

# Determinanty powstania budżetu zadaniowego w jednostce samorządu terytorialnego

Cele strategiczne a cele operacyjne

© by Antoni Jeżowski, 2013



## Budżet zadaniowy

Plan finansowy podmiotu publicznego, w którym niezależnie od obowiązującej klasyfikacji dochodów i wydatków budżetowych, zapisane są konkretne zadania charakteryzujące się niejednorodnością. Zdanie ma określony (ilościowo i jakościowo) cel, koszt, wskaźnik efektywności, wskazana jest także osoba odpowiedzialna za jego realizację.

*S. Owsiak*



# Budżet zadaniowy

Istotą budżetu zadaniowego jest wprowadzenie zarządzania wydatkami publicznymi poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane na rzecz osiągania określonych efektów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu wskaźników.

*T. Lubińska i in.*



# Budżet zadaniowy

Istota budżetu zadaniowego polega na precyzyjnym określeniu zadań, które mają być finansowane ze środków budżetowych oraz stosowaniu odpowiednich mierników, które umożliwiałyby ocenę efektów uzyskanych w wyniku ponoszonych wydatków budżetowych.

*A. Wernik*



# Budżet zadaniowy

Metoda zarządzania środkami publicznymi ujmowana jako skonsolidowany plan wydatków jednostek sektora finansów publicznych – sporządzany w horyzoncie dłuższym niż rok, w układzie funkcji państwa, zadań i podzadań budżetowych wraz z miernikami określającymi stopień realizacji celu.

*M. Postuła, P. Perczyński*



## Budżet zadaniowy

Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie środkami publicznymi przez cele. Cele te są skonkretyzowane oraz ich realizacja następuje według określonej hierarchii. Na każdym etapie realizacji zadań w ramach określonego celu za pomocą odpowiednich mierników mierzy się ich efektywność. Budżet zadaniowy pozwala ustalić, które zadania są dla danego celu najważniejsze i zmierzyć, jak zostały ustalone.

*B. Pietrzak i in.*



# Usługi publiczne

**Usługi publiczne** obejmują **dobra publiczne**, w odniesieniu do których niemożliwe jest wykluczenie jakiegokolwiek z korzystania z nich. Są to dobra, od których oczekujemy określonej jakości – niezależnie od liczby osób z nich korzystających (każdy nowy konsument nie narusza uprawnień pozostałych).



# Usługi publiczne

Doskonalenie **zarządzania usługami publicznymi** dokonuje się poprzez zwiększanie powszechnej dostępności oraz poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej.

**Powszechna dostępność** oraz poprawa jakości jest efektem sprawnego zarządzania usługami przez jednostki administracji publicznej, które bają o zapewnienie warunków do efektywnej ich realizacji, bazując na zdefiniowanych standardach ich realizacji oraz określonym rynku usługodawców.



## Usługi publiczne

Obszar usług publicznych obejmuje szeroki zakres aktywności jednostki samorządu terytorialnego, przybierający różnorodne formy organizacyjne. Usługi świadczone są m.in. przez jednostki budżetowe (np. urzędy), samorządowe zakłady budżetowe lub spółki prawa handlowego albo organizacje *non-profit*



# Klasyfikacja usług publicznych

## Usługi społeczne

- ➔ Ochrona zdrowia
- ➔ Oświata i wychowanie oraz edukacja
- ➔ Kultura
- ➔ Kultura fizyczna i rekreacja
- ➔ Pomoc i opieka społeczna
- ➔ Mieszkalnictwo
- ➔ Bezpieczeństwo publiczne



# Problemy z usługami publicznymi

Brak zdolność instytucjonalnych jednostek administracji do dokonywania analiz kosztów jednostkowych świadczonych usług oraz określania ich parametrów jakościowych, pozostających w związku z kosztami.  
Relatywnie mała popularność budżetowania zadaniowego.  
Relatywnie niska zdolność administracji do analizowania kosztów i jakości świadczonych usług, co skutkuje ograniczonymi możliwościami w zakresie ustanawiania oraz podnoszenia standardów usług.



# Problemy z usługami publicznymi

Niska skłonność do planowania usług publicznych zarówno w układzie rocznym, jak i wieloletnim.

Ograniczone wykorzystywanie potencjału niepublicznych podmiotów w zakresie dostarczania usług publicznych.



# Finansowanie za pomocą grantów

## Cele:

Włączyć potencjalnych realizatorów usług w proces ich planowania;  
Zracjonalizować wykorzystanie środków publicznych;  
Oddziaływać na kierunki rozwoju świadczonych usług;



# Finansowanie za pomocą grantów

## Etap I

Opracować i ogłosić warunki przystąpienia różnych podmiotów do konkursu;  
Określić przewidywaną pulę środków;  
Powołać komisję konkursową;



# Finansowanie za pomocą grantów

## Etap II

Przed rozpoczęciem realizacji zadania realizatorzy opracowują:

- Cele zadań;
- Standardy oceny stopnia realizacji zadania;
- Sposoby i plan realizacji;
- Plan finansowy.



# Finansowanie za pomocą grantów

## Etap III

Po zakończeniu realizacji zadania realizatorzy opracowują raport końcowy, a w nim:

- ➔ Efekty rzeczowe;
- ➔ Efekty finansowe;



# Budżet tradycyjny – planowanie



# Budżet zadaniowy – planowanie



# Budżet zadaniowy

Skonsolidowany plan wydatków na rok budżetowy i dwa kolejne lata państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych, agencji wykonawczych, instytucji gospodarki budżetowej oraz państwowych osób prawnych, sporządzany w układzie zadaniowym Składa się z:

- ➔ **Funkcji państwa**, oznaczających poszczególne obszary działań państwa
- ➔ **Zadań budżetowych**
- ➔ **Podzadań budżetowych**, grupujących działania, umożliwiające ich realizację



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Zakres uzasadnienia ustaw budżetowych został rozszerzony o obowiązek dołączania zestawienia zadań w ramach planowanych kwot wydatków wraz z opisem celów przedmiotowych zadań, mierników wykonania oraz przewidywanych kosztów finansowych związanych z ich realizacją. Powyższe rozszerzenie stwarza podstawy do przejścia w przyszłości na system budżetowania zadaniowego



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Ogólnym zadaniem budżetu zadaniowego jest doskonalenie procesów zarządczych i budżetowych, czyli dążenie do profesjonalnego planowania budżetowego w okresie wieloletnim, Posługując się przy tym nowoczesnymi narzędziami zarządzania finansami.

W budżecie tym widoczne są kierunki i cele wydatkowania środków publicznych. Wskazuje się zadania najważniejsze z punktu widzenia realizowanych celów (hierarchia zadań) oraz stopień ich wykonania (za pomocą mierników).



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Rozdział środków publicznych odbywa się w powiązaniu ze skonkretyzowanymi oczekiwaniami, a więc wiąże się wydatki z konkretnymi zadaniami.

Struktura budżetu zadaniowego pozwala pozyskać informacje o przyjętych do realizacji zadaniach, ich właściwościach, sposobie wykonania, wysokości potrzebnych środków finansowych oraz efektach dających się skwantyfikować i porównać.

Umożliwia to sprawowanie społecznej kontroli przez obywateli nad realizacją zadań publicznych. Dąży się do pełnej jawności i przejrzystości.



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

W budżecie zadaniowym istotne jest wyraźne wskazanie osób i jednostek organizacyjnych (wraz z podziałem obowiązków) odpowiedzialnych za jego realizację, w tym poszczególnych zadań.

Tworząc budżet w układzie zadaniowym, skupić należy się na aspekcie istotności i użyteczności danego zadania na tle innych potencjalnych zadań, skuteczności jego realizacji oraz efektywności mierzonej porównaniem nakładów do efektów.

Budżet zadaniowy pozwala właściwie wykorzystać posiadane, z reguły ograniczone, zasoby finansowe.



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Budżet zadaniowy daje odpowiedź na następujące pytania:

- ➔ jakie zadania są wykonywane oraz zaplanowane do wykonania?
- ➔ jakie wydatki są przeznaczone na poszczególne zadania w danym roku budżetowym?
- ➔ jakie cele mają być osiągnięte w wyniku realizacji poszczególnych zadań?
- ➔ jakie efekty (rezultaty) mają przynieść założone cele?
- ➔ w jakim stopniu udało się doprowadzić do osiągnięcia założonych celów?



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Budżet zadaniowy nie ogranicza się tylko do wymiaru finansowego wykonania planu.

Podstawę jego konstrukcji stanowią zasady wydatkowania środków publicznych zawarte w ustawie o finansach publicznych.

Nakazują one odniesienie poniesionych w danym okresie nakładów do uzyskanych efektów rzeczowych.



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Artykuł 44 ust. 3 uofp wskazuje, iż wydatki publiczne powinny być dokonywane w **wysokości** i **terminach** wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań oraz w sposób **celowy** i **oszczędny**, przy zachowaniu zasady:

- ➔ uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów (**efektywności**),
- ➔ optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów (**skuteczności**).



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

Reforma budżetu zadaniowego oparta została na czterech zasadach:

1. **Przejrzystości** (*transparency*), czyli wprowadzeniu klasyfikacji zadaniowej o charakterze zadaniowo-podmiotowym. Przejrzystość wydatkowania środków publicznych stanowi punkt wyjścia dla skuteczności i efektywności.
2. **Wieloletności** (*multiyear planning*), czyli wieloletniej (trzyletniej) projekcji wydatków dla zadań. W uzasadnionych przypadkach niektóre zadania budżetowe mogą mieć dłuższy niż trzyletni okres obowiązywania, np. programy operacyjne współfinansowane ze środków pochodzących z budżetu UE,



# Budżet zadaniowy – uwarunkowania

3. **Skuteczności** (*effectiveness*) i efektywności (*efficiency*), czyli określeniu celów i mierników oraz porównaniu efektów z wydatkowanymi środkami publicznymi. Zasady te decydują o sprawności działania. Istotne są w tym obszarze mierniki odnoszące się do skuteczności i efektywności. Mierniki skuteczności mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów, a mierniki efektywności – zależność między nakładami a osiągniętymi efektami.
4. **Konsolidacji** (*public expenditure consolidation*), sprowadzającej się do wieloletniej konsolidacji wydatków budżetu państwa z wydatkami (kosztami) wybranych funduszy publicznych i jednostek podsektora rządowego.



# Cele

**STRATEGICZNE**



**(TAKTYCZNE)**



**OPERACYJNE**



**PROGRAMY**

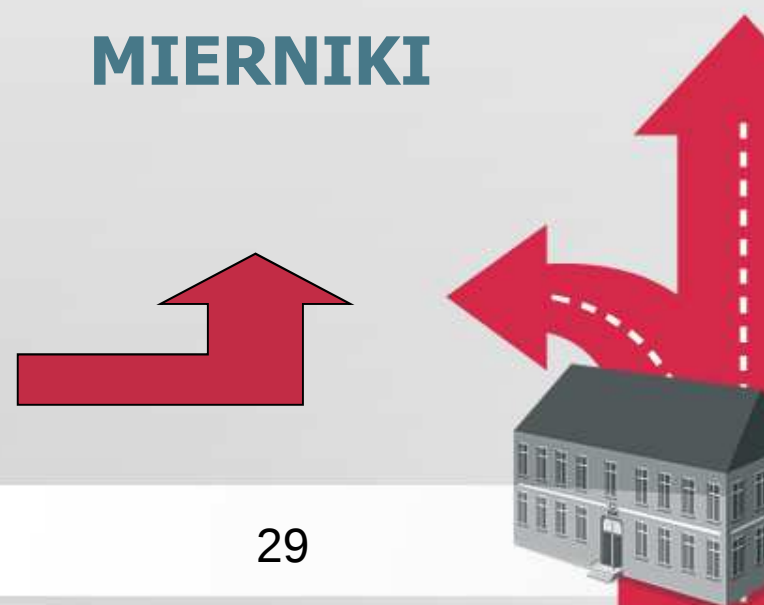


**ZADANIA**

**WSKAŹNIKI**



**MIERNIKI**



# Zadanie

Elementarna jednostka określająca w miarę jedno-rodną działalność podejmowaną w celu osiągnięcia określonego rezultatu;  
Posiada, umożliwiające ocenę efektywności i skuteczności, parametry;  
Zawiera:

- ➔ Zakres rzeczowy;
- ➔ Harmonogram realizacji;
- ➔ Koszty realizacji;
- ➔ Osobę odpowiedzialną.



## Zadanie

Nie ma przydzielonych środków dla poszczególnych decydentów, a kieruje się zobiektywizowanym rachunkiem nakładów i efektów;

W miarę możliwości posiada koszt jednostkowy usługi;  
Jest fragmentem planu perspektywicznego



# Zadanie

Każdemu zadaniu ujętemu w budżecie zadaniowym nadaje się cechy projektu.  
Określa się jego

- ➔ cel,
- ➔ sposób realizacji,
- ➔ niezbędne środki finansowe
- ➔ harmonogram umożliwiający umiejscowienie w czasie danego zadania
- ➔ skutki finansowe dla budżetu.



# Zadanie

Realizuje się w ten sposób zasadę jednoroczności budżetu oraz zasadę wieloletności, poprzez łączenie zadań w plany i programy wieloletnie, przy jednoczesnym ujęciu ich realizacji w perspektywie rocznej.

Prawidłową realizację budżetu w ujęciu zadaniowym umożliwia ustalenie i przyjęcie przez jednostki sektora finansów publicznych jednolitych zasad stanowienia celów.



# Zadanie

Szczegółowe wytyczne definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych sformułowane zostały w nocie budżetowej (*aktualnie rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2014*).



## Zadanie

Elementarna jednostka określająca w miarę jednorodną działalność podejmowaną w celu osiągnięcia określonego rezultatu;

Posiada, umożliwiające ocenę efektywności i skuteczności, parametry;

Zawiera:

- ➔ Zakres rzeczowy;
- ➔ Harmonogram realizacji;
- ➔ Koszty realizacji;
- ➔ Osobę odpowiedzialną.



# Zadanie

Nie ma przydzielonych środków dla poszczególnych decydentów, a kieruje się zobiektywizowanym rachunkiem nakładów i efektów;  
W miarę możliwości posiada koszt jednostkowy usługi;  
Jest fragmentem planu perspektywicznego



# Cel a zadanie

Cele powinny być:

- ➔ istotne,
- ➔ precyzyjne i konkretne,
- ➔ spójne,
- ➔ mierzalne,
- ➔ określone w czasie
- ➔ realistyczne.

Podkreśla się również konieczność zgodności celów danej jednostki z celami polityki społeczno-gospodarczej oraz polityki średniookresowej strategii rozwoju kraju i pozostałymi dokumentami o charakterze strategicznym.



# Zadanie

## PRZYKŁAD CHARAKTERYSTYKI ZADANIA\*

**Kod zadania** G2-01 **Nazwa zadania** Edukacja wynikająca z podstawy programowej

**Koordinator zadania:** Gimnazjum nr. 2 **Imię i nazwisko koordynatora:** Anna Kowalska

**Cele zadania:**  
Realizacja programu nauczania wynikającego z przyjętego szkolnego planu nauczania zgodnie z zatwierdzonym arkuszem organizacyjnym jednostki.

**Opis zadania:**  
▶ Liczba dzieci w poszczególnych rocznikach:  
1983 – 1; 1984 – 3; 1985 – 25; 1986 – 202; 1987 – 198; 1988 – 200  
▶ Liczba dzieci w poszczególnych oddziałach:  
2000/2001, I klasa – 211 uczniów; II kl. – 218  
2001/2002, I klasa – 200; II kl. – 218  
▶ Średnia liczba dzieci na oddział: I-VIII – 23,83; IX-XII – 26,21; średnia – 24,8  
▶ Liczba godzin nauczania tygodniowo: I-VIII – 632; IX-XII – 872; średnia – 729,3  
▶ Liczba godzin nauczania w ciągu roku szkolnego: 23 384  
▶ Planowana liczba godzin nauczania w następnym roku szkolnym – 32 264  
▶ Planowana liczba godzin nauczania w ciągu roku budżetowego – 26 984  
▶ Liczba zatrudnionych nauczycieli w przeliczeniu na etaty: I-VIII – 29; IX-XII – 36  
▶ Osoby: I-VIII – 34; IX-XII – 41

**Wskaźniki wykonania, jakości i efektywności**  
1. Koszt godziny lekcyjnej: 33,87 zł  
2. Koszt na jednego ucznia: 2931 zł  
3. Liczba uczniów na jednego nauczyciela: oddziały I-VIII – 14,79; oddziały IX-XII – 17,47  
4. Wskaźnik zmianowości: 1,43  
5. Wielkość powierzchni na jednego ucznia w mkw.: I-VIII – 12,74; IX-XII – 8,69  
6. Koszt edukacji ucznia – 1842 zł  
7. Liczba godzin na jednego nauczyciela tygodniowo: I-VIII – 21,79; IX-XII – 24,22  
8. Procent nauczycieli emerytów w ogólnej liczbie zatrudnionych – 0.

**Podsumowanie:**

| Koszty bezpośrednie | Koszty obsługi | Łącznie |
|---------------------|----------------|---------|
| 914 047             | 0              | 914 047 |

Dane: Przykład w gminie Murowana Goślina (woj. wielkopolskie)  
\*(bez kosztów pośrednich)

Przykład opisu zadania  
oświatowego  
wypracowanego w  
gminie Murowana  
Goślina w woj.  
Wielkopolskim



## SPIS TREŚCI

|         |                                                                                                                                                                                      |     |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.      | WPROWADZENIE .....                                                                                                                                                                   | 5   |
| 2.      | ZAŁĄCZNIK DZIELNICOWY .....                                                                                                                                                          | 17  |
| 2.1.    | INFORMACJE OBOWIĄZKOWE.....                                                                                                                                                          | 19  |
| A.      | ŚRODKI PRZEZNACZONE DO DYSPOZYCJI DZIELNICY NA REALIZACJĘ INWESTYCJI I ZADAŃ<br>WŁASNYCH .....                                                                                       | 21  |
| A.1.    | Dochody m. st. Warszawy wg źródeł.....                                                                                                                                               | 21  |
| A.2.    | Dochody m. st. Warszawy wg działów klasyfikacji budżetowej.....                                                                                                                      | 22  |
| B.      | PLAN WYDATKÓW .....                                                                                                                                                                  | 23  |
| C.      | SPIS ZADAŃ INWESTYCYJNYCH.....                                                                                                                                                       | 38  |
| D.      | PRZYCHODY I KOSZTY ZAKŁADU BUDŻETOWEGO – Ośrodek Sportu i Rekreacji .....                                                                                                            | 39  |
| E.      | PLAN DOCHODÓW GROMADZONYCH NA WYDZIELONYCH RACHUNKACH JEDNOSTEK<br>BUDŻETOWYCH PROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ OKREŚLONĄ W USTAWIE O SYSTEMIE<br>OŚWIATY I WYDATKÓW NIMI FINANSOWANYCH..... | 40  |
| E.1.    | Oświata i wychowanie.....                                                                                                                                                            | 40  |
| E.1.1.  | Szkoły podstawowe .....                                                                                                                                                              | 41  |
| E.1.2.  | Przedszkola .....                                                                                                                                                                    | 42  |
| E.1.3.  | Gimnazja .....                                                                                                                                                                       | 43  |
| E.1.4.  | Licea ogólnokształcące.....                                                                                                                                                          | 44  |
| E.1.5.  | Stołówki szkolne i przedszkolne.....                                                                                                                                                 | 45  |
| 2.2.    | INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE .....                                                                                                                                                       | 47  |
| 2.2.1.  | Plan wydatków na zadania z zakresu administracji rządowej i innych zadań zleconych ustawami .....                                                                                    | 49  |
| 3.      | TABLICE ZBIORCZE.....                                                                                                                                                                | 51  |
| 3.1.    | WYDATKI W UKŁADZIE ZADAŃ .....                                                                                                                                                       | 53  |
| 3.2.    | WYDATKI BIEŻĄCE W UKŁADZIE ZADAŃ .....                                                                                                                                               | 55  |
| 3.3.    | WYDATKI INWESTYCYJNE W UKŁADZIE ZADAŃ.....                                                                                                                                           | 59  |
| 4.      | OBJAŚNIENIA W UKŁADZIE ZADAŃ.....                                                                                                                                                    | 61  |
| 4.1.    | DOCHODY MIASTA STOLECZNEGO WARSZAWY .....                                                                                                                                            | 63  |
| 4.2.    | CHARAKTERYSTYKA WYDATKÓW BIEŻĄCYCH W UKŁADZIE ZADAŃ.....                                                                                                                             | 71  |
| 4.2.1.  | Transport i komunikacja.....                                                                                                                                                         | 71  |
| 4.2.2.  | Ład przestrzenny i gospodarka nieruchomościami.....                                                                                                                                  | 73  |
| 4.2.3.  | Gospodarka komunalna i ochrona środowiska.....                                                                                                                                       | 76  |
| 4.2.4.  | Edukacja .....                                                                                                                                                                       | 81  |
| 4.2.5.  | Ochrona zdrowia i pomoc społeczna .....                                                                                                                                              | 88  |
| 4.2.6.  | Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego .....                                                                                                                                      | 94  |
| 4.2.7.  | Rekreacja, sport i turystyka.....                                                                                                                                                    | 96  |
| 4.2.8.  | Działalność promocyjna i wspieranie rozwoju gospodarczego .....                                                                                                                      | 98  |
| 4.2.9.  | Zarządzanie strukturami samorządowymi.....                                                                                                                                           | 100 |
| 4.2.10. | Finanse i różne rozliczenia.....                                                                                                                                                     | 103 |
| 4.3.    | MIERNIKI REALIZACJI ZADAŃ BIEŻĄCYCH .....                                                                                                                                            | 105 |
| 4.4.    | WYDATKI INWESTYCYJNE .....                                                                                                                                                           | 117 |

Przykład ujęcia zadań  
w budżecie jednej z  
dzielnic Warszawy



## Prowadzenie gimnazjów

### *Prowadzenie publicznych gimnazjów*

*Cel:*

**Realizacja ramowego programu nauczania w trzyletnim okresie nauki w gimnazjum**

*Mierniki:*

|                                                     |        |    |
|-----------------------------------------------------|--------|----|
| kwota wydatków na ucznia                            | zł/os. | 7  |
| 597                                                 |        |    |
| liczba uczniów na pełen etat nauczyciela            | os.    | 9  |
| liczba uczniów na pełen etat pracownika niepedagog. | os.    | 31 |
| liczba uczniów przypadająca na oddział              | os.    | 25 |

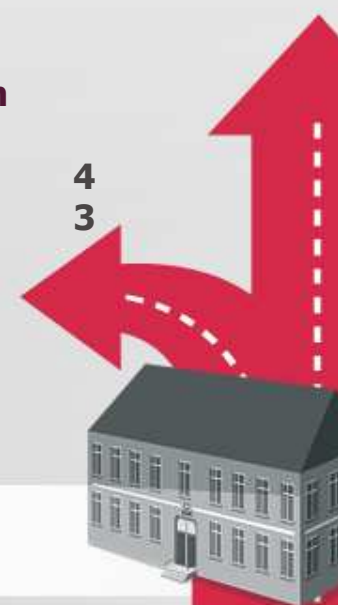
### *Dotacje dla niepublicznych gimnazjów*

*Cel:*

**Realizacja ramowego programu nauczania w trzyletnim okresie nauki w gimnazjum**

*Mierniki:*

|                          |        |   |
|--------------------------|--------|---|
| ilość placówek           | szt.   | 4 |
| kwota wydatków na ucznia | zł/os. | 3 |
| 845                      |        |   |
| liczba uczniów           | os.    |   |
| 163                      |        |   |



# Etap tworzenia

## Definiowanie zadań (w wydziale)

- ➔ Parametry
- ➔ Zakres rzeczowy
- ➔ Koszty
- ➔ Harmonogram realizacji

Ułożenie listy rankingowej

Przyporządkowanie symboli klasyfikacji budżetowej (w okresie przejściowym)



# Opracowanie projektu budżetu w układzie zadań

## Etap I: Określenie celów ogólnych oraz środków

1. Cele ogólne
2. Szacowanie dochodów
3. Polityka zadłużenia
4. Propozycja wysokości środków dla decydentów



# Opracowanie projektu budżetu w układzie zadań

## Etap II: Definiowanie zadań

1. Badanie potrzeb
2. Wyznaczanie celów szczegółowych
3. Sposoby osiągnięcia celów (zadania)



# Opracowanie projektu budżetu w układzie zadań

## Etap III: Planowanie zadań

1. Plan działania do zadania budżetowego
2. Kosztorys zadania
3. Harmonogram przedsięwzięć
4. Opracowanie wskaźników efektywności
5. Klasyfikacja budżetowa



# Opracowanie projektu budżetu w układzie zadań

## Etap IV: Plan dysponenta środków

1. Lista zadań uszeregowana wg rankingu ważności

## Etap V: Weryfikacja, opiniowanie i zatwierdzenie budżetu

1. Wstępna weryfikacja (biuro budżetu)
2. Opiniowanie (skarbnik)
3. Zatwierdzenie (zarząd, rada)



# Klasyfikacja zadań

## GŁÓWNE

### A. BEZPOŚREDNIE

- ➔ wykonywane bezpośrednio na rzecz mieszkańców (przez jednostki organizacyjne i pomocnicze lub wynajęte)

### B. POŚREDNIE

- ➔ wiążą się z obsługą administracyjną (utrzymaniem stanowisk pracy urzędników)



# Klasyfikacja zadań

## POMOCNICZE

### C. WYDZIAŁOWE

- ➔ nie mogą być przypisane do konkretnego zadania (A lub B)

### D. TECHNICZNE

- ➔ utrzymanie obiektów, pojazdów i pracowników



# Koszty zadań

Koszty zadań bezpośrednich

+

Koszty zadań pośrednich

=

Wydatki (koszty) budżetu



# Przykładowe zasady tworzenia budżetu zadaniowego

## Zasada ustalania priorytetów

Konstrukcja budżetu musi odzwierciedlać priorytety ustalone na dany rok i uchwalone odpowiednio wcześniej

## Zasada szczegółowości planowanych zadań

Projekt budżetu musi być oparty na szczegółowych planach zadań opracowanych wg jednolitych zasad, o łącznym koszcie równym sumie wydatków w klasyfikacji budżetowej



# Przykładowe zasady tworzenia budżetu zadaniowego

## Zasada parametryzacji celów

Wielkość i kierunki wydatkowanych środków muszą jasno wynikać z określonych i sparametryzowanych celów

## Zasada parametryzacji zadań

Dla wszystkich zadań budżetowych musi zostać sporządzona kalkulacja kosztu całkowitego; zadania charakteryzują ponadto takie parametry jak: zakres rzeczowy, plan realizacji, wskaźniki efektywności oraz harmonogram



# Przykładowe zasady tworzenia budżetu zadaniowego

## Zasada ewidencji i rozliczania kosztów

System księgowy jst i jej jednostek organizacyjnych musi być przystosowany do ewidencji kosztów poszczególnych zadań

## Zasada porównywania nakładów z efektami

Sprawozdawczość musi pozwalać na porównywanie poniesionych nakładów z osiągniętymi w okresie sprawozdawczym efektami



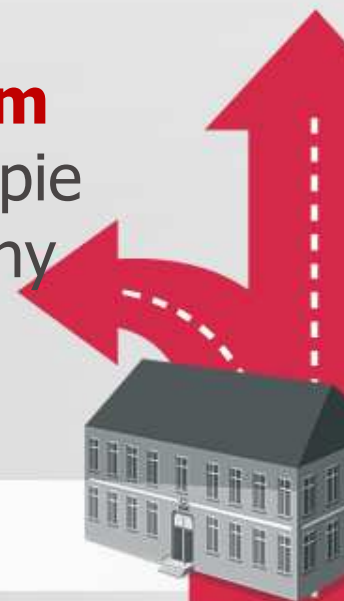
# Przykładowe zasady tworzenia budżetu zadaniowego

## Zasada delegowania odpowiedzialności

W ramach struktury organizacyjnej jst i jej urzędu musi istnieć możliwość delegowania odpowiedzialności na szczebel realizatorów poszczególnych zadań

## Zasada komunikacji ze społeczeństwem

Dokument budżetowy musi zapewniać szerokiej grupie odbiorców dostęp do informacji oraz możliwość oceny przyjętych przez decydentów założeń



# Przykładowe zasady tworzenia budżetu zadaniowego

## **Zasada obiektywizacji decyzji finansowych**

Całość procesu budżetowego jest muszą regulować przyjęte procedury i narzędzia służące obiektywizacji oraz racjonalizacji procesu zarządzania jej finansami

## **Zasada identyfikacji realizatorów z budżetem zadaniowym**

Decydenci muszą się identyfikować z celami reformy budżetowania oraz zapewnić jej należyte wsparcie



## Etap realizacji

Ewidencja kosztów

Sprawozdania z realizacji

Generowanie informacji

**Efekt:** pomiar faktycznych kosztów usług publicznych



Dziękuję za uwagę  
Antoni Jeżowski