

**PROCEDURA PLANOWANIA, REALIZACJI, MONITOROWANIA  
I EWALUACJI  
BUDŻETU ZADANIOWEGO GMINY KLUCZEWSKO**

**Wprowadzenie**

Budżet zadaniowy jest jednym z najważniejszych narzędzi pozwalających na sprawne, nowoczesne zarządzanie finansami publicznymi. Istotą jego jest zarządzanie przez cele, które osiągnąć mają być dzięki odpowiednio wyznaczonym do realizacji zadaniom i których efektywność będzie mierzona za pomocą przyjętego systemu mierników.

Budżet zadaniowy pozwala na ustalenie, które zadania są najważniejsze dla realizacji określonych celów oraz za pomocą mierników ukazuje, w jakim stopniu zostały wykonane.

Budżet zadaniowy to bowiem metoda zarządzania środkami publicznymi, ujmowana jako skonsolidowany plan wydatków jednostek sektora finansów publicznych – sporządzany w horyzoncie dłuższym niż rok (rok + 2 lata), w układzie zadań, podzadań i działań budżetowych wraz z miernikami określającymi stopień realizacji celu.

**Planowanie**

- I. W celu przygotowania budżetu zadaniowego dla Gminy Kluczewsko zarządzam, co następuje:
  1. Koncepcja budżetu zadaniowego opiera się na wizji Gminy Kluczewsko, we wszystkich aspektach jej działania, wynikającej ze strategii przyjętej dla Gminy na okres, w jakim tworzony jest budżet zadaniowy.
  2. Komórki merytoryczne, samodzielne stanowiska oraz jednostki organizacyjne przygotowują następujące elementy budżetu zadaniowego w układzie według tabeli stanowiącej załącznik nr 2 do Zarządzenia w terminie do 30 września roku poprzedzającego rok budżetowy właściwy dla opracowywanego budżetu zadaniowego i przekazują je do Sekretarza Gminy oraz Skarbnika Gminy:
    - a. Inwentaryzację zasobów jednostki w zakresie merytorycznym komórki/stanowiska/jednostki;
    - b. Cele strategiczne (długoterminowe), na podstawie wizji i inwentaryzacji zasobów jednostki, które do określonej wcześniej wizji mają doprowadzić, w zakresie merytorycznym komórki/stanowiska/jednostki.
    - c. Mierniki celów strategicznych, które będą informować o stopniu realizacji celów strategicznych, w każdym roku realizacji;
    - d. Cele operacyjne, czyli cele na najbliższy rok + dwa lata. Mają one prowadzić do realizacji celów strategicznych i tym samym wizji jednostki, właściwe dla zakresu merytorycznego komórki/stanowiska/jednostki.
    - e. Mierniki celów operacyjnych, które będą informować o stopniu realizacji celów operacyjnych, w każdym roku realizacji;
    - f. Zadania, podzadania i działania stanowiące ścieżkę realizacji dla przyjętych celów przez komórkę/stanowisko/jednostkę. W razie potrzeby

komórki/stanowiska /jednostki ustalają współpracę między sobą przy realizacji zadań, podzadań, działań wspólnych.

- g. Osoby odpowiedzialne na poszczególnych poziomach budżetu zadaniowego: zadania, podzadania, działania;
  - h. Kalkulację działań, podzadań, zadań.
3. Sekretarz Gminy ocenia przedstawione elementy budżetu zadaniowego pod kątem merytorycznej zgodności ze Strategią Gminy, ich realności i zasadności realizacyjnej w odniesieniu do potrzeb – w terminie do 10 października. W razie potrzeby Sekretarz uzgadnia z komórką/stanowiskiem/jednostką konieczność wprowadzenia zmian w tym zakresie.
  4. Skarbnik Gminy ocenia przedstawione elementy budżetu zadaniowego pod kątem: prawidłowości kalkulacji, możliwości finansowych Gminy, zgodności z WPF – w terminie do 15 października. W razie potrzeby Skarbnik uzgadnia z komórką/stanowiskiem/jednostką konieczność wprowadzenia zmian w tym zakresie.
  5. Skarbnik Gminy po konsultacji z Sekretarzem Gminy i uzgodnieniu projektu budżetu tradycyjnego ustala wstępny projekt budżetu zadaniowego - w terminie do 30 października.
  6. Ostateczne ustalenie projektu budżetu zadaniowego podlega zatwierdzeniu przez Wójta w terminie do 15 listopada.
  7. Projekt budżetu zadaniowego stanowi załącznik do budżetu tradycyjnego i podlega opiniowaniu i uchwaleniu przez organ stanowiący na takich samych zasadach jak budżet tradycyjny.
  8. Przy planowaniu obowiązują następujące zasady:
    - a. Inwentaryzację zasobów w zakresie merytorycznym komórki/stanowiska/jednostki przeprowadza się w odniesieniu do:
      - Zasobów ludzkich – czy dysponujemy kadrą, która posiada stosowne kompetencje do realizacji wyznaczonej wizji Gminy, czy nie trzeba kogoś przeszkolić itp.
      - Zasobów rzeczowych – czy posiadamy stosowne zasoby rzeczowe do realizacji wizji Gminy, czego ewentualnie brakuje i na jakim etapie należy to uzupełnić,
      - Zasobów finansowych – czy do realizacji wizji Gminy wystarczą posiadane zasoby finansowe, czy nie należy sięgnąć do innych źródeł finansowania np. projektów z UE, różnego rodzaju dotacji, darowizn, PPP itp.
      - Partnerów – jakich mamy sprawdzonych partnerów do realizacji wizji Gminy, a jacy partnerzy mogli by efektywnie wesprzeć jej realizację, kogo trzeba pozyskać.
      - Sytuacji społeczno-gospodarcza środowiska działania – jak wygląda, co może stanowić zagrożenie, a co może być korzystne, na co zwrócić uwagę, jak wygląda wskaźnik bezrobocia, przemysł, działalność gospodarcza itp.
    - b. Cel to wynikający z analizy potrzeb społecznych stan rzeczy, który zamierza się osiągnąć.
    - c. Cele wyznacza się metodą SMART. Muszą być zatem:

- ściśle określone - nie mogą pozostawiać pola dla swobodnej ich interpretacji, mierzalne - co pozwoli na stwierdzenie, czy zostały osiągnięte,
  - realistyczne - ambitne, lecz zarazem możliwe do osiągnięcia,
  - ustalające działania dokonane,
  - z ustalonym horyzontem czasowym ich realizacji.
- d. Formułując cele, powinno się dążyć do tego, aby z ich treści wynikał nie tylko miernik, ale także i jego docelowa wartość.
- e. Nie należy określać celów, na które podmiot odpowiedzialny za realizację zadania ma znikomy wpływ.
- f. Cele strategiczne (długoterminowe) określa się dla poziomu zadania i podzadania.
- g. Cele operacyjne (krótkoterminowe) określa się dla poziomu podzadania i działania.
- h. Miernik – stopień realizacji celu, oznaczający wartościowe (ilościowe) określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.
- i. Mierniki efektywności realizacji celów powinny:
- być zdefiniowane w sposób umożliwiający ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie;
  - mierzyć tylko to, na co wykonawca zadania/podzadania/działania ma wpływ;
  - być dobrane w taki sposób, aby ich wartości mogły być uzyskane jak najszybciej po upływie okresu sprawozdawczego przyjętego w organizacji;
  - posiadać wiarygodne źródło danych;
  - być dobrane oszczędnie, tzn. nie należy mnożyć ich liczby ponad potrzebę (liczba mierników dla jednego zadania/podzadania nie powinna przekraczać pięciu).
- j. Należy podać wartość bazową miernika (aktualną), wartość planowaną w bieżącym roku + dwóch najbliższych latach, wartość docelową miernika.
- k. Rodzaje mierników:
- produktu np. liczba zrealizowanych szkoleń;
  - rezultatu - mierzą bezpośrednio skutki podejmowanych działań w krótkiej lub średniej perspektywie czasowej np. skrócenie czasu oczekiwania uczniów na dowóz do domu,
  - oddziaływania - mierzą długofalowe, zbiorcze konsekwencje realizacji zadania np. zwiększenie poczucia bezpieczeństwa w gminie/powiecie.
- l. Określając cele i mierniki należy kierować się zasadą adekwatności ich doboru.
- m. Zadanie budżetowe stanowi podstawowy poziom klasyfikacji zadaniowej i grupuje wydatki według celów. Zadanie stanowi zespół podzadań, którego efektem jest osiągnięcie określonego ilościowo celu strategicznego.
- n. Podzadanie tworzy niższy, wobec zadania szczebel klasyfikacji zadaniowej o charakterze wykonawczym. Przypisuje się do nich wydatki,

służące realizacji celów zadania, w ramach którego zostały one wyodrębnione. Podzadanie stanowi zespół działań, których realizacja wpływa na osiągnięcie celów określonych na szczeblu podzadania.

- o. Działania tworzą najniższy szczebel klasyfikacji zadaniowej. Obejmują wszystkie najważniejsze elementy procesu służącego osiągnięciu celów strategicznych i operacyjnych podzadania oraz wpływającego na osiągnięcie celu strategicznego zadania. Na poziomie działań wyszczególnia się rodzaj wydatków według ich przynależności do określonej kategorii wydatków.
- p. Kalkulacja dla zadań, podzadań i działań przebiega według schematu:

Zadanie  $Z=P_1+P_2+\dots+P_n$

Podzadanie  $P=D_1+D_2+\dots+D_n$

Działanie D:

- wynagrodzenia z pochodnymi: Pan A (50%)+ Pan B (25%)+ Pani C (100%)
  - podróże służbowe
  - telefony komórkowe: Pan A (50%)+ Pan B (25%)+ Pani C (100%)
  - materiały
  - zakup usług
  - zakupy inwestycyjne
  - dotacje itp.
- q. klasyfikacja zadaniowa – oznaczenie cyfrowe porządkujące (poprzez odpowiedni zestaw cyfr, rozdzielanych znakiem kropki) zadania, podzadania i działania, wskazujące na ich kolejność w budżecie.

## Realizacja

- II. W trakcie realizacji budżetu zadaniowego obowiązują następujące zasady:
  1. Budżet zadaniowy jest realizowany równoległe do budżetu tradycyjnego.
  2. Ewidencję budżetu zadaniowego prowadzi komórka finansowa, pozabilansowo odnosząc realizowane w ramach poszczególnych zadań, podzadań i działań wydatki na konto 990 „Plan finansowy wydatków w układzie zadaniowym”.
  3. Wydatki odnoszone są na konto 990 w układzie klasyfikacji zadaniowej – rozdział – paragraf dla powiązania realizacji budżetu zadaniowego i tradycyjnego.
  4. Za realizację merytoryczną poszczególnych zadań, podzadań, działań odpowiadają kierownik komórki/stanowiska/kierownik jednostki, a nadzór nad nimi w tym zakresie prowadzi Sekretarz Gminy.
  5. Za realizację finansową poszczególnych zadań, podzadań, działań odpowiadają kierownik komórki/stanowiska/kierownik jednostki, a nadzór nad nimi w tym zakresie prowadzi Skarbnik Gminy.
  6. Obieg dokumentów związanych z realizacją budżetu zadaniowego:

Każdy dokument wydatkowy po zarejestrowaniu w obiegu dokumentów jednostki powinien zostać opisany przez upoważnioną osobę z komórki/stanowiska/jednostki pod kątem klasyfikacji zadaniowej czyli przynależności do konkretnego zadania, podzadania, działania w ramach

budżetu zadaniowego Gminy i przekazany do komórki finansowej w terminie minimum trzech dni przed upływem terminu zapłaty.

7. Zmiany do budżetu zadaniowego wprowadzane są na wniosek komórki/stanowiska/jednostki zarządzeniem Wójta przygotowanym przez Skarbnika.
8. W przypadku konieczności wyodrębnienia nowych działań, których realizacji nie dało się przewidzieć na etapie konstruowania budżetu zadaniowego, komórki/stanowiska/jednostki występują z wnioskiem o dodanie działania wraz z określeniem celu operacyjnego, miernika oraz z wskazaniem wartości bazowej i docelowej miernika do Skarbnika, po zaopiniowaniu przez Sekretarza.

### **Monitoring**

III. Monitoring realizacji budżetu zadaniowego:

1. Prowadzony jest pod kątem merytorycznym i finansowym przez poszczególne komórki/stanowiska/jednostki na bieżąco.
2. Ma na celu zapewnienie efektywnego i skutecznego w ydatkowania środków publicznych w sposób celowy i oszczędny, umożliwiający terminową realizację zadań, w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów.

### **Audyt i Ewaluacja**

IV. Audyt i ewaluacja odbywają się na następujących zasadach:

1. Audyt ma miejsce po I półroczu - w terminie do 10 sierpnia i po wykonaniu rocznym – w terminie do 10 marca, a jego wyniki przedstawiane są w formie sprawozdania stanowiącego załącznik nr 3 do Zarządzenia Wójta.
2. Audyt w zakresie merytorycznym przeprowadzają komórki/stanowiska/jednostki, a wyniki wstępne przedstawiają Sekretarzowi Gminy.
3. Audyt miernikowy ma pokazać, w którym miejscu znajduje się Gmina na ścieżce realizacji celów oraz jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne o tym zdecydowały. Wskazuje, które działania należy multiplikować, gdyż były sukcesem, a których unikać, gdyż okazały się porażką.
4. Audyt w zakresie finansowym przeprowadzają komórki/stanowiska/jednostki, w oparciu o dane z komórki finansowej, a wyniki analizują ze Skarbnikiem Gminy.
5. Sprawozdanie z realizacji budżetu zadaniowego przygotowuje komórka finansowa na podstawie sprawozdań cząstkowych miernikowych i opisowych komórek/stanowisk/jednostek.
6. Sprawozdanie ma odzwierciedlać układ budżetu zadaniowego pokazując planowane i zrealizowane jego elementy.
7. Sprawozdanie opisowe uwzględnia informacje o:
  - charakterystyce i zakresie przedmiotowym zadania;
  - wykonaniu wydatków na realizację zadania, podzadania, działania;
  - przyczynach odchyień wartości osiągniętego miernika oraz podejmowanych działaniach naprawczych;
  - osiągniętej efektywności końcowej realizowanych celów.

8. Sprawozdanie z realizacji budżetu zadaniowego po uzyskaniu akceptacji Wójta, jest przekazane do zatwierdzenia przez Radę Gminy na zasadach i w terminach identycznych jak dla budżetu tradycyjnego.
9. Ewaluacja stanowi ocenę relacji pomiędzy poniesionymi nakładami, a osiągniętymi efektami i ocenę skuteczności stopnia osiągnięcia założonych celów oraz planowanych wartości mierników przy realizacji budżetu zadaniowego.
10. Wnioski z audytu i ewaluacji stanowią podstawę do kontynuacji realizacji zadań, podzadań, działań (z ich celami i miernikami), bądź też zmian w tym zakresie, w zależności od osiągniętej efektywności, skuteczności, użyteczności.