112

Źródło: S. Franek, M. Będzieszak, T. Lubińska, *Budżet zadaniowy w powiatach i gminach – metodyka BEST i aspekty wdrożeniowe*, w: *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2011, s. 192.

Z punktu widzenia celów stawianych procesowi doboru mierników na potrzeby budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego podkreślenia wymaga możliwość zastosowania mierników do *benchmarkingu*. W ten sposób powszechność stosowania budżetu zadaniowego wśród jednostek samorządu terytorialnego może stać się czynnikiem pozwalającym na porównanie między JST realizowanych zadań nie tylko z punktu widzenia skali ich finansowania, ale także skuteczności ich wykonywania. Daje także podstawę do podejmowania prac nad stworzeniem standardu poszczególnych usług publicznych realizowanych na poziomie samorządu lokalnego.

Ocena funkcjonowania bibliotek w badanych gminach (tabela 4) wskazuje, że posługiwanie się tylko miernikami efektywności nie dostarcza pełnej informacji o skali realizowanych zadań, tym bardziej że informacje z nich płynące mogą być różnie interpretowane. Wystarczy porównać wydatki na jednego czytelnika w gminie 4 z gminą 5 na tle wydatków na jedno wypożyczenie w tych gminach. Utrzymanie jednego czytelnika w gminie 5 jest wprawdzie o 40 zł rocznie większe w gminie 5, ale jednocześnie okazuje się, że obsługa jednego wypożyczenia w gminie 5 (liczona wydatkami biblioteki na jedno wypożyczenie) jest prawie dwukrotnie niższa niż w gminie 4. Można to uzasadnić dwoma przyczynami. Po pierwsze w gminie 5 liczba wypożyczeń na jednego czytelnika jest ponad dwukrotnie większa niż w gminie 4. Po drugie większe zainteresowanie czytelników biblioteką w gminie 5 można powiązać z aktywnością w zakupie nowych pozycji książkowych. Uzupełnieniem tej analizy powinno być porównanie wartości miernika ukazującego, jaki odsetek mieszkańców gminy stanowią czytelnicy biblioteki. W przypadku gmin 2 i 3 czytelnicy biblioteki stanowią ponad 20 proc. populacji gminy, podczas gdy w gminie 4 jest to nieco ponad 10 proc. Już ta pobieżna analiza pozwala na wyciągnięcie wniosków wskazujących, że o ile naturalną tendencją są wyższe wydatki związane z utrzymaniem bibliotek w gminach wiejskich w przeliczeniu na jednego czytelnika na tle gmin miejsko-wiejskich, to podstawą do oceny działalności bibliotecznej gminy powinna być aktywność biblioteki w poszerzaniu kręgu czytelników.

Podsumowanie

Budżet zadaniowy jako nowoczesna metoda zarządzania finansami jest coraz częściej wykorzystywany w praktyce samorządowej. Brak uregulowań

prawnych dotyczących budżetu zadaniowego w sektorze samorządowym pozwala na dużą dowolność w konstrukcji tego narzędzia, jak i w jego stosowaniu. Zamiarem autorów stało się stworzenie spójnej, uniwersalnej koncepcji budżetu efektów samorządu terytorialnego, która może mieć zastosowanie dla wszystkich szczebli samorządu.

Proces tworzenia struktury zadaniowej zgodny z metodyką BEST pozwala jednocześnie ukazać specyfikę konkretnych jednostek samorządu terytorialnego zarówno w wymiarze struktury zadaniowej, jak i części sprawnościowej. Warto podkreślić, że koncepcja BEST zakłada wykorzystanie informacji o efektach uzyskiwanych z nakładów publicznych, tj. wykorzystanie mierników skuteczności i efektywności.

Literatura

- Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Finansów Elżbiety Suchockiej na interpelację poseł Bożeny Szydłowskiej w sprawie wdrażania i funkcjonowania w samorządach budżetów zadaniowych (7345), 18–20.02.2009, <http://sejmmometr.pl/interpelacja/xrgjN/1>.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach projektu pt. „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”*, Kutno 2009, s. 21.
- Franek S., Będzieszak M., Lubińska T., *Wdrażanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Finanse” – czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN 2010, nr 2 (3).

PERFORMANCE BUDGETING IN LOCAL GOVERNMENT – CONCEPTS AND CONDITIONS

Summary

Performance budgeting as a modern method of financial management is being increasingly used in local practice. Lack of regulation in this area allows for great freedom in the design of this tool, as well as in its application. The intention of the authors

was to create a coherent, universal concept of the performance budgeting for local government, which may be applicable for all levels of local and regional government.

The process of creating a tasks structure consistent with the methodology allows to show specific characteristics of local government units, both in the structure of the tasks, as well as parts of efficiency. It is worth noting that the concept of performance budgeting for local government assumes the use of information obtained about the effects of public spending, ie the use of measures of effectiveness and efficiency.

Translated by Marcin Będzieszak