

Małgorzata Jaremkó

Urząd Gminy Tarnowo Podgórne
m.jaremkó@onet.pl

WPROWADZANIE BUDŻETU ZADANIOWEGO W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE

Streszczenie: Budżet zadaniowy jest nowym pojęciem w polskich finansach publicznych i jako instrument zarządzania budżetem państwa jest wprowadzany od 2007 roku. Jednostki samorządu terytorialnego są stopniowo przygotowywane do wdrożenia planowania budżetowego w tym układzie. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, na jakim znajdują się etapie. Obowiązująca od 2010 roku Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych wprowadziła wieloletnią prognozę finansową i kontrolę zarządczą jako narzędzia budżetowania zadaniowego (poprzez długoterminowy horyzont planowania oraz określanie celów, zadań i mierników). Równocześnie samorządy, planując wydatki budżetowe, opierają się na wykonaniu nałożonych zadań, co jest pierwszym krokiem w tworzeniu budżetu zadaniowego. Istnieją jednak pewne obszary z zakresu bieżącego funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, w których wprowadzenie budżetu zadaniowego wymaga dalszych uregulowań.

Słowa kluczowe: budżet zadaniowy, kontrola zarządcza, jednostki samorządu terytorialnego.

Klasyfikacja JEL: H72.

Wstęp

Przed jednostkami samorządu terytorialnego (jst) w Polsce stawiane są ciągle nowe wyzwania. Związane są one z jednej strony ze stale ewoluującym otoczeniem prawnym, w którym zobligowane są funkcjonować samorządy, oraz z kolejnymi zadaniami publicznymi powierzanymi im do wykonania. Równocześnie oczekuje się od gmin, powiatów i województw coraz ściślejszego współdziałania z lokalnymi społecznościami oraz sprawnego i efektywnego działania. Wychodząc tym tendencjom naprzeciw, jst starają się ciągle rozwijać, opierając się na sprawdzonych rozwiązaniach.

Jednym z narzędzi służących w założeniu poprawie jakości zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych jest budżet zadaniowy. Wprowadzany od 2007 roku na poziomie budżetu państwa, podlega stałej ewaluacji i ocenie. Jednostki samorządu terytorialnego, poprzez zmiany w przepisach prawa, są przygotowywane do budżetowania zadaniowego stopniowo.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, na jakim etapie wprowadzania budżetowania zadaniowego znajdują się polskie jst¹. Wprowadzając do zagadnienia, przedstawiono genezę budżetu zadaniowego w polskim sektorze finansów publicznych i jego główne założenia. Następnie dokonano analizy uwarunkowań prawnych gospodarki finansowej podsektora samorządowego ze względu na zapisy dotyczące planowania budżetowego oraz wskazano na pewne obszary wymagające uzupełnienia.

1. Budżet zadaniowy w finansach publicznych w Polsce

Budżet zadaniowy to 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 osiągnięcia celu [Ministerstwo Finansów 2010, s. 26]. Jest stosunkowo nowym pojęciem w polskich finansach publicznych. Informacje o planowanym wprowadzeniu zadaniowej formy tworzenia budżetu państwa zawarte zostały w Programie konwergencji [Rada Ministrów 2006a, s. 36] oraz w Krajowym programie reform na lata 2005–2008 [Rada Ministrów 2005, s. 13–14], tworzonych na przełomie lat 2005 i 2006. Pierwszym efektem reformy było zamieszczenie w Uzasadnieniu do projektu ustawy budżetowej na 2007 rok pilotażowego programu wdrażania wydatków budżetu państwa w układzie zadaniowym w roku 2007 dla części budżetowych: nauka i szkolnictwo wyższe [Rada Ministrów 2006b, s. 317].

Obecnie obowiązująca ustawa o finansach publicznych jako kolejny etap reorganizacji systemu finansów publicznych wprowadziła instytucję budżetu zadaniowego poprzez cztery zasadnicze elementy [Rada Ministrów 2008, s. 13]:

- umieszczenie w uzasadnieniu do ustawy budżetowej wydatków w układzie zadaniowym, zgodnie z metodologią umieszczoną w ustawie o finansach publicznych,
- zadaniowy sposób prezentacji w ustawie budżetowej programów wieloletnich oraz inwestycji,
- wprowadzenie jednolitych zasad dotyczących systemu sprawozdawczego w zakresie budżetu zadaniowego,
- obowiązek planowania zadaniowego przez agencje wykonawcze, fundusze celowe i państwowe osoby prawne (w tym instytucje gospodarki budżetowej).

¹ W artykule nie uwzględniono przypadku jednostek samorządu terytorialnego, które samodzielnie, dobrowolnie i równoległe z budżetem tradycyjnym opracowują budżet zadaniowy.

Artykuł 2 ustawy o finansach publicznych podaje definicję układu zadaniowego jako zestawienia odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzonego według funkcji państwa oznaczających poszczególne obszary działań państwa oraz zadań budżetowych grupujących wydatki według celów i podzadań budżetowych grupujących działania umożliwiające osiągnięcie celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione – wraz z opisem celów tych zadań i podzadań, a także z bazowymi i docelowymi miernikami stopnia osiągnięcia celów działalności państwa, oznaczającymi wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

Do zalet budżetowania zadaniowego Ministerstwo Finansów [2010, s. 32–33] zalicza:

- zapewnienie spójności między planowaniem strategicznym (priorytetami rozwojowymi) a podejmowanymi działaniami operacyjnymi (wydatkami sektora publicznego),
- zapewnienie przejrzystości podejmowanych decyzji dotyczących wydatków publicznych (wydatki służą osiągnięciu konkretnych celów rozwojowych i zadań państwa),
- zapewnienie lepszej kontroli struktury wydatków publicznych (m.in. presja na zmniejszenie wydatków niesłużących osiągnięciu ważnych celów i wykonaniu zadań, oraz na wygospodarowanie środków niezbędnych do wykonania zadań uznanych za priorytetowe),
- weryfikację zbędnych przedsięwzięć i obszarów w działalności państwa,
- przeniesienie z dziedziny biznesu do sektora publicznego dobrych praktyk umożliwiających analizę kosztów i efektów oraz wymuszenie efektywności podejmowanych działań,
- wymierność efektów działań – czynnik motywujący dla administracji,
- ułatwienie kontroli efektywności i sprawności wykonywania zadań, przy jednocześniej możliwości zwiększenia swobody podejmowania decyzji przez wykonawców.

Ustawa o finansach publicznych nałożyła obowiązek sporządzania budżetu w układzie zadaniowym na jednostki administracji rządowej objęte budżetem państwa. W *Programie konwergencji. Aktualizacja 2007* wskazano 2012 rok jako pierwszy, w którym do sporządzania budżetu w układzie zadaniowym zostaną zobowiązane jst [Rada Ministrów 2007, s. 27]. Odpowiednie przepisy nie zostały jednak wprowadzone, w związku z czym samorządy nie są zobligowane do tworzenia budżetu zadaniowego.

Wprowadzenie podobnych rozwiązań dla jst wydaje się być jednak tylko kwestią czasu. Wymienione zalety budżetowania zadaniowego i konieczność stałego udoskonalania systemu finansów publicznych odnoszą się do całego sektora finansów publicznych.

2. Podstawy prawne gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego

Zgodnie z art. 211 ustawy o finansach publicznych, podstawą gospodarki finansowej jst w danym roku budżetowym jest uchwała budżetowa, która składa się z budżetu jst oraz załączników. Przepis ten definiuje budżet jst jako roczny plan dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów tej jednostki, uchwalany na rok budżetowy (rok kalendarzowy).

Ustawa o finansach publicznych wprowadziła dla samorządów obowiązek sporządzania wieloletniej prognozy finansowej jako instrumentu wieloletniego planowania finansowego i nowoczesnego zarządzania finansami [Rada Ministrów 2008, s. 11–12]. Artykuł 226 wskazuje, że wieloletnia prognoza finansowa powinna być realistyczna i określać dla każdego roku objętego prognozą co najmniej:

- dochody bieżące oraz wydatki bieżące budżetu jst, w tym na obsługę długu, gwarancje i poręczenia,
- dochody majątkowe, w tym dochody ze sprzedaży majątku, oraz wydatki majątkowe budżetu jst,
- wynik budżetu jst,
- przeznaczenie nadwyżki albo sposób sfinansowania deficytu,
- przychody i rozchody budżetu jst, z uwzględnieniem długu zaciągniętego oraz planowanego do zaciągnięcia,
- kwotę długu jst, w tym indywidualny wskaźnik zadłużenia, oraz sposób sfinansowania spłaty długu,
- kwoty wydatków bieżących i majątkowych wynikających z limitów wydatków na planowane i realizowane przedsięwzięcia (wieloletnie).

Do wieloletniej prognozy finansowej dołącza się objaśnienia przyjętych wartości, w których mogą być zawarte także informacje uszczegóławiające powyższe dane.

Wieloletnia prognoza finansowa obejmuje okres roku budżetowego oraz co najmniej trzech kolejnych lat budżetowych, a prognozę kwoty długu, stanowiącą część wieloletniej prognozy finansowej, sporządza się na okres, na który zaciągnięto oraz planuje się zaciągnąć zobowiązania (art. 227 ustawy o finansach publicznych).

Wprowadzenie obowiązku stosowania wieloletniej prognozy finansowej (niezależnie od podnoszonych słabych stron tego instrumentu) wydłużyło i uporządkowało wieloletni horyzont planowania finansowego w jst. Jak wskazano wcześniej, jest to jeden z elementów budżetowania zadaniowego.

Kolejną nowością dla jst wprowadzoną od 2010 roku ustawą o finansach publicznych była kontrola zarządcza. Pojęcie to w jednostkach sektora finansów publicznych wprowadzono w miejsce terminu kontrola finansowa, który był utożsamiany wyłącznie z czysto finansowym aspektem działalności jednostki. Zamierzeniem projektodawcy było objęcie zakresem kontroli zarządczej wszystkich aspektów działalności jednostki [Rada Ministrów 2008, s. 25].

Artykuł 68 ustawy definiuje kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jej celem jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy o finansach publicznych Minister Finansów wydał 16 grudnia 2009 roku *Komunikat nr 23 w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych*. Standardy te określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych. Ich celem jest promowanie wdrażania w sektorze finansów publicznych spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki, która ją wdraża, i warunków, w których jednostka działa.

Standardy stanowią uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej. Zostały przedstawione w pięciu grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:

- A. Środowisko wewnętrzne,
- B. Cele i zarządzanie ryzykiem,
- C. Mechanizmy kontroli,
- D. Informacja i komunikacja,
- E. Monitorowanie i ocena [Minister Finansów 2009, s. 2].

Biorąc pod uwagę ustawową definicję kontroli zarządczej, za najistotniejszy element kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej i jst należy uznać system wyznaczania celów i zadań dla jednostek w danym dziale administracji rządowej lub samorządowych jednostek organizacyjnych, a także system monitorowania pracy nad osiągnięciem wyznaczonych celów i wykonaniem zadań [Minister Finansów 2009, s. 3]. Elementy te zawarte zostały w grupie B standardów.

Tę zależność podkreślili także autorzy ustawy o finansach publicznych, stwierdzając w uzasadnieniu do projektu, że kontrola zarządcza jest w założeniu narzędziem obejmującym także zagadnienie formułowania celów zadań, a następnie sprawdzeniem stopnia ich osiągnięcia zgodnie z założonymi kryteriami. W ten sposób wprowadzono do projektu przepisy dotyczące planu zadań i sprawozdania z wykonania zadań [Rada Ministrów 2008, s. 26].

Reasumując zatem, ramy prawne, przygotowujące w założeniu samorządy do budowania budżetu zadaniowego, zostały wprowadzone.

3. Przesłanki dla funkcjonowania budżetu zadaniowego

Z pewnością można przyjąć, że budżet zadaniowy stanowi jedno z narzędzi planowania i monitorowania wykonywania zadań publicznych. Autorzy kompendium *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie* zwracają uwagę, że dzięki wdrażaniu budżetu zadaniowego (układu zadaniowego budżetu) kierownicy jednostek sektora finansów publicznych objęci obowiązkiem sporządzania układu zadaniowego budżetu oraz ministrowie (będący dysponentami części budżetowych) realizują jeden ze standardów kontroli zarządczej – B.6 Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji – w następujących aspektach:

- poprzez konieczność określenia podstawowych zadań, na które środki są wydawane, mających obowiązkowo wyznaczone cele,
- poprzez koncepcję wielostopniowej, hierarchicznej struktury zadaniowej, w której elementy na niższym poziomie uszczegóławiają i operacjonalizują cele na wyższym poziomie,
- poprzez powiązanie celów na różnych poziomach klasyfikacji zadaniowej z celami na różnych poziomach aktualnych rządowych dokumentów strategicznych, przede wszystkim strategii rozwoju,
- poprzez nakaz utworzenia mierników osiągania celów,
- poprzez nakaz pomiaru osiągania celów różnych stopni i sporządzania sprawozdań,
- poprzez nakaz wyznaczenia celów oraz określenie poziomu bazowego i docelowego dla okresu czteroletniego (cele dla najwyższej jednostki klasyfikacyjnej funkcji państwa w ramach wieloletniego planu finansowego państwa) oraz okresu rocznego (cele dla wszystkich jednostek klasyfikacji zadaniowej w ramach układu zadaniowego budżetu państwa i planów niektórych jednostek sektora finansów publicznych w ramach uzasadnienia do projektu ustawy budżetowej),
- poprzez wydanie wytycznych dotyczących sposobu precyzyjnego określenia celu,
- poprzez przypisanie odpowiedzialności i obowiązków związanych z wydatkowaniem środków zapisanych w poszczególnych jednostkach klasyfikacji zadaniowej dysponentom budżetowym różnego stopnia oraz kierownikom odpowiednich („niebudżetowych”) jednostek sektora finansów publicznych oraz poprzez przypisanie limitu wydatków na działania prowadzące do osiągnięcia celów [Ministerstwo Finansów 2012, s. 77–78].

Skoro takie są zalety stosowania budżetu zadaniowego dla finansów państwa, analogicznie można przyjąć, że podobne korzyści osiągnąć jest.

Z kolei w *Uzasadnieniu do projektu ustawy o finansach publicznych* wskazano, że wprowadzenie wieloletniej prognozy finansowej służy realizacji koncepcji utworzenia instrumentu wieloletniego planu finansowego w jst. Rozwiązania zaproponowane w projekcie przewidują utworzenie takiego instrumentu w postaci wieloletniej prognozy finansowej, przyjmowanej w drodze uchwały organu stanowiącego [Rada Ministrów 2008, s. 37]. Długoterminowe planowanie jest jednym z elementów budżet-

owania zadaniowego. Wprowadzenie i stosowanie wieloletniej prognozy finansowej uporządkowało i wydłużyło horyzont planowania w jst.

Procedura uchwalania budżetu i sama treść uchwały budżetowej zostały określone przepisami ustawy o finansach publicznych. Od strony formalnej jst nie mają zbyt wiele dowolności w tworzeniu budżetu jako planu finansowego.

Należy jednak zwrócić uwagę, że tworzenie budżetu w samorządach często ma już charakter zadaniowy, ponieważ konstruowanie wydatkowej strony budżetu jest oparte na zadaniach planowanych na kolejny rok. Wykonaniu zadań, jednoznacznie określonych przepisami prawa, służą wydatki. Przyjęte do wykonania w danym roku zadania przybierają więc postać wydatków ujętych w rocznym planie finansowym, którym jest budżet, oraz w wieloletniej prognozie finansowej w przypadku przedsięwzięć o ponadrocznym horyzoncie zakończenia. Sposób zapisu wydatków w budżecie z uwzględnieniem klasyfikacji budżetowej jest zdecydowanie mniej przejrzysty i czytelny dla osób spoza sektora finansów publicznych. Jednak działy i rozdziały klasyfikacji budżetowej w dość jednoznaczny sposób określają rodzaj działalności prowadzonej przez jednostki sektora finansów publicznych i wskazują na przeznaczenie wydatkowanych środków. Nie odbiegają też znacząco od klasyfikacji funkcji państwa COFOG [OECD 2011b, s. 66].

Działy klasyfikacji budżetowej stanowią również podstawę do przekazywania mieszkańcom informacji o przeznaczeniu wydatkowanych środków. Pełnią więc dodatkowo funkcję prezentacyjną, zaspokajając w pewnym stopniu potrzebę informowania o obszarach prowadzonej działalności i skali ich finansowania.

4. Obszary wymagające regulacji

Wprowadzenie budżetu zadaniowego jako równoległej metody planowania wydatków stanowić będzie trzeci równoległy system rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych. Oznaczać to będzie nałożenie na jednostki kolejnego zadania, a być może także wynikające stąd zwiększenie zatrudnienia. Alternatywą jest docelowa rezygnacja z rachunkowości budżetowej w stosowanym dotychczas układzie klasyfikacji budżetowej (dział, rozdział, paragraf) i wprowadzenie klasyfikacji w ujęciu zadaniowym.

Budżetowanie zadaniowe spowoduje brak porównywalności między poszczególnymi jst. Ponieważ każda jednostka sama określa zadania przyjęte do wykonania, każda wprowadzi swoją klasyfikację dostosowaną do budżetu. Konieczne byłoby zatem utworzenie ogólnej bazy zadań wykonywanych przez jst, analogicznie do klasyfikacji budżetowej, na podstawie której samorządy budowałyby swoje budżety. Wydaje się to możliwe, mimo że każdy samorząd jest odrębną jednostką o innych warunkach działania i wykonuje zadania według własnych potrzeb i możliwości. Wyzwaniem będzie jednak ciągła zmienność zadań wykonywanych w danym roku budżetowym.

Tworzenie budżetów zadaniowych samodzielnie przez jst spowoduje również brak możliwości agregacji danych, co ma znaczenie dla obliczania budżetu całego sektora finansów publicznych i statystyki publicznej w ogóle. Oprócz wskazanej wyżej potrzeby opracowania klasyfikacji zadaniowej, konieczne byłoby utworzenie budżetu zadaniowego dla całej polskiej administracji państwowej – podsektorów rządowego, samorządowego i ubezpieczeń społecznych – z uwzględnieniem całości wykonywanych zadań.

Zapewnienie jednolitości wymaga zatem rozwiązań ogólnych i systemowych. M. Dylewski nazywa takie podejście inwazyjnym (konieczność zmian wynika z obligatoryjnie wprowadzonych przepisów prawa), w przeciwieństwie do rewolucyjnego (inicjatywa zmian następuje w konkretnej jst) i ewolucyjnego (stopniowe osiągnięcie zaawansowanego poziomu zarządzania) [Dylewski 2010, s. 56]. Wydaje się jednak, że wskazane powyżej kwestie usprawiedliwiłyby tego rodzaju ingerencję przepisów prawa w działalność samorządów.

Należy również uwzględnić, że o ile stosowana obecnie klasyfikacja budżetowa dzieli wydatki na działy i rozdziały, określając rodzaje działalności jednostek, o tyle podział według rodzajów (na poziomie paragrafów) nie zapewnia pełnego ujęcia wydatków związanych z danym zadaniem – do rozliczenia pozostają koszty pośrednie. Tylko wówczas, gdy na wydatki związane z zadaniem składać się będą zarówno koszty bezpośrednie, jak i pośrednie, w budżecie zadaniowym zawarta zostanie pełna informacja o faktycznym finansowaniu poszczególnych zadań, co zapewni właściwe spełnienie jego funkcji. Wliczenie kosztów pośrednich pozwoli na ustalenie faktycznego kosztu zadania i uzasadni wysokość wydatków ujmowanych obecnie w dziale 750 „Administracja publiczna”. Na konieczność pełnego ujęcia wydatków związanych z danym zadaniem zwraca także uwagę OECD w raporcie *Performance Budgeting in Poland* [OECD 2011a, s. 14].

Z kolei w przyjętej przez Ministerstwo Finansów metodyce szczególny nacisk kładziony jest na cele i mierniki osiągania tych celów, co widoczne jest na przykład w cytowanej już definicji układu zadaniowego zawartej w art. 2 ustawy o finansach publicznych czy w uzasadnieniu do projektu ustawy o finansach publicznych [Rada Ministrów 2008, s. 13–14].

Prawidłowe zbudowanie systemu celów, zadań i mierników nie jest zadaniem prostym i wymaga nie tylko znajomości zakresu zadań wykonywanych przez jst, ale również narzędzi zarządzania (w tym planowania i monitorowania).

Podsumowanie

W artykule wskazano zarówno na obecne już elementy budżetowania zadaniowego w jst (ramy prawne i rolę zadań w planowaniu wydatków), jak i na pewne zastrzeżenia wiążące się z pełnym wdrożeniem budżetu zadaniowego.

Budżet zadaniowy jest narzędziem zarządzania finansami publicznymi niosącym wiele korzyści, a przedstawione wątpliwości mają charakter wtórny, techniczny i z czasem zostaną rozwiązane. Zobowiązanie samorządów do wprowadzenia budżetowania zadaniowego wymaga zmiany przepisów oraz zapoznania z zasadami i metodami jego konstruowania. Wyzwaniem natomiast może być przyjęcie nowego sposobu myślenia przez osoby zajmujące stanowiska decyzyjne w jst. Z pewnością problemem będzie brak nawyku planowania zadaniowego, definiowania celów i mierników, co skutkować może traktowaniem wprowadzonych ustawą o finansach publicznych wieloletniej prognozy finansowej i kontroli zarządczej jako „zła koniecznego”, a nie narzędzi służących efektywnemu zarządzaniu finansami i działalnością.

Funkcjonujące regulacje prawne finansów publicznych zawierają elementy budżetowania zadaniowego, a samorządy, działając zgodnie z obowiązującymi przepisami, stosują klasyfikację budżetową, wieloletnią prognozę finansową i standardy kontroli zarządczej. Można zatem przyjąć, że jst przygotowują się do wprowadzenia budżetowania zadaniowego, przynajmniej w kwestii efektywności wykonania zadań i wydatkowania środków publicznych.

Bibliografia

- Dylewski, M., 2010, *Budżet zadaniowy w jednostkach samorządu terytorialnego – narzędzie zarządcze czy obiektywna konieczność?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 620, Ekonomiczne problemy usług nr 61, Szczecin.
- Minister Finansów, 2009, Komunikat nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.U. M.F. nr 15, poz. 84.
- Ministerstwo Finansów, 2010, *Budżet zadaniowy w administracji rządowej*, Warszawa.
- Ministerstwo Finansów, 2012, *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy* (wersja 1.0), Warszawa.
- OECD, 2011a, *Performance Budgeting in Poland: An OECD Review*, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/49042959.pdf> [dostęp: 21.01.2013].
- OECD, 2011b, *Structure of General Government Expenditures (by COFOG Function)*, w: *Government at a Glance 2011*, http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-11-en [dostęp: 21.01.2013].
- Rada Ministrów, 2005, Krajowy program reform na lata 2005–2008, Warszawa.
- Rada Ministrów, 2006a, Program konwergencji. Aktualizacja 2005, Warszawa.
- Rada Ministrów, 2006b, Ustawa budżetowa na rok 2007. Uzasadnienie, Warszawa.
- Rada Ministrów, 2007, Program konwergencji. Aktualizacja 2007, Warszawa.
- Rada Ministrów, Uzasadnienie do projektu ustawy o finansach publicznych, druk sejmowy nr 1181, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.

INTRODUCING PERFORMANCE-BASED BUDGETING TO LOCAL GOVERNMENT IN POLAND

Abstract: Performance-based budgeting is a new concept in Polish public finance, and has been implemented as a state budget management tool since 2007. Local government units are only gradually being prepared to implement budget planning. This entry aims to point out the status of the progress.

The 2009 public finance act introduced long-term financial forecasts and internal controls as performance-based budgeting tools (plus long-term planning along with defining goals, tasks and measures). Moreover, local governments plan expenditures according to their statutory tasks, which is a first step to performance-based budgeting.

Nevertheless, there are some areas in the functioning of local government where implementing performance-based budgeting needs further regulation.

Keywords: performance-based budgeting, internal control, local government.