

Klucze podziału zasobów na zadania

© by Antoni Jeżowski, 2013



Zdefiniowanie działań i jednostek miary ma w efekcie zmierzać do określenia przewidywanego stopnia zaangażowania zasobów

Wskazane ilości zasobów, według zdefiniowanych jednostek miary winny być bezpośrednio przełożone na koszt realizacji zadań w następnym czasie



Sposób określania ilości zasobów zależy od rodzaju zasobu oraz zdefiniowanej jednostki miary.
Najłatwiej jest określić liczbę planowanych do zakupienia usług, a także zakupy rzeczy i materiałów czy nawet wypłatę świadczeń bądź dotacji na rzecz realizacji danego zadania.
Zasoby te mają jedną wspólną cechę, którą jest bezpośrednio przypisanie ich w całości do konkretnych zadań.



Odmienne kształtuje się sytuacja w przypadku zaangażowania zasobów, które będą przypisane do kilku zadań jednocześnie, czyli sił własnych zarówno w postaci pracowników, jak i sprzętu
W tym wypadku należy zastosować klucze podziału zasobów



Klucz podziału zasobów – pracownicy

W momencie wdrażania budżetu zadaniowego JST dysponuje określonymi zasobami własnymi, w szczególności pracownikami.

Punktem wyjścia w opracowywaniu planu działań dla zadań budżetowych nie jest określenie od podstaw, jakich zasobów potrzebujemy do realizacji naszych zamierzeń, ale znalezienie sposobu na jak najwierniejsze odzwierciedlenie zaangażowania istniejących zasobów pomiędzy różnymi zidentyfikowanymi zadaniami budżetowymi.



Należy wziąć pod uwagę, iż to, w jaki sposób zasoby będą dzielone, zależy także od stopnia szczegółowości całego budżetu zadaniowego, tj. od szczegółowości układu zadań w budżecie. Gdy budżet prezentuje globalne zadania, odzwierciedlające np. pracę całego wydziału lub funkcjonowanie całej jednostki organizacyjnej, podział zasobów będzie miał miejsce pomiędzy zidentyfikowanymi działaniami w ramach zadania.



Gdy budżet wyszczególnia zadania tak, iż w ramach jednego wydziału lub jednostki organizacyjnej występuje więcej niż jedno, a nawet kilka zadań, wówczas należy podzielić zaangażowanie zasobów wydziału/jednostki organizacyjnej pomiędzy wszystkie te zadania

Podział zasobów pomiędzy zadania ma kluczowe znaczenie w odróżnieniu od podziału zasobów pomiędzy działania w ramach jednego zadania



Ostateczny koszt jest prezentowany dla poziomego zadań. Omyłki w przypisaniu zasobów do zadań przełożą się na błędną informację o koszcie ich realizacji.

Zaprezentowana metodologia bazuje na szczegółowym układzie zadań w celu zobrazowania sposobu przypisania pracy pracowników do kilku zadań realizowanych przez jeden wydział/jednostkę organizacyjną.



Przy definiowaniu klucza podziału czasu pracy pracowników w procesie wdrażania budżetu zadaniowego należy mieć na uwadze dwie sprawy:

- ➔ możliwą ułomność zastosowanego klucza podziału
- ➔ brak możliwości zweryfikowania zasadności zaangażowanych zasobów na etapie planowania



Ułomność klucza podziału czasu pracy pracowników polega na braku wiarygodnego źródła weryfikacji założeń dotyczących wielkości zaangażowania pracownika w dane zadanie.

Ocena zwykle opiera się na szczątkowej analizie przeszłości, np. sytuacji w roku poprzednim oraz na subiektywnym szacowaniu czasu pracy pracownika, czasem w porozumieniu z przełożonym

Weryfikacja założeń może nastąpić dopiero po jednym pełnym roku realizacji budżetu w układzie zadań.



Przez rok dla zdefiniowanych zadań można prowadzić ewidencję czasu pracy poszczególnych pracowników i na tej podstawie określić faktyczne zaangażowanie każdego pracownika w realizację zadania.

Informacja ta może być zatem wykorzystana na potrzeby opracowywania budżetu w układzie zadań na rok następny. Problem niedoskonałości klucza podziału nie wystąpi jedynie w sytuacji, gdy pracownik jest przepisany wyłącznie do jednego zadania.



Zastosowanie klucza podziału czasu pracy pracowników nie oznacza pełnej weryfikacji zasadności zaangażowania zasobów dla zadania. W tym podejściu stosuje się zasadę, iż dzielimy wszystkie zasoby tak, aby rozdysponować wszystko, co mamy.

Oznacza to, iż zapotrzebowanie na zasoby osobowe danej jednostki nie zmieniło się w stosunku do stanu przed wdrożeniem budżetu zadaniowego.



Czasem:

- ➔ kierownik danej jednostki potrafi dostrzec (na tym etapie), że dysponuje nadmiarem zasobów lub że brakuje mu zasobów do realizacji jakiegoś zadania.
- ➔ punkt wyjścia odnosi się do stanu przed wdrożeniem zmienionego układu.



Weryfikacja zasadności zaangażowania zasobów powinna nastąpić, podobnie jak w przypadku klucza podziału, po jednym pełnym roku realizacji budżetu w układzie zadań, w którym prowadzona jest rejestracja faktycznego czasu pracy. Powinna zostać wykonana na bazie analizy porównawczej z innymi jednostkami realizującymi podobne zadania, analizy samego zadania i kosztów jego realizacji w czasie oraz wskaźników efektywności dla zadania.



Klucz podziału zasobów – sprzęt własny

W celu realizacji niektórych zadań, takich jak „Bieżące utrzymanie dróg”, „Remonty dróg” czy „Zimowe oczyszczanie dróg”, oprócz takich zasobów, jak pracownicy, materiały czy usługi, niezbędne jest zaangażowanie sprzętu własnego. Jednostki organizacyjne realizujące zadania drogowe z reguły dysponują pokaźną bazą sprzętu własnego, który wykorzystują do realizacji wszystkich zadań, jakimi się zajmują.



Koszt utrzymania i zaangażowania sprzętu do prac drogowych jest niebagatelny, zatem nie można pominąć tego zasobu w żadnym z zadań.
Chcąc jednak przypisać zaangażowanie sprzętu do poszczególnych zadań, należy znaleźć odpowiedni klucz podziału.



Przy definiowaniu klucza podziału czasu pracy sprzętu własnego w procesie wdrażania budżetu zadaniowego należy mieć na uwadze następujące uwarunkowania:

- ➔ niewiele jest jednostek sprzętu, które można przypisać wyłącznie do jednego z zadań
- ➔ nie można z góry precyzyjnie określić stopnia zaangażowania poszczególnych jednostek sprzętu na danym zadaniu z uwagi na nieprzewidywalność warunków
- ➔ sprzęt jest zróżnicowany pod względem wielkości (a więc kosztów utrzymania) i częstotliwości pracy w terenie;
- ➔ duża liczba jednostek sprzętowych wyklucza zasadność stosowania indywidualnych kluczy podziału dla każdej z nich – tam, gdzie to możliwe, należy stworzyć grupę sprzętów



Zadanie	Jednostka sprzętowa lub grupa sprzętów 1	Jednostka sprzętowa lub grupa sprzętów 2	Jednostka sprzętowa lub grupa sprzętów 3	Łączny klucz podziału dla zadania
Zadanie 1	$40\% \times 365 = 146$	$100\% \times 365 = 365$	$40\% \times 365 = 146$	$(146 + 365 + 146)/(365 \times 3)$ 60%
Zadanie 2	$50\% \times 365 = 182$	0	$60\% \times 365 = 219$	$(182 + 219)/(365 \times 3)$ 37%
Zadanie 3	$10\% \times 365 = 37$	0	0	$937)/(365 \times 3)$ 3%
Suma	365	365	365	100%



Sposób podziału czasu pracy sprzętów pomiędzy zadania jednej jednostki na etapie wdrażania budżetu zadaniowego powyższa prezentuje tabela

Przyjęto tu dwa założenia:

- ➔ grupy sprzętowe będą dzielone pomiędzy zadania według jednostki, jaką jest roboczodzień
- ➔ łączna liczba roboczodni przypadająca w roku na każdą grupę sprzętową wynosi umownie 365 dni (wszystkich dni roku z uwagi na to, iż niektóre sprzęty często pracują także w dni świąteczne)



Ustalenie liczby roboczogodzin przypadających dla każdego z zadań ma miejsce na podstawie procentowego klucza podziału czasu pracy poszczególnych grup sprzętów i łączną liczbę roboczodni w roku.

Dla każdego zadania można dodatkowo wyliczyć łączny klucz podziału będący relacją średniej arytmetycznej liczby roboczodni ustalanych dla poszczególnych grup sprzętów i łącznej liczby roboczodni wszystkich sprzętów.



Harmonogram sporządzania planu działania dla zadania budżetowego



Opracowanie planu działań

Plan działania dla zadania jest formularzem zawierającym listę planowanych działań i czynności, które składają się na realizację zaplanowanego zakresu.

Sporządzenie planu ma dwa cele:

- ➔ to szczegółowa informacja o tym, jakie dokładnie zasoby będą przedmiotem wydatkowania środków,
- ➔ to zbiór danych niezbędnych do opracowania kosztorysu zadania.

Adresatami planu działania są, jak w przypadku karty zadania, wszystkie osoby odpowiedzialne za realizację zadania, jak również wszystkie podmioty zaangażowane w tworzenie i wykonywanie budżetu.



Opracowanie planu działań

Do najważniejszych elementów harmonogramu należy:

- ➔ planowanie działań/czynności
- ➔ określenie sposobu realizacji działań/czynności
- ➔ określenie przewidywanego stopnia zaangażowania zasobów do poszczególnych działań/czynności według zdefiniowanych sposobów realizacji, tj. określenie ilości planowanych zasobów i klucze podziału zasobów.

Działania to najważniejsze grupy czynności związanych z realizacją zadania. Niekiedy mogą być one podzielone na czynności.



Opracowanie planu działań

Działania i czynności powinny być tak zaplanowane, aby z jednej strony ujawniały najważniejsze elementy realizacji zadań, z drugiej zaś umożliwiały przypisanie zasobów niezbędnych do ich realizacji. Planując listę działań, należy wziąć pod uwagę spis możliwych sposobów realizacji.

Aby informacja była użyteczna w dalszych pracach nad budżetem, do jednego działania należy przypisać tylko jeden sposób realizacji.



Opracowanie planu działań

W przypadku, gdy sposób realizacji działania jest bardziej złożony, np. oprócz zaangażowania pracy własnych pracowników niezbędne jest zaangażowanie usług z zewnątrz, wówczas najlepiej jest podzielić dane działanie na czynności. Dobrze przygotowany plan działań znacznie ułatwia opracowanie kosztorysu zadania. Jest to jednak dość trudne na etapie początkowym wdrażania budżetu zadaniowego.



Opracowanie planu działań

Często zdarza się, iż plan realizacji zadania jest ponownie weryfikowany w momencie przystąpienia do kosztorysowania, gdyż pierwotnie zdefiniowany nie daje informacji w układzie przydatnym do opracowania kosztorysu.

Warto też dokonać takiej weryfikacji na etapie wdrażania budżetu zadaniowego, aby uniknąć dodatkowej pracy w opracowaniu zadań w kolejnych latach.

Dla większości zadań jest raz zdefiniowana struktura działań i czynności będzie powielana w kolejnych latach.



Opracowanie planu działań

W opracowaniu planu działań dla zadania może się zdarzyć, iż szczegółowość informacji o działaniach i czynnościach jest nawet większa niż potrzebna do określenia poszczególnych rodzajów zasobów.

Wymaganym poziomem szczegółowości jest zasada definiowania działań i czynności według rodzajów zasobów używanych do ich realizacji.

Rozbudowanie szczegółowości planu realizacji zadania należy rozważyć pod względem oczekiwanych korzyści z dodatkowych informacji.



Określenie sposobu realizacji działań

Podstawowym celem zbudowania planu realizacji zadania jest określenie sposobu realizacji poszczególnych działań i czynności.

W budżecie jst można wyróżnić następujące podstawowe sposoby realizacji poszczególnych działań i czynności (zaprezentowano najbardziej powszechne sposoby realizacji działań, lista ta może być rozbudowana o inne pozycje wraz ich definicją w ramach indywidualnej procedury danej jst):



Określenie sposobu realizacji działań

- ➔ **siły własne (SW)** –praca własnych pracowników lub własnego sprzętu;
- ➔ **zakup usług (ZU)** – zakup pracy wykonywanej przez podmioty zewnętrzne (osób lub sprzętu);
- ➔ **zakup rzeczy i materiałów (Z);**
- ➔ **świadczenie (S)** – pieniężna lub rzeczowa forma wsparcia z budżetu jst osób uprawnionych;
- ➔ **dotacja (D)** – przekazanie środków innemu podmiotowi na realizację danego działania, czy też czynności.



Określenie sposobu realizacji działań

Wskazanie sposobów realizacji według tej listy w dalszej kolejności umożliwi przypisanie odpowiednich zasobów do realizacji zadania.

Dla każdego działania i czynności należy ustalić sposób realizacji i jednostkę miary, np. Rb - roboczogodziny, sztuki, Kwh, m², osoba, szkolenie, kwota w przeliczeniu na 1 miesiąc...



Określenie sposobu realizacji działań

Dla sposobu realizacji **siły własne** możliwe jednostki miary to Rb – roboczogodziny, etaty (dla ludzi), roboczodni (dla sprzętu)

Na ogół nie wykorzystuje się takich jednostek miary, jak miesiąc do określenia zaangażowania pracy pracowników z uwagi na relatywnie większą trudność w przypisaniu pracy pracownika do danego działania według tej jednostki miary, ale nie jest to niemożliwe.



Określenie sposobu realizacji działań

Dla **zakupu usług** najczęstszą jednostką miary jest liczba tych usług, a więc sztuki.

W przypadku planowania zakupu usług szkoleniowych jednostką miary może być szkolenie lub osoba szkolona. Przy planowaniu zakupu usług prawnych jednostką miary może być również opinia lub umowa.



Określenie sposobu realizacji działań

Dla zakupu rzeczy lub materiałów jednostki miary mogą być zróżnicowane: począwszy od sztuk, m^2 powierzchni, m^3 kubatury, km w przypadku działań związanych z utrzymaniem obiektów, po takie jednostki miary, jak osoba/pracownik w przypadku zakupu odzieży lub specjalistycznych szczepień ochronnych dla pracowników.

Dla działań związanych z utrzymaniem obiektu i zakupem mediów częste jest również stosowanie - jako jednostki miary – jednostki czasu, np. miesiąc, kwartał, rok, gdyż taka jest specyfika zakupu dóbr typu energia elektryczna i ciepła czy woda.



Określenie sposobu realizacji działań

Trudności może nastroczać nie tylko ocena przewidywanego zużycia mediów, ale również ocena kosztów jednostkowych w dalszym etapie budżetowania, które w okresie objętym planowaniem mogą także ulegać zmianom.

W praktyce mogą wystąpić sytuacje, w których wyszczególnienie działań i czynności wymagałoby wielkiej detalizacji, często niemożliwej do określenia na etapie opracowania budżetu lub niewspółmiernej do istniejących potrzeb.



Określenie sposobu realizacji działań

Przykładowo zakup materiałów i drobnego wyposażenia do prowadzenia zajęć lekcyjnych w szkołach: kreda, pisaki, dzienniki, gąbki, plakaty.

Dla takich zakupów wykorzystuje się jednostkę miary typu „kwota”, co oznacza, iż w budżecie na to działanie należy zaplanować określoną kwotę na cały rok. Zwykle jest to nieduża kwota, którą określa się na podstawie wykonania budżetu lat poprzednich.

- ➔ *Szczegółowe rozpisywanie kolejnych detali byłoby zbyt pracochłonne i niewspółmierne do ewentualnych korzyści wynikających z posiadania tej informacji.*



Określenie sposobu realizacji działań

Dla **świadczeń** podstawową jednostką miary jest osoba lub komórka uprawniona (dziecko, matka samotne wychowująca dzieci, rodzina itp.).

Dla **dotacji** jednostka miary jest uzależniona od sposobu przyznawania środków, będzie to osoba, organizacja, impreza, albo hektar powierzchni terenów podlegających zalesianiu.



Określenie sposobu realizacji działań

W ramach danej organizacji wskazane jest posługiwanie się jednolitymi zasadami w zakresie stosowania jednostek miary, w szczególności pracę sił własnych obliczać tylko w oparciu o roboczogodziny lub etaty, a zakupy mediów czy drobnych materiałów angażować – według zużycia w miesiącu. Wybór stopnia szczegółowości planowania powinien być świadomy i uwzględniać przewagę korzyści nad kosztami opracowania dodatkowych danych.



Określenie sposobu realizacji działań

Ustalenie jednostki miary jest bardzo ważnym elementem planu działań dla zadania.

Według ustalonej jednostki miary dla danego sposobu realizacji, w dalszej kolejności są przypisywane zasoby do zadania, może być przeprowadzona ocena celowości i ilości angażowanych zasobów do realizacji danego zadania.

W planie dla każdego działania/czynności wskazuje się także osobę odpowiedzialną.



Określenie sposobu realizacji działań

W niektórych przypadkach podaje się przewidywany termin rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych działań/czynności, tworząc dodatkowo szczegółowy harmonogram czasowy dla zadania.

W praktyce informacja ta nie jest przedstawiana: większość działań ma charakter ciągły i odbywa się jednocześnie w ramach czasowych zdefiniowanych dla całego zadania. Decyzja o szczegółowości opisywania zadań powinna być podjęta na podstawie użyteczności danej informacji w procesie budżetowania.



Planowane działania w ramach zadania

	Planowane działania w ramach zadania (w miarę możliwości wyrażone liczbowo)	Sposób realizacji (SW, ZU, Z)	Jednostka miary
1.	Przygotowanie i zorganizowanie wystaw		
	<i>Wypracowanie scenariuszy</i>	ZU	Wystawa
	<i>Wypożyczanie eksponatów (transport, ubezpieczenie)</i>	ZU	Kwota
	<i>Aranżacja wystaw</i>	ZU	Wystawa
	<i>Promocja (wernisaże, foldery, plakaty, zaproszenia)</i>	ZU	Wystawa
	<i>Zakup materiałów do wystaw</i>	Z	Kwota
	<i>Obsługa procesu przygotowania wystaw</i>	SW	Rb
	<i>Praca przewodnika muzeum</i>	SW	Rb
2.	Praca opiekunów ekspozycji	SW	Rb
3.	Pokazy ginących zawodów	SW	Rb
4.	Pokazy ginących zawodów	ZU	Osoba
5.	Warsztaty dawnych rzemiosł	SW	Rb
6.	Warsztaty dawnych rzemiosł	ZU	Osoba



Dziękuję za uwagę
Antonii Jeżowski