

WANDA SKOCZYLAS

Uniwersytet Szczeciński

MIERNIKI MONITOROWANIA CELÓW I ZADAŃ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Wprowadzenie

Nowe Zarządzanie Publiczne eksponuje pomiar wyników. Wprowadzona nową ustawą o finansach publicznych kontrola zarządcza nie została sformalizowana. Akceptacja jej adekwatności, skuteczności i efektywności powoduje, że ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana będzie przez osiągnięte cele jednostki samorządu terytorialnego jako całości. W tym kontekście najistotniejszym elementem kontroli zarządczej staje się system wyznaczania celów i zadań m.in. w samorządowych jednostkach organizacyjnych, a także system monitorowania realizacji skwantyfikowanych tychże celów i zadań. Jednym z możliwych podejść do pomiaru na tym etapie jest wykorzystanie instrumentarium budżetu zadaniowego.

Celem artykułu jest przedstawienie mierników budżetu zadaniowego, ich rodzajów i walorów oraz prezentacja rozwiązań występujących w budżecie zadaniowym gminy Goleniów.

W konkluzji przedstawiono ograniczenia tego sposobu pomiaru celów i zadań.

1. Określanie celów i zadań jednostek samorządu terytorialnego w systemie kontroli zarządczej

Teoretyczną podstawą kontroli zarządczej wprowadzonej zapisami ustawy o finansach publicznych¹ jest koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*). Cechuje ją, zdaniem Ch. Hooda: wprowadzenie profesjonalnego (menedżerskiego) zarządzania, jasno określone standardy i mierniki, większy nacisk na kontrolę wyników, nastawienie na dezagregację jednostek sektora publicznego, wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego, wykorzystanie w sektorze publicznym metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym oraz większa dyscyplina i oszczędność wykorzystania zasobów². Istotą Nowego Zarządzania Publicznego jest więc przyjęcie w zarządzaniu orientacji strategicznej, której walorem jest oryginalność, kreatywność oraz umiejętność jej urzeczywistnienia, wykorzystanie instrumentów i mechanizmów rynkowych oraz ukierunkowanie na osiągnięte wyniki.

Wobec odstąpienia ustawodawcy od sformalizowanych procedur kontroli oraz akceptacji jej adekwatności, skuteczności i efektywności ocena systemu kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego dokonywana będzie przez osiągnięte efekty działania tego systemu wobec celów jednostki samorządu terytorialnego jako całości. W tym kontekście najistotniejszym elementem kontroli zarządczej staje się więc system wyznaczania celów i zadań w samorządowych jednostkach organizacyjnych, a także system monitorowania realizacji skwantyfikowanych tychże celów i zadań³.

Pewne wskazówki dotyczące zasad budowy systemów kontroli zarządczej, a w tym w zakresie właśnie określania celów i zadań oraz monitorowania i oceny ich realizacji, znajdują się w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁴. Zgodnie z zapisem zawartym w grupie standardów B (cele i zarządzanie ryzykiem), a w szczególności standardu 5, niezbędnym elementem

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

² Ch. Hood: *A Public Management for all Seasons?*, „Public Administration” 1991, nr 1 (69), s. 4–5.

³ H. Gawroński: *Kontrola zarządcza w samorządzie terytorialnym (II): System wyznaczania celów i zadań*, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/kontrola-zarzadcza-w-samorzadzcie-terytorialnym-i--system-wyznaczania-celow-i-zadan>.

⁴ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.

potrzebnym do prawidłowego zorganizowania kontroli zarządczej jest misja. Misja jest sposobem komunikowania wizji. Odpowiada ona na pytania: Po co istnieje i funkcjonuje jednostka? Do czego dąży? Czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać? Jakie jest jej społeczne przeznaczenie czy posłannictwo?⁵ Ukierunkowanie działalności na realizację misji jest źródłem wielu korzyści. Jednostki przyjmujące takie rozwiązanie są: sprawniejsze i pracują wydajniej, są też skuteczniejsze, nowatorskie, elastyczne i z reguły panuje w nich wyższe morale⁶.

Natomiast standard 6: określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, stanowi, że⁷:

1. Cele i zadania należy określać jasno i co najmniej w rocznej perspektywie.
2. Wykonanie zadań należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.
3. W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane.
4. Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań z uwzględnieniem kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.
5. Należy zadbać, aby określając cele i zadania, wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

Ważne jest też, by zdefiniowane cele spełniały warunek SMART, czyli były: specyficzne, dokładnie określone (*specific*), mierzalne (*measurable*), uzgodnione (*agreed*), realne (*realistic*) i określone w czasie (*timed*)⁸.

Ramowy charakter standardów, wobec specyfiki działalności każdej jednostki i jej zróżnicowanej złożoności, powoduje, że wypracowanie szczegółowych rozwiązań staje się indywidualną sprawą.

⁵ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody – strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 78.

⁶ D. Osborne, T. Gaebler: *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 2005, s. 165–167.

⁷ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r....

⁸ Rozporządzenie Rady WE nr 1605/2002, Dz. Urz. L 248 z 2002 r.

2. Warianty określenia celów i zadań oraz monitorowania i oceny ich realizacji

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić kilka podejść do procedury określania celów, zadań oraz monitorowania i oceny ich realizacji. Może to być podejście przyjęte w:

- budżecie zadaniowym,
- *Performance Measurement*⁹,
- strategicznej karcie wyników¹⁰.

Nowa ustawa wprost legalizuje instytucje kontroli zarządczej i planowania budżetowego. Chociaż elementy planowania zadaniowego wprowadzane będą stopniowo (to jest z początkiem 2012 roku, co koresponduje z wejściem w życie przepisów o wieloletniej prognozie finansowej), to wiele jednostek samorządu terytorialnego już podjęło trud jego opracowania i mają w tym zakresie własne doświadczenia. Kontrola z jednej strony wykorzystuje rozwiązania wprowadzane w zakresie pozostałych funkcji zarządzania, tj. planowanie, organizowanie i motywowanie. Z drugiej strony sama też pełni służebną funkcję w stosunku do nich, dostarczając informacji zwrotnych koniecznych w zarządzaniu. Jest więc oczywiste powiązanie wypracowanych rozwiązań w zakresie budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej.

Budżet zadaniowy pozwala zarządzać działalnością gminy poprzez wyznaczenie zadań. Informacja pochodząca z budżetu zadaniowego pozwala więc odpowiedzieć na takie pytania jak: Co w gminie przewiduje się zrobić? Po co to się robi i co chce osiągnąć? Jak gmina chce to zrobić? Jakie środki są potrzebne? Jak można zmierzyć efekty tej pracy?¹¹ Jest więc podstawą oceny istotności, efektywności, oszczędności i skuteczności. Wymienione kryteria oceny realizacji celów i zadań są też zgodne ze standardem kontroli zarządczej, który zaleca ocenę właśnie z punktu widzenia: oszczędności, efektywności i skuteczności¹².

⁹ W. Skoczylas: *Pomiar wyników w racjonalizacji zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego* (w druku).

¹⁰ W. Skoczylas: *Strategiczna karta wyników w pomiarze osiągnięć jednostki samorządu terytorialnego* (w druku).

¹¹ K. Domański, J. Szolno-Koguc: *Budżet zadaniowy. Wprowadzenie do metodologii*, portal. wsiz.rzeszow.pl/plik.aspx?id=2755.

¹² Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r....

3. Mierniki w budżecie zadaniowym i ich walory w kontroli zarządczej

Ogół mierników możliwych do wykorzystania w budżecie zadaniowym można podzielić na mierniki¹³:

- 1) produktu (w jednostkach fizycznych lub finansowych) – odzwierciedlają produkty materialne i usług, które otrzymuje beneficjent w wyniku realizacji zadania – stanowią więc one bezpośrednią konsekwencję działań w ramach realizacji poszczególnych zadań;
- 2) rezultatu – mierzą efekty (skutki) uzyskane w wyniku działań objętych zadaniem, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków;
- 3) oddziaływania – odzwierciedlają długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą one mierzyć bezpośrednie skutki wdrażania zadania, ale ujawniające się po dłuższym okresie. Mierniki oddziaływania odnoszą się czasem do wartości, które tylko w części są efektem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki);
- 4) skuteczności – mierzą stopień osiągnięcia założonych celów – mogą mieć one zastosowanie na wszystkich szczeblach klasyfikacji zadaniowej;
- 5) efektywności – mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami (wynikami).

Z wymienionych grup mierników w świetle przedstawionych kryteriów największą wagę przypisuje się miernikom skuteczności i efektywności.

Ostatecznie wartość poznawcza i przydatność praktyczna mierników służących do oceny stopnia realizacji celu uzależniona jest od takich walorów, jak¹⁴:

- 1) adekwatność, a więc ściśle odzwierciedlenie celu, któremu realizacja zadania będzie służyć;
- 2) akceptowalność przez jednostki realizujące dane zadanie;
- 3) wiarygodność i zrozumiałość dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości problemu;
- 4) łatwość monitorowania;
- 5) efektywność jako relacja poniesionych kosztów do uzyskanych efektów informacji;
- 6) spójność z miernikami określonymi dla innych poziomów klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym;

¹³ *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009, s. 58–62

¹⁴ http://www.budzet-zadaniowy.com/baza_miernikow.

- 7) trwałość i aktualność konstrukcji umożliwiająca ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie;
- 8) spójność z zakresem kompetencji i odpowiedzialności wykonawców zadania;
- 9) aktualność odzwierciedlania zjawisk i procesów gospodarczych;
- 10) odpowiedniość, a więc ograniczenia zakresu wskaźników do niezbędnego minimum pokrywającego pole obserwacji.

Mnogość i różnorodność zadań jednostki samorządu terytorialnego powoduje, że wskaźników w budżecie zadaniowym jest wiele i odzwierciedlają one różne aspekty działalności.

4. Przykładowe mierniki zawarte w budżecie zadaniowym i instrumenty ich kontroli

Przykładowy zestaw mierników ujętych w budżecie zadaniowym gminy Goleniów zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Zadania, cele i mierniki w budżecie zadaniowym gminy Goleniów

Zadanie	Cel	Nazwa miernika	Planowane wydatki (zł)		
			2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6
Udzielanie pomocy osobom i rodzinom w przewyciężaniu trudnych sytuacji życiowych oraz integracja społeczna	Życiowe usamodzielnienie osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej oraz ich integracja społeczna. Zwiększenie skuteczności i racjonalizacja stosowanych rozwiązań	% osób i rodzin, których sytuacja uległa poprawie, w stosunku do wszystkich, którym udzielono wsparcia z uwzględnieniem powodów udzielenia pomocy	14 276 102	14 431 327	14 721 274
Estetyzacja oraz utrzymanie porządku i czystości na terenie miasta i gminy	Poprawa warunków życia mieszkańców	% mieszkańców oceniających warunki życia jako poprawiające się	6 850 576	6 987 588	7 127 339
Utrzymanie, zarządzanie i rozwój gminnego zasobu mieszkaniowego oraz kształtowanie polityki mieszkaniowej	Zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych mieszkańców gminy	Zagregowane mierniki podzadań, będzie monitorowane na bieżąco	4 768 561	4 863 932	4 961 211

1	2	3	4	5	6
Prowadzenie systemu gminnej edukacji	Wielokierunkowy, zrównoważony system kształcenia dzieci i młodzieży	Agregacja mierników podzadań (zadowolenie mieszkańców z systemu gminnej edukacji – pozytywna opinia mieszkańców)	42 675 609	43 529 121	44 399 703
Kształtowanie warunków rozwoju kultury w gminie	Zaspokajanie potrzeb mieszkańców w zakresie kultury; zapewnienie odpowiedniej jakości działalności kulturalnej w gminie	Opinie mieszkańców gminy (ankieta)	2 478 305	2 527 871	2 578 429
Kształtowanie warunków rozwoju rekreacji, kultury fizycznej i sportu w gminie	Zaspokajanie potrzeb mieszkańców w zakresie kultury fizycznej; Zapewnienie odpowiedniej jakości działań w zakresie kultury fizycznej w gminie	Opinie mieszkańców gminy (ankieta)	13 102 213	2 957 086	3 016 228
Kształtowanie systemu infrastruktury drogowej i ośrodkowej oraz komunikacyjnej gminy	Poprawa systemu komunikacji w gminie	Opinie mieszkańców gminy (ankieta)	13 702 822	13 976 878	14 256 416
Programowanie, budowa, modernizacja i utrzymanie liniowej infrastruktury technicznej	Zapewnienie mieszkańcom dostępu do mediów i usprawnienie dostarczania ich z uwzględnieniem warunków ochrony środowiska	Liczba gospodarstwa (podmiotów) podłączonych lub którym umożliwiono podłączenie do sieci z podziałem na poszczególne media	1 810 000	1 846 200	1 883 124
Organizacja i zapewnienie bieżącej obsługi interesantów	Terminowa i sprawna realizacja obowiązków gminy wobec interesantów. Przyjazny (urząd)	Zadowolenie interesanta, liczba skarg ze strony mieszkańców w danym okresie	705 882	720 000	734 400
Organizacja i zapewnienie obsługi organów samorządowych i urzędu gminy	Zapewnienie sprawności i efektywności w wypełnianiu ustawowych zadań gminy	Zadowolenie interesanta, ilość skarg ze strony mieszkańców i radnych w danym okresie	6 893 420	7 031 288	7 171 914
Koordinowanie programów z zakresu ochrony zdrowia	Dbłość o upowszechnianie świadomości w zakresie zdrowotności mieszkańców gminy	Poziom zadowolenia mieszkańców w odniesieniu do realizowanych programów	44 000	44 880	45 778
Organizowanie i rozwój współpracy z jednostkami pomocniczymi	Aktywizacja ośrodków wiejskich, wyrównywanie szans	Agregat mierników podzadań	523 910	534 388	545 076
Gospodarowanie gminnym zasobem nieruchomości	Zapewnienie dodatkowych źródeł dochodu oraz majątku pod inwestycje w gminie	Udział wartości dochodów ze sprzedaży mienia do ogółu dochodów (%)	2 338 463	2 385 232	2 432 936

1	2	3	4	5	6
Zapewnienie bezpieczeństwa i ochrona porządku publicznego	Zapewnienie potrzeb w obszarze bezpieczeństwa i porządku publicznego	Agregacja mierników podzadań, poziom poczucia bezpieczeństwa	1 216 656	1 240 989	1 265 809
Kształtowanie i prowadzenie ładu oraz polityki przestrzennej gminy	Zapewnienie zrównoważonego rozwoju gminy. Uzyskanie wpływów do budżetu gminy	Agregat mierników podzadań; wartość wpływu do budżetu	624 348	636 835	649 571
Pozyskiwanie i wydatkowanie środków budżetowych i pozabudżetowych oraz nadzór nad nimi	Zapewnienie płynności finansowej gminy, zapewnienie finansowania ustawowych obowiązków	Agregat mierników podzadań	5 425 163	5 533 666	5 644 340
Organizacja i współfinansowanie działań z zakresu ochrony środowiska oraz ochrony zwierząt na terenie gminy oraz nadzór nad nimi	Zrównoważony rozwój, w tym zachowanie standardów środowiskowych	Agregacja mierników podzadań, poziom poczucia bezpieczeństwa ekologicznego	482 132	491 775	501 610
Budowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku gminy	Kreowanie marki Goleniowa	1. Liczba nowych firm i przedsiębiorstw. 2. Liczba nagród i wyróżnień w rankingach regionalnych i ogólnopolskich. 3. Liczba wydanych drukowanych materiałów promocyjnych (książek, folderów). 4. Poziom rozpoznawalności marki Goleniów	872 689	890 143	907 946
Przeciwdziałanie patologiom społecznym	Poprawa stanu zdrowia społeczności lokalnej poprzez ograniczenie skutków picia alkoholu i (lub) używania narkotyków, eliminowanie przemocy w rodzinie oraz ograniczenie skutków społecznych spowodowanych uzależnieniem	Monitorowanie wskaźników podzadań	710 000	724 200	738 684
Wspieranie rozwoju gospodarczego miasta i gminy	Wzrost poziomu życia mieszkańców i rozwój gospodarczy gminy.	Poziom PKB na mieszkańca gminy	392 358	400 205	408 209
Pozostałe zadanie		Miernik sprawności i efektywności działania	290 000	295 800	301 716
Razem			120 183 209	112 049 405	114 291 713

Źródło: Budżet zadaniowy, <http://bip.goleniow.pl/strony/2007.dhtml>.

Tabela 2

Karta podzadania

Wydział																							
Osoba odpowiedzialna za realizację podzadania		Imię i nazwisko																					
		Funkcja																					
Status karty		B - Bieżąca I - Inwestycyjna NK - Nadzór i kontrola																					
Numer podzadania																							
Nazwa podzadania																							
		Bazowa wartość miernika		Docelowa wartość miernika						Wykonanie		Plan wg uchwały		Planowane wydatki									
Numer działania i podziałania		Nazwa działania i podziałania		2010		2011		2012		2013		2014		2010		2011		2012		2013		2014	
1.1.1.																							
1.1.1.1.																							
1.1.1.2.																							
1.1.1.n																							
1.1.2.																							
1.1.n																							

Bieżące wykonanie wskaźnika/miernika		Wartość docelowa w 2011 roku	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	Suma narastająco	Stopień wykonania w procentach
Numer działania i podziałania		Wartość wskaźnika/miernika w poszczególnych okresach														
1.1.1.																
1.1.1.1.																
1.1.1.2.																
1.1.1.n																
1.1.2.																
1.1.n																
Łącznie podzadanie																

Bieżące wydatkowanie		Wartość planowanych wydatków w 2011 roku	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	Suma narastająco	Stopień wydatkowania w procentach
Numer działania i podziałania		Wartość wydatków w poszczególnych okresach														
1.1.1.																
1.1.1.1.																
1.1.1.2.																
1.1.1.n																
1.1.2.																
1.1.n																
Łącznie podzadanie																

Elaty		Średnio-roczone zapobieżenie na etaty w 2011 roku	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	Średnia arytmetyczna za dany okres narastająco	Stopień zaangażowania etatów w procentach
Numer działania i podziałania		Liczba zaangażowanych etatów w poszczególnych okresach														
1.1.1.																
1.1.1.1.																
1.1.1.2.																
1.1.1.n																
1.1.2.																
1.1.n																
Łącznie podzadanie																

Źródło: Budżet zadaniowy, <http://bip.goleniow.pl/strony/277.dhtml>

Ograniczenie prezentacji budżetu zadaniowego do zadań spowodowało, że niektóre z nich oceniane są przez wskaźniki podzadań. Dla przykładu, 15 podzadań w zadaniu „Prowadzenie systemu gminnej edukacji” monitorowanych jest za pomocą następujących mierników: koszt w cenach bieżących utrzymania 1 wychowanka, 1 ucznia, 1 podopiecznego w danym roku do roku bazowego (%), koszt w cenach bieżących utrzymania 1 ucznia w danym roku do roku bazowego (%), udział szkół korzystających z projektów zewnętrznych (%), udział szkół składających wnioski

o projekty zewnętrzne (%), udział oferty świetlicowej prowadzonej przez NGO's w stosunku do całej oferty w danym roku do roku bazowego (%), koszt w cenach bieżących podzadania w stosunku do roku bazowego (%), udział uczniów objętych pomocą w stosunku do liczby uczniów z opiniami i orzeczeniami (%), udział nauczycieli uzyskujących wyższy stopień awansu zawodowego w danym roku (%), udział nauczycieli posługujących się IT do ogółu w danym roku (%), poziom przygotowania rozwiązania systemowego Ośrodka Szkoleniowo- Metodycznego dla nauczycieli w danym roku do roku bazowego (%), udział kadry mogącej uczyć języka obcego w danym roku (%), udział stypendystów z sukcesami na poziomie krajowym lub międzynarodowym w stosunku do ogółu stypendystów (%), poziom absorpcji środków w danym roku (%), liczba odbytych uroczystości w danym roku (szt.), liczba projektów własnych zrealizowanych w danym roku (szt.), udział szkół przygotowanych do standardu w danym roku (%), stan otwartości (wartość logiczna: tak/nie), udział procentowy szkół posiadających odpowiednią bazę do realizacji zadań w zakresie edukacji, funkcjonowanie jednego Multimedialnego Centrum Wiedzy, udział procentowy termoizolowanych budynków oświatowych w stosunku do wszystkich obiektów oświatowych, miernik sprawności i efektywności działania¹⁵.

W budżecie zadaniowym przyjęto bieżący monitoring realizacji podzadań, a w tym wskaźników oraz zaplanowanych wydatków. W tym celu wypracowana została dla każdego z nich karta podzadania (tabela 2). Podzadanie przypisane jest do konkretnej osoby. Podzadania podzielone zostały na działania i poddziałania. Dla każdego z nich podana jest wartość bazowa wskaźnika, wartość docelowa, wartość osiągnięta i planowane wydatki. Zarówno wskaźniki, jak i wydatki monitorowane są co miesiąc. W takim układzie przedstawiane są też etaty w poszczególnych działaniach i poddziałaniach. Taka konstrukcja budżetu zadaniowego z całą pewnością tworzy dobre instrumentarium do kontroli zarządczej jednostki samorządu terytorialnego.

Uwagi końcowe

Przedstawione rozwiązanie pomiaru celów i zadań ma dużą wartość poznawczą, ponieważ pozwala monitorować na bieżąco wszystkie zadania, podzadania, działania i poddziałania z dużą częstotliwością. Jest więc też rozwiązaniem pracochłonnym. Duża liczba wskaźników może być cmentarzyskiem

¹⁵ Budżet zadaniowy...

liczb. Jak wykazują badania, głównym rodzajem mierników wykorzystywanych przez gminy w budżetach zadaniowych są ilościowe lub wartościowe mierniki produktu, podczas gdy większą wagę powinno się przypisywać miernikom rezultatu i oddziaływania. Nie widać tutaj też powiązania z misją i strategią. Dlatego w teorii i coraz częściej w praktyce podejmuje się próby konstrukcji systemów wskaźników, wykorzystując koncepcję *Performance Measurement* czy strategicznej karty wyników.

Literatura

- Budżet zadaniowy, <http://bip.goleniow.pl/strony/277.dhtml>.
- Budżet zadaniowy, <http://bip.goleniow.pl/strony/2007.dhtml>.
- Domański K., Szolno-Koguc J.: *Budżet zadaniowy. Wprowadzenie do metodologii*, portal.wsiz.rzeszow.pl/plik.aspx?id=2755.
- Gawroński H.: *Kontrola zarządcza w samorządzie terytorialnym (II): system wyznaczania celów i zadań*, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/kontrola-zaradzca-w-samorzadzie-terytorialnym-i-system-wyznaczania-celow-i-zadan>.
- Hood Ch.: *A Public Management for all Seasons?*, „Public Administration” 1991, nr 1(69).
- http://www.budzet-zadaniowy.com/baza_miernikow/.
- Janasz K., Janasz W., Koziol K., Szopik K.: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody – strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009.
- Osborne D., Gaebler T.: *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 2005.
- Rozporządzenie Rady WE nr 1605/2002, Dz. Urz. L 248 z 2002 r.
- Skoczylas W.: *Pomiar wyników w racjonalizacji zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego* (w druku).
- Skoczylas W.: *Strategiczna karta wyników w pomiarze osiągnięć jednostki samorządu terytorialnego* (w druku).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

**THE MEASURES OF MONITORING TARGETS AND TASKS
OF A LOCAL GOVERNMENT ENTITY**

Summary

The article presents the possibility of using measures of performance budget for measuring targets and tasks of organizational entities of local governments. The theoretical reflections were supplemented with the presentation of solutions which can be found in the performance budget of Goleniów Municipality. The conclusion contains the advantages of this solution of the management control as well as the limitations. It also points to the alternative solutions, like the Performance Measurement and the Balanced Scorecard.

Translated by Magdalena Janowicz