

BEATA GOSTOMCZYK

Uniwersytet Szczeciński

BUDŻET ZADANIOWY W WYBRANYCH KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

Wprowadzenie

Budżet zadaniowy jest nową formą gospodarowania publicznymi środkami pieniężnymi. Planowanie i rozliczanie budżetu w układzie zadaniowym jest wprowadzane i stosowane w wielu krajach OECD. W Polsce pierwsze działania wdrożeniowe podjęto w latach 2008–2009.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia budżetu zadaniowego – poprzez zaprezentowanie różnych definicji i opinii, wynikających z ustawy o finansach publicznych, jak i w oparciu o literaturę naukową. Zaprezentowane zostaną mierzalne możliwości rozliczania finansów w układzie zadaniowym, czyli cechy mierników, przy pomocy których określić można stopień realizacji zadania z punktu widzenia zakładanego celu.

Uzupełnieniem artykułu będzie omówienie budżetu zadaniowego wybranych państw UE (konstrukcja budżetu, cele, ocena wykonania budżetu) – w celu pokazania różnego podejścia do koncepcji budżetu zadaniowego, przy jednoczesnym wskazaniu cech wspólnych dla tych krajów.

1. Istota budżetu zadaniowego

Ustawa zobowiązuje do zadaniowego planowania budżetu. Dotyczy to przede wszystkim planowania wydatków według nowej klasyfikacji zadaniowej, której uzupełnieniem jest tzw. część sprawnościowa, której elementami są opisy: celowości wydatków, mierników oraz efektów z ponoszonych nakładów publicznych. Zmiana ma sprzyjać sprecyzowaniu długofalowych działań rządu, globalnemu podejściu do wydatków sektora publicznego, hierarchizacji potrzeb, tym samym wydatków, jak też możliwości mierzalnego określenia efektywności (stosunek nakładów do efektów).

Zgodnie z definicją encyklopedyczną budżet zadaniowy to „metoda planowania i ewidencji wykonania budżetu drogą ustalania kosztów w układzie zadań”¹.

Według definicji przedstawionej przez M. Olczaka, jest to „jedna z nowoczesnych form zarządzania finansami publicznymi, (...) stanowiąca nie tylko dokument końcowy, ale i system planowania, wykonywania i sprawozdawczości”². Podkreśla przy tym, że „zakres informacji podany w sposób opisowy w budżecie zadaniowym pozwala mieszkańcom i inwestorom na wyrobienie sobie własnego zdania na temat kondycji finansowej, planowanych inwestycji oraz kosztów funkcjonowania samorządu”³.

Zdaniem T. Lubińskiej „sednem budżetu zadaniowego jest to, że jego zakres jest szerszy od zakresu budżetu tradycyjnego o tzw. część zadaniową, tzn. o część, która informuje o tym, jakim celom służą wydatki publiczne i jakie efekty uzyskuje się z nakładów publicznych”⁴.

K. Pakoński, pisząc o budżecie zadaniowym, zauważa, że jest to nie tylko plan finansowy gminy lub dowolnej jednostki samorządu terytorialnego, ale również „lepsze związanie wydatków z efektami, jakim mają one służyć”⁵. W pracach nad przygotowaniem budżetu zadaniowego przewidywane wydatki

¹ *Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego*, red. M. Lisiński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 18.

² M. Olczak: *Budżet zadaniowy – Zalety i obawy*, „Wspólnota” 2000, nr 32.

³ *Ibidem*.

⁴ K. Karpińska: *Metodyka budżetu zadaniowego w Polsce*, w: *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 30.

⁵ K. Pakoński: *Budżet jako narzędzie zarządzania w administracji samorządowej, czyli jak osiągnąć cele przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów. Zintegrowane zarządzanie finansami. Poradnik dla gmin – 3*, Municipium, Warszawa 2000.

ujmuje się według obowiązującej klasyfikacji budżetowej. Następnie administracja przygotowuje rzeczowo-finansowe plany zamierzeń, mające postać zadań. Zamierzenia te mają być realizowane przez dysponentów – są dla nich obowiązkowe.

W opracowaniu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów można przeczytać, że budżet zadaniowy to „narzędzie oparte o koncepcję zarządzania przez cele P.F. Druckera, wpisującym się w metodykę zarządzania sprawnością i wydajnością działania (*performance management*)”⁶.

W podstawowej literaturze z zakresu finansów publicznych budżet zadaniowy definiowany jest jako budżet mający na celu „precyzyjne określenie zadań, które mają być finansowane ze środków budżetowych, stosujący odpowiednie mierniki, które mają na celu umożliwienie oceny efektów uzyskanych w wyniku ponoszonych wkładów budżetowych”⁷.

K. Domański, B. Kozyra i J. Szolno-Koguc podając definicję budżetu zadaniowego, podkreślają, że jego istotą jest „zarządzanie działalnością jednostki samorządu terytorialnego, poprzez ujęcie tej definicji w działania”⁸. Jednakże, jak zauważa A. Wernik, przy określaniu efektów podejmowanych działań spore trudności związane są z doбором odpowiednich mierników, które powinny być nie tylko proste i jednoznaczne, ale i odpowiadające specyficznym właściwościom i uwarunkowaniom konkretnych finansowych zadań.

Realizacja budżetu zadaniowego jest obowiązkiem ustawowym, „ale funkcjonuje niezależnie od »budżetu«, w rozumieniu przepisów ustawy o finansach publicznych i stanowi bardziej nowoczesny, w stosunku do metody tradycyjnej, sposób planowania wydatków budżetowych, uwzględniający rzeczywiste koszty realizacji zadań”⁹.

⁶ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Rachunkowość zarządcza a podejmowanie strategicznych decyzji w urzędzie administracji rządowej – część I. Szkolenie dla osób kierujących komórkami właściwymi ds. budżetu i finansów, MDDP Akademia Biznesu, s. 34.

⁷ A. Wernik: *Finanse publiczne. Cele, struktury, uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 174.

⁸ K. Domański, B. Kozyra, J. Szolno-Koguc: *Narzędzia efektywnego zarządzania – planowanie zadań w układzie wieloletnim i rocznym. Praktyczny poradnik dla powiatów*, Lubelska Szkoła Biznesu – Brytyjski Fundusz Know How. Fundusz Współpracy, Warszawa 2000, s. 7.

⁹ *Słownik podstawowych terminów...*, s. 18–19.

Należy podkreślić, że budżet zadaniowy stanowi narzędzie efektywnego zarządzania¹⁰ oraz że nadanie budżetowi państwa formy zadaniowej nie jest możliwe ze względu na mnogość wydatków o niefinansowym charakterze zadań¹¹.

Na podstawie przedstawionych definicji budżetu zadaniowego można stwierdzić, że jest on nie tylko nowoczesną formą zarządzania, ale również planem finansowym nierozzerwalnie powiązany z wydatkami. Nie dotyczy on jednak samych wydatków.

2. Budżet zadaniowy wybranych państw UE

Celem weryfikacji idei budżetu zadaniowego w Polsce w artykule dokonano porównania z rozwiązaniami w wybranych państwach unijnych.

W tabeli 1 przedstawiono prawidłowości we wdrażaniu budżetu zadaniowego w wybranych państwach Unii Europejskiej. Ponadto stanowi ona porównanie w zakresie wprowadzania, konstrukcji, określania celów oraz oceny wykonania w zakresie budżetu zadaniowego – wybranych państw poddanych analizie. O wyborze krajów decydowała w głównej mierze dostępność danych, jak i ich lokalizacja.

Celem analizy porównawczej jest wykazanie różnorodności w zakresie czasu wprowadzania budżetu zadaniowego do budżetu każdego z państw, jak i różnorodność w zakresie konstrukcji samego budżetu oraz celów niezbędnych przy jego konstrukcji.

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że w analizowanych krajach prace wdrożeniowe nad budżetem zadaniowym podejmowane były w ostatniej dekadzie XX wieku i w pierwszych latach XXI wieku. Widoczne podobieństwo zachodzi w zakresie określania celów. Często wynikają one z przesłanek politycznych, jak i wieloletniej strategii rządów. Także w odniesieniu do konstrukcji budżetu zadaniowego można wskazać na pewne podobieństwa. Zakładana jest fasada kaskadowości: od zadań ogólnych poprzez resortowe do bardziej szczegółowych (podzadań). Różnice widoczne są w koncepcji decyzji i dokumentowania podejmowanych zadań. Natomiast ocena wykonania budżetu w większości analizowanych krajów opiera się na corocznych raportach – bądź przedstawianych przez rząd, bądź niezależną instytucję audytowo-kon-

¹⁰ K. Domański, B. Kozyra, J. Szolno-Koguc: *Narzędzia efektywnego zarządzania...*, s. 8.

¹¹ A. Wernik: *Finanse publiczne...*, s. 175.

trolną – zawsze jednak jako ocena efektywności wykonania zadania w oparciu o mierniki.

Tabela 1

Budżet zadaniowy w wybranych państwach UE

Kraje	Rok wdrożenia	Konstrukcja budżetu zadaniowego	Cele	Ocena wykonania budżetu
Wielka Brytania	Od 1991 roku podejmowano próby przedstawienia krótkoterminowego planu wydatków. Od 1998 roku sporządzanie budżetu zadaniowego.	W celu konstrukcji budżetu zadaniowego niezbędne są następujące dokumenty: 1. Przegląd wydatków (SR lub CSR): – Umowy w zakresie usług publicznych (PSA), – Dokumenty uszczegółowiające PSA (ministerialne dokumenty inwestycyjne DIS, ministerialne plany dostarczania usług SDP, – Noty techniczne – w tym również w zakresie wydajności, – Plany dostarczania usług	Brak ustanowień celów na podstawie analityki. Cele stanowią głównie zamierzenia i ambicje polityczne.	Ocena dokonywana jest na podstawie corocznych raportów z wykonania założonych celów, przygotowywanych wiosną i przedstawionych parlamentowi. Uzpełnienie stanowi jesienny raport wykonania. Wadą tego systemu jest ustalanie celów, mierników i sporządzanie raportów jedynie przez rząd co może doprowadzić do braku obiektywizmu w dokonaniu oceny z realizacji. oceny planów wykonania dokonuje również NAO w ramach audytu zewnętrznego.
Holandia	Forma budżetu zadaniowego zorientowana na rezultaty została wprowadzona w 2001 roku. Prace nad budżetem zadaniowym rozpoczęto w 1999 roku.	Budżet zadaniowy Holandii składa się z następujących struktur: 1. Projekt ustawodawczy – zawierający wydatki i dochody ministerstwa podlegające osobnemu głosowaniu. 2. Część dotycząca polityki (w tym agenda polityki – stanowiąca część budżetu najbardziej podlegającą polityce oraz szczegóły polityki, w zakresie których występują m.in. jej cele główne i operacyjne, a także np. elastyczność budżetowa) 3. Część dotycząca zarządzania uwzględniająca możliwe zmiany organizacyjne w ministerstwie oraz stworzenie agencji lub zmianę standardów księgowych. 4. Część dotycząca agencji (informacje finansowe dotyczące ministerstwa). 5. Informacje dodatkowe.	Cele główne budżetu zadaniowego określają prawdopodobne oddziaływanie i konsekwencje dla obywateli. Dotyczą one ostatecznych efektów polityki. Cele szczegółowe określają średnio-okresowe efekty mierzalne mające wpływ na realizację celu głównego.	Ocena wykonania budżetu zadaniowego dokonywana jest na podstawie danych, zbieranych i analizowanych każdego roku przez główną instytucję audytowo-kontrolną. Oparty jest on na trzech głównych zasadach: 1. Ścisłym powiązaniu pomiędzy polityką danego obszaru a jego budżetem. 2. Silniejszej zależności pomiędzy budżetem a sprawozdawczością. 3. Bardziej wnikliwej analizie relacji pomiędzy celami, środkami i wykonaniem.

Kraje	Rok wdrożenia	Konstrukcja budżetu zadaniowego	Cele	Ocena wykonania budżetu
Francja	W 2006 roku Dyrekcja Budżetu Państwa przygotowała budżet zadaniowy uwzględniający podział uprawnień przypisanych dla każdego ministra w zakresie programów zadaniowych. Od 1 stycznia 2006 roku wszystkie wydatki pochodzące z budżetu państwa wchodzą w skład budżetu zadaniowego, a sam budżet podzielony został na 34 misje, 133 programy i 500 zadań.	Budżet zadaniowy Francji oparty jest na wydatkach zgrupowanych według celów, które to określone zostały dzięki misjom. Misje budżetu zadaniowego określone zostały na podstawie LOLF (<i>la loi organique relative aux lois de finances</i>), tworzą jego pierwszy poziom i są przedmiotem głosowania w Parlamencie. Drugi szczebel budżetu zadaniowego tworzą programy grupujące wydatki.	Cele mają istotny wpływ na grupowanie wydatków. Cele główne budżetu zadaniowego Francji ujęte są w formie misji, które są obrazem prowadzonej polityki państwa. Po zaproponowaniu przez rząd misji, zostają one poddane głosowaniu w parlamencie, co oznacza, że sama procedura przygotowania budżetu wymusza prawidłowe i zgodne z interesem społecznym formułowanie celów.	Budżet zadaniowy Francji z 2007 roku zawierał 1173 mierniki, których analiza pod kątem osiągnięcia zakładanych celów potwierdziła, że 80% mierników było w pełni funkcjonalnych i umożliwiło porównanie zakładanych rezultatów z osiągniętymi. 58% mierników użytych do budżetu zadaniowego wykazało znaczną realizację zadań, 21% z nich poprawę bez osiągnięcia wartości docelowej, a kolejne 21% mierników wykazywało stagnację lub nieistotne zmiany.
Portugalia	W roku 2006 podjęta została inicjatywa w zakresie budżetu zadaniowego. Inicjatywa ta wzmocniona została przepisem prawnym wprowadzonym w życie na mocy nowelizacji portugalskiego prawa budżetowego. Przedstawiony zapis prawny deklaruje, iż najpóźniej w 2009 roku zostanie opracowany projekt budżetu państwa w układzie programowym na 2010 rok.	Struktura budżetu programowego Portugalii w układzie porównawczym składa się z 4 elementów: 1. Obszar interwencji państwa; 2. Programy, zadania; 3. Zadania odpowiednie dla niektórych planów wieloletnich; 4. Podzadania.	Na poziomie programów do zdefiniowanych celów strategicznych przyporządkowano mierniki oddziaływania, określając jednocześnie grupę docelową beneficjentów. Na poziomie zadań do celu operacyjnego przypisywano mierniki rezultatu i produktu.	Wyniki jakie zostały uzyskane w zakresie analizy trudności wykazały, że: – Należy ograniczać stosowanie wskaźników finansowych, którymi starano się wywiązywać z obowiązku formułowania mierników mierzących cele strategiczne, – W niektórych przypadkach wybierano mierniki mierzące oddziaływanie, – Zamiast wyboru kilku najważniejszych mierników, często wybierano zbyt dużą ich liczbę, – Obawiano się wyznaczyć wartości docelowe mierników, z uwagi na brak ich wartości bazowych, – Istnieje konieczność skrócenia danych niezbędnych do monitoringu.

Kraje	Rok wdrożenia	Konstrukcja budżetu zadaniowego	Cele	Ocena wykonania budżetu
Słowacja	<p>W 2001 roku wprowadzono innowatorski program polegający na opracowaniu budżetu programowego na 2002 rok dla wybranych części budżetowych. Od 2004 roku niemal wszyscy dysponenti poszczególnych części budżetowych zostali zobowiązani do opracowywania budżetów w układzie programowym. Budżet zadaniowy od tej pory stał się integralną częścią całego słowackiego systemu budżetowego.</p>	<p>Wieloletnie planowanie budżetowe obecne jest w budżecie Słowacji od 2004 roku. Proces budżetowania, według nowego prawa o zasadach budżetowych finansów publicznych (ustawa z 2004 roku) obejmuje okres 3 lat, z czego planowanie wieloletnie obejmuje dowolny okres począwszy od roku, na który w danym roku opracowany jest budżet roczny. Procedura przygotowywania budżetu słowackiego podzielona jest na 4 etapy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie prognoz makroekonomicznych oraz analiza i ustalenie limitów wydatków i deficytu przez Ministerstwo Finansów (styczeń–marzec). 2. Opracowanie projektu budżetów przez resorty na następny rok. Opracowanie prognozy wydatków na dwa kolejne lata dla poszczególnych części budżetowych (30 kwietnia). Przesłanie przez każdą z instytucji 5 priorytetowych zadań wraz z uzasadnieniami ich realizacji na dany rok oraz dokonanie negocjacji Ministerstwa Finansów z pozostałymi resortami w zakresie określenia limitów wydatków. Do 15 sierpnia Ministerstwo Finansów przedkłada rządowi projekt budżetu. 3. Negocjacje na szczeblu rządu i uchwalenie projektu budżetu przez rząd. Wszystkie zgłoszone przez resorty uwagi zostają poddane analizie. Do 15 października rząd przedkłada projekt budżetu Radzie Narodowej. 4. Debata budżetowa i ostateczne zatwierdzenie budżetu przez Radę Narodową. Debata trwa do końca listopada, a do końca grudnia zostaje przyjęty ostateczny kształt budżetu. 	<p>Każdy z programów budżetu zadaniowego ma określony cel priorytetowy. Dodatkowo określone są również cele operacyjne programu, podprogramu, projektu i zadania. Podczas formułowania celów istotne znaczenie mają również aspekty polityczne oparte na planach rządu oraz potrzebach społecznych. Ponadto ich ilość jest dowolna dla każdego poziomu programowego, a określone wcześniej cele nie powinny ulec zmianie w ciągu roku, jednak sytuacja ta – ze względu na przesunięcia środków finansowych – jest nieunikniona.</p>	<p>Pierwsza analiza budżetu zadaniowego przeprowadzona została w 2008 roku, a jej wyniki posłużyły Ministerstwu Finansów do przygotowania wytycznych w zakresie prawidłowej konstrukcji mierników. Dzięki temu zabiegowi możliwa była znacząca poprawa ich jakości. Istotnym narzędziem wspomagającym planowanie, zarządzanie, monitoring i ewaluację całej struktury programowej jest tzw. matryca logiczna budżetu programowego, która używana jest do tworzenia, wdrażania i monitorowania powiązań pomiędzy celami strategicznymi i operacyjnymi, poszczególnymi zadaniami i nakładami poniesionymi na realizację programu. Matryca ta pozwala wybrać najważniejsze cele oraz określić czynniki, które mogą stać na przeszkodzie w ich osiągnięciu.</p>

Kraje	Rok wdrożenia	Konstrukcja budżetu zadaniowego	Cele	Ocena wykonania budżetu
Finlandia	<p>Negatywna ocena społeczeństwa oraz brak zaufania do administracji publicznej wymusiły już w latach 80. rozpoczęcie próby reformowania administracji oraz gospodarowania środkami publicznymi.</p> <p>Po wyborach parlamentarnych w 1987 roku zaczęto wdrażać specjalny rządowy program mający na celu zreformowanie systemu administracyjnego oraz procesu budżetowego w kierunku zorientowanym na rezultaty. Równocześnie, wraz z utworzeniem rządu powstał komitet ministerialny ds. rozwoju administracji. Ministerstwo Finansów zostało obciążone odpowiedzialnością za koordynację procesu reform.</p> <p>W 1988 roku wyznaczone zostały 3 agencje, które 2 lata później – w 1990 roku – pilotażowo wdrożyły budżet zadaniowy, natomiast już w roku 1995 wszystkie ministerstwa wraz z podległymi jednostkami stosowały procedury zorientowane na rezultaty.</p>	<p>W celu realizacji budżetu zadaniowego niezbędne jest wykonanie następujących dokumentów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan finansowy na 4 kolejne lata. Zawiera on nie tylko ramy finansowe, ale i cele strategiczne. Każde ministerstwo jest odpowiedzialne za sformułowanie celów w zakresie swojej właściwości. 2. Budżet państwa obejmujący okres 1 roku. Cele prezentowane są tu wg następującej klasyfikacji budżetowej: <ul style="list-style-type: none"> – Główny tytuł – cele, których realizacja powoduje określone skutki społeczne, formułowane przez poszczególne ministerstwa, – Rozdział zawierający określone cele polityczne, – Linia budżetowa, zawierająca cele operacyjne formułowane przez poszczególne agencje 3. Porozumienie w sprawie ustalania celów pomiędzy ministerstwami i agencjami, 4. Roczne sprawozdania z realizacji celów połączone ze sprawozdaniem finansowym z wykonania budżetu, 5. Oświadczenie na temat realizacji celów w danym roku, do składania których zobligowane są wszystkie ministerstwa. 	<p>Brak wyników w osiągnięciu celów strategicznych przeważnie powoduje dyskusję w rządzie, w wyniku której powinna nastąpić zmiana tych celów i dostosowanie ich do bieżącej sytuacji politycznej, społecznej i gospodarczej. Podlega to dyskusji w Parlamencie, jednak zazwyczaj przekłada się to na podejmowanie przez rząd działań związanych ze zmianą celów. Słabe wyniki na poziomie celów operacyjnych skutkują podjęciem działań korygujących w danym ministerstwie lub agencji. Przy ich podejmowaniu również należy uwzględnić bieżącą sytuację w kraju. W celu podjęcia działań naprawczych osiągnięte wyniki poddawane są analizie i dyskusji. W przypadku, gdy przyczyną osiągnięcia słabych wyników jest złe zarządzanie, możliwa jest zmiana kierownictwa.</p>	<p>Najważniejszym aspektem oceny wykonania budżetu jest produktywność, zapewnienie efektywnych usług publicznych oraz działań rządowych. Dzięki zmianom w zakresie procedur systemu budżetowego udało się zapewnić swobodę operacyjną agencjom rządowym oraz umożliwić przenoszenie niewykorzystanych środków w danym roku budżetowym. Zmniejszeniu uległa restrykcyjność w zakresie dysponowania przez agencje środkami. Poprawie uległ system oceny osiągniętych rezultatów oraz sposób wyznaczania celów, które powstają na skutek uzgodnień pomiędzy agencjami a ministerstwem. Informacje o stopniu zrealizowania wyznaczonych celów wykorzystywane są w procesie budżetowania zadaniowego jako uzasadnienie dla podejmowanych decyzji dotyczących celów strategicznych oraz operacyjnych podejmowanych w procesie stanowienia budżetu.</p>

Kraje	Rok wdrożenia	Konstrukcja budżetu zadaniowego	Cele	Ocena wykonania budżetu
Irlandia	Od 2007 roku każdy z ministrów podlega obowiązkowi przygotowania Rocznej Deklaracji Wyników, w której zawarte są nie tylko zadania na następny rok, ale również przewidywane i deklarowane rezultaty przyjętych działań. W każdym kolejnym roku dokument ten uwzględnia informacje na temat tego, co udało się osiągnąć w latach ubiegłych.	Budżet Irlandii podzielony jest na obszary polityki, a następnie na programy. Ponadto nie występuje podział na misje (jak w przypadku Francji), a samo planowanie wydatków w układzie zadaniowym zostało wpisane w ogół działań tworzących reformę finansów publicznych. Ponadto wprowadzenie zmian w systemie finansów publicznych było możliwe jedynie dzięki akceptacji ze strony władzy ustawodawczej i wykonawczej. Najwyższy szczebel klasyfikacji budżetu zadaniowego podzielony na misje i obszary polityki opracowany jest w oparciu o główne dziedziny, jakimi zajmują się podmioty sektora finansów publicznych na poziomie centralnym, wraz z celami opracowanymi również na centralnym szczeblu. Każda z misji przypisana została odpowiedniemu ministrowi, jednak część z nich potraktowano jak dziedziny międzyministerialne przyporządkowane do grupy ministerstw lub innych podmiotów administracji centralnej.	Dla oceny sformułowanych i zrealizowanych celów budżetu zadaniowego istotną rolę odgrywają corocznie przygotowywane raporty zawierające szczegółowe informacje o celach, miernikach, nakładach i wynikach. W przypadku celów sformułowanych w sposób niepoprawny nie była możliwa jasna i precyzyjna odpowiedź na pytania, na które musi odpowiedzieć raport. Istotne znaczenie w budżecie zadaniowym Irlandii ma koncentracja nie na nakładach, a na wynikach planowanych i osiągniętych. Sformułowane cele muszą być klarowne oraz pozwalać na łatwe zidentyfikowanie pożądanych wyników i precyzyjny pomiar osiągniętego w ciągu roku postępu w realizacji.	Doświadczenia z pierwszych prac w zakresie budżetu zadaniowego wykazały, że najlepszą praktyką przy budowaniu mierników jest tworzenie grup zadaniowych, zajmujących się ich przygotowaniem, oraz mogących w przyszłości zajmować się systematycznym przeglądem mierników i rekomendowaniem ewentualnych poprawek. Przeprowadzona 4 lata później przez OECD analiza systemu wykazała, że w dalszym ciągu system opracowywania mierników jest daleki od doskonałości. Wykazano, że mierniki funkcjonujące w ramach irlandzkiego systemu budżetu zadaniowego są mało przejrzyste, a informacje przez nie przekazywane niejasne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1) M. Wójcik, M. Będzieszak, M. Głodek, A. Mielcarz: *Budżet zadaniowy na świecie*, w: *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 144–145, 161–164, 170–177, 179–186; 2) *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postuła, P. Perczyński, Wyd. II poprawione, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010, s. 68–77, 109–112, 161–170; 3) *Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Republiki Finlandii, zrealizowanego jako szkolenie: Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Finlandii*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009; 4) *Opracowanie dotyczące*

wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów na Słowacji, którego celem było zapoznanie się z funkcjonowaniem i rozwojem słowackiego budżetu zadaniowego i wieloletniego planowania wydatków, w kontekście przystąpienia Słowacji do strefy Euro, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009; 5) Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Portugalii, realizowane jako szkolenie: Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Portugalii, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009; 6) Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Królestwa Niderlandów, realizowanego jako szkolenie: Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Holandii, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009; 7) Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Wielkiej Brytanii, realizowanego jako szkolenie: Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Wielkiej Brytanii, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.

3. Kontrola zarządcza a budżet zadaniowy

Ustawodawca, wprowadzając termin kontroli zarządczej, miał na celu usprawnienie zarządzania w sektorze publicznym. Zgodnie z art. 68 ustawy o finansach publicznych kontrola zarządcza to „ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”¹².

Jak zauważa R. Szostak, „kontrola zarządcza jest związana bezpośrednio z zarządzaniem i stanowi jedną z jego funkcji, które w sferze jednostek sektora finansów publicznych nazywa się też zarządzaniem operacyjnym lub administrowaniem”¹³.

W opracowaniu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów stwierdza się, że w zakresie kontroli zarządczej zachodzi konieczność analizy i zarządzania ryzykiem. Z kolei same zapisy dotyczące kontroli zarządczej wciąż nie są doprecyzowane, co w efekcie może sprawiać trudności w zakresie jej wdrażania¹⁴.

¹² Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm., art. 68, pkt 1).

¹³ R. Szostak: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych – charakterystyka ogólna*, Najwyższa Izba Kontroli, Rocznik LV, nr 5 (334), wrzesień–październik 2010, s. 629.

¹⁴ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: *Rachunkowość zarządcza a podejmowanie strategicznych decyzji w urzędzie administracji rządowej – część I. Szkolenie dla osób kierujących komórkami właściwymi ds. budżetu i finansów*, MDDP Akademia Biznesu, s. 28.

Bez wątpienia sprawowanie kontroli zarządczej na dwóch poziomach ułatwia zrozumienie definicji i znaczenia tego rodzaju kontroli. Poziomy te stanowią¹⁵:

- pojedyncze jednostki sektora finansów publicznych;
- grupy jednostek sektora finansów publicznych, działające w ramach:
 - działu administracji rządowej,
 - jednostki samorządu terytorialnego.

Zdaniem E. Skrzypek „system kontroli zarządczej prowadzi do zmniejszenia ryzyka odnoszącego się do ewentualnej nieprawidłowości poszczególnych etapów budżetowania zadaniowego”¹⁶. Z kolei sama kontrola zarządcza „powinna zapewnić efektywność i skuteczność przepływu informacji, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, wiarygodność sprawozdań, skuteczność i efektywność działania, a także pełną zgodność z przepisami prawa”¹⁷. Według R. Szostak, „kontrola zarządcza jest procesem zintegrowanym z bieżącą działalnością jednostki i nie stanowi jednorazowego zdarzenia o wyjątkowym charakterze, lecz jest zbiorem czynności wykonywanych przez organ zarządzający, kierowników komórek organizacyjnych, głównego księgowego i poszczególnych pracowników w toku bieżącej działalności jednostki, które tworzą system kontroli zarządczej”¹⁸.

Do głównych uczestników procesu kontroli zarządczej należy zaliczyć¹⁹:

- kierownika jednostki lub ministra kierującego działem administracji rządowej,
- wójta, burmistrza, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego.

Ponadto, zgodnie z art. 69, pkt 1 ustawy o finansach publicznych, aby kontrola zarządcza była adekwatna, skuteczna i efektywna, niezbędna jest kontrola przez osoby odpowiedzialne za jej funkcjonowanie, takie jak wójt, burmistrz,

¹⁵ M. Mekiński: *Finanse publiczne 2010*. Tekst nowej ustawy o finansach publicznych z praktycznym omówieniem, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2010, s. 35.

¹⁶ E. Skrzypek: *Nowe zarządzanie publiczne – budżet zadaniowy*, w: *Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania gospodarką narodową*, red. A. Siedlecka, Wyd. Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2011, s. 19.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ R. Szostak: *Kontrola zarządcza...*, s. 629.

¹⁹ M. Mekiński: *Finanse publiczne 2010...*, s. 35.

prezydent miasta, kierownik jednostki, czy też minister kierujący działem²⁰. Jak nadmienia R. Szostak, kontrola ta ma charakter obligatoryjny²¹.

4. Mierniki budżetu zadaniowego

Aby sprawne zarządzanie budżetem zadaniowym było możliwe, niezbędne jest przestrzeganie jego czterech zasad²²:

- przejrzystości (*transparency*),
- skuteczności (*effectiveness*) i efektywności (*efficiency*),
- wieloletniości (*multiyear planning*),
- konsolidacji wydatków publicznych (*public expenditure consolidation*).

Szczególnie istotne dla mierników budżetu zadaniowego są zasady skuteczności i przejrzystości, które decydują o sprawności budżetu, wpływając na eliminację jego negatywnych cech i zwiększając skuteczność, prawidłowość oraz oszczędność²³.

Dla zasad tych kluczowe znaczenie ma zapis znajdujący się w ustawie o finansach publicznych, w którym stwierdza się, iż „wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskania najlepszych efektów z danych nakładów”²⁴.

W strukturze budżetu zadaniowego jego podstawowym elementem jest zadanie, czyli zespół działań finansowanych z budżetu państwa lub innych źródeł publicznych. Dla każdego takiego zadania niezbędne jest m.in. wskazanie celu podejmowanych działań oraz mierników określających stopień realizacji tych celów.

Samo pojęcie miernika jest często w literaturze mylnie utożsamiane z pojęciem wskaźnika. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwoma zbieżnymi pojęciami pozwala rozróżnić miernik jako „bezpośrednio określoną wartość,

²⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm., art. 69, pkt. 1).

²¹ R. Szostak: *Kontrola zarządcza...*, s. 630.

²² T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek: *Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka*, w: *Budżet zadaniowy w Polsce...*, red. T. Lubińska, s. 32.

²³ T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek, w: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 56.

²⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych...

zwykle liczbę określonej cechy²⁵. W tym przypadku rzeczą oczywistą wydaje się definiowanie wskaźnika następująco: „stosunek dwóch cech o tych samych mianach, np. stosunek bezrobotnych do aktywnych zawodowo, czy też stosunek nakładów na administrację podatkową do dochodów podatkowych (zł/zł)”²⁶. Z kolei współczynnik ma na celu określenie stosunku zachodzącego pomiędzy dwoma cechami różniącymi się mianem.

Wykorzystanie tak rozumianych mierników na potrzeby budżetu zadaniowego powoduje, że muszą one posiadać następujące cechy²⁷:

- adekwatność na poziomie celów, zadań i podzadań,
- akceptowalność przez jednostki w zakresie realizowanych i określonych zadań,
- wiarygodność oraz prostota w zakresie ich rozumienia,
- łatwość w monitoringu oraz racjonalność kosztowa,
- spójność z miernikami wyznaczonymi na innym poziomie klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym,
- wiarygodność w zakresie źródła danych,
- ograniczone liczbowo,
- określone w sposób zapewniający ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie,
- ukierunkowane pod względem mierzalnym na zadania, na które wykonawca ma największy wpływ,
- odpowiednio dobrane wartościowo w sposób umożliwiający ich sprawne uzyskanie po upływie okresu sprawozdawczego.

Celem mierników jest dokonanie oceny realizacji zadania, bądź też podzadania, uwzględniając jego istotność, skuteczność, efektywność, użyteczność oraz trwałość. Szczególne znaczenie mają mierniki decydujące o sprawności, czyli wyrażające się skutecznością i efektywnością²⁸.

Mierniki odnoszące się do skuteczności mają na celu pomiar osiągnięcia zamierzonych celów, które mogą być zastosowane na trzech szczeblach klasyfikacji budżetowej. Z kolei mierniki efektywności mają na celu pomiar zależności,

²⁵ T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek, w: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 57.

²⁶ Ibidem.

²⁷ www.budzet-zadaniowy.com.

²⁸ T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek: *Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka*, w: *Budżet zadaniowy w Polsce...*, red. T. Lubińska, s. 39.

jaka zachodzi pomiędzy nakładami, osiągniętymi efektami i wynikami²⁹. Zastosowanie mierników efektywności możliwe jest zarówno na poziomie zadania, jak i podzadania.

Jak twierdzi A. Kuś, efektywność budżetu jest możliwa tylko wtedy, „gdy spełniony jest warunek każdego racjonalnego działania, czyli istnieje precyzja i jednoznaczna wiedza na temat tego, co należy osiągnąć i jakim kosztem to zostało osiągnięte”³⁰. S. Owsiak nadmienia, że pomiar efektywności możliwy jest wówczas, gdy doszło do zdefiniowania oczekiwanych efektów, a następnie opracowania narzędzi pomiaru efektywności³¹.

Pomiar efektywności i skuteczności realizacji zadań i celów dla budżetu zadaniowego w swym działaniu „polega na odniesieniu rzeczywistych efektów do efektów planowanych oraz poniesionych nakładów, z kolei pomiar skuteczności realizacji celu jest możliwy do rozwiązania dzięki przestrzeganiu zasad mierzalności celów”³². Co ważne, mierzalny charakter celu umożliwia jego przyporządkowanie dla określonej grupy mierników, które tym samym stanowią narzędzie umożliwiające dokonanie pomiaru i oceny skuteczności celów i zadań realizowanych przy uwzględnieniu budżetu zadaniowego.

Ponadto, jak zauważa K. Bożek, o efektywności budżetu mówi się wówczas, gdy jest on efektywny w sensie finansowym i społecznym³³.

Istotną cechą mierników, przytaczaną przez E. Rudowicza, jest ich łatwa weryfikowalność potwierdzona odpowiednią dokumentacją oraz uwzględniająca zasobność procesów generujących dany miernik³⁴. Mierniki nie powinny wpływać na powstawanie negatywnych bodźców takich jak marnotrawne działanie.

²⁹ T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek, w: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 59.

³⁰ A. Kuś: *Mierniki jako narzędzie badania efektywności celów i zadań formułowanych w budżecie zadaniowym*, w: *Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania gospodarką narodową*, red. A. Siedlecka, Wyd. Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska, 2011, s. 323.

³¹ S. Owsiak: *Budżet władz lokalnych. Narzędzie zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 115–117.

³² A. Kuś: *Mierniki jako narzędzie badania...*, s. 323.

³³ K. Bożek: *Metody planowania budżetu a efektywność wydatkowania środków publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego*, w: *Samorząd terytorialny, zadania, gospodarka, rozwój*, red. A. Harańczyk, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2001, s. 22.

³⁴ E. Rudowicz: *Sektor finansów publicznych*, w: *Finanse. Instytucje, instrumenty, podmioty, rynki, regulacje*, red. M. Podstawka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 142.

Jak podaje T. Lubińska, istnieje możliwość podziału mierników na trzy stopnie³⁵. Podział ten uzależniony jest od poziomu zadania i podzadania (zgodnie z metodologią OECD i UE). Rozróżnia się mierniki:

- oddziaływania,
- rezultatu,
- produktu.

Tabela 2 przedstawia krótką charakterystykę tak wyodrębnionych grup mierników.

Opracowanie mierników przeznaczonych do konkretnych zadań i podzadań wymaga nie tylko wiedzy eksperckiej, ale również, w celu poprawnej interpretacji, wieloletniego gromadzenia dokumentacji oraz projekcji wydatków³⁶. Ponadto dla prawidłowego opracowania bazy mierników niezbędna jest wiedza w zakresie specyfiki sektora publicznego.

Tabela 2

Mierniki budżetu zadaniowego

Mierniki	Charakterystyka	Rodzaj celu	Przykład miernika
Mierniki oddziaływania	Pomiar długofalowych skutków w zakresie realizacji zadania, w tym również bezpośrednich skutków zauważalnych w późniejszym terminie.	Główny	Stopa bezrobocia, liczba popełnianych przestępstw, wysoko zaawansowana technologicznie produkcja przeznaczona na eksport oraz stanowiąca odsetek PKB dla państwa.
Mierniki rezultatu	Pomiar efektów będących wynikiem zadań i podzadań, których realizacja możliwa jest przy uwzględnieniu odpowiednich wydatków będących na poziomie zadania.	Szczegółowy	Krótszy czas przejazdu w wyniku remontu drogi, niższe koszty leczenia będące efektem działań prozdrowotnych, komputeryzacja policji wpływająca na poprawę wykrywalności przestępstw.
Mierniki produktu	Pomiar zadań wykonanych w krótkim okresie. Wskazują bezpośrednie efekty wykonanych działań, na skutek realizacji poszczególnych zadań.	Operacyjny	Koszt wybudowania jednego kilometra autostrady, koszt dowiezienia jednego dziecka do szkoły, liczba rzczywista przeprowadzonych transplantacji w stosunku do planowanej ich liczby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1) *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska T., Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 59–60; 2) *Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska.

³⁵ T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Głodek: *Budżet zadaniowy w Polsce – istota, struktura, metodyka*, w: *Budżet zadaniowy w Polsce...*, red. T. Lubińska, s. 39.

³⁶ Ibidem, s. 40.

Uwagi końcowe

Budżet zadaniowy to jedna z nowoczesnych form zarządzania finansami publicznymi nastawiona na realizację celu, określonego w postaci zadania. Zakres zadań – podany w sposób opisowy – przyczynia się do przejrzystości informacji o realizacji budżetu, sprzyja utożsamianiu się instytucji i obywateli z wykonywaniem zadań. Umożliwia bardziej precyzyjne dysponowanie czy alokację zasobów finansowych i rzeczowych. Działania, podejmowane w krajach UE, jak też w USA, Kanadzie i Japonii, mają na celu wdrożenie tego nowego systemu zarządzania – poprzez zadaniowe planowanie, określenie celowości finansowania działań i rozliczanie budżetu, na podstawie uzyskanych efektów tych działań. Przedstawione w artykule podobieństwa i różnice – dla wybranych krajów UE – we wdrażaniu zmian w planowaniu i rozliczania budżetu, pokazują, że celem podejmowanych działań jest zarówno przejrzystość w zarządzaniu finansami państwa, jak też zwiększenie efektywności tego zarządzania.

Literatura

- Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania gospodarką narodową*, red. A. Siedlecka, Wyd. Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska, 2011.
- Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postuła, P. Perczyński, wyd. II poprawione, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.
- Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Domański K., Kozyra B., Szolno-Koguc J.: *Narzędzia efektywnego zarządzania – planowanie zadań w układzie wieloletnim i rocznym. Praktyczny poradnik dla powiatów*, Lubelska Szkoła Biznesu – Brytyjski Fundusz Know How. Fundusz Współpracy, Warszawa 2000.
- Finanse. Instytucje, instrumenty, podmioty, rynki, regulacje*, red. M. Podstawka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: *Rachunkowość zarządcza a podejmowanie strategicznych decyzji w urzędzie administracji rządowej – część I. Szkolenie dla osób kierujących komórkami właściwymi ds. budżetu i finansów*, MDDP Akademia Biznesu.
- Mekiński M.: *Finanse publiczne 2010. Tekst nowej ustawy o finansach publicznych z praktycznym omówieniem*, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2010.

- Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Olczak M.: *Budżet zadaniowy – Zalety i obawy*, „Wspólnota”, nr 32/2000.
- Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Wielkiej Brytanii, realizowanego jako szkolenie: *Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Wielkiej Brytanii*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Królestwa Niderlandów, realizowanego jako szkolenie: *Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Holandii*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Portugalii, realizowane jako szkolenie: *Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Portugalii*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów do Republiki Finlandii, zrealizowanego jako szkolenie: *Wzorce budżetów zadaniowych, rozwiązania zagraniczne na przykładzie Finlandii*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Opracowanie dotyczące wyjazdu studyjnego przedstawicieli Ministerstwa Finansów na Słowacji, którego celem było zapoznanie się z funkcjonowaniem i rozwojem słowackiego budżetu zadaniowego i wieloletniego planowania wydatków, w kontekście przystąpienia Słowacji do strefy Euro, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Owsiak S.: *Budżet władz lokalnych. Narzędzie zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Pakoński K.: *Budżet jako narzędzie zarządzania w administracji samorządowej, czyli jak osiągnąć cele przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów. Zintegrowane zarządzanie finansami. Poradnik dla gmin – 3*, Municipium, Warszawa 2000.
- Samorząd terytorialny, zadania, gospodarka, rozwój*, red. A. Harańczyk, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2001.
- Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego*, red. M. Lisiński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007.
- Szostak R.: *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych – charakterystyka ogólna*, Najwyższa Izba Kontroli, Rocznik LV, nr 5 (334), wrzesień–październik 2010.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn zm.).
- Wernik A.: *Finanse publiczne. Cele, struktury, uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.
www.budzet-zadaniowy.com.

mgr Beata Gostomczyk

*Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości
ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin*

PERFORMANCE BUDGET OF SELECTED EU COUNTRIES**Summary**

This article presents the essence of budgeting and its components. In particular, the principles of transparency, effectiveness and efficiency, and consolidation of multi-annuality costs in managing the budget. Presented features which must be met meters, indicating the degree of fulfillment in their objective of the task. In particular, the measures of effectiveness and efficiency, which are discussed types, their characteristics and type of purpose, and examples are given. Article closes budgets summary and discussion of task selected EU countries: UK, Holland, France, Slovakia, Portugal, Finland and Ireland.

Translated by Beata Gostomczyk