

# Małgorzata Gorzałczyńska-Koczkodaj, Władysław Husejko

---

## Znaczenie wieloletniego planowania w aspekcie kreowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego na przestrzeni lat

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 76, 96-106

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MAŁGORZATA GORZAŁCZYŃSKA-KOCZKODAJ*

**Uniwersytet Szczeciński**

*WŁADYSŁAW HUSEJKO*

**Rada Miejska w Koszalinie**

**ZNACZENIE WIELOLETNIEGO PLANOWANIA W ASPEKCIE  
KREOWANIA ROZWOJU JEDNOSTEK SAMORZĄDU  
TERYTORYALNEGO NA PRZESTRZENI LAT**

**Wprowadzenie**

Rozwój rozumiany jest jako długofalowy proces przemian dokonujących się w danej jednostce, który obejmuje zmiany ilościowe, jak również towarzyszące im zmiany o charakterze jakościowym. Każda jednostka oraz każdy podmiot i to zarówno należące do sektora komercyjnego, jak i publicznego muszą nieustannie tak kierować swoją działalnością i planować ją, aby móc permanentnie rozwijać się i być konkurencją dla innych. Konkurencyjność *sensu stricto* nie dotyczy jednostek samorządu terytorialnego, aczkolwiek nie zwalnia to ich decydentów od prowadzenia działań stymulujących i kreujących długookresowy rozwój jednostek, którymi kierują.

W artykule przedstawione zostały historyczne oraz współczesne sposoby i metody planowania wieloletniego, w aspekcie kreowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, w podziale na poszczególne etapy i okresy jego funkcjonowania. Szczegółowo opisane zostały dwa instrumenty, które wykorzystywane są obecnie w funkcjonowaniu samorządu, to wieloletnia prognoza finansowa oraz budżet zadaniowy. Artykuł zakończony został wnioskami

wskazującymi główne zalety towarzyszące stosowaniu wymienionych powyżej instrumentów.

## **1. Podejście samorządów do planowania wieloletniego w poszczególnych okresach jego funkcjonowania**

Polskie samorzady terytorialne po 1990 roku podejmowały różne inicjatywy związane z profesjonalizacją zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego (JST), która przyczyniłaby się do ich wewnętrznego rozwoju. Jednym z pierwszych działań było wprowadzanie elementów wieloletniego programowania rozwoju gmin. Już w pierwszej kadencji samorządu terytorialnego w latach 1990–1994 pojawiły się pierwsze strategie rozwoju gmin, nazywane również programami rozwoju bądź planami strategicznymi. Był to trudny okres do wprowadzania innowacji znanych w samorządach amerykańskich i europejskich. Główną barierą była pamięć z okresu sprzed 1990 roku o planowaniu kojarzonym z centralistycznym zarządzaniem państwem. Natomiast „strategia” kojarzona była z obszarem militarnym. Niemniej jednak samorządowcy nie zrażali się tymi problemami i podejmowali działania przekonywujące oponentów, że nie da się prowadzić polityki rozwoju gminy poprzez pryzmat rocznego budżetu. Zresztą słowo „polityka” też było kojarzone z okresem minionym. Konieczne było zatem wprowadzanie mechanizmów i instrumentów wieloletniego planowania rozwoju gmin. Samorządowcy wiedzę i doświadczenia w tym obszarze zdobywali poprzez kontakty zagraniczne, udział w krajowych konferencjach, seminariach oraz różnych spotkaniach samorządowców.

W tym czasie strategie rozwoju zostały opracowane i wdrożone w wielu polskich miastach. Po opracowaniu i wdrożeniu strategii odbywały się dyskusje w gronie samorządowców o instrumentach pomiaru osiągnięcia celów strategicznych, tak ażeby w odpowiedni sposób móc kreować rozwój danej jednostki. Dodatkowo okazało się, że sektor samorządowy jest bardzo kreatywny w podejmowaniu nowych wyzwań oraz we wdrażaniu nowych rozwiązań wpływających na profesjonalizację zarządzania JST zmierzającą do zapewnienia ciągłego i zrównoważonego rozwoju.

Następnym etapem po wdrożeniu strategii rozwoju były działania związane z opracowaniem wieloletnich programów inwestycyjnych (WPI), które miały charakter operacyjny uwzględniający potrzeby inwestycyjne JST rozłożone w okresie kilku lat ich realizacji, z uwzględnieniem zapewnienia permanentne-

go rozwoju. Istotne i bardzo ważne, w aspekcie rozwoju danej jednostki, przy sporządzaniu WPI było to, ażeby uwzględniał on różnorodne zadania, z różnych dziedzin, by rozwój następował równomiernie i długofalowo. Metodologia sporządzania WPI była kształtowana przez długi okres i każda jednostka samorządu terytorialnego dostosowywała ją do swojej specyfiki. Istotne było to, aby właściwie ustalić wagi (rangi), które decydowały o wyborze danych zadań do realizacji, skutkujących stymulowaniem rozwoju lokalnego oraz regionalnego. Instrumentem, który uwiarygodniał zapisy zawarte w WPI, był wieloletni plan finansowy. Nie był on jednakże sporządzany obligatoryjnie oraz nie posiadał żadnych uregulowań prawnych, umożliwiał jednakże oszacowanie realnych możliwości finansowania wybranych zadań, co z punktu widzenia kreowania rozwoju jest elementem podstawowym i determinującym podejmowanie dalszych działań. W zakresie konstruowania wieloletnich programów inwestycyjnych oraz wieloletnich planów finansowych doświadczenia polskie samorządy zdobywały w drugiej kadencji, w latach 1994–1998.

Trzecia kadencja samorządowa gmin, obejmująca lata 1998–2002, była jednocześnie pierwszą po reformie administracyjnej, kadencją powiatów i województw samorządowych. Był to okres nowych doświadczeń zwłaszcza dla regionów, które zgodnie z ustawą o samorządzie województwa stały się kreatorem polityki rozwoju regionalnego, której podstawą były strategie rozwoju województw. Poza tym pojawiły się nowe instrumenty finansowe wspierające rozwój JST. Dodatkowe środki z budżetu państwa adresowane były do samorządów poprzez kontrakty wojewódzkie. Pojawiły się niespotykane dotychczas na taką skalę środki przedakcesyjne z Unii Europejskiej: PHARE, ISPA i SAPARD. Możliwości te były jednocześnie wielkim wyzwaniem dla JST zarówno pod względem realizacji inwestycji wpływających z jednej strony na podnoszenie poziomu cywilizacyjnego JST poprzez rozwój infrastruktury, czyli nadrabianie wieloletnich zaległości i zaniedbań zwłaszcza w zakresie infrastruktury komunalnej, ale również w zakresie oświaty i kultury. Z drugiej zaś strony wpływających bardzo pozytywnie na ogólny rozwój tych jednostek.

Lata 2002–2006 cechowały kolejne wyzwania stojące przed samorządami i zdecydowanie większe niż dotychczas możliwości w pozyskaniu wsparcia finansowego na realizację przedsięwzięć w gminach, powiatach i województwach służących ich rozwojowi. Wielkim przedsięwzięciem skierowanym do obszarów wiejskich był Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich (PAOW). Był to program rządowy, współfinansowany z pożyczki Banku Światowego.

W ramach PAOW samorzady otrzymały wsparcie nie tylko na realizację inwestycji infrastrukturalnych, ale również na zadania związane z edukacją oraz rozwojem przedsiębiorczości. Podstawą PAOW był program szkoleniowy, którego celem było rozwijanie praktycznych umiejętności urzędników i radnych w zakresie planowania i wdrażania projektów w różnych dziedzinach działalności samorządu służących do stymulowania rozwoju. Umiejętności te stały się niezbędne dla skutecznego pozyskiwania środków zwłaszcza z Unii Europejskiej, które w dalszym ciągu przyczyniały się do rozwoju danych jednostek.

W 2004 roku, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, przyznano, zwłaszcza w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), polskim samorządom zdecydowanie większe środki finansowe niż przed akcesją. Efekty okresu programowania 2004–2006 potwierdzają dobre przygotowanie polskich samorządów do absorpcji środków unijnych. Jednak nie mniej ważny niż realizacja bardzo wielu przedsięwzięć, w tym inwestycyjnych przez JST, był rozwój umiejętności i kwalifikacji zawodowych pracowników samorządowych przygotowujących projekty. Profesjonalne przygotowanie projektów wymagało wiedzy w zakresie planowania strategicznego, planowania finansowego, zarządzania projektem, a przede wszystkim umiejętności w definiowaniu celu projektu, określeniu wskaźników osiągnięcia rezultatów oraz oceny osiągniętych wyników w porównaniu z zaplanowanymi rezultatami. Było to o tyle istotne, że w znaczącym stopniu zadania i projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej przyczyniły się do szybszego rozwoju sektora samorządowego. W wielu przypadkach były to jedyne środki przeznaczane na zadania związane z podnoszeniem jakości życia i przyczyniające się do podnoszenia rozwoju danej jednostki.

Kolejny okres programowania, na lata 2007–2013, obejmuje dwie kadencje samorządu. Po raz pierwszy województwa stanęły przed wyzwaniem samodzielnego przygotowania Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO). Przygotowania nowego okresu programowania miały miejsce pod koniec czwartej kadencji oraz na początku piątej kadencji samorządu. Ta sytuacja wpłynęła niekorzystnie w wielu województwach na tempo prac przygotowawczych związanych z wdrażaniem i ogłaszaniem naborów projektów w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Niemniej jednak pozostawienie regionom samodzielności w przygotowywaniu RPO pozwoliło na przygotowanie programów zgodnych ze strategiami rozwoju regionalnego oraz programami sektorowymi. Ponadto wyzwoliło w regionach kreatywność w zakresie sposobu

osiągania celów strategicznych, ustalania priorytetów, a także stosowania nowoczesnych instrumentów inżynierii finansowej, służących do stymulowania rozwoju regionalnego. Uwypukliło też konieczność planowania zadań w aspekcie długookresowym i szacowania oraz (w późniejszym terminie) mierzenia rezultatów podjętych działań i kierunków wydatkowania środków. Część województw (dolnośląskie, łódzkie, pomorskie, wielkopolskie i zachodniopomorskie) zdecydowała się na inicjatywę JEREMIE jako instrument finansowy skierowany do przedsiębiorców w postaci funduszy pożyczkowych i poręczeniowych. Natomiast na instrument finansowy JESSICA, skierowany na finansowanie projektów rewitalizacyjnych w formie pożyczek, zdecydowały się tylko 4 województwa (wielkopolskie, zachodniopomorskie, pomorskie i śląskie).

Wymienione instrumenty są oceniane przez specjalistów jako bardzo istotne z punktu widzenia możliwości prowadzenia i kreowania rozwoju. Mają być też podstawowymi instrumentami wykorzystywanymi w nowej perspektywie finansowej 2014–2020.

## **2. Wieloletnie planowanie w ustawie o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 roku**

Kolejną ważną kwestią w długoterminowym kreowaniu rozwoju jest dbanie o efektywność ponoszonych środków. W tym celu należy podjąć działania związane z wdrożeniem budżetu zadaniowego. Zgodnie z ustawą z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>1</sup> przez pojęcie układ zadaniowy rozumie się zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone według funkcji państwa, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, zadań budżetowych grupujących wydatki według celów i podzadań budżetowych grupujących działania umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione. W przytoczonych zapisach ustawodawca odnosi się tylko do sektora rządowego i jego jednostek organizacyjnych, które mają ustawowy obowiązek stosowania budżetu zadaniowego. Inaczej sytuacja przedstawia się w jednostkach samorządu terytorialnego, których wprost przepisy dotyczące ujęcia zadaniowego nie dotyczą. Jednakże bardzo wiele jednostek samorządowych wprowadza budżet zadaniowy bez obowiązku ustawowego, postrzegając go jako in-

---

<sup>1</sup> Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

strument ułatwiający zarządcze podejście do sfery finansowej, jak również funkcjonowania i realizowania zadań zarówno bieżących, jak i majątkowych. Poprzez wskazanie celowości zadań oraz ich mierzalności i stopnia realizacji przypisanych mierników można w dużym stopniu wskazywać na zadania i działania prorozwojowe. Budżet zadaniowy jest zatem instrumentem, który poprzez ocenę celowości zadań, a co najważniejsze, dzięki postawionym miernikom i ocenie ich osiągnięcia, w zasadniczy sposób ułatwia kreowanie rozwoju w danej jednostce. Co bardzo istotne, budżet zadaniowy obejmuje nie tylko okres jednego roku, ale te wszystkie lata, w których dane zadania będą realizowane, aż do osiągnięcia stuprocentowego celu mierzonego przypisanymi miernikami. Jest to również dodatkowa cecha odróżniająca budżet tradycyjny od zadaniowego, a która jest istotna z punktu widzenia długookresowego planowania zadań stymulujących rozwój danej jednostki.

Istotą budżetu zadaniowego jest wprowadzenie zarządzania środkami publicznymi poprzez cele – odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane, na rzecz osiągnięcia określonych rezultatów realizacji zadań, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników. Budżet zadaniowy pozwala na ustalenie, które zadania są najważniejsze w realizacji określonych celów, oraz za pomocą mierników ukazuje, w jakim stopniu zostały one wykonane. Poprzez odpowiednie wybory zadań przyspiesza rozwój danej jednostki, a decydom daje narzędzie, dzięki któremu mogą ten rozwój stymulować.

Budżetowanie zadaniowe stanowi pewną nowość w praktyce funkcjonowania polskiego samorządu terytorialnego. Może to spowodować pojawienie się szeregu wątpliwości. Jak każda zmiana, tak i wdrażanie budżetu zadaniowego nie będzie pozbawione obaw i niepokojów ze strony bezpośrednio zainteresowanych przedstawicieli organów stanowiących, a także wykonawczych. Z tego względu szczególnie istotne jest, aby koncepcja budżetu zadaniowego, jego zalety i użyteczność były nie tylko znane, ale też rozumiane we wszystkich strukturach jednostek organizacyjnych JST. Dla powodzenia całego przedsięwzięcia konieczne jest bowiem pełne zaangażowanie tych struktur nie tylko na etapie wdrażania metodologii, ale również permanentne doskonalenie i dostosowywanie do specyfiki potrzeb danej jednostki. Tylko w ten sposób będzie to instrument wspomagający kreowanie rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego.

Drugim instrumentem, który w skuteczny sposób może służyć decydom do kreowania rozwoju, jest wieloletnia prognoza finansowa. Obowiązek jej

tworzenia został wprowadzony również ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (art. 226 i 227). Celem przyświecającym jej funkcjonowaniu na szczeblu samorządowym była konieczność planowania wieloletniego i monitorowania wskaźników zadłużenia w długim okresie. Zamierzeniem ustawodawcy było, aby decydenci, podejmując bieżące decyzje, widzieli ich skutki finansowe (z powodu zaciągnięcia kredytów) po pewnym czasie (długoterminowe szacowanie skutków podejmowania decyzji). Ma to uchronić jednostki przed sytuacją kumulacji długu w późniejszym okresie i utraty zdolności do bieżącego regulowania swoich zobowiązań, jak i niemożności kontynuowania działalności inwestycyjnej, co mogłoby bardzo niekorzystnie wpłynąć na rozwój jednostki. Dodatkowo poprzez bardzo rygorystyczne wskazanie zakresu, którym musi zostać objęta ta prognoza, ma umożliwić racjonalne i efektywne zarządzanie środkami publicznymi, a poprzez analizę w długim okresie dochodów, wydatków, zadłużenia, wyniku operacyjnego i wolnych środków ma przyczynić się do możliwości oszacowania zdolności inwestycyjnej oraz kredytowej jednostki samorządowej, która również warunkuje długoterminowy rozwój.

Prognoza finansowa ma być sporządzana na okres 4 lat, przy czym prognozę kwoty długu JST sporządza się na okres, na który zaciągnięto oraz planuje się zaciągnąć zobowiązania. Taki zapis powoduje, że nie ma ani jednej jednostki samorządu terytorialnego w Polsce, która by miała prognozę tylko na okres czteroletni<sup>2</sup>. Z drugiej strony takie wieloletnie planowanie umożliwia jednoczesne zaplanowanie działań prorozwojowych, jak również wcześniejsze wskazanie na ewentualne problemy, które ten rozwój mogą spowolnić bądź nawet zahamować.

Wieloletnia prognoza finansowa, jako instrument umożliwiający kreowanie i planowanie rozwoju, powinna być sporządzana w kilku wariantach, zakładając różną sytuację społeczno-gospodarczą państwa, danej jednostki czy absorpcję środków unijnych. Decydenci, jak i służby finansowe zawsze mogliby mieć materiał gotowy do zaistniałych różnych okoliczności i w porę podjąć określone działania.

---

<sup>2</sup> Należy nadmienić, że ustawodawca w nierówny sposób traktuje sektor rządowy i samorządowy, Wieloletni Plan Finansowy Państwa bowiem sporządzany jest tylko na okres 4 lat, bez konieczności wydłużania go o okres, na jaki państwo zamierza zaciągnąć zobowiązanie. Ponadto, jak zostało wspomniane, w sektorze samorządowym WPF uchwalany jest przez organy stanowiące w formie uchwały, natomiast w sektorze rządowym jest on przyjmowany tylko przez Radę Ministrów, a nie przez Sejm i Senat.



WPF jest również doskonałym materiałem do przeprowadzania wszechstronnych, wielowymiarowych analiz, które w podejmowaniu decyzji prorozwojowych są niezastąpione. Na jego podstawie, jako materiału roboczego, można dokonać rezygnacji z pewnych przedsięwzięć lub ich przesunięcia w czasie. Bez posiadania tego dokumentu taka symulacja nie byłaby możliwa, trudne do przewidzenia byłyby też skutki podejmowanych decyzji, które widoczne są dopiero po paru latach, kiedy już nie można ich odwrócić. Dodatkowo, analizując dane w aspekcie wieloletnim, można zaobserwować trend związany z realizacją np. zadań bieżących lub inwestycyjnych, z wielkością wydatków i dochodów ogółem czy w bardziej szczegółowym rozbiciu (np. z tytułu wpływów z udziałów w podatkach dochodowych od osób fizycznych bądź prawnych czy absorpcji środków z UE), co ma już duże znaczenie przy planowaniu długoterminowego, harmonijnego rozwoju.

Należy nadmienić, iż rola wieloletniej prognozy finansowej jest bardzo duża. Jest ona bowiem nadrzędna, gdyż wszystkie inne dokumenty planistyczne w aspekcie finansowym powinny być z nią zgodne (np. strategia JST, wieloletni program inwestycyjny, strategia zarządzania długiem JST). Wieloletnia prognoza finansowa musi być bezwzględnie powiązana z rocznym budżetem co najmniej w zakresie wyniku budżetu i związanych z nim kwot przychodów i rozchodów oraz długu jednostki samorządu terytorialnego<sup>3</sup>. Nie ma więc żadnych obaw, iż zadania proinwestycyjne, które zostały zapisane bądź wynikają z innego dokumentu, zostaną pominięte i w przyszłości nie będzie na nie środków finansowych.

Dodatkowo pod kątem przydatności WPF jako narzędzia ułatwiającego kreowanie rozwoju można wysunąć wniosek, że najbardziej rozsądnym podejściem w procesie jego konstrukcji jest modelowanie zadań (przedsięwzięć) pod kątem priorytetów realizacji oraz nadawania im rang i kolejności realizacji. Samo określenie zapotrzebowania na środki finansowe lub też ograniczenie limitem dostępnych środków może znacząco ograniczać lub zniekształcać faktyczne możliwości realizacji zadań w danej jednostce samorządu terytorialnego i przez to zahamować jej rozwój<sup>4</sup>. O takich zagrożeniach powinni zawsze pamiętać decydenci i zminimalizować ich wpływ na podejmowane decyzji dotyczących kierunków rozwoju ich jednostki.

<sup>3</sup> *Wieloletnia Prognoza Finansowa jednostki samorządu terytorialnego. Metodyka opracowania*, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2011, s. 277.

## Podsumowanie

Wieloletnie planowanie jest potrzebne w każdej jednostce ze względu na to, iż można na jego podstawie przewidzieć pewne sytuacje z dużym wyprzedzeniem i w miarę wcześnie zareagować. Jak zostało przedstawione w artykule, wieloletnie planowanie towarzyszyło sektorowi samorządowemu praktycznie od momentu jego funkcjonowania. Przybierało tylko różnego rodzaju formę i wykorzystano przy nim różnorodne instrumenty. Obecnie instrumentami, które są najbardziej przydatne do kreowania rozwoju jednostek w aspekcie długookresowym, jest budżet zadaniowy oraz wieloletnia prognoza finansowa.

Budżet zadaniowy wydaje się instrumentem, który powinna posiadać każda jednostka z powodu wielorakich korzyści, jakie związane są z jego posiadaniem. Za jego wdrożeniem przemawiają rosnące bieżące koszty utrzymania jednostek, spadek poziomu wolnych środków mogących zasilić budżet inwestycyjny, trudności administracji samorządowej z utrzymaniem wystarczającej płynności finansowej oraz problemy z wyznaczeniem optymalnego poziomu wydatków uwzględniającego możliwości obsługi długu<sup>5</sup>. Gdy postępuje się zgodnie z metodologią tworzenia budżetu zadaniowego, jest bardzo duża szansa, że nieprzemysłanych, nieefektywnych zadań będzie bardzo niewiele i każda złotówka będzie wydatkowana racjonalnie, a także przyczyni się do podniesienia poziomu rozwoju.

Proces wdrażania budżetu zadaniowego jest procesem wieloletnim, nie należy więc oczekiwać na efekty w pierwszym roku jego wdrożenia. Należy jednakże pamiętać, iż prawidłowe zbudowanie i wdrożenie budżetu zadaniowego sprzyja sprecyzowaniu celów działania i monitorowaniu skuteczności ich realizacji oraz umożliwia globalne podejście do wydatków publicznych. Ułatwiona jest również hierarchia wydatków i instrumentów według istotności dla rozwoju społeczno-gospodarczego, a przede wszystkim umożliwia długofalowe podejście i długookresową analizę potrzebną do podejmowania decyzji prorozwojowych. Roczny budżet wynika z wieloletniego programowania budżetowego, a pomiar stosunku nakładów do efektów sprzyja podnoszeniu efektywności działania. Czytelna informacja o wydatkach budżetowych umożliwia merytoryczną dyskusję o priorytetach i zadaniach budżetowych przyjętych do realiza-

---

<sup>5</sup> M. Urban, *Jak wdrożyć budżet zadaniowy?* Materiały konferencyjne, Katowice, marzec 2009, <http://www.idg.pl/artykuly/340277/Jak.wdrozyc.budzet.zadaniowy.html>.

cji na dany rok budżetowy, jak i o ich wpływie na cały proces rozwoju danej jednostki.

Jak zostało przedstawione w artykule, również i wieloletnia prognoza finansowa jest instrumentem wspomagającym i ułatwiającymi kreowanie rozwoju. W przeciwieństwie do budżetu zadaniowego ma charakter obligatoryjny i każda jednostka samorządowa musi ją posiadać. Niezależnie od obowiązków ustawowych w momencie sporządzenia wymienionych dokumentów są one już obowiązujące, a zawarte w nich wydatki, zadania i przedsięwzięcia są wybrane na podstawie przeprowadzonych obliczeń, porównań i dokonywanych symulacji. Łącząc te dwa dokumenty, jednostka samorządu terytorialnego posiada niezwykle obszerną materię do dokonywania analiz i ukierunkowywania swoich działań na proinwestycyjne. Najważniejsze tylko pozostaje to, żeby decydenci umieli z nich korzystać i dokonywali na ich podstawie właściwych wyborów, nie zapominając jednocześnie o konieczności monitorowania swoich działań.

## Literatura

- Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2011.
- Urban M., *Jak wdrożyć budżet zadaniowy?* Materiały konferencyjne, Katowice, marzec 2009, <http://www.idg.pl/artykuly/340277/Jak.wdrozyc.budzet.zadaniowy.html>.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.
- Wieloletnia Prognoza Finansowa jednostki samorządu terytorialnego. Metodyka opracowania*, Warszawa 2010.

## DIE BEDEUTUNG DER LANGFRISTIGEN PLANUNG IN BEZUG AUF DIE SCHAFFUNG UND ENTWICKLUNG DER LOKALEN REGIERUNGEN IM LAUFE DER JAHRE

### Zusammenfassung

Der Artikel stellte die historischen und modernen Wege und Methoden der langfristigen Planung, in Hinblick auf die Schaffung und Entwicklung der lokalen Regierung in Polen, in verschiedenen Phasen und Perioden seines Betriebs dar.

Ausführlich wurden zwei Instrumente beschrieben, die derzeit im Handeln der Regierung umgesetzt wurden. Dies sind eine langfristige finanzielle Prognose sowie ein Performance Budget. Der Artikel wurde mit den Angaben der Schlussfolgerungen der wichtigsten Vorteile bei der Verwendung der oben genannten Instrumente abgeschlossen.

*Übersetzt von Małgorzata Gorzalczyńska-Koczkodaj und Władysław Husejko*