



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Raport z badania ewaluacyjnego mid-term
zakresu i ukierunkowania wsparcia
oraz procesu wdrażania projektów systemowych
realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 PO KL

RAPORT OPRACOWANY NA ZLECENIE MINISTERSTWA FINANSÓW W RAMACH PROJEKTÓW PO KL:

„WDROŻENIE BUDŻETU ZADANIOWEGO U WSZYSTKICH DYSPOONENTÓW ŚRODKÓW BUDŻETOWYCH W LATACH 2008-2012”

ORAZ „WSPARCIE PRZYGOTOWANIA I WDROŻENIA BUDŻETU ZADANIOWEGO NA POZIOMIE CENTRALNYM W LATACH 2008-2012”.

Szczecin 2011



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Używane skróty:

BO – Beneficjent Ostateczny

BS – Beneficjent Systemowy

BZ – Budżet Zadaniowy

DRFP – Departament Reformy Finansów Publicznych

IP2 – Instytucja Pośrednicząca II stopnia

IZ – Instytucja Zarządzająca

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

MF – Ministerstwo Finansów

PD – Plan Działania

PO KL – Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Opracował zespół w składzie:

1. Dr hab. prof. US Teresa Lubińska
2. Dr Adam Adamczyk
3. Dr Marcin Będzieszak
4. Dr Krzysztof Błoński
5. Dr Marek Chrzanowski
6. Dr Sławomir Franek
7. Dr Małgorzata Guzowska
8. Dr Ewa Kosycarz
9. Dr Tomasz Strąk
10. Mgr Roman Siedlikowski
11. Mgr Piotr Wolny



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



Spis treści

1. Streszczenie	5
1.1. Wprowadzenie	5
1.2. Syntetyczne wyniki badania ewaluacyjnego	6
2. Wprowadzenie	12
2.1. Cel badania	12
2.1.1. Cele główne badania	12
2.1.2. Cele szczegółowe badania	12
2.2. Zakres przedmiotowy	13
2.3. Zakres podmiotowy	13
2.4. Zakres terytorialny	13
2.5. Zakres czasowy	13
3. Metodologia badawcza	14
3.1. Wywiady indywidualne pogłębione	14
3.2. Badania ankietowe z wykorzystaniem CAWI	14
3.3. Desk research – analiza dokumentów	15
3.4. Matryca logiczna	17
3.5. Ocena kompetencji	18
3.6. Metoda ekspercka	18
4. Opis wyników ewaluacji, analiza i interpretacja	19
4.1. Moduł I. Ewaluacja zakresu i ukierunkowania wsparcia wdrażania systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym; weryfikacja priorytetowych kierunków wsparcia	19
4.1.1. Ocena zgodności Planu Działania 2007-2008, Planu Działania 2009, Planu Działania 2010 w zakresie Poddziałania 5.1.2. i projektów z celami PO KL: ocena spójności wewnętrznej interwencji na podstawie Planu Działania i projektów w zakresie Poddziałania 5.1.2 PO KL	19
4.1.2. Ocena szacunkowa trwałości, skuteczności, efektywności i użyteczności	27
4.1.3. Weryfikacja logiki wsparcia w ramach Poddziałania 5.1.2.	31
4.1.4. Ocena kompletności planowanych/podejmowanych celów i działań względem innych celów, programów i interwencji (EFRR) – spójność wewnętrzna	32
4.2. Moduł II. Analiza i ocena procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi i celami szczegółowymi. - Obszar badawczy: Zarządzanie wdrażanie	33
4.2.1. Ocena procesów współpracy i komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Poddziałania 5.1.2. (IZ – IP2 – BS – BO)	33
4.2.2. Przejrzystość podziału kompetencji	33
4.2.3. Przebieg realizacji wzajemnych obowiązków zaangażowanych instytucji	34
4.2.4. Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu	35
4.2.5. Ocena działań informacyjno-promocyjnych	38
4.3. Moduł II. Analiza i ocena procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi i celami szczegółowymi. - Obszar badawczy: proces realizacji projektu	42
4.3.1. Ocena narzędzi realizacji projektu	42
4.3.2. Ocena rezultatów realizowanego projektu	47
4.3.3. Ocena produktów Projektu	58
4.4. Zasada równości płci	66
4.5. Ocena kompetencji i doświadczenia pracowników	67



5. Koncepcja i metodologia wraz z narzędziami badawczymi oceny efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych.....	68
5.1. Ocena efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych skierowanych do beneficjentów ostatecznych.....	68
5.2. Ocena efektywności przedsięwzięć doradczych skierowanych głównie do Beneficjenta Systemowego ..	72
6. Matryca logiczna	73
7. Analiza SWOT	81
8. Wnioski i rekomendacje.....	87
Załączniki	92
Załącznik nr 1 Wzór ankiety ewaluacyjnej.....	93
Załącznik nr 2a Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Beneficjenta Systemowego	103
Załącznik nr 2b Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Instytucji Pośredniczącej.....	104
Załącznik nr 2c Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.	105
Załącznik nr 3 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego I	106
Załącznik nr 4 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego II	107
Załącznik nr 5 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego III	108
Załącznik nr 6 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego IV	109
Załącznik nr 7 Wzór ankiety AIOS.....	110
Załącznik nr 8 Przykładowe pytania do badania efektywności działań szkoleniowych	113
Załącznik nr 9 Wzór recenzji ekspertyzy.....	115
Załącznik nr 10 Wykaz dysponentów	116
Załącznik nr 11 Stopień zaawansowania realizacji wskaźników w projektach systemowych Poddziałania 5.1.2.	128



1. Streszczenie

1.1. Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie przedstawia wyniki prac zespołu ewaluacyjnego, którego głównym zadaniem było:

- Ewaluacja zakresu i ukierunkowania wsparcia systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym w ramach Poddziałania 5.1.2. PO KL dla zapewnienia trafnego, skutecznego, efektywnego i użytecznego planowania działań oraz stworzenia punktu wyjścia dla ewentualnych modyfikacji projektów.
- Ocena skuteczności systemu wdrażania Poddziałania 5.1.2. PO KL w kontekście realizacji projektów.

Badanie ewaluacyjne przeprowadzone zostało przy użyciu następujących metod:

- analiza dokumentów,
- badania ankietowe przeprowadzone wśród Instytucjonalnych Beneficjentów Ostatecznych,
- wywiady indywidualne pogłębione z przedstawicielami Beneficjenta Systemowego oraz Instytucji Pośredniczącej II stopnia i Instytucji Zarządzającej, a także dodatkowo z Przewodniczącym Sejmowej Komisji Finansów Publicznych,
- metoda ekspercka.

W ramach badania przygotowana została matryca logiczna dla Poddziałania 5.1.2. PO KL, a także przygotowano analizę SWOT oraz dokonano oceny kompetencji pracowników zespołu projektowego.

Opracowano ponadto koncepcję i metodologię wraz z narzędziami badawczymi oceny efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i usług doradczych realizowanych w ramach projektów systemowych Poddziałania 5.1.2. PO KL.

W trakcie realizacji badania napotkano na następujące problemy:

- Początkowo niesatysfakcjonujący spływ ankiet badawczych od dysponentów w początkowym etapie realizacji zamówienia, w wyniku czego Wykonawca był zmuszony przesunąć pierwotny termin wypełniania ankiet o 2 tygodnie. W międzyczasie do dysponentów, którzy nie odpowiedzieli w pierwotnym terminie na ankietę, dwukrotnie rozesłane zostały drogą mailową pisma, z przypomnieniem (za pierwszym razem do wszystkich, kolejne pismo adresowane było do wybranych dysponentów). Uzyskano zwrotność ankiet na poziomie 66% (85 ze 129) w przypadku dysponentów I stopnia, 56% w przypadku dysponentów II stopnia (110 ze 197).
- Błędne informacje o rodzaju dysponenta wpisywane w ankietach. Wykonawca dokonał korekty tych odpowiedzi, zgodnie z listą przekazaną przez Ministerstwo Finansów.





- Ze względu na przyjęty sposób dystrybucji ankiety wśród dysponentów – drogą mailową, każdy dysponent otrzymywał indywidualny link do ankiety – problemem okazał się dostęp do informacji o adresach mailowych na stronach internetowych Instytucjonalnych Beneficjentów Ostatecznych. W takiej sytuacji Wykonawca kontaktował się telefonicznie z dysponentem w celu ustalenia adresu mailowego.
- Udostępnienie formularzy BZ tylko w siedzibie Ministerstwa Finansów w sytuacji, gdy funkcjonują one w formie elektronicznej, utrudniło możliwość dokonania ich analizy.

1.2. Syntetyczne wyniki badania ewaluacyjnego

Ewaluacja przeprowadzona została zgodnie z zasadami przedstawionymi w raporcie metodologicznym, a zatem dotyczy przede wszystkim funkcjonowania projektów systemowych Poddziałania 5.1.2., ale wyniki badania wskazują także na problemy merytoryczne związane z wdrażaniem budżetu, jak chociażby spadek zainteresowania wdrażaniem budżetu zadaniowego. Powinny one doprowadzić do refleksji nad przyjętymi założeniami metodycznymi i wdrożeniowymi budżetu zadaniowego, ze względu na osiągnięcie celu jakim jest skuteczne i efektywne wdrożenie budżetu zadaniowego. O efektach realizacji tak unikalnych projektów systemowych, świadczyć będzie bowiem przede wszystkim jakość budżetu zadaniowego, która będzie pochodną założeń metodycznych i wdrożeniowych, a dopiero później jakość realizacji projektów systemowych Poddziałania 5.1.2.

W Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013, wskazano konieczność zwiększenia sprawności instytucjonalnej w administracji publicznej, poprzez modernizację procesów zarządzania, w tym przede wszystkim poprzez wdrożenie zarządzania finansowego w układzie zadaniowym oraz rozwój nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach tych działań NSRO odnosi się do Krajowego Programu Reform w zakresie wsparcia dla poprawy efektywności wykorzystania środków publicznych. W ramach zadania 2 – „Zwiększenie efektywności funkcjonowania sektora finansów publicznych i poprawa zarządzania publicznymi środkami finansowymi” Krajowego Programu Reform na lata 2008 – 2011, przewidziano wdrożenie systemu budżetowania zadaniowego. Proces ten podzielony został na 3 lata, w ramach których przewidziano realizację następujących działań:

- 2008 – przygotowanie projektu ustawy o finansach publicznych oraz projektu ustawy Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych;
- 2009 – likwidacja lub przekształcenie wybranych form prawno – organizacyjnych sektora finansów publicznych, których zasadność i sprawność funkcjonowania jest kwestionowana;
- wdrożenie 3-letniego planowania budżetowego w układzie zadaniowym u dysponentów części budżetowych

Jako instytucję odpowiedzialną za realizację tych działań wskazano Ministerstwo Finansów.





Zgodnie z Planem Działania na lata 2007-2008 PO KL, wdrażanie budżetu zadaniowego finansowane będzie ze środków, zarezerwowanych w ramach Priorytetu V – Dobre rządzenie, Działanie 5.1 – Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.2 – Wdrażanie systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym. Zaplanowano, że wsparciem objęte zostaną następujące obszary:

- doskonalenie metodologii w zakresie przygotowywania wieloletniego planowania budżetowego oraz planowania strategicznego;
- implementacja systemu planowania wieloletniego w obszarze zarządzania finansowego i zarządzania przez cele;
- wsparcie dla opracowania i wdrożenia systemu ewidencji zadań publicznych opartego na wskaźnikach, m.in. poprzez analizę wzorców w zakresie tworzenia wskaźników realizacji zadań publicznych, tworzenie baz danych wskaźników, stworzenie kompleksowego systemu ewaluacji zadań publicznych;

Złożone przez Ministerstwo Finansów (Beneficjent Systemowy – BS) dwa projekty dotyczące opracowania zasad budżetu zadaniowego oraz metodologii jego wdrożenia, są wynikiem zapisów w ww. dokumentach. Potrzeba zmian w finansach publicznych poprzez opracowanie nowych zasad planowania i wydatkowania w oparciu o budżet zadaniowy pojawiła się w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007-2013 a następnie przeniesiona została do Krajowego Programu Reform na lata 2007-2013. W tych dwóch dokumentach wskazano kierunki zmian oraz częściowo źródła finansowania działań wspomagających podjęte zmiany.

Analiza wniosków o dofinansowanie wraz ze zmianami wprowadzonymi w trakcie realizacji projektów, pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że zapisy w tych wnioskach są zgodne z celami zawartymi w dokumentach regulujących wdrażanie PO KL, w tym z Planem Działania dla Priorytetu V.

Analizując szczegółowo zapisów we wniosku o dofinansowanie należy zwrócić uwagę na dużą trudność w odniesieniu się do efektywności podejmowanych działań

Wątpliwości budzą również formy wsparcia, jakie przyjęte zostały dla osiągnięcia założonych celów. Beneficjent ograniczył rolę działań wdrożeniowych związanych z doradztwem bezpośrednio u Beneficjentów Ostatecznych na rzecz działań szkoleniowych. Warto podkreślić także, że za wsparciem w formie doradztwa w dużym stopniu opowiadają się dysponenti w ankietach przeprowadzonych w ramach ewaluacji. Usługi doradcze w przypadku Projektu II, powinny mieć charakter konsultacji/seminariów, dedykowanych dysponentom. Ich tematyka powinny być kwestie związane z częścią sprawnościową budżetu zadaniowego – definiowanie/modyfikowanie celów, mierników, oraz tworzenie systemu monitoringu budżetu zadaniowego u dysponenta. Po drugie specjalny moduł dotyczyć powinien ewidencji budżetu zadaniowego – opracowania i wdrożenia u dysponenta. W przypadku Projektu I doradztwo dotyczyć może metodologii opracowania budżetu zadaniowego – korzystanie z ekspertów zewnętrznych, szczególnie, że w Projekcie znajdują się zarezerwowane środki finansowe na ten cel.



Analizując dotychczasowy postęp prac w ramach projektów oraz uwzględniając opinie osób zaangażowanych w realizację projektów zarówno na poziomie IZ, IP2 jak i BS, można stwierdzić, że w ciągu ostatniego roku zmniejszyło się zainteresowanie wdrożeniem budżetu zadaniowego na poziomie centralnym, co automatycznie spowodowało rozluźnienie dyscypliny wdrażania BZ na niższych szczeblach. Zdaniem Wykonawcy, co potwierdzone zostało w opiniach osób, z którymi przeprowadzone zostały wywiady, potrzebne jest większe wsparcie, w tym wsparcie polityczne w realizacji analizowanych projektów systemowych. Biorąc pod uwagę opóźnienia w realizacji projektów istnieje realne zagrożenie dla osiągnięcia założonych w Planach Działania rezultatów. Może to w konsekwencji skutkować przerwaniem prac wdrożeniowych wraz z zakończeniem realizacji obu przedsięwzięć.

- Po wprowadzeniu zmian w treści aplikacji (uaktualnienie osiągniętych rezultatów, uszczegółowienie budżetu oraz rozszerzenie form wsparcia o doradztwo na poziomie dysponentów), należy podjąć rozmowy z IP2 o przedłużeniu okresu realizacji projektów po roku 2012.

Otrzymane wyniki ankiet wskazują główne preferencje dysponentów w zakresie działań szkoleniowych. Obszary te związane są ściśle z obowiązkami nałożonymi na dysponentów w zakresie sporządzania sprawozdań w zakresie układu zadaniowego budżetu państwa. Jednocześnie, w związku, z faktem, że jednym z głównych elementów konstrukcji tego układu są mierniki – widoczna jest potrzeba ciągłego doskonalenia w tym zakresie.

Dysponenci wykazali większe zainteresowanie doradztwem niż szkoleniami na poziomie funkcji. W zakresie innych form wsparcia dysponentów podkreślano także oczekiwania na spotkania warsztatowe, podczas których możliwe byłyby analizy studiów przypadku. Przedstawiciele Urzędów Wojewódzkich wskazali ponadto przydatność spotkań cyklicznych z przedstawicielami Ministerstwa Finansów.

- Konieczne jest opracowanie programów szkoleń kładących nacisk na praktyczne elementy związane z planowaniem i realizacją układu zadaniowego.

Oczekiwania dysponentów skoncentrowane są na następujących obszarach: opracowanie przez MF szczegółowych wytycznych dotyczących budżetu zadaniowego, w tym ewidencji; uruchomienie przez MF interaktywnego serwisu internetowego zawierającego interpretację przepisów noty budżetowej oraz ustawy o finansach publicznych na bieżąco uzupełnianego na podstawie pytań dysponentów; opracowanie wzorcowej dokumentacji systemu kontroli zarządczej.

- Udoskonalenie systemu wymiany informacji. W chwili obecnej funkcjonuje system wymiany informacji na temat działań podejmowanych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego – strona internetowa oraz skrzynka e-mailowa, na którą dysponenci kierować mogą swoje uwagi. Pod względem funkcjonowania strony internetowej nie można mieć zastrzeżeń, stąd warto rozważyć publikowanie bazy pytań/problemów zgłaszanych przez dysponentów i oficjalnych odpowiedzi MF na nie.

Problemem występującym w przypadku rekrutacji uczestników działań szkoleniowych w ramach Projektu II jest brak formalnej możliwości wpływania na dobór uczestników szkoleń.



Do Dyrektorów Generalnych kierowane jest pismo o rekrutacji, a zatem ostateczny wybór pracowników podejmowany jest właśnie w odpowiednim urzędzie, a nie w Ministerstwie Finansów. Jest to biorąc pod uwagę niezależność dyrektorów urzędów oraz ich najlepszą wiedzę dotyczącą tego, kto spośród pracowników danego urzędu, powinien zostać na nie skierowany, najlepszy sposób dokonywania rekrutacji.

- Istotne jest, by w przypadku organizacji kolejnych edycji szkoleń, bardzo silny nacisk kłaść na odpowiedni dobór uczestników, poprzez uświadomienie tego faktu ww. kierownictwu, a zatem Ministerstwo Finansów powinno kontynuować działalność w zakresie informowania kierownictwa urzędów, których pracownicy uczestniczą w szkolenia, o konieczności kierowania odpowiednich pracowników na szkolenia.

Działania promocyjno-informacyjne są skuteczne, bowiem trafiały do zasadniczych grup docelowych oraz zwiększały wiedzę o budżecie zadaniowym. Można postawić tezę, że dysponenti w ograniczonym stopniu są w stanie zidentyfikować cele, jakie stawiane są wdrażaniu budżetu zadaniowego i skupiają się raczej na kwestiach formalnych wynikających z nakładanych na nich obowiązków w zakresie prac nad budżetem zadaniowym.

- Działania promocyjno-informacyjne zintensyfikować należy w obszarze związanym z celowością oraz korzyściami wdrażania budżetu zadaniowego. Polem, w którym intensyfikować należy działania są kwestie związane z celowością oraz korzyściami wdrażania budżetu zadaniowego. Polepszeniu zainteresowania się tym tematem ośrodków akademickich, firm konsultingowych z pewnością służyć może także preferowana przez dysponentów forma przekazywania wiedzy tj. konferencje.

Przekonanie o użyteczności budżetu zadaniowego nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu ugruntowane, a narzędzie to wykorzystywane jest głównie przez służby finansowo-księgowo.

- W takiej sytuacji konieczne jest prowadzenie dalszych działań w zakresie wskazywania użyteczności, np. w zakresie kontroli zarządczej.

W świetle badań ankietowych. dotychczas prowadzone w ramach projektu szkolenia zdaniem dysponentów pozwoliły na zapoznanie się z ogólną ideą budżetowania zadaniowego oraz dostarczyły ogólnych wskazówek dotyczących funkcjonowania budżetu zadaniowego w danej instytucji, mimo to nie są postrzegane jako instrument pozwalający na dostarczenie wyczerpujących informacji na temat budżetu zadaniowego możliwych do wykorzystania w danej instytucji.

- Wymaga to więc podjęcia prac w zakresie przemodelowania programu prowadzonych szkoleń oraz wypracowania praktyk prowadzących do tworzenia jednorodnych grup szkoleniowych z punktu widzenia realizowanych zadań.

Istnieją rozbieżności co do oceny jakości szkoleń badanej w oparciu o ankiety AIOS oraz w oparciu o ankietę badawczą skierowaną do dysponentów.

- Należy dokonać pogłębionej analizy oczekiwań ze strony beneficjentów szkoleń z punktu widzenia tematyki i formy szkoleń. Podkreślić ponadto należy, że struktura odpowiedzi na to pytanie nie różni się zasadniczo między dysponentami głównymi



i dysponentami niższego stopnia, co wzmacnia rangę przedstawionych rezultatów.

Oprócz działań szkoleniowych w ramach projektu finansowane były prace nad stworzeniem bazy mierników, ekspertyzy dotyczące możliwości tworzenia systemu informatycznego, rozwiązań księgowych oraz konferencje. Każde z tych działań wpisuje się w cele projektu. Bez wątplenia można je uznać za przydatne w doskonaleniu rozwiązań stosowanych na potrzeby wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce. Niewątpliwą zaletą zorganizowanych konferencji jest liczny udział prelegentów zagranicznych, reprezentujących kraje i instytucje międzynarodowe zaangażowane w prace nad budżetem zadaniowym.

- W przyszłości warto byłoby zastanowić się nad zorganizowaniem konferencji o wąskich profilach tematycznych. I tak zdaniem Wykonawcy możliwe byłoby zorganizowanie osobnych konferencji poświęconych na przykład takim tematom jak:
 - 1) pomiar zadań publicznych,
 - 2) budżet zadaniowy w zarządzaniu państwem,
 - 3) rola służb księgowych w budżetowaniu zadaniowym,
 - 4) rozwiązania informatyczne na potrzeby budżetu zadaniowego.

Z punktu widzenia oczekiwań dysponentów docenić należy prace nad stworzeniem bazy mierników. Szczególnie interesujący jest w tym obszarze dokonanie przeglądu rozwiązań międzynarodowych.

- Ze względu na fakt, że nie wszyscy dysponenti wykorzystują mierniki znajdujące się w bazie zasadne wydaje się podjęcie przez MF działań zmierzających do identyfikacji przyczyn takiego stanu rzeczy, zwłaszcza że przygotowywanie bazy mierników odbywa się we współpracy z dysponentami. Oznaczać to powinno możliwość rozbudowywania bazy mierników na odpowiednio uzasadniony wniosek dysponentów. Rozważenia wymaga także nałożenie na poszczególnych dysponentów obowiązku gromadzenia wartości mierników znajdujących się w modelu bazy mierników dla poszczególnych funkcji państwa.

W przypadku części dysponentów nie jest widoczny postęp w zakresie definiowania odpowiednich mierników.

- Wskazane jest udzielenie dodatkowego wsparcia w zakresie poprawnego definiowania mierników następującym dysponentom: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Kancelaria Prezydenta RP, Krajowe Biuro Wyborcze, Sąd Najwyższy, Polska Akademia Nauk, Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Obrony Narodowej.

Dla funkcji 22 nie opracowano jeszcze obowiązującego katalogu podzadań, co utrudnia zachowanie porównywalności danych.

- Ze względu na konieczność zapewnienia właściwej porównywalności danych należy zatem doprecyzować wytyczne w zakresie funkcji 22, a także opracować obowiązujący układ podzadań. W przypadku funkcji 22 ponadto uzasadnione jest (ze względu na charakter obsługowy ujętych tam działań) także zdefiniowanie



wzorcowego układu działań. Należy także sformułować odpowiednie wytyczne dla zadania Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego. Ujęcie funkcjonalne budżetu zadaniowego, w którym jedno zadanie lub podzadanie realizowane może być przez kilka dysponentów powoduje konieczność określania mierników dla każdego dysponenta.

- Duża liczba zarówno zadań jak i podzadań o charakterze międzyresortowym wymaga rozbudowy metodyki budżetu zadaniowego o kwestie koordynacji współpracy międzyresortowej obejmującej mechanizmy współpracy w przypadku zadań realizowanych przez dwóch dysponentów, zadań realizowanych przez 3 lub 4 dysponentów oraz dla zadań realizowanych co najmniej 5 dysponentów (w budżecie na rok 2011 jest 14 takich zadań).

Niewystarczająca koordynacja prac nad celami i miernikami w przypadku realizacji zadań przez kilku dysponentów lub kilku dysponentów tego samego typu, co ma wpływ na jakość przygotowanego budżetu zadaniowego.

- Należy zwiększyć aktywność w zakresie organizowania spotkań uzgodnieniowych dysponentów, realizujących zadania międzyresortowe.



2. Wprowadzenie

2.1. Cel badania

2.1.1. Cele główne badania

Celami głównymi badania były:

1. Ewaluacja zakresu i ukierunkowania wsparcia systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym w ramach Poddziałania 5.1.2. PO KL dla zapewnienia trafnego, skutecznego, efektywnego i użytecznego planowania działań oraz stworzenia punktu wyjścia dla ewentualnych modyfikacji projektów.
2. Ocena skuteczności systemu wdrażania Poddziałania 5.1.2. PO KL w kontekście realizacji projektów.

2.1.2. Cele szczegółowe badania

Celami szczegółowymi badania były w zakresie celu głównego 1:

1. Ocena zgodności Planu Działania 2007-2008, Planu Działania 2009, Planu Działania 2010 w zakresie Poddziałania 5.1.2. i projektów z celami PO KL: ocena spójności wewnętrznej interwencji na podstawie Planu Działania i projektów w zakresie Poddziałania 5.1.2 PO KL.
2. Ocena szacunkowa trwałości, skuteczności, efektywności i użyteczności.
3. Weryfikacja logiki wsparcia w ramach Poddziałania 5.1.2.
4. Ocena kompletności planowanych/podejmowanych celów i działań względem innych celów, programów i interwencji (EFRR) – spójność wewnętrzna

Celami szczegółowymi badania były w zakresie celu głównego 2 w zakresie obszaru badawczego „Zarządzanie wdrażaniem” są:

1. Ocena procesów współpracy i komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Poddziałania 5.1.2. (IZ – IP2 – BS – BO).
2. Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu.
3. Ocena działań informacyjno-promocyjnych.

Celami szczegółowymi badania są w zakresie celu głównego 2 w zakresie obszaru badawczego „Proces realizacji projektu” są:

1. Ocena narzędzi realizacji projektu
2. Ocena rezultatów realizowanego projektu.
3. Ocena produktów projektu.



2.2. Zakres przedmiotowy

Badanie prowadzone zostało w dwóch modułach:

1. MODUŁ I - Ewaluacja zakresu i ukierunkowania wsparcia wdrażania systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym; weryfikacja priorytetowych kierunków wsparcia.
2. MODUŁ II - Analiza i ocena procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi i celami szczegółowymi.

Badanie w ramach MODUŁU II prowadzone odbyło dla dwóch projektów systemowych:

1. Projekt I – Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012.
2. Projekt II – Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012.

2.3. Zakres podmiotowy

W badaniach związanych z Modułem I wzięli udział przedstawiciele Beneficjenta Systemowego – Ministerstwa Finansów, Instytucji Pośredniczącej II stopnia – Kancelarii Prezesa Rady Ministra Finansów oraz Instytucji Zarządzającej – Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

W badaniach związanych z Modułem II wzięli udział Instytucjonalni Beneficjenci Ostateczni tj. wszyscy dysponenci budżetowi I i II stopnia oraz 5% dysponentów III stopnia.

2.4. Zakres terytorialny

Badaniem objęci zostali dysponenci budżetowi terenu Rzeczypospolitej Polskiej.

2.5. Zakres czasowy

Okresem badawczym badania ewaluacyjnego był okres objęty Planami Działań dla Priorytetu V na lata 2007-2008 oraz na rok 2009 i 2010.

W przypadku działań realizowanych w ramach Projektu 1 i Projektu 2 w roku 2010, których zakończenie wykraczało poza datę złożenia przez Uniwersytet Szczeciński oferty na przeprowadzenie badania ewaluacyjnego, za datę końcową uznano się datę podpisania ww. umowy, a rezultaty oceniane były jako osiągnięte w oparciu o umowę pomiędzy Ministerstwem Finansów a podmiotami odpowiedzialnymi za realizację tych działań.





3. Metodologia badawcza

3.1. Wywiady indywidualne pogłębione

Wywiady pogłębione przeprowadzone zostały z przedstawicielami Beneficjenta Systemowego, Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz Instytucji Zarządzającej. Ogółem w tym zakresie przeprowadzono 6 wywiadów – po 2 z przedstawicielami każdej z instytucji. Dodatkowo przeprowadzone zostało 12 wywiadów z przedstawicielami Beneficjenta Systemowego, tj. przedstawicielami Departamentu Reformy Finansów Publicznych. Scenariusze wywiadów zostały załączone do raportu metodologicznego. Dodatkowo przeprowadzony został wywiad z Przewodniczącym Sejmowej Komisji Finansów Publicznych.

3.2. Badania ankietowe z wykorzystaniem CAWI

Badania ankietowe wśród dysponentów I, II i III stopnia przeprowadzone zostały przy użyciu metody CAWI (wywiady przez Internet prowadzone za pomocą udostępnianego respondentom kwestionariusza ankietowego) W przygotowanym instrumencie pomiarowym do niezbędnego minimum zredukowana została liczba pytań otwartych na rzecz pytań zamkniętych zawierających nie więcej niż 7 wariantów odpowiedzi.

W celu przeprowadzenia badań ankietowych do wybranych dysponentów, po tym jak poinformowani zostali oni przez Ministerstwo Finansów o prowadzeniu ankiety, rozesłane zostały indywidualne adresy (linki) do ankiety. Jako termin wypełnienia ankiet wskazano 3 dni robocze, co biorąc pod uwagę liczbę pytań w ankiecie uznano, za odpowiedni. W związku z informacjami spływającymi od respondentów, ostatecznie termin zakończenia ankiety przesunięto o 2 dni.

Badaniami objęto 100% dysponentów I stopnia, 100% dysponentów II stopnia oraz co najmniej 5% dysponentów III stopnia realizujących zadania związane z wdrażaniem budżetu zadaniowego zgodnie z wykazem przekazanym przez Ministerstwo Finansów.

Dysponenci budżetowi I i II stopnia, którzy znajdowali się na ww. liście, w sytuacji, gdy zakwalifikowani zostali do kilku grup, objęci zostali badaniami jedynie jako dysponent (Instytucjonalny Beneficjent Ostateczny) najwyższego stopnia.

W ankiecie będącej załącznikiem do raportu, znalazło się pytanie, w którym respondenci określali rodzaj dysponenta.

Pierwotny termin zakończenia ankiety został przesunięty o 2 tygodnie, w związku z informacjami spływającymi od respondentów. W międzyczasie do dysponentów, którzy nie odpowiedzieli w pierwotnym terminie na ankiety, dwukrotnie rozesłane zostały drogą mailową pisma, z przypomnieniem (za pierwszym razem do wszystkich, kolejne pismo adresowane było do wybranych dysponentów).

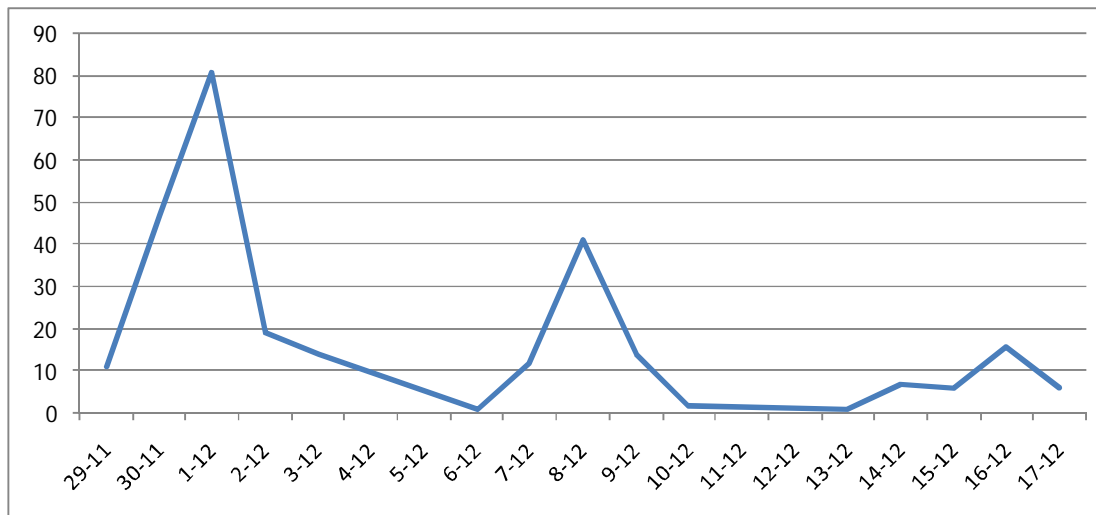
Uzyskano zwrotność ankiet na poziomie 66% (85 ze 129) w przypadku dysponentów I stopnia, 56% w przypadku dysponentów II stopnia (110 ze 197). W przypadku dysponentów



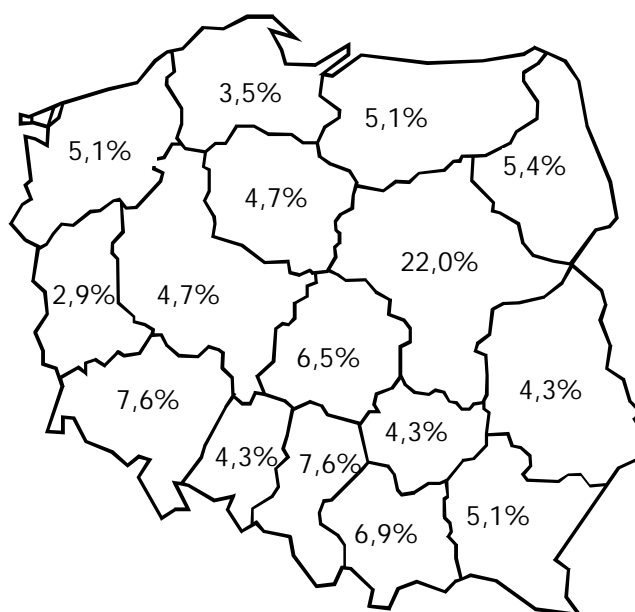


Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

III stopnia ankieta została skierowana do wszystkich dysponentów III, niebędących jednocześnie dysponentami innego stopnia, którzy znajdowali się na liście przekazanej przez Ministerstwo Finansów. Odpowiedzi w tym przypadku uzyskano od 83 dysponentów. Odpowiedzi na ankiety służyły w tempie przedstawionym na rysunku poniżej.



Rysunek 1. Tempo udzielania odpowiedzi przez dysponentów



Rysunek 2 Podział dysponentów, którzy udzielili odpowiedzi (według województw)

3.3. Desk research – analiza dokumentów

Przy wykorzystaniu desk research prowadzono analizę w odniesieniu do następujących dokumentów:





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki,
- Szczegółowy Opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
- Plan Działania 2007-2008 dla Projektu I,
- Plan Działania 2009 dla Projektu I i Projektu II,
- Plan Działania 2010 dla Projektu I i Projektu II
- Wnioski o dofinansowanie – wersje pierwotne na podstawie których zawarto umowę o dofinansowanie oraz wszystkie wersje zmienione w trakcie realizacji projektów.
- Umowy o dofinansowanie wraz ze wszystkimi aneksami oraz „pisemnymi zgodami” na zmiany w projekcie, które dokonane zostały bez konieczności zmiany wniosku o dofinansowanie.
- Protokoły dotychczasowych kontroli i audytów
- Zalecenia pokontrolne
- Korespondencja pomiędzy Beneficjentem Systemowym a Instytucją Pośredniczącą II stopnia dotycząca ewentualnych zagrożeń w realizacji projektów oraz informacje na temat podjętych działań zapobiegawczych.
- Wnioski o płatność za czas realizacji projektów wraz załącznikami nr 1 i nr 2.
- Analizy i badania, poprzedzające złożenie wniosków o dofinansowanie, które były wynikiem zawartych w tych wnioskach celów, rezultatów oraz zastosowanych metod wsparcia.
- Wykaz osób zaangażowanych w zarządzanie projektami
- Zasady ewaluacji projektu przez zespół zarządzający.
- Raporty z ewaluacji projektów, sporządzone przez zespół zarządzający – jeżeli były wykonane.
- Ankiety oceniające szkolenie - wzór ankiety w przypadku jeżeli był on jednolity dla wszystkich szkoleń a jeżeli ankieta podlegała modyfikacji, to wzór ankiety pierwotnej oraz wzór ankiety po każdej modyfikacji.
- Harmonogram działań
- Formularze BZ1, BZ2, BZ3 na 2009 i 2010 r.
- Sprawozdania dysponentów z realizacji BZ za 2008 i 2009 r.

W przypadku badania oceny szkoleń przez beneficjentów ostatecznych, badanie ewaluacyjne przeprowadzono na próbie losowej.

W przypadku badań wrywkowych kluczowymi elementami jest określenie liczebności próby oraz odpowiednia selekcja elementów do badania. Zapewnienie losowości i reprezentatywności próby decyduje w dużej mierze o wiarygodności wyników ewaluacji.

Liczebność próby dla cech jakościowych obliczana jest za pomocą następującego wzoru:

Przy założeniu poziomu ufności 0,95, marginesie błędu na poziomie 0,1 oraz populacji równej 2000, minimalna liczebność próby obliczona w oparciu o wzór:

$$x = Z \left(\frac{c}{100} \right)^2 r(100 - r)$$
$$n = \frac{Nx}{(N - 1)E^2 + x}$$





$$E = \sqrt{\frac{(N - n)x}{n(N - 1)}}$$

gdzie:

n - wielkość próby,

E - margines błędu,

N - wielkość populacji,

r - frakcja odpowiedzi którymi jesteśmy zainteresowani,

Z(c/100) - wartość krytyczna dla poziomu ufności *c*

wynosi 92 ankiety.

Próba badawcza ankiet wyniosła ostatecznie dla kolejnych lat:

- 2008 – 108 ankiet,
- 2009 – 112 ankiet,
- 2010 – 126 ankiet.

3.4. Matryca logiczna

Matryca logiczna to jedna z metod planowania oraz oceny projektów, której podstawową zasadą jest uporządkowanie elementów opisujących projekt w sekwencji logicznych, następujących po sobie kroków. W syntetyczny sposób przedstawia planowaną drogę realizacji i weryfikacji projektu. Dzięki tej metodologii łatwiejsze staje się zarządzanie projektem poprzez zidentyfikowanie, a następnie wprowadzenie szeregu narzędzi służących do planowania, wdrażania, monitorowania oraz oceny efektów realizacji projektów.

Matryca logiczna odzwierciedla związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy różnymi poziomami celów, wskazuje jak weryfikować, czy cele te zostały osiągnięte, oraz określa, jakie założenia poza obszarem kontrolowanym przez projekt mogą wpłynąć na jego udane zakończenie

Dla potrzeb niniejszej ewaluacji skonturowano „odtworzeniowo” tablicę logiczną Poddziałania 5.1.2. PO KL w celu oceny, przede wszystkim, etapu planowania, jak również dodatkowo wdrażania i realizacji projektu.

Podstawowym celem budowy matrycy logicznej jest uszczegółowienie i operacjonalizacja pomysłu na projekt. Matryca wyznacza logikę interwencji (jeśli podjęte zostaną działania wówczas osiągnięte będą rezultaty, a następnie cele projektu itd.) opisuje ważne założenia i ryzyka kryjące się u podstawy logiki. Daje to bazę do sprawdzenia wykonalności projektu. Na potrzeby zarządzania i nadzorowania projektów, matryca logiczna definiuje zadania, które mają być podejmowane, wymagane zasoby oraz zakres odpowiedzialności zarządzających. Matryca dostarcza również szkieletu według którego będzie monitorowany i ewoluowany postęp (obiektywnie weryfikowalne wskaźniki i źródła weryfikacji).

Odtworzenie na podstawie realizowanych projektów matrycy logicznej pozwala na etapie ewaluacji ocenić czy przyjęta w projekcie logika interwencji jest prawdziwa oraz czy dostarcza ona zwięzłych informacji jakie cele projekt realizuje, jakie działania są realizowane w związku z osiągnięciem celów, wskaźników (mierników), informuje o źródłach dzięki którym



będzie mierzony postęp. Odtworzenie na podstawie projektów matrycy logicznej pozwala także ocenić czy w trakcie planowania były brane pod uwagę zagrożenia wpływające na osiągnięcie założonych celów.

3.5. Ocena kompetencji

Badania w zakresie rezultatów miękkich Planu Działań na rok 2009 i 2010 przeprowadzono przy wykorzystaniu dokumentów dotyczących kompetencji i doświadczenia pracowników. W tym celu wykorzystano dane dotyczące wykształcenia i doświadczenia pracowników Beneficjenta Systemowego, a także zakres obowiązków dla stanowisk finansowanych w ramach projektu I.

3.6. Metoda ekspercka

Metoda ekspercka była ostatnim etapem badań. Przy jej wykorzystaniu grupa ekspertów wykonawcy, opierając się posiadanej wiedzy, a także na podstawie analizy desk research, wywiadów indywidualnych oraz CAWI, sformułowali słabe i mocne strony realizowanego projektu. Jednocześnie zadaniem ekspertów było określenie (w oparciu o własne doświadczenia oraz wyniki ewaluacji) koncepcji i metodologii wraz z narzędziami badawczymi oceny efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i usług doradczych realizowanych w ramach projektów systemowych Poddziałania 5.1.2 PO KL.



4. Opis wyników ewaluacji, analiza i interpretacja

4.1 Moduł I. Ewaluacja zakresu i ukierunkowania wsparcia wdrażania systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym; weryfikacja priorytetowych kierunków wsparcia

4.1.1. Ocena zgodności Planu Działania 2007-2008, Planu Działania 2009, Planu Działania 2010 w zakresie Poddziałania 5.1.2. i projektów z celami PO KL: ocena spójności wewnętrznej interwencji na podstawie Planu Działania i projektów w zakresie Poddziałania 5.1.2 PO KL.

Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013

Dokument ten ma charakter ogólny a jego celem było wskazanie kierunków wsparcia finansowego pochodzącego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszy Spójności. Pomimo niskiego poziomu szczegółowości, znalazły się w nim następujące zapisy dotyczące wdrażania budżetu zadaniowego:

- przy sporządzaniu analizy SWOT przed rozpoczęciem wdrażania NSRO, na poziomie makroekonomicznym wskazano wykorzystanie mechanizmów budżetu zadaniowego, jako jedną z szans na wdrożenie Strategii osiągnięcie założonych wskaźników;
- w obszarze działań na rzecz wzmocnienia zdolności administracyjnych w ramach NSRO na lata 2007 – 2013, wskazano konieczność zwiększenia sprawności instytucjonalnej w administracji publicznej, poprzez modernizację procesów zarządzania, w tym przede wszystkim poprzez wdrożenie zarządzania finansowego w układzie zadaniowym oraz rozwój nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach tych działań NSRO odnosi się do Krajowego Programu Reform w zakresie wsparcia dla poprawy efektywności wykorzystania środków publicznych.

NSRO wprost wskazują, że wsparcie dla wdrażania planowania w układzie zadaniowym będzie dostępne w ramach PO KL Priorytet V a w ramach inwestycji w kapitał ludzki, prowadzone będą szkolenia związane z tym kierunkiem reform.

Krajowy Program Reform na lata 2008 – 2011

W ramach zadania 2 – Zwiększenie efektywności funkcjonowania sektora finansów publicznych i poprawa zarządzania publicznymi środkami finansowymi, przewidziano wdrożenie systemu budżetowania zadaniowego. Proces ten podzielony został na 3 lata, w ramach których przewidziano realizację następujących działań:





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- 2008 – przygotowanie projektu ustawy o finansach publicznych oraz projektu ustawy Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych;
- 2009 – likwidacja lub przekształcenie wybranych form prawno – organizacyjnych sektora finansów publicznych, których zasadność i sprawność funkcjonowania jest kwestionowana;
- wdrożenie 3-letniego planowania budżetowego w układzie zadaniowym u dysponentów części budżetowych

Jako instytucję odpowiedzialną za realizację tych działań wskazano Ministerstwo Finansów.

Plany Działań

Zgodnie z PD, wdrażanie budżetu zadaniowego finansowane jest ze środków, zarezerwowanych w ramach Priorytetu V – Dobre rządzenie, Działanie 5.1 – Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.2 – Wdrażanie systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym. Zaplanowano, że wsparciem objęte zostały następujące obszary:

- doskonalenie metodologii w zakresie przygotowywania wieloletniego planowania budżetowego oraz planowania strategicznego;
- implementacja systemu planowania wieloletniego w obszarze zarządzania finansowego i zarządzania przez cele;
- wsparcie dla opracowania i wdrożenia systemu ewidencji zadań publicznych opartego na wskaźnikach, m.in. poprzez analizę wzorców w zakresie tworzenia wskaźników realizacji zadań publicznych, tworzenie baz danych wskaźników, stworzenie kompleksowego systemu ewaluacji zadań publicznych;

Plan ten stawia przed Beneficjentami środków w ramach Poddziałania 5.1.2 następujące cele:

- zwiększenie jawności i przejrzystości budżetu państwa;
- zwiększenie efektywności wydatkowania środków;
- realna wycena poszczególnych zadań państwa;
- koncentracja części wydatków publicznych na zadaniach uznanych za priorytetowe w programie rządu i sprzyjających rozwojowi społeczno – gospodarczemu;
- lepsza koordynacja działań Administracji publicznej oraz wyeliminowanie dublujących się funkcji i kompetencji w poszczególnych resortach;
- przygotowanie administracji do zarządzania w systemie zadaniowym;

Na realizację ww. zadań i osiągnięcie założonych celów, w latach 2007 – 2008 zaplanowano następujące kwoty:

Kwota zaplanowana w roku 2007 w PLN	Kwota zaplanowana w roku 2008 w PLN
2.468.060,00	8.539.000,00





Kwoty powyższe, jak również kwoty zawarte w PD w kolejnych latach, miały zostać wydatkowane poprzez realizację dwóch poniższych, wieloletnich projektów systemowych:

Tytuł projektu	„Wsparcie przygotowania i wdrożenie budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008 – 2012”
Krótki opis działań w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • analiza oraz modyfikacja aktów prawnych regulujących funkcjonowanie finansów publicznych; • doskonalenie metodologii i umiejętności w zakresie przygotowywania budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim; • opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych opartego na wskaźnikach, definiowanie zadań priorytetowych. • opracowanie założeń systemowych i narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej. Szkolenia użytkowników systemu. • wprowadzenie od 2013 roku – równoległe do projektu budżetu tradycyjnego – projektu budżetu w układzie zadaniowym zgodnie z wypracowaną w latach poprzednich metodologią.
Grupy docelowe	Pracownicy dysponentów oraz Ministerstwa Finansów zaangażowani w realizację i obsługę opracowania i wdrożenia metodyki budżetowania zadaniowego w sektorze publicznym dla zadań priorytetowych.
Oczekiwane rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> • sfinansowanie etatów oraz dodatków zadaniowych w MF wraz z wyposażeniem stanowisk pracy, pracowników zaangażowanych w realizację i obsługę opracowania i wdrożenia metodyki budżetowania zadaniowego w sektorze publicznym dla zadań priorytetowych; • ukończone szkolenia pracowników administracji z zakresu budżetu zadaniowego; • szczegółowy harmonogram wdrożenia



	<p>budżetu zadaniowego;</p> <ul style="list-style-type: none">• przygotowane materiały do uzasadnienia ustawy budżetowej na rok 2009 i lata następne,• sprawozdania z realizacji zadań przez dysponentów w roku 2007 i latach następnych;• projekty przepisów regulujących funkcjonowanie budżetu zadaniowego w systemie Finansów publicznych;• - założenia do systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych opartego na wskaźnikach;• - przeprowadzone konferencje dotyczące metodologii wdrażania budżetu zadaniowego;• pogłębiona wiedza w zakresie budżetu zadaniowego oraz rachunkowości, planowania strategicznego i legislacji na potrzeby wdrażania reformy nowego systemu budżetowania;• system IT
Szacowany budżet	40.000.000 (w roku 2008: 3.643.000 PLN)
Tytuł projektu	„Wdrażanie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008 – 2012”
Krótki opis działań w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none">• doskonalenie umiejętności w zakresie przygotowywania budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim przez pracowników wszystkich dysponentów budżetowych;• doskonalenie umiejętności w zakresie planowania strategicznego przez pracowników wszystkich dysponentów budżetowych;• definiowanie zadań priorytetowych, wdrażanie systemu monitoringu i ewaluacji priorytetowych zadań publicznych opartego na wskaźnikach u wszystkich dysponentów budżetowych oraz narzędzi informatycznych wspierających proces;



	<ul style="list-style-type: none"> • wdrożenie jednolitej terminologii i zasad planowania w jednostkach budżetowych, funduszach celowych oraz agencjach rządowych; • opracowanie założeń systemowych i narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej <p>W roku 2008 zaplanowano zapewnienie usług szkoleniowych i doradczych dla wszystkich dysponentów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego oraz planowania wieloletniego i strategicznego. Zaplanowano również rozpoczęcie prac nad przygotowaniem baz mierników dla poszczególnych funkcji państwa oraz zorganizowanie kursów specjalistycznych w zakresie zarządzania przez cele adresowanych do kadry zarządzającej.</p>
<p>Grupy docelowe</p>	<p>Jednostki administracji rządowej będące dysponentami drugiego i trzeciego stopnia oraz ich pracownicy.</p>
<p>Oczekiwane rezultaty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ukończenie szkolenia z zakresu metodologii budżetowania zadaniowego, planowania wieloletniego i strategicznego przez wybranych pracowników dysponentów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia (przewidywana liczba uczestników – 847); • objęcie dysponentów doradztwem w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego, planowania wieloletniego i strategicznego; • plany wydatków w układzie zadaniowym na rok 2009; • raporty z realizacji zadań przez dysponentów za rok 2007; • bazy mierników dla poszczególnych dysponentów. • zwiększone kompetencje pracowników dysponentów budżetowych z zakresu metodologii budżetowania zadaniowego, umożliwiające wdrożenie budżetu



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

	zadaniowego; • system IT.
Szacowany budżet	50.000.000 PLN (z tego w roku 2008: 4.896.000 PLN)

W kolejnych latach zakres merytoryczny projektów praktycznie się nie zmieniał, modyfikacji podlegały założone rezultaty oraz skala wsparcia. W poniższych dwóch tabelach przedstawiono założenia dotyczące rezultatów zawarte w PD w latach 2008 – 2010. Założenia dla projektu: „Wsparcie przygotowania i wdrożenie budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008 – 2012”:

Opis	2008	2009	2010
Doskonalenie metodologii – przygotowanie opracowań.	2 szt.	5 szt.	5 szt.
Promocja budżetu zadaniowego – zorganizowanie konferencji.	2 szt.	1 szt.	10 szt.
Promocja budżetu zadaniowego – opracowanie materiałów reklamowych i publikacji.	100 szt.	0	0
Zapewnienie obsługi zadań realizowanych przez MF, w tym sfinansowanie:			
a) wynagrodzenia pracowników zaangażowanych w obsługę oraz opracowanie metodyki	15 stanowisk pracy	40 stanowiska pracy	60 stanowisk pracy
b) wyposażenie stanowisk pracy	10	40	45
c) szkolenia ogólne i specjalistyczne	208 osobodni szkoleniowych	2.500 osobodni szkoleniowych	2.500 osobodni szkoleniowych
d) zorganizowanie wyjazdów studyjnych	2 – 4 wyjazdy dla grup 8 osobowych	2-4 dla grup 8 osobowych	2-4 dla grup 10 osobowych
e) Sporządzenie raportu z ewaluacji projektu	0	0	1
Rezultaty miękkie	a) Przygotowanie kompetentnego zespołu pracowników MF i instytucji uczestniczących w pracach koncepcyjnych odpowiedzialnych za obsługę, opracowanie i wdrożenie metodyki budżetowania zadaniowego w sektorze Finansów publicznych, prace nad reformą finansów publicznych; b) Wypracowanie nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi;		





	c) Informowanie na temat reformy finansów publicznych w Polsce.
--	---

Założenia dla projektu: „Wdrażanie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008 – 2012”

Opis	2008	2009	2010
Przeszkolenie pracowników dysponentów środków budżetowych	3.496 osobodni szkoleniowych	2.500 osobodni szkoleniowych	2.500 osobodni szkoleniowych
Przygotowanie opracowań z zakresu planowania i wdrażania BZ	1 szt.	5 szt.	4 szt.
Wdrożenie nowych mechanizmów zarządzania – stworzenie opracowań w tym zakresie	0	2 szt.	Szkolenia ogólne o specjalistyczne – 2000 osobodni
Doradztwo w zakresie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi - przygotowanie opracowań.	0	0	2
Opracowanie bazy mierników dla poszczególnych funkcji państwa, realizowanych przez dysponentów.	0	5	8
Raport z badania ewaluacyjnego projektu	0	0	1
Rezultaty miękkie	a) zwiększenie poziomu wiedzy pracowników w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego; b) zwiększenie poczucia pewności w trakcie podejmowania decyzji w macierzystych jednostkach; c) zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywane zadania.		

Złożone przez Ministerstwo Finansów (Beneficjent Systemowy – BS) dwa projekty dotyczące opracowania zasad budżetu zadaniowego oraz metodologii jego wdrożenia, są wynikiem zapisów w ww. dokumentach. Potrzeba zmian w finansach publicznych poprzez opracowanie nowych zasad planowania i wydatkowania w oparciu o budżet zadaniowy pojawiła się w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia na lata 2007–2013 a następnie przeniesiona do Krajowego Programu Reform na lata 2008–2011. W tych dwóch dokumentach wskazano kierunki zmian oraz częściowo źródła finansowania działań wspomagających podjęte zmiany.





Na poziomie operacyjnym, z uwagi na źródła finansowania działań związanych z wdrażaniem budżetu zadaniowego, kluczowymi stały się dokumenty związane z wdrażaniem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a w szczególności Szczegółowy Opis Priorytetów (SzOP) oraz Plany Działania na poszczególne lata w ramach Priorytetu V z podziałem na Poddziałania. Dokonując ewaluacji tych dwóch projektów należy odnieść się również do harmonogramu prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008 – 2015, dostępnym na stronie Ministerstwa Finansów, a będącym wyznacznikiem ramowych działań podejmowanych w zakresie wdrażania reformy Finansów publicznych w obszarze planowania zadaniowego.

Analiza wniosków o dofinansowanie wraz ze zmianami wprowadzonymi w trakcie realizacji projektów, pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że zapisy w tych wnioskach są zgodne z celami zawartymi w dokumentach regulujących wdrażanie PO KL, w tym z Planem Działania dla Priorytetu V. Należy jednak podkreślić, że wszystkie dokumenty do których odnosi się Wykonawca w niniejszym opracowaniu mają różny charakter i różne jest ich przeznaczenie, co może powodować zarówno pewne nieścisłości terminologiczne jak również utrudnienia w realizacji samych projektów.

Dokumenty o charakterze ogólnym, takie jak Krajowy Program Reform czy Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia są jedynie wyznacznikiem kierunków zmian i z uwagi na swoją niską szczegółowość operacyjną, nie mogą stanowić dokumentów do których można w sposób bezpośredni odnieść zapisy wniosków o dofinansowanie. Oczywiście należy podkreślić, że wnioski o dofinansowanie w zakresie obszarów, których dotyczą są zgodne z tymi dwoma dokumentami.

Jednak kluczowymi dokumentami z punktu widzenia ewaluacji projektów są: Szczegółowy Opis Priorytetów oraz Plany Działania, które w sposób bardziej precyzyjny opisują założone cele i rezultaty, które to znajdują swoje odzwierciedlenie we wnioskach o dofinansowanie. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na szczegółowość zapisów zarówno wniosku o dofinansowanie jak i dokumentów związanych z realizacją działań w ramach Poddziałania 5.1.2. Bez wątpienia takie czynniki jak:

- systemowy charakter projektów,
- innowacyjny charakter działań w ramach projektu,
- twórczy charakter podejmowanych działań w projekcie

mogą mieć wpływ na szczegółowość zapisów wniosków o dofinansowanie. Beneficjent do aplikacji przeniósł bezpośrednio wszystkie rezultaty opisane w Planie Działania, co na etapie aplikowania było elementem wystarczającym dla zatwierdzenia wniosku przez IP2 i uzyskania wsparcia. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że jest to projekt wieloletni, należałoby już po pierwszym roku wprowadzić pewne uszczegółowienia zarówno w rezultatach jak i w budżecie projektu. Zdaniem zespołu dokonującego ewaluacji, taki wymóg powinien pojawić się ze strony IP2 jako warunek konieczny dla dalszego kontynuowania projektu.

W treści wniosku o dofinansowanie przy rezultatach twardych brak jest, wymaganych przez PO KL, informacji na temat źródeł skąd pochodziły będą dane dotyczące osiągniętych wartości, zaś rezultaty miękkie stanowią bardzo ogólnikowe stwierdzenia, praktycznie nie weryfikowalne lub których weryfikacja jest oparta na ocenie subiektywnej badanych osób.



Taki sposób zapisów w budżecie pozwala Beneficjentowi na dużą swobodę w podejmowaniu decyzji co do struktury wydatków, ale z drugiej strony rodzi niebezpieczeństwo niezakwalifikowania części wydatków przez IP2.

Wątpliwości Wykonawcy budzą również formy wsparcia, jakie przyjęte zostały dla osiągnięcia założonych celów. Beneficjent ograniczył rolę działań wdrożeniowych związanych z doradztwem bezpośrednio u Beneficjentów Ostatecznych na rzecz działań szkoleniowych, które oczywiście podniosą wiedzę na temat budżetu zadaniowego, jednak ich skuteczność jest duża niższa i nie gwarantują one wdrożeń u poszczególnych dysponentów budżetowych.

4.1.2. Ocena szacunkowa trwałości, skuteczności, efektywności i użyteczności.

Przewidywany wpływ- bezpośredni i pośredni zaplanowanych działań na obszar interwencji w kontekście celów dokumentów programowych i operacyjnych

Jak wykazano w pkt.4.1.1. zawarte w aplikacji formy wsparcia są zgodne z dokumentami programowymi i Planami Działania na poszczególne lata. Należy jednak podkreślić, że biorąc pod uwagę wymogi w zakresie trwałości projektów realizowanych w ramach PO KL oraz takie czynniki jak:

- fluktuacja kadr – od momentu rozpoczęcia projektu do jego zakończenia upłynie blisko 5 lat, niewątpliwie w okresie tym część osób objętych wsparciem zrezygnuje z pracy w instytucjach zaangażowanych w realizację projektu;
- okres realizacji projektu;
- tematyka projektu – budżet zadaniowy w Polsce jest jeszcze w fazie formułowania założeń i tworzenia prawa, które określi ramy i zasady wdrażania rozwiązań systemowych na poziomie poszczególnych dysponentów;
- specyficzny charakter projektu – przyrównując ewaluowane projekty do innych o podobnym charakterze, realizowanych w ramach PO KL, można stwierdzić, że mają one charakter bardziej badawczy niż wdrożeniowy, co wynika z faktu, że brak jest nawet w chwili obecnej dokładnych wytycznych i regulacji prawnych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego.

Powyższe czynniki mogą mieć niestety negatywny wpływ na trwałość projektu. Oczywiście jeżeli przyjmiemy, że rezultatem ma być przeszkolenie określonej liczby osób w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego, to projekt ten spełni swoją rolę. Biorąc jednak pod uwagę oczekiwania w zakresie realizacji projektów w ramach PO KL, efektem ich realizacji powinno być wdrożenie konkretnych narzędzi systemowych na poziomie poszczególnych dysponentów, które po zakończeniu projektu będą wykorzystywane, bez względu na poziom fluktuacji w danej jednostce. Z tego też powodu zespół ewaluujący uważa, że zdecydowanie lepszym narzędziem wsparcia, pozwalającym na zachowanie trwałości projektu, byłyby usługi doradcze.

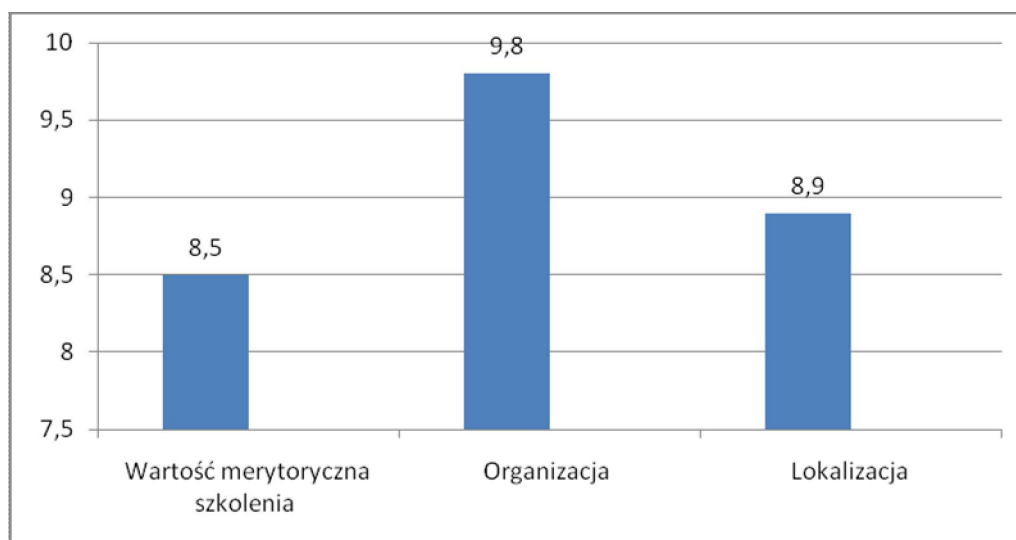


Usługi szkoleniowe realizowane w ramach projektu wpłyną na poziom wiedzy pracowników odpowiedzialnych u poszczególnych dysponentów i u Beneficjenta Systemowego za wdrażanie budżetu zadaniowego, co w dłuższej perspektywie powinno przynieść wymierne korzyści. Wartością dodaną jest możliwość wymiany doświadczeń podczas szkoleń pomiędzy pracownikami poszczególnych dysponentów, co może kreować nowe kontakty i nowe rozwiązania, możliwe do wykorzystania w rozwiązaniach systemowych.

Podczas ewaluacji projektów przeprowadzono również analizę ankiet uczestników szkoleń w poszczególnych latach. Biorąc pod uwagę fakt, że treść ankiet w poszczególnych latach się zmieniała, w niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki odrębnie dla każdego roku. W okresie tym zmiana ulegała także skala ocena – w latach 2008-2009 stosowana była skala 1-10, natomiast w roku 2010 – 1-6. Oceny szkoleń dokonano na podstawie próby losowej ankiet, wypełnianych na koniec każdego szkolenia przez uczestników. Łącznie dla uzyskania wiarygodnego wyniku przeanalizowano 346 ankiet, dobranych w następujących latach:

- 2008 – 108 ankiet
- 2009 – 112 ankiet
- 2010 – 126 ankiet

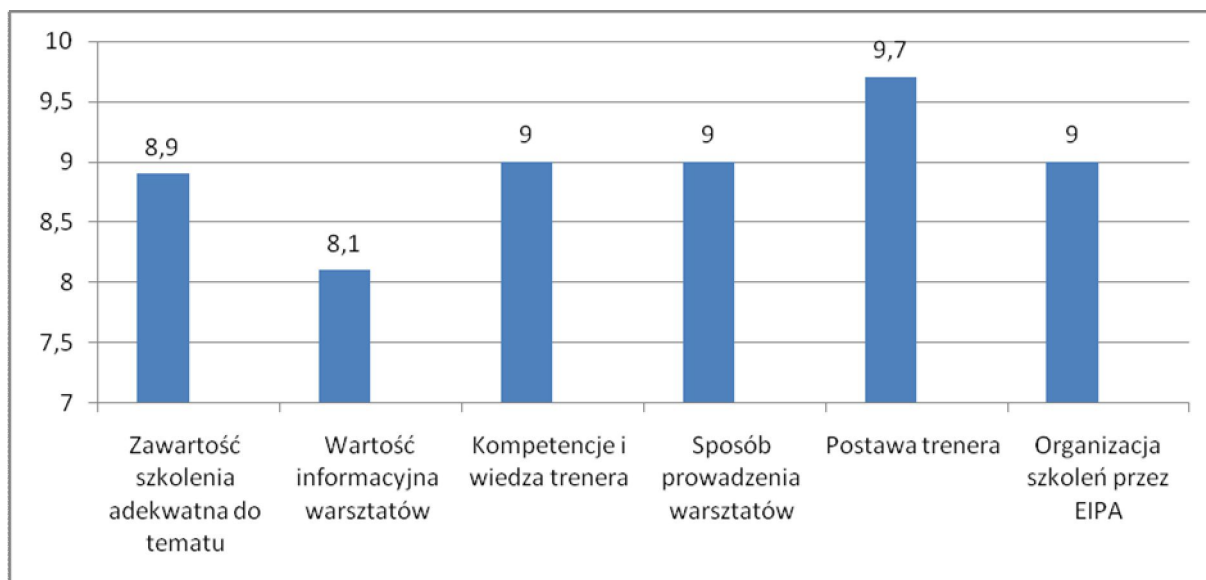
Rysunek 3 Ocena szkoleń w roku 2008



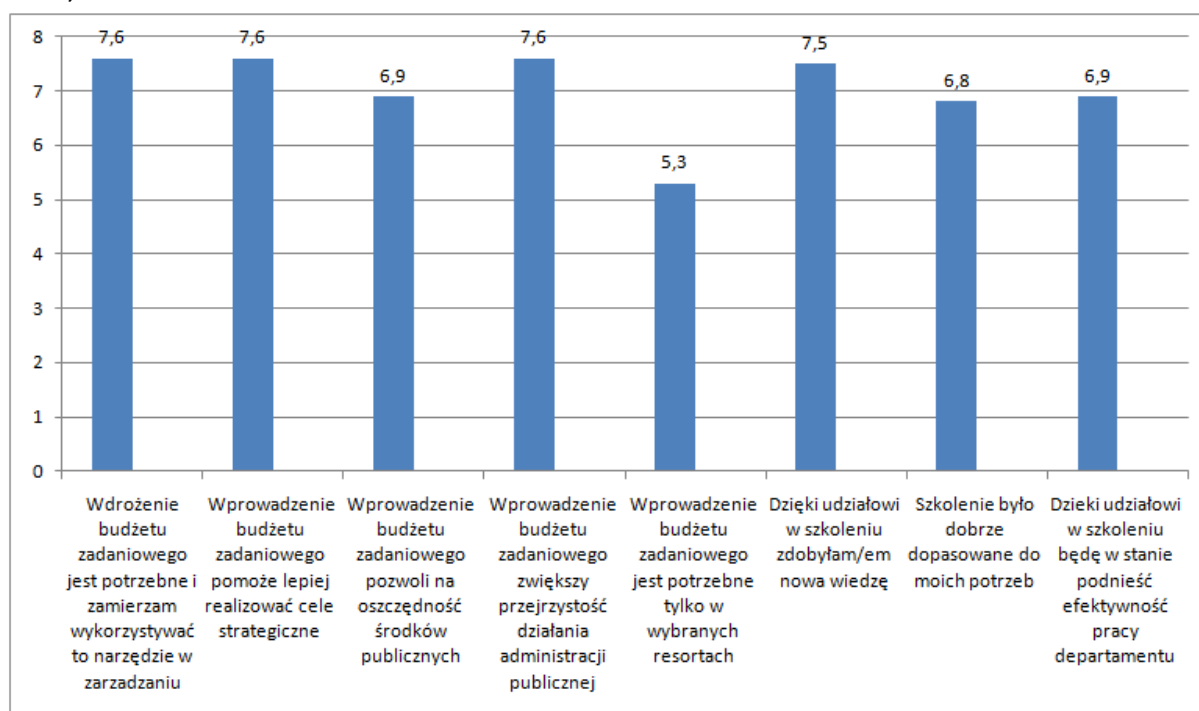


Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Rysunek 4 Ocena warsztatów w roku 2008



Rysunek 5 Zasadność wdrożenia budżetu zadaniowego (rok 2009)



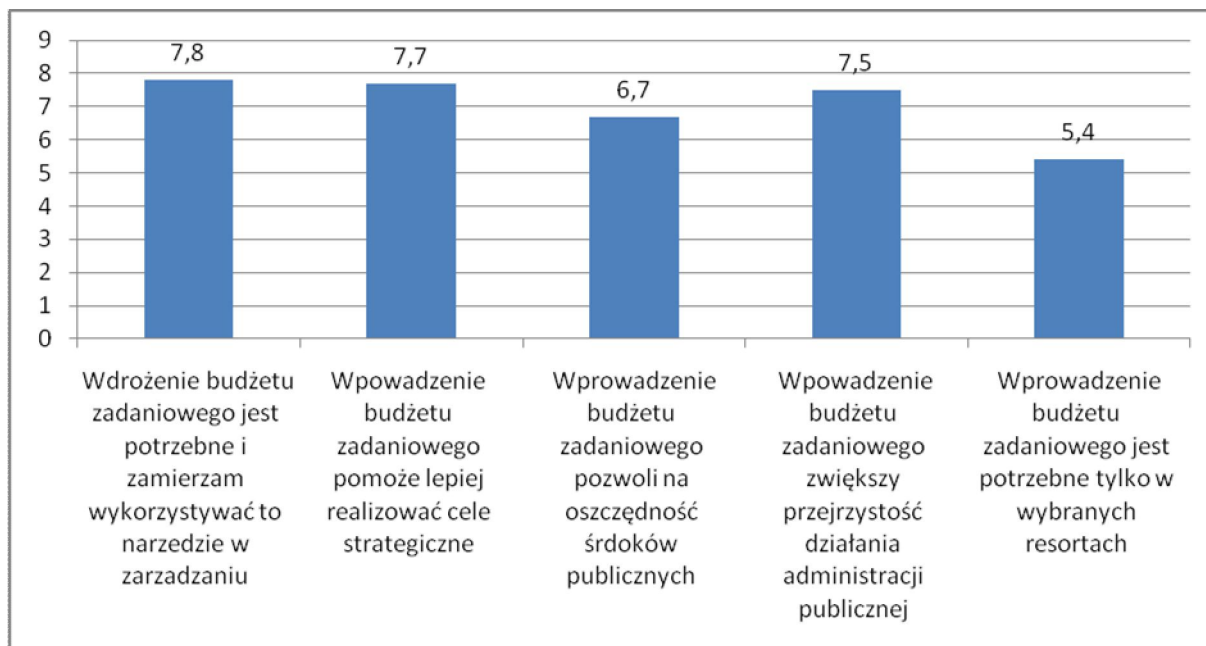
Rok 2009

Rysunek 6 Zasadność wdrożenia budżetu zadaniowego (rok 2009)

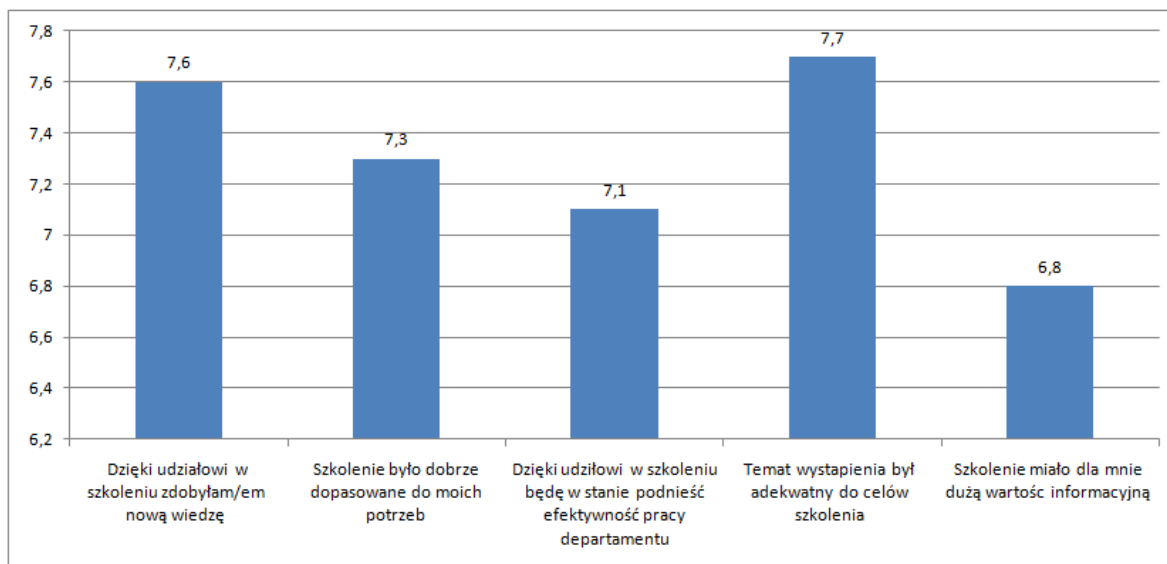




Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

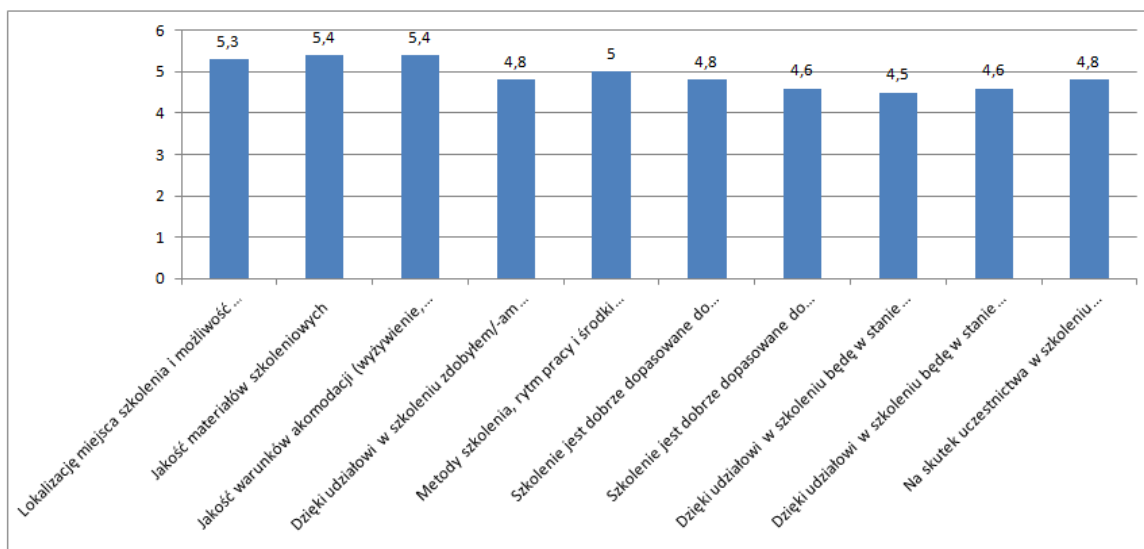


Rysunek 7 Ocena szkoleń w roku 2009



Rysunek 8 Ocena szkoleń w roku 2010





Biorąc pod uwagę przeanalizowane ankiety, wypełniane przez uczestników szkoleń po ich zakończeniu, należy stwierdzić, że są one oceniane stosunkowo wysoko. Ocena szkoleń kształtuje się na poziomie 70 -80% wszystkich możliwych do zdobycia punktów. Warto jednak zwrócić uwagę na dwa dodatkowe elementy:

- wysoki poziom odpowiedzi pozytywnych (80%) dotyczących zasadności wdrożenia budżetu zadaniowego;
- zgłaszanie przez uczestników szkoleń (szczególnie w roku 2009) chęci udziału w konsultacjach i zajęciach warsztatowych.

4.1.3. Weryfikacja logiki wsparcia w ramach Poddziałania 5.1.2.

Uwzględniając zapisy w Planach Działania oraz oczekiwania IP2 w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego, głównym celem projektu adresowanego do pracowników Ministerstwa Finansów było:

- przygotowanie silnego merytorycznie zespołu, odpowiedzialnego za wdrażanie BZ,
- wypracowanie metodologii wdrażania budżetu zadaniowego,
- opracowanie zasad wdrażania BZ u poszczególnych dysponentów,
- przeniesienie na grunt Polski doświadczeń innych krajów w zakresie wdrażania BZ,
- wypracowanie koncepcji rozwiązań informatycznych wspierających wdrażanie i użytkowanie BZ.

Powyższe założenia nie mają charakteru wskaźników zawartych w PD, ale pośrednio wynikają z treści tego dokumentu oraz metodologii wdrażania tego typu rozwiązań.

W okresie, który obejmuje ewaluacja projektów udało się przeprowadzić szereg działań i wypracować narzędzia związane z metodyką budżetu zadaniowego, która jest jeszcze niepełna i zapewne będzie podlegała zmianom po kolejnych etapach wdrożeniowych. Zdaniem zespołu dokonującego ewaluacji, zespoły wdrożeniowe mogą napotkać w





przyszłych okresach trudności związane z koniecznością wprowadzenia zmian w elementach już wdrożonych oraz „zmęczeniem” czynnika ludzkiego.

Należy jednocześnie podkreślić, że żaden kraj na świecie nie może się poszczycić wdrożeniem idealnego budżetu zadaniowego, co może świadczyć o trudności materii. Dlatego też niewątpliwie dobrym narzędziem wsparcia stosowanym w ramach projektów są wizyty studyjne, pozwalające na czerpanie korzyści z doświadczeń w innych krajach – pozwoli to uniknąć wielu błędów w trakcie procesu wdrażania.

4.1.4. Ocena kompletności planowanych/podejmowanych celów i działań względem innych celów, programów i interwencji (EFRR) – spójność wewnętrzna

Na Poddziałanie 5.1.2 składają się tylko dwa projekty systemowe, gdzie Beneficjentem Systemowym jest Ministerstwo Finansów. Działania podejmowane w ramach tych projektów wynikają z konieczności wdrożenia reform w zakresie zwiększenia efektywności wydatków budżetowych poprzez stworzenie systemowych rozwiązań umożliwiających identyfikację wydatków w kontekście realizowanych zadań. Kierunki wsparcia zapisane w Planie Działania są zgodne z Narodowymi Strategicznymi Ramami Odniesienia na lata 2007 – 2013, zgodnie z którymi, jednym z obszarów wymagającym wsparcia systemowego jest reforma administracji publicznej w zakresie zarządzania finansami w ujęciu zadaniowym oraz wdrożenie budżetu zadaniowego w jednostkach administracji publicznej. Budżet zadaniowy, jako jedno z kryteriów dostępu pojawiło się w projektach konkursowych w ramach Poddziałania 5.2.1, co powinno pozwolić na promowanie tego typu rozwiązań także na poziomie Jednostek Samorządu Terytorialnego. Można również zauważyć komplementarność ewaluowanych projektów z projektami systemowymi w ramach Poddziałania 5.1.1, gdzie w ograniczonym zakresie przewidziano szkolenia z zakresu wdrażania budżetu zadaniowego.



4.2. Moduł II. Analiza i ocena procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi i celami szczegółowymi. - Obszar badawczy: Zarządzanie wdrażanie

4.2.1. Ocena procesów współpracy i komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie Poddziałania 5.1.2. (IZ – IP2 – BS – BO).

W początkowym etapie wdrażania budżetu zadaniowego, za realizację tego zadania była Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, pełniąca obecnie funkcję IP2. Wraz z rozpoczęciem realizacji projektów, nastąpiło przeniesienie odpowiedzialności za budżet zadaniowy do Ministerstwa Finansów, które stało się tym samym Beneficjentem Systemowym. Analizując trafność umiejscowienia instytucji zaangażowanych we wdrażanie budżetu zadaniowego, należy uwzględnić dwa rodzaje czynników:

- merytoryczne – Ministerstwo Finansów jako instytucja odpowiedzialna za budżet państwa oraz akty prawne regulujące zasady funkcjonowania budżetów poszczególnych dysponentów powinna odgrywać kluczową rolę w realizacji projektów systemowych a tym samym rola MF jako BS jest jak najbardziej uzasadniona.
- wspierające – biorąc pod uwagę materię, której dotyczą projekty oraz ilość podmiotów i osób objętych wsparciem, przy realizacji projektów niezbędne jest wsparcie, w tym polityczne, dla BS ze strony KPRM.

Analizując dotychczasowy postęp prac w ramach projektów oraz uwzględniając opinie osób zaangażowanych w realizację projektów zarówno na poziomie IZ, IP2 jak i BS, można stwierdzić, że w ciągu ostatniego roku zmniejszyło się zainteresowanie wdrożeniem budżetu zadaniowego na poziomie centralnym, co automatycznie spowodowało rozluźnienie dyscypliny wdrażania BZ na niższych szczeblach.

Zdaniem Wykonawcy, co potwierdzone zostało w opiniach osób, z którymi przeprowadzone zostały wywiady, potrzebne jest większe wsparcie, w tym wsparcie polityczne w realizacji analizowanych projektów systemowych.

4.2.2. Przejrzystość podziału kompetencji

Zasady wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki określone zostały w Systemie Realizacji PO KL, opracowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Na system ten składa się szereg dokumentów i wytycznych regulujących zasady wydatkowania w ramach Programu, a wśród nich:

- Zasady finansowania Programu Kapitał Ludzki;
- Instrukcja do wniosku o dofinansowanie w ramach PO KL;
- Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie w ramach PO KL;





- Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL.

Żaden z tych dokumentów, nie przewiduje procedury odwoławczej w przypadku pojawienia się wątpliwości co do zasadności uznania przez IP2 wydatków jako niekwalifikowane. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że takie sytuacje w przypadku projektów konkursowych zdarzają się niezwykle rzadko. Wynika to z faktu, że składane wnioski o dofinansowanie są dokładnie opisywane, a pozycje budżetowe posiadają szczegółowe uzasadnienie (w przypadku cross-finansingu Beneficjent ma obowiązek wykazania jakie środki zostaną zakupione i przy jakich cenach jednostkowych). Inna sytuacja ma miejsce przy realizacji projektów systemowych, które z uwagi na swój charakter nie mogą być szczegółowo opisane. Niemniej jednak w przypadku pojawienia się wątpliwości co do kwalifikowalności wydatków, wyznacznikiem są wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków PO KL.

Zdaniem Wykonawcy, w przypadku projektów systemowych, można by uniknąć takich sytuacji poprzez uszczegółowienie zapisów we wniosku o dofinansowanie, np. stosując zasadę, że przed rozpoczęciem każdego roku kalendarzowego, BS przedstawia IP2 uszczegółowienie poszczególnych pozycji budżetowych.

Ocenę współpracy pomiędzy zaangażowanymi instytucjami dokonano w oparciu o:

- analizę dostępnych dokumentów otrzymanych od Zamawiającego,
- wywiady przeprowadzone z przedstawicielami IZ, IP2 i BS.

Powyższe źródła informacji pozwalają stwierdzić, że generalnie w trakcie realizacji projektu nie odnotowano większych problemów w tym zakresie. Największe znaczenie, dla osiągnięcia założonych celów, ma współpraca BS z IP2. Jak dotychczas problemy w zakresie współpracy tych instytucji dotyczyły kwalifikowalności wydatków i zasadności ich ponoszenia. Zdaniem zespołu ewaluacyjnego, problem kwalifikowalności wydatków wynikał z niewystarczającego uszczegółowienia budżetu zawartego we wniosku o dofinansowanie, a w szczególności z braku uzasadnienia dla poszczególnych pozycji budżetowych. Należy jednak podkreślić, że poziom kosztów uznanych za niekwalifikowane w odniesieniu do wielkości realizowanych projektów jest znikomy i nie stanowi zagrożenia dla osiągnięcia założonych rezultatów.

Z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami instytucji zaangażowanych w realizację projektów wynika, że w trakcie trwania projektów wypracowywane zostały zasady współpracy, które obecnie są wykorzystywane i pozwalają na bieżąco rozwiązywać pojawiające się problemy. Nie mniej jednak zdaniem zespołu dokonującego ewaluacji, w przypadku kolejnych zakupów, szczególnie zaliczanych do cross-finansingu mogą pojawić wątpliwości co do zasadności dokonywanych zakupów, gdyż we wniosku o dofinansowanie brak jest jakiegokolwiek uzasadnienia w tym zakresie.

4.2.3. Przebieg realizacji wzajemnych obowiązków zaangażowanych instytucji

W realizację projektu zaangażowane są trzy instytucje:

- IZ – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego;
- IP2 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów;





- BS – Ministerstwo Finansów.

Zadania poszczególnych instytucji zaangażowanych w realizację projektu wynikają wprost z Planu Działania oraz dokumentów regulujących zakres obowiązków związanych z wdrażaniem i realizacją projektów współfinansowanych w ramach PO KL. Kluczową rolę w realizacji projektów odgrywa Ministerstwo Finansów, pełniący rolę Beneficjenta Systemowego. BS jest odpowiedzialny za realizację projektu i za osiągnięcie założonych w aplikacji rezultatów. Analizując narzędzia będące w dyspozycji BS, należy je podzielić na dwie grupy:

- zaplecze techniczno – organizacyjne (w tym czynnik ludzki) niezbędne dla zarządzania projektem i zapewnienia sprawnego przebiegu procesów w ramach projektu,
- zaplecze metodologiczne niezbędne do realizacji zadań merytorycznych.

Konstrukcja wniosków o dofinansowanie zapewnia BS zarówno zaplecze techniczne (wyposażenie stanowisk pracy) jak i zaplecze osobowe (w ramach projektów finansowane są wynagrodzenia pracowników etatowych Ministerstwa Finansów).

Wsparcie w ramach projektów ma charakter szkoleń i nie gwarantuje wdrożeń u poszczególnych dysponentów. Oczywiście innowacyjny charakter projektów, zmuszą BS do podejmowania zmian, w tym merytorycznych, ale w takim wypadku mamy do czynienia z projektem pilotażowo – badawczym i jego realizacja powinna zostać ograniczona do wąskiej grupy dysponentów.

4.2.4 Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu.

Dla realizacji projektów nie stworzono odrębnej struktury, wymaganej i doskonale spełniającej swoją rolę w przypadku projektów konkursowych. Struktura projektu została wpleciona w strukturę Ministerstwa Finansów w układzie poziomym, poprzez przydzielenie zadań dla poszczególnych osób odpowiedzialnych np. za:

- zamówienia publiczne,
- obsługę finansową,
- monitoring realizowanych zadań przez podmioty zewnętrzne,
- sprawozdawczość.

Biorąc pod uwagę rodzaj i charakter projektu oraz status wnioskodawcy należy stwierdzić, że przyjęta struktura spełnia swoją rolę w kontekście obowiązków ciążących na BS. Wprawdzie doświadczenia we wdrażaniu projektów w ramach PO KL wskazują, że bardziej wydajne są struktury wyodrębnione wyłącznie dla celów związanych z zarządzaniem projektem, to uwzględniając strukturę samego BS oraz obieg dokumentów w ramach Ministerstwa Finansów, wyodrębnienie takiej struktury nie przyniosłoby żadnych dodatkowych korzyści.

Biorąc pod uwagę wartość projektów oraz ich zakres tematyczny i znaczenie dla prowadzonych reform, stwierdzić należy, że obciążenie osób zaangażowanych operacyjnie w realizację projektów, przewyższa powszechnie stosowane standardy, stosowane w projektach konkursowych. Taki stan wynika również z nietypowej struktury zarządzania projektem. Zespół dokonujący ewaluacji mając dostęp do dokumentacji szkoleniowej bardzo



wysoko ocenił sposób archiwizacji dokumentów i sporządzaną sprawozdawczość z udzielanego wsparcia. Jednak zdaniem zespołu dokonującego ewaluacji konieczne jest zwiększenie zaangażowania osobowego w obszarze zarządzania w połączeniu z próbą zamiany struktury poziomej na pionową, oczywiście z uwzględnieniem struktury samego Beneficjenta Systemowego.

Przy realizacji projektów systemowych, wiele instytucji (np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej), realizację tych projektów zleca podmiotom zewnętrznym, ograniczając swoją rolę do monitoringu i weryfikacji osiągnięcia założonych rezultatów. Jest to jeden z elementów, który ewaluatorzy poddają pod rozważenie Beneficjentowi Systemowemu.

Przebieg procesu wyboru osób zaangażowanych w realizację projektu

W projekcie II ze wsparcia korzystają jednostki zaangażowane w proces tworzenia budżetu zadaniowego i ta grupa się zmieniała w czasie, ponieważ w pierwszej kolejności były to organy władzy publicznej, następnie ze względu na rozszerzenie zakresu stosowania budżetowania zadaniowego, rozszerzono zakres podmiotów objętych szkoleniami nt. budżetowania zadaniowego o kolejne jednostki zgodnie z wykazem jednostek występującym w ustawie o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. Do dysponentów kierowano pisma o możliwości uzyskania wsparcia, nie przyjmowano wszystkich osób ze względów organizacyjnych i finansowych, a wsparcie rozszerzano kolejno na dysponentów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia. Dyrektorzy generalni lub szefowie jednostek byli proszeni każdorazowo o wskazanie osób zajmujących się budżetem zadaniowym i biorących udział w planowaniu zadaniowym. Przez pierwsze dwa lata listy osób były wysyłane przez dysponentów do Ministerstwa Finansów, a w roku 2010 do instytucji organizujących szkolenia. Ministerstwu Finansów zależało, aby rozszerzać listę osób objętych szkoleniami. Problemem występującym w przypadku rekrutacji uczestników działań szkoleniowych w ramach Projektu II był brak formalnej możliwości wpływania na dobór uczestników przez Ministerstwo Finansów. Do kierowników urzędów kierowane było pismo o rekrutacji, a zatem ostateczny wybór pracowników podejmowany jest właśnie w odpowiednim urzędzie, a nie w Ministerstwie Finansów. Jest to biorąc pod uwagę niezależność dyrektorów urzędów oraz ich najlepszą wiedzę dotyczącą tego, kto spośród pracowników danego urzędu, powinien zostać na nie skierowany, najlepszy sposób dokonywania rekrutacji.

Na ten problem uwagę zwróciła także Najwyższa Izba Kontroli w piśmie KAP-4114-01/2010 z dnia 31.03.2010 r., wskazując nieprawidłowość „nieprzeprowadzenia weryfikacji osób zgłoszonych do udziału w szkoleniach, co było niezgodne z postanowieniem rozdziału 3, podrozdziału 6, punktu 2 Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL”.

W projekcie I sporządzana jest lista szkoleń, na które aplikują pracownicy i wspólnie z Biurem Dyrektora Generalnego dokonywana jest ocena czy zakres szkoleń odpowiada prowadzonym pracom i nie odbiega od głównego celu projektu, jakim jest wdrażanie budżetu zadaniowego. Wsparciem objęci zostali nie tylko pracownicy Departamentu Reformy Systemu Finansów





Publicznych, ale także wybrani pozostali pracownicy Resortu, zaangażowani w proces budżetu zadaniowego z Departamentów ściśle współpracujących z Departamentem (tj. Departamentu Finansów Resortu i Departamentu Budżetu Państwa). Dokonywana jest analiza czy temat studiów podyplomowych czy innych form kształcenia wpisuje się w zakres prowadzonych prac.

Decyzje o przyznaniu wsparcia podejmuje Dyrektor DRFP, a opiniuje ją Biuro Dyrektora Generalnego.

Dostosowanie zasobów ludzkich i materialnych do potrzeb zespołu projektowego

W świetle przeprowadzonych wywiadów ocena dostosowania zasobów, w szczególności ludzkich jest różna w zależności od osoby, która jest ankietowana. Naczelnicy wydziałów DRFP, w związku z faktem, iż sami realizują część zadań merytorycznych, oceniają zasoby jako niewystarczające, co jest pochodną ryzyk określonych w opisach stanowisk pracy. W ocenie Dyrektor DRFP zasoby kadrowe są ograniczone i wystarczające na zaplanowany zakres pracy. Problemem jest ich okresowe obciążenie.

Zadania w ramach projektu są realizowane przez dwie grupy pracowników. Takich w przypadku, których 100% wynagrodzenia finansowanego jest ze środków Projektu I, oraz takich, którzy otrzymują dodatki zadaniowe.

Komórkami organizacyjnymi, które współpracują z DRFP są:

- Departament Prawny,
- Biuro Administracyjne,
- Departament Finansów Resortu,
- Biuro Dyrektora Generalnego,
- Departament Budżetu Państwa.

W przypadku osób, których wynagrodzenia w całości finansowane są ze środków projektu I, całość ich działalności związana jest z wdrażaniem budżetu zadaniowego, na co wskazują zapisy z „Opisów stanowisk pracy”, np.:

- „Zapewnienie koordynacji i nadzoru nad realizacją projektów współfinansowanych przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz informatycznym wsparciem budżetu zadaniowego”,
- „Wypracowanie założeń i wytycznych w zakresie sprawozdawczości i rachunkowości budżetu zadaniowego, w celu uzyskania jak najwyższej jakości sprawozdań, informacji i dokumentów o charakterze ewaluacyjnym oraz wspieranie procesu implementacji budżetu zadaniowego u wybranych dysponentów środków publicznych podsektora rządowego.

W przypadku osób otrzymujących dodatki zadaniowe określony został zakres zadań związanych z wdrażaniem budżetu zadaniowego, np.:



- „Prace analityczne na rozwiązaniami systemowymi państw stosujących budżetowanie zadaniowe, w celu określenia i zaproponowania jak najwyższej jakości rozwiązań systemowych podczas prac nad wdrożeniem budżetu zadaniowego w Polsce”,
- „Współdział w działaniach operacyjnych w zakresie opracowywania metodyki tworzenia zadań i podzadań budżetowych, ze szczególnym uwzględnieniem przypisania im odpowiednich celów strategicznych”.

W zakresach obowiązków osób współpracujących jasno określony został zakres zadań upoważniających do przydzielania dodatków zadaniowych, np.: „Wprowadzanie odpowiednich przeksięgowania do ksiąg rachunkowych w zakresie funduszu płac związanego z wypłat wynagrodzeń dla osób zatrudnionych w ramach projektów unijnych, m.in. projektu Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym” współfinansowanego z EFS PO KL” – Biuro Administracyjne. Zdarzają się jednak sytuacje, w których brak jest takich zapisów, np. w przypadku osoby z Departamentu Prawnego. Zasadne wydaje się zatem dookreślenie działań realizowanych przez osoby, w których przypadku taka sytuacja obecnie nie występuje.

4.2.5 Ocena działań informacyjno-promocyjnych

Sposoby rozpowszechniania wśród zdefiniowanej grupy docelowej Poddziałania 5.1.2 działań Beneficjenta Systemowego

W ankiecie skierowanej do dysponentów budżetowych w odpowiedzi na pytanie o źródło informacji na temat budżetu zadaniowego, z jakich instytucje dotychczas korzystały najczęściej - aż w 95%, wskazywane było Ministerstwo Finansów. Następnie wskazywane były kolejno: nota budżetowa, akty prawne inne niż Nota Budżetowa, naukowa literatura krajowa oraz inne (na poziomie niższym niż 50%). Nota budżetowa jako drugie najczęściej wskazywane źródło informacji, była wskazywana przede wszystkim przez dysponentów I stopnia ok. 80%, natomiast przez dysponentów II i III stopnia znacznie rzadziej. Wskazuje to fakt, iż podstawowymi źródłami są te dzięki, którym możliwe będzie wypełnienie obowiązków związanych z przygotowaniem budżetu zadaniowego.

Analizie, przy wykorzystaniu badań ankietowych, poddano ocenę jakości informacji na temat budżetu zadaniowego dostępnych dysponentom z różnych źródeł, przy czym wskazano, że jakość należy utożsamiać z takimi cechami jak kompletność, aktualność i dostępność dostarczanych informacji. W skali od 1 do 5 dysponenti ocenili jakość informacji dostępnych z różnych źródeł. Najwyższe oceny z punktu widzenia jakości zawartych informacji uzyskały akty prawne, w tym „nota budżetowa” uzyskała średnią ocenę na poziomie 3,8, a inne akty prawne ocenę na poziomie 3,4. Na podobnym poziomie oceniano jakość informacji docierających z Ministerstwa Finansów (ocena na poziomie 3,5). Zwraca ponadto uwagę, że na zbliżonym poziomie oceniono jakość informacji doptywających do poszczególnych dysponentów od dysponentów głównych a na niższym poziomie (średnia ocen na poziomie 3,1) w ramach konsultacji z innymi dysponentami tego samego stopnia. Oznacza to więc uzupełniającą rolę tych źródeł w tworzeniu tzw. „dobrych praktyk” budżetu zadaniowego





oraz przywiązanie administracji do formalnych aspektów funkcjonowania. Pozostałe źródła oceniane są na poziomie od 1,7 do 2,9, co świadczyć może o ograniczonym zaufaniu administracji do wykorzystywania materiałów pochodzących spoza rodzimych struktur administracji. Zwraca także fakt pewnej rozbieżności w ocenach jakości źródeł pochodzących z zagranicznej literatury przedmiotu. Wyższe oceny dla tej pozycji przypisywali dysponenti główni, podczas gdy dysponenti niższych stopni oceniali jakość informacji pochodzących ze źródeł zagranicznych na niższym poziomie (średnio w granicach 2). Jest to wynikiem bez wątplenia tego, że zawartość informacyjna pozycji literaturowych z zagranicy nie do końca odpowiada potrzebom dysponentów II i III stopnia, z punktu widzenia niedostosowania opisywanych tam rozwiązań do polskiej specyfiki.

Podobne relacje zaobserwować można po analizie odpowiedzi dysponentów na kwestie związane z łatwością uzyskania informacji z wyszczególnionych w ankiecie badawczej źródeł oraz formą prezentacji tych informacji. W tym przypadku zdecydowanie wyższe oceny uzyskały źródła Ministerstwa Finansów, dysponentów głównych oraz akty prawne, ze szczególnym uwzględnieniem „noty budżetowej” (średnie oceny na poziomie w granicach 4). Można w związku z tym postawić tezę, że dla promowania rozwiązań w zakresie budżetu zadaniowego źródła inne niż pochodzące ze struktur polskiej administracji powinny stać się szerzej prezentowane i upowszechniane i to na takim poziomie szczegółowości, który pozwoliłby poszczególnym dysponentom odnieść prezentowane w nich poglądy do rozwiązań stosowanych na poziomie operacyjnym.

W pytaniu dotyczącym oceny wiedzy na temat konstruowania budżetu zadaniowego ponad połowa respondentów oceniła swoją wiedzę na „przeciętną”. Około 1/5 wskazuje, iż ich wiedza jest duża – podobny jest udział odpowiedzi „raczej niewielki”. Widoczna jest rozbieżność pomiędzy wynikami badań ankietowych a wynikami ankiet AIOS. W tych drugich podobne zagadnienie ocenianie było na poziomie 6,8-7,6.

Postrzeganie działań Beneficjenta Systemowego wśród grupy docelowej

Po analizie odpowiedzi na ankietę badawczą, dostrzec należy przekonanie badanych dysponentów o tym, że działania informacyjno-promocyjne Ministerstwa Finansów przyczyniły się do zwiększenia wiedzy na temat budżetu zadaniowego w badanych Instytucjach (prawie 60% wskazań dysponentów) oraz dla zrozumienia znaczenia budżetu zadaniowego dla zarządzania finansami publicznymi (ponad 40% wskazań). Jednocześnie dysponenti wskazują, że nie są w stanie stwierdzić, na ile działania Ministerstwa Finansów przyczyniają się do przybliżenia i zrozumienia korzyści z budżetu zadaniowego dla mieszkańców kraju, do zainteresowania ośrodków akademickich i firm konsultingowych a w szczególności do przybliżenia budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego. Z jednej strony oddaje to istotę dotychczasowej aktywności Ministerstwa Finansów w zakresie ewaluowanego projektu, z drugiej jednak wskazuje, że jego realizacja odbywa się niejako na potrzeby wewnętrzne administracji podsektora rządowego, poza zainteresowaniem szerszej grupy interesariuszy.





Dodatkowo zasadnicza większość badanych dysponentów określiła, że formą przekazywania wiedzy z zakresu budżetu zadaniowego, która byłaby najbardziej odpowiednia, to konferencja, a ponad 90% badanych wskazało iż było podmiotem, do którego kierowane były działania w zakresie promocji i popularyzacji wiedzy na temat efektywnego zarządzania finansami publicznymi - budżetu zadaniowego.

Na tym tle należy ocenić działania promocyjno-informacyjne jako skuteczne, bowiem trafiły do zasadniczych grup docelowych oraz zwiększały wiedzę o budżecie zadaniowym. Polem, w którym intensyfikować należy działania są kwestie związane z celowością oraz korzyściami wdrażania budżetu zadaniowego. Polepszeniu zainteresowania się tym tematem ośrodków akademickich, firm konsultingowych z pewnością służyć może także preferowana przez dysponentów forma przekazywania wiedzy tj. konferencje.

Dysponentci w zakresie elementów, które należałoby usprawnić w systemie dostarczania informacji dotyczących budżetu zadaniowego widzieli przede wszystkim terminowość (w rozumieniu szybkości) dostarczania informacji, np. poprzez email. Drugim obszarem są kwestie związane ze szkoleniami organizowanymi przez Ministerstwo Finansów i dostępem do nich. Kolejnym obszarem są mierniki – ustalenie ich katalogu, zmiany w katalogu, interpretacja, sposób liczenia, odpowiedzialność. Czwartym obszarem jest ewidencja wydatków i planowanie zadaniowe – dysponentci widzą potrzebę określenia zasad ewidencji oraz sposobu planowania wydatków w układzie zadaniowym. Dużo rzadziej powtarzają się opinie wskazują na przeprowadzanie konsultacji w ekspertami, Ministerstwem Finansów, dysponentami wyższego stopnia. Część dysponentów wskazała także konieczność określenie lub też zakupu systemu finansowo-księgowego do budżetu zadaniowego.

Postrzeganie przez otoczenie i interesariuszy związanych z wdrażaniem budżetu zadaniowego działań Beneficjenta Systemowego

Respondenci w badaniach ankietowych określili, że trudno jest określić wpływ ww. działań na przybliżenie i zrozumienie korzyści z funkcjonowania budżetu zadaniowego dla instytucji podsektora samorządowego, przybliżenie i zrozumienie korzyści z budżetu zadaniowego dla mieszkańców naszego kraju. Podobnie sytuacja wygląda w zakresie oceny zainteresowania się tym tematem ośrodków akademickich, firm konsultingowych, choć w tym przypadku częściowo o zainteresowaniu świadczyć mogą staże w DRFP.

W celu określenia tematu postrzegania przez posłów (jako interesariuszy i otoczenie zewnętrzne) działań Ministerstwa Finansów w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego przeprowadzono wywiad z Przewodniczącym Sejmowej Komisji Finansów Publicznych.

W pierwszej kolejności Poseł Arndt podkreślił, że jego obserwacje wskazują na pewne zwiększanie zainteresowania posłów materiałami dostarczanymi w uzasadnieniu do projektu ustawy budżetowej poświęconymi budżetowi zadaniowemu, co znajduje odzwierciedlenie w wykorzystywaniu danych zawartych w tym dokumencie (głównie w zakresie mierników) w trakcie dyskusji na posiedzeniach Komisji.





Z drugiej strony wskazał, że trudno dostrzec zmianę w podejściu do planowania budżetu na poziomie dysponentów, co oznacza, jego zdaniem, dominację podejścia współczynnikowego (metoda historyczna).

Przewodniczący Arndt wskazał, że dopóki prawnie obowiązującą formą budżetu będzie budżet w układzie tradycyjnym trudno oczekiwać powszechnego stosowania podejścia zadaniowego. Wskazał, że rzeczywiste wykorzystanie budżetu zadaniowego miało by miejsce w sytuacji zastąpienia budżetu tradycyjnego układem zadaniowym. Stąd też dla pełnego wykorzystania możliwości jakie daje budżet zadaniowy w usprawnieniu procesów zarządzania w sektorze finansów publicznych, jego zdaniem konieczne jest wprowadzenie obowiązku uchwalania ustawy budżetowej w formie zadaniowej z jednoczesnym zaniechaniem układu tradycyjnego.

Podkreślił ponadto, że ma wiedzę o finansowaniu wdrażania budżetu zadaniowego przez Ministerstwo Finansów ze środków europejskich.

Przewodniczący Arndt wskazał, że pewna część członków Komisji była by zainteresowana spotkaniem szkoleniowym/konsultacyjnym mającym na celu uszczegółowienie wiedzy posłów na temat idei budżetu zadaniowego, choć zapewne problemem było by ustalenie dogodnego terminu.

Analiza stenogramów sejmowych pozwala dodatkowo określić zainteresowanie budżetem zadaniowym w trakcie prac parlamentarnych nad uchwalaniem budżetu państwa:

- W dyskusji plenarnej nad budżetem państwa na 2009 rok (posiedzenia nr 24 i nr 30 z 2008 roku) problematykę budżetu zadaniowego poruszyło 9 posłów. W pracach Komisji Finansów Publicznych kwestie związane z budżetem zadaniowym dostrzegło 2 posłów.
- W pracach nad budżetem na rok 2010 (51 i 56 posiedzenie Sejmu) podczas obrad plenarnych problematykę budżetu zadaniowego poruszyło 14 posłów, a pracach Komisji Finansów Publicznych 4 posłów.
- W pracach nad budżetem na rok 2011 (75 i 80 posiedzenie Sejmu) tematyka budżetu zadaniowego znalazła miejsce w wypowiedziach 11 posłów. W pracach Komisji Finansów Publicznych problematyka budżetu zadaniowego została poruszona przez 3 posłów.

Poziom wiedzy nt. projektów prowadzonych w ramach Podziałania 5.1.2 w grupie docelowej

Dysponenci w odpowiedzi na pytanie o rodzaj działań realizowanych w ramach projektu II, w których brali udział, wskazywali, głównie szkolenia – 68,71% oraz doradztwo w zakresie budżetu zadaniowego – 5,40% (głównie dysponenci I stopnia). Wśród innych działań wskazywali np. przekazywanie propozycji celów i mierników do Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego, czy też konsultacje SGGW (listopad 2010).



4.3. Moduł II. Analiza i ocena procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach Poddziałania 5.1.2 zgodnie z przyjętymi kryteriami ewaluacyjnymi i celami szczegółowymi. - Obszar badawczy: proces realizacji projektu

4.3.1. Ocena narzędzi realizacji projektu

Spójność wewnętrzna wniosków projektowych

Biorąc pod uwagę ogólnikowe zapisy zawarte w obu wnioskach o dofinansowanie, trudno jest jednoznacznie stwierdzić o ich wewnętrznej spójności we wszystkich obszarach, których aplikacje dotyczą. Niewątpliwie w zakresie merytorycznym, oba wnioski są ze sobą spójne. Z zespół dokonujący ewaluacji projektów dostrzega niebezpieczeństwo pojawienia się zarzutu w stosunku do BS, że w ramach budżetów realizowanych projektów finansowana jest działalność operacyjna Ministerstwa Finansów, do której to MF jest zobligowany niezależnie od realizowanych projektów.

Adekwatność celów i działań projektu do diagnozy potrzeb

Zapisy w aplikacji wynikają wprost z Planów Działania na poszczególne lata. Sama potrzeba wdrożenia BZ wynika z konieczności wprowadzenia zmian w zakresie zarządzania środkami publicznymi i zwiększenia ich efektywności. Przed rozpoczęciem kolejnego etapu realizacji projektów wskazane byłoby uszczegółowienie samych aplikacji oraz modyfikacja zarówno budżetu jak i harmonogramu realizacji projektu w kontekście dotychczasowych doświadczeń BS.

Dysponenci w ankietach wskazywali, że w przyszłości niezbędny jest udział przede wszystkim komórek merytorycznych (72% odpowiedzi) oraz kierownictwa (48% odpowiedzi). Służby merytoryczne znalazły się na ostatnim miejscu (27%).

We wszystkich przypadkach, relatywnie największą potrzebę szkolenia ww. grup zauważali dysponenci II stopnia. Otrzymane wyniki wskazują, na ciągle pokutujące założenie, iż jeśli jest mowa o budżecie to działaniami szkoleniowymi powinny być objęte osoby z komórek finansowo-księgowych. Fakt ten dopiero później jest weryfikowany. W tym zakresie jak wynika z przeprowadzonych z przedstawicielami Ministerstwa Finansów, ma ono ograniczony wpływ na dobór osób uczestniczących w szkoleniach, gdyż takie decyzje podejmowane są przez kierownictwo jednostki, np. Dyrektora Generalnego. Jest to biorąc pod uwagę niezależność dyrektorów urzędów oraz ich najlepszą wiedzę dotyczącą tego, kto spośród pracowników danego urzędu, powinien zostać na nie skierowany, najlepszy sposób dokonywania rekrutacji. Istotne jest jednak, by w przypadku organizacji kolejnych edycji szkoleń, bardzo silny nacisk kłaść na odpowiedni dobór uczestników, poprzez uświadomienie tego faktu ww. kierownictwu, a zatem Ministerstwo Finansów powinno kontynuować



działalność w zakresie informowania kierownictwa urzędów, których pracownicy uczestniczą w szkoleniu, o konieczności kierowania odpowiednich pracowników na szkolenia.

W odpowiedzi na pytanie o udział wszystkich osób z instytucji, które powinny, dysponenci w znaczącej większości przypadków 82,01% wskazują na dalszą konieczność przeprowadzania szkoleń. Tylko 17,99% ankietowanych jest zdania, że w ich instytucjach w szkoleniach brały już udział wszystkie osoby które powinny. W przypadku dysponentów II stopnia tylko 9,09% ankietowanych wybrało tę opcję.

Zapewnienie efektywnej i skutecznej realizacji przyjętych celów w wyniku realizacji harmonogramu i budżetu

Realizacja budżetu projektów wynosi odpowiednio ok. 13% w Projekcie I oraz ok. 19% w przypadku Projektu II (szczegóły przedstawione zostały w tabelach poniżej).

Niska realizacja budżetu w Projekcie I wynika głównie z niskiego zaawansowania finansowego realizacji zadania 1 Doskonalenie metodologii w zakresie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i 3 Zapewnienie kompetentnej i efektywnej obsługi zadań realizowanych przez MF w zakresie reformy finansów publicznych. W przypadku Projektu II niskie zaawansowanie finansowe realizacji zadania 2 Wdrożenie nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi, systemu monitoringu i ewaluacji. W obu projektach widoczny jest brak realizacji zadania Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa.

Realizacja budżetu projektów ma swoje odbicie także w zakresie realizacji wskaźników. W przypadku Projektu I najbardziej zaawansowane jest wyposażenie stanowisk pracy (100%) oraz publikacje i inne materiały promocyjne (77%). Na najniższym poziomie (wyłączając system informatyczny) realizacji znajdują się działania związane z organizacją konferencji (29%), szkoleniami ogólnymi i specjalistycznymi, studiami, stażami i materiałami dydaktycznymi dla pracowników MF zaangażowanych w realizację budżetowania zadaniowego (25%) oraz usługi doradcze i analizy w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego, systemu monitoringu i ewaluacji, założeń systemowych dla narzędzi informatycznych (39%). Warto także podkreślić, iż decyzja o objęciu wsparciem innych instytucji zostanie podjęta w trakcie dalszych prac metodologicznych

W przypadku Projektu II najważniejszy wskaźnik „Odsetek dysponentów środków budżetowych państwa, którzy byli objęci wsparciem w zakresie przygotowania i wdrożenia wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym” realizowany został na poziomie założonym dla całego projektu, bardzo różnie kształtuje się wykonanie osobodni szkoleń (od 12,65% do 60,45%).

Szczegółowe wartości wskaźników dla obu projektów przedstawiono w załączniku nr 11.

Stosowany jest także wskaźnik *Stopień realizacji planu wdrażania wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym (% wg wdrożenia kamieni milowych)*, który wskazuje realizację planu wdrażania budżetu zadaniowego w podziale na zadania (kamienie milowe), a zatem odzwierciedlający całościowo realizację obu projektów (funkcjonuje na poziomie Poddziałania 5.1.2., zdefiniowany w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki). Z punktu





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

widzenia tego wskaźnika realizacja planu wdrażania budżetu zadaniowego przedstawia się bardzo dobrze – wykonanie jest wskaźnika w roku 2009 wyniosło 100%, a w roku 2010 – ok. 94%.



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Tabela 1 Postęp finansowy realizacji Projektu I (stan na 30.06.2010)

Zadanie/cel	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu	Wydatki kwalifikowane od początku realizacji projektu	Stopień realizacji (w %)
Zadanie 1. Doskonalenie metodologii w zakresie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym	7 450 000,00	291 887,30	3,92
Zadanie 2. Promocja i popularyzacja wiedzy na temat efektywnego i zarządzania finansami publicznymi	1 750 000,00	1 008 501,30	57,63
Zadanie 3. Zapewnienie kompetentnej i efektywnej obsługi zadań realizowanych przez MF w zakresie reformy finansów publicznych	27 343 000,00	3 725 695,67	13,63
Zadanie 4. Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa	3 200 000,00	0,00	0,00
Zadanie 5. Przeprowadzenie ewaluacji projektu	200 000,00	0,00	0,00
Wydatki ogółem	41 143 000,00	5 258 798,37	12,78

Tabela 2 Postęp finansowy realizacji Projektu II (stan na 30.06.2010)

Zadanie/cel	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu	Wydatki kwalifikowane od początku realizacji projektu	Stopień realizacji (w %)
Zadanie 1. Planowanie i wdrożenie budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim	27 196 000,00	9 150 225,67	33,65
Zadanie 2. Wdrożenie nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi, systemu monitoringu i ewaluacji	17 000 000,00	192 453,00	1,13
Zadanie 3. Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa	4 800 000,00	0,00	0,00
Zadanie 4. Przeprowadzenie ewaluacji Projektu	200 000,00	0,00	0,00
Wydatki ogółem	49 196 000,00	9 342 678,67	18,99





Wypracowanie dobrych praktyk usprawniających proces realizacji w trakcie realizacji projektu oraz ich trwałość

Podczas wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z pracownikami Ministerstwa Finansów jako trwałość projektu wskazano zapisy w ustawie o finansach publicznych.

Zgodnie z „Harmonogramem prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008-2015”, w roku 2012 po raz pierwszy sporządzony zostanie projektu pierwszego – równoległego do klasycznego - zadaniowego budżetu państwa na rok 2013. W roku 2014 przygotowane zostanie sprawozdania z wykonania budżetu państwa obejmującego realizację budżetu zadaniowego za 2013 rok umieszczonego po raz pierwszy w ustawie budżetowej, a w 2015 - raport dotyczący oceny wpływu funkcjonowania budżetu zadaniowego na finanse publiczne. Trudno nie zgodzić się z faktem, że podstawowym sposobem osiągnięcia stopni trwałości projektu jest zapisanie go w akcie prawnym. Z harmonogramu nie wynika jednak jasno, jakie kroki zostaną podjęte w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego po okresie 2013-2015. Można domniemać, że ostateczna decyzja podjęta zostanie na podstawie wniosków wynikających z raportu, który powstanie w roku 2015.

Drugim działaniem podejmowanym w ramach projektu II jest szkolenie trenerów z zakresu budżetu zadaniowego. Planuje się, by grupa ta została „kompleksowo przeszkolona w zakresie tematyki budżetowania zadaniowego a następnie, w kolejnych latach przekazała zdobytą wiedzę pracownikom jednostek sektora finansów publicznych – w formie kolejnych szkoleń. Przyjęto ponadto założenie, że grupa trenerów będzie składała się z osób wskazanych przez Dyrektorów Generalnych ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich.”¹

Problemy/bariery realizacji projektu

Głównymi problemami wskazywanymi przez pracowników Departamentu Reformy Finansów Publicznych podczas wywiadów indywidualnych, a także wskazywanymi we wnioskach o płatność, są:

1. Zasoby kadrowe są ograniczone i wystarczające na obecnie zaplanowany zakres pracy. W DRFP występuje duża rotacja pracowników, co związane jest jak wynika z przeprowadzonych wywiadów m.in. z ww. czynników. W latach 2008-2010 liczba osób przyjętych i odchodzących przedstawiała się jak w tabeli poniżej.

Rok	Liczba osób przyjętych	Liczba odejść
2008	16	4
2009	8	7
2010	8	5

2. Procedury przetargowe. W związku z zastrzeżeniami zgłaszanymi przez Instytucje Pośredniczącą II stopnia, zgodnie z deklaracją kierownictwa Departamentu, trybem

¹ www.mf.gov.pl



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

udzielania zamówień w ramach projektu I i projektu II – jest tryb przetargu nieograniczonego. Z trybem tym wiążą się jednak problemy wynikające z długości procedury wyboru wykonawcy.

3. Natężenie liczby kontroli w okresach wzmożonej pracy Departamentu, w zakresie realizacji zarówno projektu I, jak i II. W latach 2008-2010 przeprowadzone zostały następujące kontrole:
 - a. Kontrola przygotowania i realizacji przez Ministerstwo Finansów zadań dotyczących PO KL w okresie od 1 stycznia 2006 do 30 września 2008 r. (kontrola prowadzona w okresie 19.10.2008-17.11.2008),
 - b. Kontrola realizacji zadań szkoleniowych z zakresu budżetowania zadaniowego w ramach projektu „Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012” i „Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012” (kontrola prowadzona w okresie 04.01.2010-12.03.2010),
 - c. Kontrola śródterminowa dotycząca realizacji projektu „Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012” i „Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012” (kontrola prowadzona w okresie 12.02.2009-27.02.2009),
 - d. Kontrola w zakresie udzielania zamówień publicznych w ramach projektu „Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012” na rzecz Fundacji Europejski Instytut Administracji Publicznej Oddział w Polsce oraz realizacji zawartych umów w okresie od dnia 1 stycznia 2008 do 10 listopada 2009 (kontrola prowadzona w okresie 10.11.2009-18.12.2009),

Beneficjent wskazał jako podstawowy problem angażowanie pracowników DRFP w przygotowanie materiałów niezbędnych do przeprowadzenia kontroli, uwzględniając niewielką liczbę pracowników.

4. Trudne warunki lokalowe Departamentu – jako problemy wskazywane były zarówno natężenie hałasu dobiegającego od ulicy Świętokrzyskiej, jak i warunki związane z brakiem klimatyzacji w pomieszczeniach, co wskazywane jest także we wnioskach o płatność. Należy jednak w tym przypadku zauważyć, iż są to problemy związane z organizacją Ministerstwa Finansów jako całości, a nie tylko Departamentu realizującego projekty I i II.

4.3.2. Ocena rezultatów realizowanego projektu

Przyczynianie się działań podjętych w ramach projektu do realizacji określonych w nim celów





Analizując działania i rezultaty zaplanowane do osiągnięcia w ramach Poddziałania 5.1.2, należy stwierdzić, że kolejne roczne Plany Działania zawierają tabele podsumowujące każde działanie ze wskazaniem rezultatów, które mają być osiągnięte w danym roku. Tabele te są bezpośrednim odwzorowaniem odpowiednich zapisów Szczegółowego Opisu Priorytetów.

Dużym problemem w tym obszarze jest przełożenie rezultatów projektów na „efekty” i cele zaplanowane do osiągnięcia w ramach tego Poddziałania.

Należy przy tym zwrócić uwagę, że wskaźniki produktu i rezultatu PO KL nie są tożsame ze wskaźnikami zaproponowanymi w Planie Działania. Ma to istotne znaczenie przy próbie oceny efektywności podejmowanych działań i osiąganych rezultatów.

Zdaniem zespołu ewaluacyjnego, w kolejnych okresach realizacji projektów, można wykorzystać doświadczenia zdobyte przy realizacji projektów w ramach innych Poddziałania Priorytetu V np. Poddziałania 5.2.1, dla którego IP2 jest Departament Administracji Publicznej w MSWiA. W ramach tego Poddziałania szkolenia traktuje się jako narzędzie do osiągnięcia celu w postaci wdrożenia konkretnego rozwiązania. Oznacza to, że koszty szkolenia same w sobie nie mogą być kosztem kwalifikowanym bez zapewnienia, że zdobyta wiedza przeniesie się na poziom operacyjny poprzez wypracowanie odpowiednich narzędzi w ramach obszaru objętego wsparciem. Takie założenie w ramach projektów systemowych zwiększyłoby efektywność wydatkowanych środków oraz przyniosłoby wymierne korzyści w postaci wypracowanych narzędzi. Zdaniem Wykonawcy szkolenia są jedną z form wsparcia zastosowaną w ramach projektu, natomiast rezultatem nie powinno być przeszkolenie określonej liczby osób a wdrożenie konkretnych rozwiązań w zakresie zarządzania w oparciu o budżet zadaniowy. W tym też kontekście przywołane zostały konkursy w ramach Poddziałania 5.2.1., w których powiązano formy wsparcia (np. szkolenia) z wdrożeniami na poziomie operacyjnym w poszczególnych Jednostkach Samorządu Terytorialnego.

Stopień zaawansowania zadań w projekcie w trakcie realizacji, zgodność z harmonogramem

Przeprowadzona analiza dokumentów wskazuje, że Ministerstwo Finansów w zasadzie przyjęty harmonogram wdrażania budżetu zadaniowego realizuje. Prace o charakterze ciągłym są w pełni realizowane. Spośród prac, które miały być zakończone w roku 2008, nie do końca zrealizowano zadanie „opracowanie podstaw metodologicznych dla wieloletniego planowania zadaniowego” i wymaga dodatkowego rozbudowania i doprecyzowania. Jest to jednak zagadnienie niezwykle skomplikowane i wymaga przeprowadzenia wielu prac analitycznych. Przykładem tego są prace podjęte przez Ministerstwo Finansów mające na celu przegląd wydatków, czyli m.in. wyliczenie kosztów poszczególnych ustaw oraz kosztów poszczególnych zadań dysponentów środków budżetu państwa.

W przypadku planowanych na rok 2009 przedsięwzięć nie udało się w pełni zrealizować prac dotyczących opracowanie założeń do projektu systemu informatycznego obsługującego budżet zadaniowy. W roku 2009 przeprowadzono jednak szereg prac, które nie były uprzednio ujęte w harmonogramie a miały istotne znaczenie dla doskonalenia system budżetowania zadaniowego i zapewnienia jego trwałości, a mianowicie:





- 1) opracowanie standardów definiowania celów dla potrzeb budżetu zadaniowego;
- 2) poszerzenie zakresu podmiotowego budżetowania zadaniowego o wszystkie agencje państwowe, wybrane państwowe fundusze celowe oraz państwowe osoby prawne;
- 3) rozszerzenie zakresu przedmiotowego przez wprowadzenie prawnego obowiązku prezentacji – w formie zadaniowej – inwestycji wieloletnich oraz programów wieloletnich w ustawie budżetowej, co jest następstwem zapisów ustawy o finansach publicznych o przekształceniu tej formy organizacyjnej sektora finansów publicznych w programy wieloletnie;
- 4) opracowanie mechanizmu koordynacji definiowania celów i oceny ich jakości przez Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego.

Przełomowe znaczenie dla wdrażania budżetu zadaniowego miało uchwalenie 27 sierpnia 2009 r. nowej ustawy o finansach publicznych. Ustawa ta wprowadziła obligatoryjność planowania wieloletniego oraz zadaniowego dla jednostek podsektora rządowego oraz ubezpieczeń społecznych.

W przypadku harmonogramu prac na rok 2010 do końca tego roku nie udało się zaprezentować koncepcji monitoringu realizacji budżetu w nowym układzie funkcjonalnym oraz założeń dotyczących systemu sprawozdawczym w ujęciu zadaniowym, umożliwiającym monitoring wydatków publicznych. W roku 2010 dalszemu poszerzeniu uległ zakres podmiotowy budżetu zadaniowego (wszystkie agencje rządowe, fundusze celowe oraz tzw. inne państwowe osoby prawne). W roku tym po raz pierwszy sporządzono także Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2010 – 2013. Plan ten po stronie wydatków sporządzony został w układzie funkcji państwa, wraz ze wskazaniem celów i mierników (wartość dla 2010 r., pożądany kierunek zmian w latach 2011 – 2012, wartość dla 2011 r.). Wydatki w WFPF zaprezentowano w następujący sposób: plan – 2010, prognoza 2011-2013 (suma prognozowanych wydatków dla tych lat).

Oceny wdrażania budżetu zadaniowego dokonała także Najwyższa Izba Kontroli. W Analizie wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w 2009 roku wskazano, iż *„stan zaawansowania prac nad wdrażaniem budżetu zadaniowego nie umożliwił w 2009 r. wykorzystania tego narzędzia do celów zarządczych. Występowały trudności w zdefiniowaniu działań, będących najniższym szczeblem klasyfikacji zadaniowej”*² Dodatkowo warto wskazać, że zgodnie z raportem z ewaluacji *„Ocena stopnia realizacji celów V Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w kontekście tematyki i jakości wdrażania realizowanych w jego ramach projektów” w ramach tych projektów systemowych Poddziałania 5.1.2 „znacznie opóźniona jest realizacja zadania związanego z budową Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa, pozostałe działania w większości przebiegają zgodnie lub prawie zgodnie z harmonogramem. Szczególną uwagę na realizację tego efektu należy zwrócić zwłaszcza w kontekście realizowania go tylko przez*

² Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w 2009 roku, NIK, Warszawa 2010, s. 8



dwa, mocno związane ze sobą projekty oraz fakt, że na jego osiągnięcie wpływać może wiele czynników niezależnych od projektu (przede wszystkim o charakterze politycznym).³

Faktyczny stan wdrażania budżetu zadaniowego

Przyjęte rozwiązania metodyczne

Ministerstwo Finansów przyjęło koncepcję funkcjonalną budżetu zadaniowego. Działalność państwa podzielono na 22 funkcje o charakterze międzyresortowym. W ramach funkcji wyodrębniono zadania, które z kolei podzielono na podzadania. Zadania i podzadania mają przy tym także charakter międzyresortowy. Przyjęta koncepcja w swej istocie podobna jest do klasyfikacji działowo-rozdziałowej, która w dużej mierze ma także charakter międzyresortowy. Poszczególni dysponenti indywidualnie (nie istnieją dodatkowe mechanizmy współpracy międzyresortowej), dla każdej części dla odpowiednich zadań i podzadań definiują cele i mierniki oraz planują wydatki. W rezultacie dla każdego zadania istnieje tyle układów celów i mierników ilu dysponentów realizuje to zadanie. Międzyresortowy charakter przyjętego układu ma zatem jedynie charakter formalny a nie faktyczny.

Przyjęta klasyfikacja zadaniowa wydatków i kosztów obejmuje następujące szczeble klasyfikacji:

1. Funkcje państwa.
2. Zadania budżetowe.
3. Podzadania budżetowe.
4. Działania.

Dla funkcji, zadań i podzadań definiuje się cele i mierniki. Przyjęto przy tym następujący tok postępowania:

- 1) na poziomie funkcji definiowane są mierniki dla potrzeb WFPF, rolę wiodącą w tym przypadku ma Minister odpowiadający za dany dział administracji rządowej; cele i mierniki definiowane na poziomie funkcji muszą być spójne z celami i miernikami ujętymi w dokumentach strategicznych rządu;
- 2) na potrzeby budżetu zadaniowego dysponent oddzielnie, dla każdej części definiuje cele i mierniki na poziomie zadań i podzadań; cele i mierniki na poziomie zadań muszą być spójne z celami i miernikami na poziomie funkcji, a cele i mierniki na poziomie podzadań muszą być spójne z celami i miernikami na poziomie zadań.

Analizując kompletność i spójność opracowane metodyki budżetu zadaniowego należy wskazać na konieczność opracowania następujących jej elementów:

- 1) systemu zadaniowego planowania wydatków na poziomie budżetu państwa i poszczególnych dysponentów;

³ Raport z ewaluacji „Ocena stopnia realizacji celów V Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w kontekście tematyki i jakości wdrażania realizowanych w jego ramach projektów”, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 19.01.2010, s. 31.



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- 2) zasad prowadzenia ewidencji w ujęciu zadaniowym oraz modelu wzorcowego rachunku kosztów na potrzeby oceny efektywności działania;
- 3) zasad zarządzania jednostką w oparciu o budżet zadaniowy, w tym: wytycznych w zakresie powiązania kontroli zarządczej z budżetem zadaniowym;
- 4) systemu monitorowania i ewaluacji budżetu zadaniowego;
- 5) systemu motywacyjnego opartego na miernikach budżetu zadaniowego;
- 6) mechanizmów współpracy i koordynacji międzyresortowej;

Opracowanie wyżej wymienionych elementów wymaga ze względu na ich w dużej mierze zarządczy charakter ścisłej współpracy Ministerstwa Finansów z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.

Zadania i podzadania

W okresie 2008-2010 trwały stale prace doskonalące klasyfikację zadaniową. Dokonywane zmiany miały zarówno charakter jakościowy jaki i ilościowy. Należy wskazać, na stopniową stabilizację ilości zadań realizowanych przez poszczególnych dysponentów oraz na dużą komplikację budżetu zadaniowego wojewodów, który obejmuje aż 72 zadania. Spośród ministerstw najbardziej rozbudowany budżet zadaniowy ma Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Do grupy dysponentów o rozbudowanym budżecie zadaniowy ponadto należą: Ministerstwo Finansów (29 zadań), Ministerstwo Obrony Narodowej (24 zadania), Ministerstwo Środowiska (23 zadania) i Ministerstwo Infrastruktury (22 zadania). Liczba relacji zdanie – dysponent głównie wskazuje dodatkowo na międzyresortowy charakter większości zadań budżetowych.

Do grupy dysponentów o budżetach zadaniowych mających co najmniej 30 podzadań zalicza się:

- 1) wojewodów (154 podzadania);
- 2) Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (71 podzadań);
- 3) Ministerstwo Finansów (52 podzadania);
- 4) Ministerstwo Środowiska (51 podzadań);
- 5) Ministerstwo Infrastruktury (44 podzadania);
- 6) Ministerstwo Obrony Narodowej (43 podzadania);
- 7) Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (43 podzadania);
- 8) Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (41 podzadań);
- 9) Ministerstwo Zdrowia (39 podzadań).

Drugim obok kwestii wielkości (w sensie ilości podziałek klasyfikacji zadaniowej) budżetu zadaniowego elementem, który powinien być brany pod uwagę przy definiowaniu rodzaju i skali wsparcia w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego jest międzyresortowy charakter zadań i podzadań budżetowych.

W przypadku zadań zdecydowana ich większość ma charakter międzyresortowy (przeszło 70%). Jednak około 50% zadań międzyresortowych realizowanych jest przez dwóch dysponentów.





Szczególnego wysiłku w zakresie międzyresortowej koordynacji prac nad przygotowaniem budżetu zadaniowego wymagają następujące zadania:

- 1) zadanie 3.1. Edukacja i wychowanie (11 dysponentów);
- 2) zadanie 11.5 Gotowość struktur administracyjno-gospodarczych kraju do obrony państwa (11 dysponentów);
- 3) zadanie 13.3 Ubezpieczenia społeczne (12 dysponentów);
- 4) zadanie 15.5 Kształtowanie i koordynacja polityki zagranicznej (27 dysponentów);
- 5) zadanie 17.3 Koordynacja realizacji NSRO 2007-2013 oraz zarządzanie i wdrażanie programów operacyjnych (11 dysponentów).

W przyjętej przez Ministerstwo Finansów metodyce nie tylko zadania ale także podzadania mogą mieć charakter międzyresortowy. W tym jednak przypadku dominują podzadania realizowane przez dwóch dysponentów.

Duża liczba zarówno zadań jak i podzadań o charakterze międzyresortowym wymaga rozbudowy metodyki budżetu zadaniowego o kwestie koordynacji współpracy międzyresortowej obejmującej mechanizmy współpracy w przypadku zadań realizowanych przez dwóch dysponentów, zadań realizowanych przez 3 lub 4 dysponentów oraz dla zadań realizowanych co najmniej 5 dysponentów (w budżecie na rok 2011 jest 14 takich zadań).

Kolejnym elementem, który wymaga uwzględnienia w projektowaniu zakresu przyszłego wsparcia dla dysponentów są zadania, które ze swej istoty mogą być realizowane przez niemal wszystkich dysponentów, a mianowicie:

- 1) zadanie - Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego, w którym dla roku 2011 zaplanowano wydatki w 17 funkcjach na kwotę 1.108.495 tys. zł (budżet państwa);
- 2) zadania funkcji 22 (3.844.530 tys. zł):
 - a) zadanie 22.1. Koordynacja merytoryczna działalności, planowania strategicznego i operacyjnego (700.620 tys. zł);
 - b) zadanie 22.2. Obsługa administracyjna (2.407.917 tys. zł);
 - c) zadanie 22.3. Obsługa techniczna (735.993 tys. zł).

W celu zapewnienia właściwej porównywalności informacji prezentowanych w tych zadaniach należy opracować odpowiednie wytyczne w zakresie ujmowania w nich wydatków. W przypadku zadania *Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego* nota budżetowa nie zawiera jakichkolwiek wytycznych w tym zakresie. W skutek tego część dysponentów w ogóle nie ujęto wydatków w tej funkcji (części 15, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 61, 66, 67, 70, 74, 75 i 86), co de facto nie pozwala na pełną porównywalność wydatków w układzie zadaniowym między poszczególnymi dysponentami.

Ponadto dla funkcji 22 nie opracowano obowiązującego katalogu podzadań, co również utrudnia zachowanie porównywalności danych. Ze względu na konieczność zapewnienia właściwej porównywalności danych należy zatem doprecyzować wytyczne w zakresie funkcji 22, a także opracować obowiązujący układ podzadań. W przypadku funkcji 22 ponadto uzasadnione jest (ze względu na charakter obsługowy ujętych tam działań) także



zdefiniowanie wzorcowego układu działań. Należy także sformułować odpowiednie wytyczne dla zadania *Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego*. Zapewnienie właściwej spójności danych przy tych zadaniach jest szczególnie istotne ze względu na ich dużą potencjalnie użyteczność w ewaluacji efektywności realizacji zadań budżetowych. Zadania te są realizowane przez większość dysponentów (lub wszystkich) mogą zatem stanowić podstawę do opracowania metodyki ewaluacji budżetu zadaniowego. Jednak w takim przypadku wymagana jest bardzo wysoka jakość informacji w nich ujętych.

Cele i mierniki

W zakresie celów i mierników, czyli części sprawnościowej części budżetu zadaniowego zanotowano w analizowanym okresie pewien postęp. W roku 2009 Ministerstwo Finansów opracowało jednolite zasady definiowania celów dla zadań i podzadań oraz mechanizm koordynacji prac nad celami oraz weryfikacji ich jakości. Zasady definiowania celów oraz parametry jakościowe, które muszą spełniać ujęto w standardach definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych. Pierwsze standardy ogłoszono przy tym w komunikacie Ministra Finansów nr 9 z dnia 17 czerwca 2009 r., w sprawie standardów definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych w zadaniowym planie wydatków na rok 2010. Polskie standardy definiowania celów oparte są na metodyce SMART. Obejmują jednak dodatkowo zasady prac nad opracowaniem celów. Należy je ocenić bardzo wysoko, dają bowiem jednoznaczne wskazówki zarówno co do sposobu organizacji pracy nad definiowaniem celów jak i co do kryteriów jakie muszą one spełniać. W celu zapewnienia właściwego ich przestrzegania opracowano dodatkowo mechanizm koordynacji prac nad celami i weryfikacji ich jakości przez Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego. Na tle doświadczeń w zakresie definiowania celów dla potrzeb budżetu zadaniowego na lata 2010 i 2011 warto dodatkowo rozważyć rozbudowie opisanego wyżej mechanizmu o jednoczesną weryfikację celów i mierników. Cele i mierniki analizowane z osobna obecnie na ogół spełniają odpowiednie kryteria techniczne w zakresie ich jakości. Problemem jednak jest właściwe powiązanie mierników z celami oraz w dużej mierze zbyt ogólny charakter celów, a konsekwencji mała ich przydatności do zarządzania jednostką.

Dodatkowo, należy zaznaczyć, że nie zdefiniowano mierników: dla rok 2009 – w 46 przypadkach (w tym MF - 14; MSWiA – 6), dla rok 2010 – w 47 przypadkach (w tym MPiPS – 5, MF - 4; MSWiA – 18; MS – 4) dla roku 2011 – w 46 przypadkach (w tym MPiPS – 12, MF - 10; MSWiA – 7; MS – 7).

Duża skala powtórzeń mierników (użycie w jednym zadaniu przez tego samego dysponenta tego samego miernika więcej niż raz) wynika przede wszystkim z:

- 1) użycia na poziomie podzadania tego samego miernika co na poziomie zadania, w przypadku jeżeli dysponent w tym zadaniu realizuje jedno podzadanie (99% przypadków);
- 2) użycie na poziomie zadania kilka razy tego samego miernika, w przypadku dysponentów więcej niż jednej części budżetowej (przykładowo MPiPS – zadanie 13.4, 22.1, 22.2 i 22.3).





W obu opisanych wyżej przypadkach powtórzenia mierników są uzasadnione. Należy zatem rozważyć możliwość odpowiedniego skorygowania metodyki zakładającej między innymi konsolidację na poziomie dysponenta jego budżetu zadaniowego i rezygnację z obowiązku definiowania mierników na poziomie zadań w przypadku realizacji jednego podzadania.

Kolejną pozytywną tendencją, którą można zaobserwować w analizowanym okresie jest stopniowy wzrost udziału mierników odnoszących się do oczekiwanych wyników (rezultatu i oddziaływania). W budżecie zadaniowym na rok 2009 mierniki te stanowiły 36% ogółu mierników, w roku 2010 – 41%, a w 2011 – 45%.

Spośród 1.476 mierników użytych w budżecie zadaniowym na rok 2010: 46% to mierniki produktu, 32% to mierniki rezultatu a 9% to mierniki oddziaływania. 12% zaproponowanych mierników nie było przy tym przydatne ani w ocenie skuteczności, ani w ocenie efektywności realizacji zadań. 41% spośród zaproponowanych mierników odnosiło się do wyników realizowanych zadań, 59% do produktów, nakładów, wydatków lub ma charakter opisowy.

W grupie „Inne” mierniki, dla roku 2010 znajdowało się 58 mierników, które są nieprzydane w zarządzaniu jednostką i nieistotne z punktu widzenia przyjętego celu. Mierniki te odnosiły się do ponoszonych wydatków, nakładów lub miały charakter opisowy (lub logiczny). W budżecie zadaniowym na roku 2011 liczba tych mierników wzrosła do 64. Przyrost ten jednak wynika przez wszystkim ze zmiany koncepcji budżetu zadaniowego w MON. U większości dysponentów zanotowano w tym wglądzie istotny postęp.

Dysponentami, dla których 100% mierników budzi wątpliwości co do możliwości ich zastosowania do zarządzania to: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Kancelaria Prezydenta RP, Krajowe Biuro Wyborcze i Sąd Najwyższy. Ponadto, w przypadku PAN wszystkie mierniki mają charakter opisowy lub odnoszą się do ponoszonych wydatków. Część jednostek niską jakość swoich mierników uzasadnia specyfiką ich działalności a zwłaszcza wymogami bezpieczeństwa. Należy jednak podkreślić, że przykładowo CBA pomimo podobnej specyfiki działalności, co ABW sformułowało poprawne i użyteczne mierniki.

Uwzględniając powyższe wskazany jest udzielenie dodatkowego wsparcia w zakresie poprawnego definiowania mierników następującym dysponentom: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Kancelaria Prezydenta RP, Krajowe Biuro Wyborcze, Sąd Najwyższy, Polska Akademia Nauk, Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Obrony Narodowej.

Planowanie wydatków budżetowych w ujęciu zadaniowym

W roku 2010 zanotowano przy tym duży spadek jakości przygotowanego przez MF budżetu zadaniowego w zakresie poprawności ujętych w nim kwot. Wydatki ujęte w budżecie zadaniowym na rok 2010 były o 477.047 tys. zł niższe od wydatków zaplanowanych w projekcie ustawy budżetowej. Ponadto w uzasadnieniu do ustawy budżetowej zaprezentowano budżet zadaniowy nie obejmujący wydatków budżetu środków europejskich.





W roku 2010 zanotowano natomiast duży postęp w zakresie planowania wieloletniego. Po raz pierwszy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej zaprezentowano planowane wydatki budżetowe na trzy lata w układzie funkcja, zadanie i podzadanie.

W budżecie zadaniowym na rok 2011 po raz pierwszy globalna suma wydatków oraz suma wydatków na poziomie poszczególnych części zgadza się w całości z projektem ustawy budżetowej. W tym względzie zanotowano zatem duży postęp.

Podsumowując, należy dążyć do zachowania ścisłej spójności regulacjami zawartymi w nocie budżetowej z ustawą o finansach publicznych oraz z układem budżetu zadaniowego prezentowanym w uzasadnieniu do ustawy budżetowej.

Przygotowanie dokumentów planistycznych

W ramach ewaluacji dokonano przeglądu wybranych losowo formularzy BZ z lat 2009 i 2010 oraz przeanalizowano procedura korekt kwot i wartości mierników na skutek zmian w przyznawanych limitach wydatków przez Radę Ministrów.

W dużej części przeanalizowanych formularzy BZ kwoty z tych formularzy nie pokrywały się z kwotami prezentowanymi w projekcie do ustawy budżetowej. Wynika to z faktu, że formularze BZ przesyłane są do Ministerstwa Finansów w okresie poprzedzającym ostatnie ustalenia limitów. Zgodnie z Rozporządzeniem w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2011, formularze BZ napływają w ciągu 15 dni kalendarzowych od otrzymania pisma przekazującego wstępne kwoty wydatków na rok 2011. We wrześniu mają jeszcze miejsce spotkania Rady Ministrów, na których to dokonywane są pewne przesunięcia i zmiany w przyznawanych limitach wydatków. Niekiedy jeszcze przed pierwszym posiedzeniem Rady Ministrów korygowane są kwoty w formularzach BZ. Wynika to z pojawiających się błędów w zestawieniu planu wydatków w układzie zadaniowym.

Departament Reformy Finansów Publicznych odpowiedzialny za przygotowanie budżetu państwa w układzie zadaniowym wypracował procedurę wprowadzania korekt w wartościach mierników i wydatków do projektu ustawy budżetowej. Poniżej zostały zaprezentowane kolejne etapy postępowania dotyczącego wprowadzania poprawek w planie wydatków w układzie zadaniowym. *Mankamentem tej procedury jest jej nieformalny charakter, co może skutkować brakiem zdyscyplinowania po stronie dysponentów środków budżetowych.*

W roku 2010 procedura nanoszenia poprawek zgodnych ze zmianami przyznanych limitów wyglądała następująco:

1. Przesyłane są do Ministerstwa Finansów formularze BZ od poszczególnych dysponentów
2. W razie błędów - jeśli dysponenci podali kwoty niezgodne z przyznanym limitem - DRFP w porozumieniu z Departamentem Budżetu Państwa oraz Departamentem Finansowania Sfery Budżetowej poprawia kwoty na tablicy głównej. Jak wprowadzać korekty – na których zadaniach i podzadaniach – jest uzgadniane z dysponentami.





Uzgodnienia te ze względu na ograniczenia czasowe są przeważnie przeprowadzane telefonicznie lub w formie elektronicznej poprzez e-mail.

3. Dnia 3.09.2010 ma miejsce Rada Ministrów, na której zostały wprowadzone zmiany w przyznaczonych limitach.
4. Dnia 09.09.2010 DRFP wysłała do dysponentów pisma w sprawie potwierdzenia kwot i przypisania budżetu środków europejskich.
5. Dysponenci w odpowiedzi na to pismo przesyłają zestawienie tabelaryczne w formie pliku excel, w takim samym układzie jak tabela z uzasadnienia do projektu ustawy budżetowej.
6. Dnia 22.09.2010 DRFP przygotowuje zbiorczą tabelę zestawiającą planowane wydatki na rok 2011 w układzie zadaniowym i przesyła ją drogą mailową do dysponentów z prośbą o weryfikację wprowadzonych informacji.
7. Dnia 28.09.2010 odbywa się kolejna Rada Ministrów. W efekcie obrad zostają wprowadzone kolejne zmiany w projekcie wydatków na najbliższy rok. Część zmian dokonanych przez Radę Ministrów dotyczy nie tylko zmiany całkowitych limitów, ale także wskazuje, którego podzadania w budżecie w układzie zadaniowym dotyczą. W przypadku zmian ograniczających się tylko do limitów z budżetu tradycyjnego, pracownicy DRFP kontaktują się z odpowiednimi dysponentami i uzgadniają, w których podzadaniach i zadaniach należy skorygować kwoty i ewentualnie wartości mierników. Uzgodnienia te dokonywane są drogą telefoniczną, z jednoczesną prośbą o przesłanie potwierdzenia decyzji o konkretnej korekcie drogą mailową. Maile potwierdzające uzgodnienia przechowywane są na skrzynce mailowej pracownika Departamentu Reformy Finansów Publicznych jak również ogólnie dostępnej skrzynce BZ

Tak jak wskazano wcześniej nieformalny charakter przytoczonej procedury może budzić pewne wątpliwości. Przesyłanie maili potwierdzających uzgodnienia telefoniczne może nie zostać dopełnione. Pracownik uzgadniający zmianę kwoty może dokonywać notatek z przeprowadzonej rozmowy, ale jest to w okresie bardzo dużego natężenia obowiązków związanych z przygotowaniem projektu bardzo uciążliwe i czasochłonne.

Inną przyczyną może być użycie sformułowania w BZ - 1: Przewidywane wykonanie wydatków budżetu państwa w 2010 r. do sumy budżetu środków krajowych i budżetu środków europejskich i rezerw celowych. Natomiast w tabeli głównej z uzasadnienia do projektu ustawy budżetowej pojawia się podział: planowane wydatki na rok... - w skład których wchodzi budżet państwa i budżet środków europejskich.

W zestawieniach, w formularzach kolumny z tytułem budżet państwa dotyczą budżetu środków krajowych.

Budżet zadaniowy w opinii dysponentów budżetowych

Interesujących wniosków dostarcza analiza odpowiedzi na pytanie ankietowe dotyczące utożsamiania się dysponentów z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi budżetu





zadaniowego. Po pierwsze na tle innych stwierdzeń dysponenci potwierdzają, że ich zdaniem budżet zadaniowy traktować należy jako narzędzie, którego efekty uwidaczniają się w perspektywie kilku lat. Podmiotami tymi są m.in. niektóre ministerstwa (MRR, MSP, MSiT, Mi), kilka urzędów wojewódzkich, część SKO, delegatur Krajowego Biura Wyborczego, sądów okręgowych izb skarbowych. Jest to zapewne wynikiem wiedzy beneficjentów, co do doświadczeń międzynarodowych (francuskich, amerykańskich), ale także znajomości harmonogramu wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce znanego pod nazwą „kamieni milowych”. Zwraca także uwagę, że na tym etapie prac nad budżetem zadaniowym, dysponenci dosyć mocno wyrażają przekonanie o tym, że obecnie wdrażanie budżetu zadaniowego prowadzi jedynie do znacznego wzrostu pracochłonności służb finansowych. Opinię taką wyraża część urzędów centralnych, SKO, delegatur KBW i jednostek podległych wojewodom. Świadczyć to może o pewnym zniechęceniu pracowników dysponentów obowiązkami związanymi z przygotowaniem budżetu zadaniowego w jednostkach, zwłaszcza wobec faktu, że w innych odpowiedziach znacząca część dysponentów nie zgadza się z poglądem, że budżet zadaniowy pozwala na lepsze zarządzanie jednostkami administracji publicznej oraz wyraża wątpliwość co do możliwości wykorzystania budżetu zadaniowego w eliminowaniu wydatków zbędnych. Opinię taką wyraża głównie część delegatur KBW i jednostek podległych wojewodom. Brak natomiast jednoznacznej opinii dysponentów o tym, na ile budżet zadaniowy pozwala uwzględniać w planowaniu wydatków priorytety strategiczne dysponenta.

Można więc postawić tezę, że dysponenci w ograniczonym stopniu są w stanie zidentyfikować cele, jakie stawiane są wdrażaniu budżetu zadaniowego i skupiają się raczej na kwestiach formalnych wynikających z nakładanych na nich obowiązków w zakresie prac nad budżetem zadaniowym, w myśl twierdzenia „dobry budżet zadaniowy to budżet przekazany w odpowiednim terminie Ministerstwu Finansów”.

W zakresie przyczyn niewystarczającej wiedzy dysponentów na temat budżetu zadaniowego dominuje pogląd, że jest to wynikiem rozproszenia informacji i konieczności ciągłego poświęcenia dużej ilości czasu na ich poszukiwanie i weryfikowanie (część SKO, urzędów centralnych, delegatur KBW, jednostek podległych wojewodom, sądów okręgowych i izb skarbowych). Wskazano także na brak pracowników z umiejętnościami odpowiednimi do zajęcia się zagadnieniami budżetu zadaniowego (podobne jednostki jak wcześniej). O ile w tym drugim przypadku wsparcie szkoleniowe dysponentów jest formą zmniejszenia tego ograniczenia, to należałoby podjąć działania w zakresie zmniejszenia wpływu czynnika w postaci rozproszenia informacji. Warto przy tym wskazać, że niektórzy dysponenci konkretyzowali odpowiedź na to pytanie wskazując na przykład na: brak szczegółowych wytycznych Ministerstwa Finansów („jednoznacznych wykładni”) oraz jednostek nadrzędnych a także brak warsztatów szkoleniowych dedykowanych określonej grupie dysponentów w ramach jednego resortu.

Większość dysponentów określiło, że definiowanie mierniki w ich opinii, nie są odpowiednie do monitorowania postępu w realizacji celów – odpowiedzi „nie” i „w niewielkim stopniu” – opinię taką wyraziło część ministerstw i urzędów centralnych, SKO, izba skarbowych i





jednostek podległych wojewodom). W dużym stopniu wynikać to może z faktu, iż mierniki odnoszą się do poziomu podzadania, który w wielu wypadkach, jest szerszy niż zakres działania jednego dysponenta. Wskazuje to jednak, iż w zakresie tym konieczne jest podjęcie odpowiednich kroków.

W zakresie wieloletniego planowania budżetowego dysponenti wskazywali na niewielkie wykorzystanie danych o wydatkach zawartych w formularzu BZ-3 na potrzeby formularzy WPPF.

Biorąc pod uwagę stosunkowo krótkie doświadczenia w zakresie planowania wieloletniego budżetowego, dominująca odpowiedź nie powinna być zaskoczeniem. Istotne jest jednak to, że dostrzegana jest rola planowania wieloletniego w zakresie określania i priorytetów budżetowych oraz wspierania procesu zwiększania efektywności i skuteczności sektora finansów publicznych.

4.3.3. Ocena produktów Projektu

Forma i zasięg informacji o projekcie i jego produktach, w tym szkoleniach, przekazywanych przez Beneficjenta Systemowego

Respondenci w ankietach wskazywali w największej części odpowiedzi, że szkolenia organizowane przez Ministerstwo Finansów, a dotyczące zagadnień związanych z wdrażaniem budżetu zadaniowego, finansowane są ze środków Europejskiego Fundusze Społeczne (ok. 80% wszystkich odpowiedzi). Pozostałe odpowiedzi wskazywały, że jest to inne, niewymienione na liście źródło finansowania, a zatem posiadali świadomość, że nie są to źródła takie jak EFRR czy Mechanizm Norweski. Fakt ten oznacza, że dobrze rozpowszechniona wśród uczestników szkoleń była informacja o źródłach finansowania.

Informacje uzyskane od Ministerstwa Finansów pozwalają określić, że w ramach projektu I Beneficjent Systemowy zorganizował 4 międzynarodowe konferencje:

- „Budżet zadaniowy – perspektywy dla Polski”, 2008, ok. 150 uczestników,
- „Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania finansami państwa w celu maksymalizacji wzrostu gospodarczego, 2009, 135 uczestników,
- „Doskonalenie i rozwój systemu budżetu zadaniowego jako narzędzia wieloletniego planowania i zarządzania finansami publicznymi”, 2010, 164 uczestników,
- „Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu”, 2010, dofinansowanie, 84 uczestników.

Ponadto organizowane były konferencje robocze związane z wykorzystaniem budżetu zadaniowego w kontekście określania priorytetów w budżecie państwa (2008, 50 uczestników), audytem efektywnościowym (70 osób), konferencję koordynatorów resortowych (2010, 42 osoby) oraz konferencję dotyczącą katalogu funkcji, zadań i podzadań (2010, 30 osób).





Przedstawiciele Beneficjenta Systemowego udzielali w latach 2008-2010 wywiadów dla mediów oraz prezentowali założenia wdrażania budżetu zadaniowego u dysponentów budżetowych oraz w instytucjach zewnętrznych.

Prowadzona była także wspólnie z Gazetą Prawną akcja informacyjna dotycząca m.in. budżetu zadaniowego – obejmująca 8 wystąpień w różnych polskich miastach. Opublikowano serię artykułów w Gazecie Prawnej, a także odbyły się spotkania w zakresie akcji „Budżet od kuchni”.

Ministerstwo prowadzi działalność informacyjną poprzez publikacje. Zgodnie z wynikami ankiet przeciętną oceną przydatności książek w przygotowaniu budżetu zadaniowego dysponenta (w skali 1-5) jest mniej niż 3, co sugeruje, iż opracowywane w przyszłości książki powinny mieć w większym charakter poradników przygotowania budżetu zadaniowego, a w mniejszym charakter publikacji naukowej.

Beneficjent Systemowy w badanym okresie przyjmował także chętne osoby na praktyki oraz staże. W badanym okresie sytuacji takich było 6, w tym jedna dotyczyła staż przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych w polskiej administracji publicznej. Dodatkowo w roku 2010 w DRFP odbyły się 2 staże zgodnie ze zapotrzebowaniem KSAP.

Na prośbę o wskazanie źródeł informacji na temat budżetu zadaniowego, z jakich instytucje dotychczas korzystały najczęściej, bo aż w 89% wskazywane było Ministerstwo Finansów. Następnie wskazywane były:

- Internet – 55%,
- Akty prawne inne niż Nota Budżetowa - 47%,
- Nota budżetowa - 47%,

Inne źródła wskazywane były rzadziej. Warto przy tym podkreślić, że dysponenci pierwszego stopnia jako drugie źródło informacji po Ministerstwie Finansów (96%), wskazywali Notę budżetową (79%) oraz kolejno Naukową literaturę krajową (51%) oraz Akty prawne (47%). Dysponenci II i III stopnia na drugim miejscu wskazywali Internet (odpowiednio 62%, 59%), a na kolejnych miejscach Akty Prawne oraz dysponenta I stopnia (po 50%) w przypadku dysponentów II stopnia, a w przypadku dysponentów III stopnia Akty prawne (43%) oraz Notę Budżetową (42%).

Na pytanie czy do Państwa instytucji dotarły materiały dotyczące budżetu zadaniowego finansowane z projekty, zdania dysponentów były podzielone. Ponad połowa (56%) udzieliła odpowiedzi negatywnej, i byli to głównie dysponenci II i III stopnia (odpowiednio 82% i 53% odpowiedzi Nie). W przypadku dysponentów pierwszego stopnia w 75% odpowiedzieli oni pozytywnie na to pytanie.

Na prośbę o wskazanie (maksymalnie 3) informacji jakich na temat budżetu zadaniowego poszukują dysponenci, wskazywali oni, że najczęściej poszukują informacji o:

- ewidencji budżetu zadaniowego – 78%,
- planowania zadaniowego wydatków – 66%
- sposobów budowy mierników – 58%,
- zarządzania budżetem zadaniowym – 45%,
- zasad wyznaczania celów - 23%,





- audytu i kontroli zarządczej – 22%,
- planów zadaniowych jednostek gospodarki pozabudżetowej – 0,72%,

Na uwagę zasługuje fakt, że wszyscy dysponenci (bez względu na stopień) wskazywali na pierwszym miejscu potrzebę pogłębienia wiedzy na temat ewidencji budżetu zadaniowego. Dysponenci I stopnia w drugiej kolejności wymieniali sposób budowy mierników (80%), co prawdopodobnie wynika z faktu, że to głównie na dysponentach I stopnia, w chwili obecnej spoczywa obowiązek ich budowy. Dysponenci II i III stopnia na drugim miejscu poszukują informacji dotyczących planowania zadaniowego wydatków (odpowiednio 73%, 69%).

W chwili obecnej funkcjonuje system wymiany informacji na temat działań podejmowanych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego – strona internetowa oraz skrzynka e-mailowa, na którą dysponenci kierować mogą swoje uwagi. Pod względem funkcjonowania strony internetowej nie można mieć zastrzeżeń. Informacje o podejmowanych przez Ministerstwo Finansów publikowane są systematycznie. Publikowane są na niej opracowania finansowane z Projektów istotne z punktu widzenia dysponentów: bazy mierników, analiza systemów finansowo-księgowych, aktualizacje aplikacji BUZA.

Przebieg procesu rekrutacji uczestników szkoleń. Objęcie szkoleniami wszystkich potencjalnych beneficjentów instytucjonalnych

Analiza dokumentów wskazuje, że działaniami szkoleniowymi objęto 100% dysponentów budżetowych I stopnia, 100% dysponentów budżetowych II stopnia oraz 11,53% dysponentów budżetowych III stopnia. Oznacza to, że w przypadku dwóch pierwszych grup planowane działania zrealizowano w 100%, natomiast w przypadku grupy trzeciej w 165%. Warto jednak wskazać, że zgodnie z wynikami ankiet część dysponentów wskazywała, że nie brała udziału we wdrażaniu budżetu zadaniowego (np. Izba Skarbowa w Szczecinie, Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Bielsku-Białej). Odpowiedzi takie w kontekście wskazanych wskaźników realizacji Projektu II oznaczają nieodpowiednie zrozumienie wdrażania budżetu zadaniowego przez dysponentów i wskazuje na konieczność intensyfikacji informowania dysponentów o rozumieniu wdrażania budżetu zadaniowego.

Ankietowani dysponenci na pytanie o odsetek pracowników, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat brał udział w nieodpłatnych szkoleniach z zakresu budżetu zadaniowego wskazywali następująco:

- Do 10% - 91,54%,
- 10-30% - 7,46%,
- 30-50% - 0,50%,
- Powyżej 50% - 0,50%.

W odpowiedzi na pytanie o udział w szkoleniach wszystkich osób, które powinny, dysponenci w znaczącej większości przypadków 82% wskazywali na dalszą konieczność przeprowadzania szkoleń. Tylko 18% ankietowanych jest zdania, że w ich instytucjach w szkoleniach brały już udział wszystkie osoby które powinny. W przypadku dysponentów II stopnia tylko 9,09% ankietowanych wybrało tę opcję.





W przypadku adresatów działań szkoleniowych Ministerstwa Finansów dysponenci wskazują znaczną przewagę komórek finansowych dysponentów objętych szkoleniami. W szczególności dotyczy to dysponentów II i III stopnia. W przypadku dysponentów głównych dysproporcja między pracownikami komórek finansowych a pracownikami merytorycznymi i kierownictwem urzędów jest zdecydowanie mniejsza. Oznacza to, że przekonanie o użyteczności budżetu zadaniowego nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu ugruntowane, a narzędzie to wykorzystywane jest głównie przez służby finansowo-księgowo. W takiej sytuacji konieczne jest prowadzenie dalszych działań w zakresie wskazywania użyteczności, np. w zakresie kontroli zarządczej. Jednocześnie struktura odpowiedzi na to pytanie wskazuje na konieczność intensyfikacji działań Ministerstwa Finansów na wsparcie skierowane na rzecz pracowników komórek merytorycznych i kierownictwa dysponentów II i III stopnia.

Warto jednocześnie wskazać, że o ile dotychczas prowadzone w ramach projektu szkolenia zdaniem dysponentów pozwoliły na zapoznanie się z ogólną ideą budżetowania zadaniowego oraz dostarczyły ogólnych wskazówek dotyczących funkcjonowania budżetu zadaniowego w danej instytucji, to nie są postrzegane jako instrument pozwalający na dostarczenie wyczerpujących informacji na temat budżetu zadaniowego możliwych do wykorzystania w danej instytucji. Wymaga to więc podjęcia prac w zakresie przemodelowania programu prowadzonych szkoleń oraz wypracowania praktyk prowadzących do tworzenia jednorodnych grup szkoleniowych z punktu widzenia realizowanych zadań.

Wśród obszarów, które zdaniem respondentów wymagają dalszych szkoleń w największym stopniu, znalazły się:

1. Ewidencja księgowo – ok. 77%,
2. Sprawozdawczość – ok. 62%,
3. Budżetowanie zadaniowe – ok. 55%,
4. Definiowanie mierników – ok. 45%
5. Narzędzia oceny skuteczności i efektywności działania – ok. 31%,

Obszarami, które wskazało mniej niż 30% respondentów, były:

1. System monitorowania i ewaluacji budżetu zadaniowego
2. Rachunek kosztów,
3. Narzędzia informatyczne wspierające budżetowanie zadaniowe,
4. Definiowanie działań,
5. Definiowanie celów,
6. Systemy zarządzania strategicznego (np. Strategiczna Karta Wyników),

W przypadku budżetowania zadaniowego w największym stopniu opowiadali się za nim dysponenci II stopnia, w następnej kolejności I i III stopnia. Potrzebę szkoleń w zakresie definiowania mierników wskazywali głównie dysponenci III i II stopnia.

W przypadku narzędzi oceny skuteczności i efektywności działania istnieje rozbieżność odpowiedzi pomiędzy dysponentami różnego stopnia – w największym stopniu za



szkoleniami w tym zakresie opowiadają się dysponenti I stopnia, w mniejszym II oraz III stopnia.

Otrzymane wyniki wskazują główne preferencje dysponentów w zakresie działań szkoleniowych. Obszary te związane są ściśle z obowiązkami nałożonymi na dysponentów w zakresie sporządzania sprawozdań w zakresie układu zadaniowego budżetu państwa. Jednocześnie, w związku, z faktem, że jednym z głównych elementów konstrukcji tego układu są mierniki – widoczna jest potrzeba ciągłego doskonalenia w tym zakresie. Oznacza to, że szkolenia muszą być w możliwie dużym zakresie takimi, które wnosić będą praktyczne elementy związane z planowaniem i realizacją układu zadaniowego.

Rozpoznawalność i uznanie działań szkoleniowych realizowanych w ramach projektów współfinansowanych z EFS

Odpowiedzi na pytanie ankietowe dotyczące dostosowania programu szkoleń organizowanych w ramach ewaluowanego projektu do potrzeb poszczególnych instytucji wskazują na dużą rozbieżność odpowiedzi. Prawie 40% dysponentów ocenia je nisko lub bardzo nisko, ale około 20% procent ocenia je dobrze. Zdecydowanie dominują odpowiedzi wskazujące na dostateczny poziom dostosowania szkoleń, co ostatecznie prowadzi do średniej oceny na poziomie 2,6 w skali od 1 do 5. Wyniki te odbiegają *in minus* od ocen uzyskanych w trakcie prowadzonych szkoleń w formie AIOS. Są tego co najmniej dwie przyczyny. Po pierwsze ankietę wypełniania na potrzeby ewaluacji sporządzane jest z pewnej perspektywy czasowej, co pozwala na mniej emocjonalne dokonanie oceny przydatności przeprowadzanych szkoleń. Może to na przykład oznaczać, że ankietę AIOS sporządzana przez uczestników szkoleń bardziej oddaje ocenę prowadzącego szkolenia i atmosfery podczas szkoleń, niż rzeczywistą przydatność prezentowanego materiału, która *de facto* weryfikowana jest dopiero na stanowisku pracy w trakcie realizacji zadań operacyjnych związanych z przygotowaniem budżetu zadaniowego. Z drugiej strony uznać należy, że osoby wypełniające w imieniu beneficjenta ankietę na potrzeby ewaluacji dysponują już pewnymi doświadczeniami w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego, także z punktu widzenia potencjalnych oczekiwań w zakresie zapotrzebowania na poszczególne tematy szkoleniowe w ramach problematyki budżetu zadaniowego. Wyniki odpowiedzi na to pytanie powinna skłaniać do pogłębionej analizy oczekiwań ze strony beneficjentów szkoleń z punktu widzenia tematyki i formy szkoleń. Podkreślić ponadto należy, że struktura odpowiedzi na to pytanie nie różni się zasadniczo między dysponentami głównymi i dysponentami niższego stopnia, co wzmacnia rangę przedstawionych rezultatów.

Niezadowolająca ocena dostosowania programu szkoleń do potrzeb dysponentów może wynikać także, z faktu zdecydowanego preferowania szkoleń dedykowanych dla konkretnych dysponentów. Przydatność takiej formy wsparcia oceniona została przez dysponentów na poziomie średniej oceny wynoszącej 4,3 w skali od 1 do 5, podczas gdy ocena przydatności szkoleń organizowanych w ramach danej funkcji uzyskała ocenę w granicach 3,8. Warto przy tym zwrócić uwagę, że ponad 60 % ankietowanych dysponentów uznało szkolenia dedykowane dla danego dysponenta za bardzo przydatną formę wsparcia wdrażania





budżetu zadaniowego dla dysponentów, podczas gdy w przypadku szkoleń organizowanych dla dysponentów realizujących zadania w funkcji niecałe 45% badanych uznało tę formę wsparcia za bardzo przydatną. Podobne wnioski płyną z analizy odpowiedzi na pytanie nr 20 ankiety ewaluacyjnej. W niej potwierdzono oczekiwania dysponentów głównie na szkolenia dedykowane dla poszczególnych dysponentów (85% wskazań dysponentów). W tym przypadku wskazano ponadto większe zainteresowanie dysponentów doradztwem niż szkoleniami na poziomie funkcji. W zakresie innych form wsparcia dysponentów podkreślano także oczekiwania na spotkania warsztatowe, podczas których możliwe byłyby analizy studiów przypadku. Przedstawiciele Urzędów Wojewódzkich wskazali ponadto przydatność spotkań cyklicznych z przedstawicielami Ministerstwa Finansów. Takie odpowiedzi korespondują z wymogami formalnymi nałożonymi na dysponentów w zakresie przygotowywania formularzy budżetowych BZ-1, BZ-2, BZ-3, które nakładają obowiązek ich sporządzenia przez dysponentów osobno dla każdej części budżetowej.

Warto też zwrócić uwagę, że dysponenci nie wskazują szkoleń, jako tej formy wsparcia, która ich zdaniem byłaby najbardziej przydatna z punktu widzenia wdrażania budżetu zadaniowego w ich instytucji. Oczekiwania dysponentów skoncentrowane są bowiem na następujących obszarach: opracowanie przez MF szczegółowych wytycznych dotyczących budżetu zadaniowego, w tym ewidencji; uruchomienie przez MF interaktywnego serwisu internetowego zawierającego interpretację przepisów noty budżetowej oraz ustawy o finansach publicznych na bieżąco uzupełnianego na podstawie pytań dysponentów; opracowanie wzorcowej dokumentacji systemu kontroli zarządczej. Znaczenie każdego z tych obszarów dla dysponentów wynosi od 4,3 do 4,5 w skali ocen od 1 do 5. Z jednej strony świadczy to dużej wadze przykładanej przez dysponentów do przestrzegania przepisów prawa, z drugiej zaś wskazuje na ograniczoną samodzielność dysponentów w zakresie rozwiązań zarządczych stosowanych w sektorze finansów publicznych. Oznacza to więc, że warunkiem trwałości proponowanych rozwiązań jest istnienie szczegółowych aktów normatywnych, bez których trudno będzie doskonalic wdrażane koncepcje. Świadczy o tym także fakt, że najniższe oceny (w granicach 3,5-3,8) z punktu widzenia ich przydatności dla dysponentów uzyskały takie proponowane kierunki wsparcia jak: udostępnienie przez MF informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie przez cele jednostki; doradztwo w zakresie planowania zadaniowego wydatków; doradztwo w zakresie opracowania spójnego systemu definiowania mierników. Świadczyć to może o tym, że budżet zadaniowy w ograniczonym stopniu postrzegany jest jeszcze nie tylko jako narzędzie ewidencyjne ale przede wszystkim jako narzędzie zarządcze służące poprawie działalności administracji z punktu widzenia skuteczności w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych.

Ocena jakości i przydatności produktów przez odbiorców

Ocena przez dysponentów dostosowania szkoleń w ramach projektu w stosunku do potrzeb dysponentów – w skali 5 stopniowej wystawiona została na 2,8, choć wskazali także, że w zasadniczej większości nie zgłaszali Ministerstwu Finansów uwag dotyczących programów





szkolenia. Odmienna ocena wynika z przebadanych ankiet AIOS, gdzie szkolenie oceniano na 8,5 (wartość merytoryczna w 2008, w skali 1-10), 7,6 (zdobycie nowej wiedzy w 2009, w skali 1-10), 4,8 (zdobycie nowej wiedzy w 2010, w skali 1-6), co jest bardzo wysoką oceną.

Dysponenci wskazali w zasadniczej większości, że w ciągu ostatnich dwóch lat w nieodpłatnych szkoleniach z zakresu budżetu zadaniowego brało udział do 10% pracowników. Odsetek ten był największy u dysponentów II stopnia. Dysponenci w znaczącej większości przypadków ponad 80% wskazują na dalszą konieczność przeprowadzania szkoleń. Tylko niewielka część ankietowanych jest zdania, że w ich instytucjach w szkoleniach brały już udział wszystkie osoby które powinny.

W większości wskazywali oni także, że informacje o terminach i zakresie szkoleń w ramach projektu były przekazywane z co najmniej 2 tygodniowym wyprzedzeniem

Ponad połowa dysponentów określiła, iż korzysta z baz mierników przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Finansów. Biorąc pod uwagę fakt, że część z respondentów nie ma takiej możliwości, gdyż baza taka jeszcze nie została stworzona, a tylko ok. 10% wskazuje, że nie korzysta, gdyż ocenia mierniki zamieszczone w bazach jako nieadekwatne, to bardzo dobrze świadczy o jakości opracowanych baz mierników.

Odpowiedzi na pytanie czy materiały otrzymane w ramach szkoleń były pomocne przy konstruowaniu budżetu zadaniowego w badanych instytucjach pokazują, że materiały szkoleniowe były wykorzystywane, jednak ich przydatność przy konstrukcji budżetu zadaniowego była niewielka – takie stanowisko prezentuje ponad połowa badanych. Tylko około 10% ankietowanych wskazuje na znaczący wpływ, czyli wykorzystanie ich przy pracach nad budżetem zadaniowym. Pozostali dysponenci określili, że materiały nie były wykorzystywane przy konstrukcji budżetu zadaniowego.

Oprócz działań szkoleniowych w ramach projektu finansowane były prace nad stworzeniem bazy mierników, ekspertyzy dotyczące możliwości tworzenia systemu informatycznego, rozwiązań księgowych oraz konferencje. Każde z tych działań wpisuje się w cele projektu. Bez wątplenia można je uznać za przydatne w doskonaleniu rozwiązań stosowanych na potrzeby wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce. Niewątpliwą zaletą zorganizowanych konferencji jest liczny udział prelegentów zagranicznych, reprezentujących kraje i instytucje międzynarodowe zaangażowane w prace nad budżetem zadaniowym. W przyszłości warto byłoby zastanowić się nad zorganizowaniem konferencji o wąskich profilach tematycznych. I tak zdaniem Wykonawcy możliwe byłoby zorganizowanie osobnych konferencji poświęconych na przykład takim tematom jak:

1. pomiar zadań publicznych,
2. budżet zadaniowy w zarządzaniu państwem,
3. rola służb księgowych w budżetowaniu zadaniowym,
4. rozwiązania informatyczne na potrzeby budżetu zadaniowego.

Z punktu widzenia oczekiwań dysponentów docenić należy prace nad stworzeniem bazy mierników. Szczególnie interesujący jest w tym obszarze dokonanie przeglądu rozwiązań międzynarodowych. Ze względu na fakt, że nie wszyscy dysponenci wykorzystują mierniki znajdujące się w bazie zasadne wydaje się podjęcie przez MF działań zmierzających do





identyfikacji przyczyn takiego stanu rzeczy, zwłaszcza że przygotowywanie bazy mierników odbywa się we współpracy z dysponentami. Oznaczać to powinno możliwość rozbudowywania bazy mierników na odpowiednio uzasadniony wniosek dysponentów. Rozważenia wymaga także nałożenie na poszczególnych dysponentów obowiązku gromadzenia wartości mierników znajdujących się w modelu bazy mierników dla poszczególnych funkcji państwa.

Skuteczność i obiektywność oceny jako efekt przyjętego sposobu ewaluowania działań szkoleniowych prowadzonych w ramach projektów

Zdaniem Ministerstwa Finansów ankiety wykonawców spełniają stawiane wymogi. Poza tym przedstawiciele Ministerstwa Finansów jeżdżą na wizyty monitorujące, na których szkolenia oceniane są przez uczestników dodatkowo na ankiecie opracowanej przez Resort. Podobnie było w latach poprzednich. Biorąc pod uwagę działania zmierzające do ewaluacji zajęć podejmowane przez wykonawców oraz Resort, można ocenić działania ewaluacyjne jako skuteczne i wyciągać na ich podstawie wnioski na przyszłość.

Nie ma zastrzeżeń do formy ankiet, jakie są prowadzone przez wykonawców.



4.4. Zasada równości płci

Stopień realizacji zasady równości płci w projektach realizowanych w ramach Poddziałania

5.1.2. PO KL

W ramach projektu I udział kobiet w ogólnej liczbie korzystających ze wsparcia wynosi 69,49%. W ramach projektu II udział kobiet w ogólnej liczbie korzystających ze wsparcia wynosi 71,69%.

Według danych GUS udział kobiet pracujących w sektorze publicznym ogółem w roku 2009 wynosi 61,32%. Biorąc pod uwagę obie liczby można stwierdzić, że zasada równości płci jest zachowana.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzić można, że wśród beneficjentów ostatecznych istnieje świadomość o konieczności stosowania zasady równości.

Struktura Beneficjentów Ostatecznych ze względu na płeć

Przeciętnie u badanych Instytucjonalnych Beneficjentach Ostatecznych udział zatrudnionych kobiet wynosi 54,96% i waha się od 15,76% do 97,30%. W przypadku dysponentów I stopnia jest to 59,02% (w granicach od 28,43% do 92,31%), w przypadku dysponentów II stopnia – 55,02% (od 26,32% do 88,89%), a w przypadku dysponentów III stopnia – 48,63% (od 15,76% do 97,30%).



4.5. Ocena kompetencji i doświadczenia pracowników

Analiza „Opisów stanowisk pracy” pozwala stwierdzić, że osoby, których wynagrodzenia finansowane są ze środków Projektu I, w większości wypadków mają kompetencje dostosowane do realizowanych zadań. Od pracowników DRFP wymaga się posiadania wykształcenia wyższego ekonomicznego, prawnego lub administracyjnego. Ponadto określony jest szereg innych wymogów, tj. wiedza z zakresu finansów publicznych, rachunkowości, czy też wdrażania projektów UE. Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, oraz wniosków o płatność, pracownicy DRFP poszerzają swoją wiedzę poprzez udział w szkoleniach, studiach, etc.

Zdarzają się sytuacje, iż jako „wymóg dodatkowy” jest określana znajomość języka obcego, np. angielskiego, co wydaje się niezbędne w sytuacji, gdy pracownicy DRFP biorą udział w wyjazdach studyjnych związanych z zapoznaniem się z systemami budżetu zadaniowego funkcjonującymi w innych krajach. Znajomość języka angielskiego, jako najbardziej powszechnego mogłaby ułatwić uzyskanie określonych informacji, podczas swobodnych rozmów kularowych, które odbywają się bez pomocy tłumacza. Zasadnym wydaje się zatem, że znajomość języka obcego powinna być „wymogiem niezbędnym”.





5. Koncepcja i metodologia wraz z narzędziami badawczymi oceny efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych

Istota i pojęcie efektywności jest w różny sposób prezentowane w literaturze. W niniejszym badaniu przyjęty został w tym względzie pogląd dominujący w literaturze z zakresu zarządzania finansami i analizy efektywności w sektorze publicznym. Zgodnie z tym ujęciem, efektywność (ang. efficiency) dotyczy pomiaru relacji nakłady – produkty (ang. input – output), czyli oceny stopnia sukcesu w dostarczaniu zdefiniowanych produktów po najniższym koszcie, przy zachowaniu pożądanej jakości. Można przy tym wyróżnić: efektywność techniczną (ang. technical efficiency) i efektywność kosztową (ang. cost efficiency). Efektywność techniczna dotyczy procesu produkcji i wskazuje na maksymalne rozmiary produkcji jakie mogą być osiągnięte przy danej technologii przy różnych nakładach. Efektywność kosztowa wskazuje dodatkowo na koszty nabycia nakładów czyli uwzględnia dodatkowo gospodarność (ang. economy). Często też, efektywność to kryterium ewaluacyjne porównujące wielkość nakładów na rzecz realizacji programu (np. finansowych, administracyjnych, ludzkich) z rzeczywistymi osiągnięciami. W ramach prowadzonej ewaluacji, zgodnie z zamówieniem przeprowadzono ewaluację techniczną, gdzie nakłady są traktowane jako przeprowadzone szkolenia/doradztwo a wyniki to rezultaty jakie te szkolenia mają przynieść.

5.1. Ocena efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych skierowanych do beneficjentów ostatecznych

Ocena efektywności przedsięwzięć szkoleniowych i doradczych realizowana powinna być dwutorowo.

Z jednej strony niezbędne jest przeprowadzanie badań w odniesieniu do oceny przedsięwzięć szkoleniowych wraz z ich zakończeniem, w sposób, w jaki dokonywano tego dotychczas. Wykonawca w załączniku nr 7 do raportu badawczego przedstawia propozycję modyfikacji Ankiety Indywidualnej Oceny Szkolenia (dalej AIOS). W opinii Wykonawcy uzupełnienie ankiety o zaproponowane pytania polepszy jakość informacji o przydatności przedsięwzięć szkoleniowych przeprowadzanych w ramach projektów systemowych Poddziałania 5.1.2 PO KL.

Z drugiej strony w opinii Wykonawcy niezbędne jest przeprowadzanie badań efektywności przedsięwzięć w pewnym odstępie czasu po ich zakończeniu. Proponuje się, by były one przeprowadzane w terminie do jednego miesiąca po zakończeniu szkolenia. Celem badań byłoby określenie wartości dodanej szkoleń. W tym celu proponuje się skonstruowanie ankiety oceniającej wiedzę uzyskaną przez uczestników z zakresu zagadnień poruszanych podczas przedsięwzięć szkoleniowych.

Ankieta (test) rozprowadzany byłaby w formie internetowej w sposób zbliżony do przeprowadzania badań ankietowych przy użyciu metody CAWI. Każdy uczestnik





otrzymywałby indywidualny link do ankiety, który mógłby być wykorzystany jednokrotnie. Wykonawca dopuszcza także kierowanie testów do wybranej losowo reprezentatywnej grupy uczestników szkoleń.

Odpowiedzi na pytania udzielone musiały być udzielone w ograniczonym czasie od momentu rozpoczęcia tej ankiety. Ankieta-test składać się powinien z kilkunastu pytań (na przykład 15), które pozwolą na zweryfikowanie trwałości wiedzy uzyskanej podczas szkoleń. W każdym pytaniu do wyboru powinny być 4 odpowiedzi, przy czym tylko jedna odpowiedź będzie prawidłowa. Możliwe jest także zastosowanie ankiet-testów z kilkoma odpowiedziami prawidłowymi, lecz w opinii Wykonawcy nie wydaje się to zasadne ze względu na trudność związaną z późniejszą obróbką uzyskanych wyników a także większą pracochłonnością w tworzeniu tego typu ankiet.

Obecnie na rynku dostępne są narzędzia pozwalające przeprowadzenie tego typu badań (np. net-ankiety.pl, ankieta.biz, etc). Badania przeprowadzone w ten sposób mają zasadnicze zalety:

1. Automatyzację obróbki danych – dane są gromadzone automatycznie, dane przedstawiane w sposób zagregowany, przy czym istnieje możliwość przeglądania poszczególnych ankiet.
2. Niski koszt przeprowadzenia badania – koszt związany z przeprowadzeniem badania waha się w okolicach kilkuset złotych.
3. Podział terytorialny – pozwalają na automatyczne określenie miejsca pochodzenia ankietowanego, co jest istotne ze względu na rozproszenie terytorialne dysponentów budżetowych (miejsce pochodzenia jest określane na podstawie adresu IP komputera, którego użyto podczas odpowiedzi na pytania).
4. Pozwalają na kontrolę użycia indywidualnych adresów do ankiet, dzięki czemu podmiot przeprowadzający badanie jest w każdej chwili w stanie określić stopień zaawansowania badania. W sytuacji, gdyby opóźniło się ono, możliwe jest podjęcie odpowiednich kroków.

W celu zastosowania powyższego sposobu badania niezbędne jest gromadzenie adresów e-mailowych osób biorących udział w przedsięwzięciach szkoleniowych. Na adresy te przesyłane powinny być adresy do zindywidualizowanych testów.

W sytuacji, gdyby taki sposób ankietowania budził wątpliwości Zleceniodawca, Wykonawca dopuszcza możliwość przeprowadzenia takiego testu w sposób tradycyjny, w ostatnich minutach każdego spotkania szkoleniowego.

Dla zastosowania niniejszego rozwiązania wskazane jest w związku z tym stworzenie bazy pytań z zakresu budżetowania zadaniowego. Zdaniem Wykonawcy baza taka powinna zawierać co najmniej 250 pytań przygotowanych na podstawie:

- a) źródeł prawa odnoszących się do zagadnień budżetu zadaniowego,
- b) materiałów szkoleniowych dla uczestników szkoleń,
- c) pozostałych źródeł.

Wszystkie dostępne materiały źródłowe powinny być dostępne na stronach internetowych Ministerstwa Finansów. Dotyczy to także bazy pytań, przy czym Wykonawca zakłada, że



podlegałyby ona ciągłej aktualizacji i ewentualnej rozbudowie. Wśród tych pytań powinny także znajdować się pytania badające wiedzę uczestników szkoleń na temat rozwiązań w zakresie budżetu zadaniowego stosowanych na poziomie poszczególnych zadań lub dysponentów, głównie w zakresie bazy mierników, zdefiniowanych celów, układu zadań/podzadań/działań.

W proces budowy bazy pytań powinni być zaangażowani poszczególni dysponenci, firmy prowadzące szkolenia w ramach budżetu zadaniowego, członkowie zespołu projektowego. Możliwe jest także skorzystanie z usług instytucji zewnętrznej wyłonionej zgodnie z regułami zamówień publicznych. W takiej sytuacji można założyć, że jej rolą byłoby zarówno stworzenie bazy pytań, zapewnienie jej ciągłej aktualizacji a także ewentualne przeprowadzanie testów. Wskazane jest bowiem, aby przeprowadzanie testów ich analiza ich wyników spoczywało na innym podmiocie, niż przeprowadzający szkolenia. Oczywiście możliwe jest także prowadzenie tych czynności przez członków zespołu projektowego Ministerstwa Finansów.

Zestaw pytań przygotowanych dla badań uzależniony byłby uzależniony od grupy, do której należy ankietowany. Obszary badań zaleca się podzielić w zależności od grupy docelowej oraz tematyki szkoleniowej. W przypadku wyższego szczebla zarządzania badania dotyczyć powinny głównie aspektów zarządczych związanych z układem zadaniowym budżetu państwa. W przypadku pozostałych członków korpusu służby cywilnej badania dotyczyć powinny głównie aspektów księgowych budżetu zadaniowego oraz kwestii związanych z planowaniem mierników, odpowiedzialnością za wykonanie budżetu zadaniowego. Oznacza to, że baza pytań powinna być podzielona na moduły adresowane do poszczególnych grup beneficjentów. Przykładowe obszary wskazano w poniższej tabeli. W załączniku nr 8 Wykonawca przedstawił także kilkanaście przykładowych pytań mogących stanowić wzorzec dla budowy bazy pytań.

Kryterium podziału	Obszar objęty pytaniami
Szczebel w strukturze organizacyjnej	
Wyższy szczebel zarządzania	Rola mierników w zarządzaniu Planowanie wartości docelowych mierników Metody ewaluacji zadań publicznych Definiowanie celów, w tym priorytetów
Pozostali członkowie korpusu służby cywilnej	Planowanie wartości docelowych mierników Podział kompetencji w zakresie określania mierników oraz ich wartości docelowych Odpowiedzialność za realizację zadań, podzadań i działań w układzie zadaniowym budżetu państwa.
Rodzaj instytucji sektora finansów publicznych	



Kryterium podziału	Obszar objęty pytaniami
Ministerstwo	Planowanie wieloletnie na potrzeby Wieloletniego Planu Finansowego Państwa Planowanie wartości docelowych mierników Kierunki polityki społeczno gospodarczej Rady Ministrów a układ zadaniowy
Urząd centralny	Planowanie wartości docelowych mierników Odpowiedzialność za realizację zadań, podzadań i działań w układzie zadaniowym budżetu państwa.
Urząd wojewódzki	Planowanie wartości docelowych mierników System monitoringu budżetu zadaniowego dla jednostek podległych
Służba zespolona	Planowanie wartości docelowych mierników System monitoringu budżetu zadaniowego
Administracja skarbowa	Planowanie wartości docelowych mierników Odpowiedzialność za realizację zadań, podzadań i działań w układzie zadaniowym budżetu państwa. System monitoringu budżetu zadaniowego
Służba niezespolona	Planowanie wartości docelowych mierników Odpowiedzialność za realizację zadań, podzadań i działań w układzie zadaniowym budżetu państwa. System monitoringu budżetu zadaniowego
Inne urzędy administracji rządowej	Planowanie wartości docelowych mierników Odpowiedzialność za realizację zadań, podzadań i działań w układzie zadaniowym budżetu państwa. System monitoringu budżetu zadaniowego

Koszt przeprowadzenia badania ankietowego składał się będzie z jednej strony z kosztów usług zewnętrznych wykorzystywanych podczas badań oraz obróbki danych – która może być dokonana przez pracowników Ministerstwa finansów bądź firmę zewnętrzną.

Pierwsza część jest to wydatek ok. 150 PLN abonamentu za skorzystanie z usługi, co daje wydatki na poziomie 1 800 PLN w skali roku.

W przypadku części drugiej – przygotowanie badania oraz obróbka danych zająć może 5 dni dla jednego badania. Według danych DSC KPRM, przeciętne miesięczne wynagrodzenie ogółem w Ministerstwach wynosiło w 2009 roku 5991 PLN. Oznacza to, że koszt ww. czynności wyniósłby ok. 1 500 PLN. W sytuacji korzystania z usług firmy zewnętrznej spodziewać się należy kosztu rzędu 3 000 PLN.





5.2. Ocena efektywności przedsięwzięć doradczych skierowanych głównie do Beneficjenta Systemowego

Uwzględniają odmienny charakter doradztwa realizowanego w ramach projektu I Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012, który przyjmuje głównie charakter ekspertyz w zakresie rozwiązań systemowych budżetu zadaniowego, odmienny musi być także charakter oceny tych przedsięwzięć. W ramach ww. projektu zrealizowane zostały dotychczas następujące ekspertyzy:

- Ocena realizacji działań dotyczących weryfikacji i oceny prawidłowości wykonania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, 2008-2009.
- Metodologia wykonywania audytów typu value added audit, 2008-2009.
- Metodyki audytu typu value for money, 2008-2009.
- System finansów publicznych w zakresie możliwości przeprowadzenia audytu efektywnościowego, 2008-2009.
- Wstępne założenia realizacji systemu informatycznego wspierającego obsługę budżetu państwa w układzie zadaniowym, 2009.
- Ekspertyza dotycząca propozycji i założeń do wprowadzenia pełnej rachunkowości oraz ewidencji wydatków w układzie zadaniowym przez dysponentów, 2010.
- Analiza systemów finansowo-księgowych jednostek sektora finansów publicznych, 2010.

Ponadto opracowane zostały bazy mierników dla większości funkcji.

Zróżnicowanie wykonanych ekspertyz oraz ich unikalny charakter nie pozwalają na ich porównanie. Proponuje się zatem dokonywanie oceny przedsięwzięć doradczych mających charakter ekspertyz poprzez recenzję.

Recenzja taka dokonywana byłaby przez osoby reprezentujące dysponentów budżetowych (głównie I stopnia) lub też przedstawicieli środowiska naukowego. W celu zapewnienia obiektywności opinii recenzentów powinno być co najmniej trzech. Ocena mieć powinna zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. Ocena punktowa (sugeruje się zastosowanie skali 1-5), wystawiana przez recenzenta, wymagałaby kilku zdaniowego uzasadnienia. Oceny recenzent dokonywałby na podstawie swojej najlepszej wiedzy.

Wzór kwestionariusza recenzji przedstawiono w załączniku nr 9.



6. Matryca logiczna

Ocena struktury Matrycy Logicznej Poddziałania 5.1.2. „WDRAŻANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA FINANSOWEGO W UJĘCIU ZADANIOWYM”

Struktura celów Poddziałania pokazuje na prawidłową logikę interwencji na poziomie celów: cele bezpośrednie wpisują się w cele strategiczne, rezultaty jasno określają co ma być osiągnięte poprzez realizację Poddziałania, działania określają etapy realizacji projektu.

Ponieważ oceniane Poddziałanie realizowane jest poprzez dwa projekty systemowe, tłumaczyć to może brak założeń wstępnych i analizy potrzeb w związku z którymi projekty są wdrażane i realizowane.

Zazwyczaj o realizacji celów projektu informują nas przede wszystkim wskaźniki rezultatów i oddziaływań, wskaźniki produktów natomiast są istotne na etapie planowania gdyż one przede wszystkim podlegają wycenieniu. Cele pośrednie projektu mierzone są poprzez wskaźniki „twarde” i „miękkie”. Wśród wskaźników „twardych” przeważają wskaźniki produktu, które pozwalają ocenić postęp w realizacji działań jednak nie pokazują ich jakości. Jedynym wskaźnikiem oddziaływania jest wskaźnik „ewaluacja projektu”, który można uznać za wskaźnik oddziaływania pozwalający ocenić czy i w jaki sposób rezultaty projektu zostały osiągnięte. Brakuje wśród wskaźników innych miar rezultatu bądź oddziaływania, które na etapie realizacji projektu pozwoliłyby kontrolować czy zakładane rezultaty będą osiągnięte.

Wśród wskaźników „miękkich” wymieniane są: „zwiększenie poziomu wiedzy pracowników w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego umożliwiające wdrożenie budżetu zadaniowego oraz planowania strategicznego”, „większe poczucie pewności w trakcie podejmowania decyzji w macierzystych jednostkach”, „większe zaangażowanie pracowników w wykonanie zadania”, miary te mierzone są ankietowo, w trakcie szkoleń prowadzonych w ramach projektu (patrz ankiety ewaluacyjne) i pokazują jedynie odczucia słuchaczy po szkoleniu. Nie pokazują i nie mierzą natomiast rezultatu i oddziaływania po odbytych szkoleniach, innymi słowami, w projekcie w żaden sposób nie mierzy się, czy i w jaki sposób zwiększyło się poczucie pewności w trakcie podejmowania decyzji dysponentów w macierzystych jednostkach jak też jak zwiększył się poziom wiedzy na temat budżetowania zadaniowego i jak została ona wykorzystana. Dodatkowo z analizy matrycy logicznej projektu nie wynika jak mierzone będzie osiągnięcie celów strategicznych.



Matryca logiczna Poddziałania 5.1.2 WDRAŻANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA FINANSOWEGO W UJĘCIU ZADANIOWYM			
Projekt I Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012			
Projekt II Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012			
Cel szerszy /strategiczny	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	
Celem jest poprawa efektywności i skuteczności zarządzania finansami publicznymi poprzez opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych opartego na wskaźnikach oraz przygotowanie narzędzi informatycznych wspomagających proces budżetowania zadaniowego.	<i>Brak</i>	<i>Brak</i>	
Cel bezpośredni	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
Celem projektu I jest wsparcie procesu doskonalenia metodologii w zakresie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, planowania strategicznego, oraz prac dotyczących wdrożenia nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi. Celem projektu II jest przygotowanie administracji publicznej do wdrożenia budżetu zadaniowego oraz zadaniowego planowania wieloletniego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stopień realizacji planu wdrażania wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym (% wg wdrożenia kamieni milowych) ▪ Wdrożenie systemu wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym u wszystkich dysponentów środków budżetowych ▪ Zwiększenie jawności i przejrzystości budżetu państwa, ▪ Zwiększenie efektywności wydatkowania środków, ▪ Poprawa skuteczności wydatków publicznych, ▪ Realna wycena poszczególnych zadań państwa, 	Przyjęcie rozwiązań legislacyjnych dotyczących budżetu zadaniowego w ustawie o finansach publicznych	<i>brak</i>



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncentracja części wydatków publicznych na zadaniach uznanych za priorytetowe w programie rządu i sprzyjających rozwojowi społeczno – gospodarczemu, ▪ Lepsza koncentracja działań administracji publicznej oraz wyeliminowanie dublujących się funkcji i kompetencji w poszczególnych resortach, 		
Rezultaty	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Założenia
<p>Twarde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie metodologii planowania i wykonywania budżetu państwa w ujęciu zadaniowym. ▪ Opracowanie założeń do systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych opartego na wskaźnikach. ▪ Opracowanie podstaw legislacyjnych wdrożenia budżetu zadaniowego. ▪ Prowadzenie stałej współpracy z ekspertami krajowymi i międzynarodowymi w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego oraz założeń systemowych dla narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej. ▪ Wizyty studyjne. ▪ Organizacja 6 konferencji dotyczących metodologii wdrażania budżetu zadaniowego. 	<p>Twarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Powstanie ok. 18 opracowań i ekspertyz w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego, systemu monitoringu i ewaluacji zadań państwa oraz założeń dla narzędzi informatycznych wspomagających budżet zadaniowy. ▪ Zorganizowanie 2 do 4 wyjazdów studyjnych rocznie dla grup ok. 8 osobowych. ▪ Organizacja od 1 do 2 konferencji/spotkań rocznie ▪ Około 10208 osobodni szkoleniowych. ▪ Opracowanie i publikacja materiałów reklamowo informacyjnych nt. budżetu zadaniowego (nakład ok. 70.000 egz.). ▪ Przeszkolenie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentowanie powstałych produktów, ▪ Raporty i sprawozdania, ▪ Analiza ankiet ewaluacyjnych oraz list obecności uczestników szkoleń, ▪ Analiza dokumentów księgowych, 	brak



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie około 20 tys. egzemplarzy materiałów reklamowych i publikacji na temat budżetu zadaniowego. ▪ Przeszkolenie pracowników MF i dysponentów z zakresu budżetu zadaniowego oraz narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej udokumentowane certyfikatami ▪ Opracowanie i wdrożenie narzędzia informatycznego wspomagającego planowanie wydatków w sektorze publicznym, na poziomie wszystkich dysponentów budżetowych. <p>Miękkie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przygotowanie kompetentnego, doświadczonego i dobrze przygotowanego zespołu pracowników Ministerstwa Finansów i dysponentów odpowiedzialnego za realizację i obsługę opracowania i wdrożenia metodyki budżetowania zadaniowego w sektorze publicznym, prace nad reformą finansów publicznych. ▪ Wypracowanie nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi, w oparciu o doświadczenia międzynarodowe ▪ Informowanie podmiotów sektora finansów publicznych oraz całego społeczeństwa na temat reformy finansów publicznych w Polsce. 	<p>Ministerstwa Finansów i instytucji uczestniczących w pracach koncepcyjnych i metodologicznych z zakresu planowania wieloletniego i strategicznego w zakresie budżetu zadaniowego oraz narzędzi informatycznych wspomagających planowanie i monitoring wydatków w sektorze publicznym</p> <p>Miękkie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena okresowa pracowników ▪ Odsetek wypracowanych nowych mechanizmów zarządzania finansami w oparciu o doświadczenia międzynarodowe, które zostały wdrożone do metodyki ▪ Poziom wiedzy podmiotów sektora finansów publicznych oraz całego społeczeństwa na temat reformy finansów publicznych w Polsce 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nabycie wiedzy i umiejętności pracowników administracji publicznej z zakresu metodologii budżetu zadaniowego, pozwalających na 	<p>Twarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objęcie wsparciem 100% dysponentów środków budżetowych państwa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentowanie powstałych produktów, ▪ Raporty i sprawozdania, 	





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>przygotowanie sprawozdania z realizacji budżetu w układzie zadaniowym za dany rok oraz planu wydatków w układzie zadaniowym na dany rok,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nabycie umiejętności z zakresu planowania wieloletniego i strategicznego, ▪ Opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu realizowanych zadań publicznych opartego na miernikach ▪ Opracowanie i wdrożenie bazy mierników dla poszczególnych dysponentów budżetowych, ▪ Nabycie umiejętności z zakresu zarządzania przez cele. ▪ Wypracowanie i wdrożenie systemu informatycznego obsługującego budżet zadaniowy 	<p>pierwszego i drugiego stopnia oraz 7% dysponentów trzeciego stopnia w zakresie przygotowania i wdrożenia wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przeszkolenie 7000 pracowników (około 20 400 osobodni szkoleniowych ▪ Wykonanie 26 ekspertyz w zakresie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi ▪ Stworzenie bazy mierników dla poszczególnych dysponentów środków budżetowych ▪ System IT wspomagający zarządzanie budżetem państwa w układzie zadaniowym <p>Miękkie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększenie poziomu wiedzy pracowników w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego umożliwiające wdrożenie budżetu zadaniowego oraz planowania strategicznego ▪ Większe poczucie pewności w trakcie podejmowania decyzji w macierzystych jednostkach ▪ Większe zaangażowanie pracowników w wykonanie zadania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza ankiet ewaluacyjnych oraz list obecności uczestników szkoleń, ▪ Analiza dokumentów księgowych, 	
Działania	Zasoby/Środki		Założenia



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansowanie wynagrodzeń oraz wyposażenie stanowisk pracy 40 osób zaangażowanych w realizację i obsługę opracowania i wdrażania metodyki budżetowania oraz narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej. ▪ Doskonalenie metodologii w zakresie przygotowywania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim oraz planowania strategicznego; wdrożenie nowych mechanizmów ▪ Promocja i popularyzacja wiedzy na temat efektywnego zarządzania finansami publicznymi - budżetu zadaniowego; ▪ Zapewnienie kompetentnej i efektywnej obsługi zadań realizowanych przez Ministerstwo Finansów w zakresie reformy finansów publicznych; ▪ Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa; 	<p>Zespół projektowy: Projekt realizowany przez Departament Reformy Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów oraz wydziały współpracujące. Nadzór nad pracami projektowymi sprawowany jest przez Dyrektora i Zastępcę Departamentu, posiadających wieloletnie doświadczenie w przygotowaniu i wdrażaniu projektów UE. W realizację projektu, w zależności od potrzeb, zaangażowani mogą być inni pracownicy Departamentu oraz pracownicy odpowiedzialni za obsługę prawną, finansową i zamówień publicznych z innych komórek Ministerstwa Finansów. Na potrzeby realizacji projektu zatrudniani najlepsi eksperci z kraju i zagranicy</p>	<p>Kwota całkowita : 41 143 000,00 zł</p>	<p><i>brak</i></p>
<p>Planowanie wdrożenie budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Szkolenia ogólne i specjalistyczne dysponentów w zakresie planowania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim oraz obsługi narzędzi informatycznych wspomagających obsługę budżetu. ▪ Doradztwo w zakresie planowania i wdrożenia 	<p>Zespół projektowy: Projekt realizowany przez Departament Reformy Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów. Nadzór nad pracami projektowymi sprawowany jest przez Dyrektora i Zastępcę Departamentu, posiadających wieloletnie doświadczenie w przygotowaniu i wdrażaniu projektów UE. W realizację</p>	<p>Kwota całkowita : 49 196 000,00 zł</p>	



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, opracowanie systemu mierników realizacji zadań publicznych – ekspertyzy i analizy dotyczące budowy mierników oraz obsługi narzędzi informatycznych wspomagających obsługę budżetu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Szkolenia dotyczące narzędzi informatycznych wspomagających obsługę budżetu powiązane są z budową systemu informatycznego. <p>Wdrożenie nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi, systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Szkolenia ogólne i specjalistyczne dysponentów w zakresie monitoringu i ewaluacji zadań publicznych oraz nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi, ▪ Doradztwo w zakresie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi – będą to ekspertyzy dotyczące monitoringu, ewaluacji i audytu efektywnościowego realizacji przez dysponentów poszczególnych funkcji i zadań państwa. ▪ Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa. W ramach tego działania, na zasadach cross-financingu, planuje się opracowanie i wdrożenie systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie budżetem państwa w układzie zadaniowym. 	<p>projektu, w zależności od potrzeb, zaangażowani mogą być inni pracownicy Departamentu oraz pracownicy odpowiedzialni za obsługę prawną, finansową i zamówień publicznych z innych komórek Ministerstwa Finansów.</p>		
--	---	--	--



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Warunki wstępne
Brak



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



7. Analiza SWOT

Projekt I – Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012.

Mocne strony:

- Chęć dokształcania pracowników zespołu projektowego. Analiza dokumentów oraz przeprowadzone wywiady wskazują na to, że pracownicy DRPF objęci wsparciem korzystają z dokształcania co do zasady w zakresie ściśle związanym z wdrażaniem budżetu zadaniowego.
- Wieloletnie doświadczenie kierownictwa DRFP w zakresie finansów publicznych i funkcjonowania projektów unijnych, co zapewnia należyta realizację projektu.
- Zaangażowanie w realizację projektów odpowiednich Departamentów Ministerstwa Finansów. Poza wsparciem udzielanym pracownikom DRFP, w ramach projektu założono wsparcie także dla wybranych Departamentów Ministerstwa, tj. Departament Budżetu Państwa, Departament Prawny, etc, co należy pozytywnie ocenić z punktu widzenia realizacji projektu, jak i efektów tego projektu – np. konsultowanie metodologii budżetu zadaniowego z Departamentem Budżetu Państwa.
- Zainteresowanie konferencjami realizowanymi w ramach projektu. Działania promocyjne projektu mające między innymi formę konferencji cieszą się dużym zainteresowaniem o czym świadczyć może uczestnictwo. Ponadto badania dysponenci wskazali, że jedną z preferowanych form wsparcia są konferencje/seminaria.
- Liczny udział prelegentów zagranicznych, reprezentujących kraje i instytucje międzynarodowe zaangażowane w prace nad budżetem zadaniowym w konferencjach organizowanych przez Ministerstwo Finansów.

Słabe strony:

- Niejednoznaczność oceny adekwatności zasobów ludzkich oraz warunków materialnych realizacji projektu. Przeprowadzone badania wskazują na brak jednoznaczności w ocenie warunków realizacji projektu przez zespół projektowy. Niezależnie od tego faktu, w sytuacji niedopasowania tych zasobów, realizacja projektu może być utrudniona.
- Brak określonych sposobów pomiaru niektórych wskaźników projektu. W ramach badań ewaluacyjnych nie udało się ustalić w jaki sposób dokonywany jest pomiar założonych efektów takich jak „większe poczucie pewności w trakcie podejmowania





decyzji w macierzystych jednostkach” lub też „większe zaangażowanie pracowników w wykonanie zadania”.

- Duży stopień ogólności projektu. Dotyczy to określenia rodzaju wydatków, które będą ponoszone z ramach projektu, co jak wynika z przeprowadzonych wywiadów oraz analizy dokumentów prowadzi niekiedy do rozbieżności oceny kwalifikowalności wydatków przez Beneficjenta Systemowego oraz Instytucję Pośredniczącą II stopnia.
- Brak rozwiązań praktycznych zawartych w publikacjach.
- Opóźnienia w realizacji projektów, w stosunku do założeń zawartych w Planach Działania.

Szanse:

- Przekonanie posłów o konieczności zmiany sposobu budżetowania, a zatem pozytywny odbiór prowadzonych w Ministerstwie Finansów prac.
- Szansą byłoby zwiększenie zaangażowania Kierownictwa Ministerstwa Finansów we wdrażanie projektów.
- Duże zainteresowanie międzynarodowych instytucji wdrażaniem budżetu zadaniowego w Polsce, mające swój wyraz w zaproszeniach na konferencję, udział w konferencjach organizowanych przez Ministerstwo Finansów.
- Uregulowanie kwestii związanych z budżetem zadaniowym w ustawie o finansach publicznych co wzmacnia trwałość projektu.
- Zainteresowanie praktykami i stażami w DRFP
- Powszechne przekonanie o konieczności zmiany sposobu zarządzania finansami publicznymi na wymuszający zwiększenie efektywności wykorzystania środków publicznych.
- Prowadzenie stałej współpracy z ekspertami krajowymi i międzynarodowymi w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego oraz założeń systemowych dla narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej

Zagrożenia:

- Unikalny charakter projektu – przyrównując projekt do innych o podobnym charakterze, realizowanych w ramach PO KL, można stwierdzić, że mają one charakter bardziej badawczy niż wdrożeniowy, co wynika z faktu, że brak jest nawet w chwili obecnej dokładnych wytycznych i regulacji prawnych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego.
- Duża rotacja pracowników. Duże sezonowe obciążenie pracą oraz inne czynniki sprawiają, że w DRFP występuje duża rotacja pracowników co jest zagrożeniem ze względu na konieczność dokształcenia nowych pracowników zanim podejmą oni standardowe działania.





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Brak jednoznaczności co do kwalifikacji wydatków. Zasadniczym kryterium oceny kwalifikowalności wydatków jest powiązanie z celem projektu, co oznaczać może pewien stopień dowolności w ocenie.
- Brak określenia ryzyk w projekcie. W ramach projektu nie określono ryzyk, których wystąpienie może wpłynąć na opóźnienie w realizacji projektu.
- Możliwe opóźnienia w wydaniu aktów wykonawczych, dotyczących między innymi ewidencji budżetu zadaniowego, czego skutkiem może być niedotrzymanie harmonogramu realizacji projektu i wdrażania budżetu zadaniowego.
- Niewystarczające zaawansowanie prac w świetle zapisów harmonogramu realizacji projektu, co może skutkować koniecznością wydłużenia ram czasowych w jakich projekty są realizowane..



Projekt II – Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012.

Mocne strony:

- Wysoka jakość szkoleń wynikająca z ankiet. Przeciętnie w badanych ankietach szkolenie oceniano na 8,5 (wartość merytoryczna w 2008, w skali 1-10), 7,6 (zdobycie nowej wiedzy w 2009, w skali 1-10), 4,8 (zdobycie nowej wiedzy w 2010, w skali 1-6), co jest bardzo wysoką oceną. Dodatkowo świadczyć mogą o tym fakcie wpisy w pytaniach otwartych ankiety, gdzie część dysponentów wskazywała iż szkoleń powinno być więcej.
- Świadomość beneficjentów o sposobie finansowania projektu. Ankietowani dysponenci prawie zawsze wskazywali prawidłowo źródło finansowania projektu, co oznacza prawidłową realizację obowiązków wynikających w projekcie.
- Dobra organizacja szkoleń. Dysponenci wskazywali, że z odpowiednim wyprzedzeniem byli informowani o miejscu i czasie szkolenia, a także zasadniczo nie wnosili uwag do programu szkolenia.
- Przyjęty sposób ewaluowania działań szkoleniowych prowadzonych zapewnia prawidłową ocenę działań szkoleniowych.
- Organizacja szkoleń dla trenerów w roku 2010, mająca na celu zapewnienie trwałości projektu. W wyniku tego rodzaju wsparcia w większości urzędów dysponentów I stopnia będzie osoba odpowiedzialna za upowszechnianie metodyki budżetu zadaniowego nawet po zakończeniu projektu.
- Wysoka jakość baz mierników przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Finansów.

Słabe strony:

- Niedopasowanie form wsparcia do oczekiwań beneficjentów budżetowych. Część badanych dysponentów w ankietach wskazało, iż oczekiwaną przez nich formą wsparcia w ramach projektu jest doradztwo, seminarium. Dodatkowo wskazywali oni, że szkolenia powinny odbywać się dla jednostki.
- Brak procedur zmian w formularzach BZ
- Niewystarczająca koordynacja prac nad celami i miernikami w przypadku realizacji zadań przez kilku dysponentów lub kilku dysponentów tego samego typu, co ma wpływ na jakość przygotowanego budżetu zadaniowego.
- Dowolność dysponentów w zakresie alokacji wydatków na zadania co nie zapewnia porównywalności wydatków. Minister Finansów w tzw. Nocie budżetowej określił zasady przypisania wydatków do zadań i podzadań, pozostawiając jednak pewną dowolność w sprawie, iż nie można porównać wysokości wydatków w zadaniach i podzadaniach realizowanych przez różnych dysponentów.





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Niewystarczająca liczba szkoleń – nie wszyscy zainteresowani zostali zakwalifikowani.

Szanse:

- Przekonanie posłów o konieczności zmiany sposobu budżetowania, a zatem pozytywny odbiór prowadzonych w Ministerstwie Finansów prac.
- Zainteresowanie członków Komisji Finansów Publicznych spotkaniem szkoleniowym/konsultacyjnym mającym na celu uszczegółowienie wiedzy posłów na temat idei budżetu zadaniowego.
- Szansą byłoby zwiększenie zaangażowania Kierownictwa Ministerstwa Finansów we wdrażanie projektów.
- Uregulowanie kwestii związanych z budżetem zadaniowym w ustawie o finansach publicznych co wzmacnia trwałość projektu.
- Powszechne przekonanie o konieczności zmiany sposobu zarządzania finansami publicznymi na wymuszający zwiększenie efektywności wykorzystania środków publicznych.
- Wdrożenie planowania strategicznego m.in. poprzez wdrożenie Wieloletniego Planu Finansowego Państwa, a także wymuszenie powiązania celów zadań i podzadań z celami strategicznymi określonymi w takich dokumentach jak Strategia Rozwoju Kraju.
- Podniesienie potencjału administracji w obszarze istotnym dla realizacji Strategii Lizbońskiej oraz zwiększenie kompetencji kadr sektora publicznego. Realizacja projektu przyczynia się do zwiększenia kompetencji kadr w zakresie zarządzania finansami.
- Prowadzenie stałej współpracy z ekspertami krajowymi i międzynarodowymi w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego oraz założeń systemowych dla narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie w administracji publicznej

Zagrożenia:

- Brak mechanizmów formalnych zmuszających do delegowania pracowników merytorycznych dysponentów na szkolenia. Ministerstwo Finansów nie posiada narzędzi, przy pomocy których zapewniłoby, że delegowani na szkolenia pracownicy zajmują się w macierzystych jednostkach panowaniem budżetowym. Efektem może być sytuacja, w której wsparciem objęci zostali nieodpowiedni z punktu widzenia projektu pracownicy.
- Unikalny charakter projektu – przyrównując projekt do innych o podobnym charakterze, realizowanych w ramach PO KL, można stwierdzić, że mają one charakter bardziej badawczy niż wdrożeniowy, co wynika z faktu, że brak jest nawet





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

w chwili obecnej dokładnych wytycznych i regulacji prawnych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego.

- Brak określenia ryzyk w projekcie. W ramach projektu nie określono ryzyk, których wystąpienie może wpłynąć na opóźnienie w realizacji projektu.
- Niewystarczająca wiedza Instytucjonalnych Beneficjentów Ostatecznych o celach projektu, a także o efektach, które mają z jego realizacji wyniknąć.
- Możliwe opóźnienia w wydaniu aktów wykonawczych, dotyczących między innymi ewidencji budżetu zadaniowego, czego skutkiem może być niedotrzymanie harmonogramu realizacji projektu i wdrażania budżetu zadaniowego.
- Zniechęcenie pracowników dysponentów obowiązkami związanymi z przygotowaniem budżetu zadaniowego w jednostkach, co doprowadzić może do realizacji obowiązków związanych z przygotowaniem budżetu zadaniowego na minimalnym, akceptowalnym poziomie.





8. Wnioski i rekomendacje

Beneficjent Systemowy do aplikacji przeniósł bezpośrednio wszystkie rezultaty opisane w Planie Działania, co na etapie aplikowania było elementem wystarczającym dla zatwierdzenia wniosku przez IP2 i uzyskania wsparcia.

- Biorąc pod uwagę fakt, że jest to projekt wieloletni, należałoby już po pierwszym roku wprowadzić pewne uszczegółowienia zarówno w rezultatach jak i w budżecie projektu. Zdaniem zespołu dokonującego ewaluacji, taki wymóg powinien pojawić się ze strony IP2 jako warunek konieczny dla dalszego kontynuowania projektu.

Analizując szczegółowość zapisów we wniosku o dofinansowanie trudno odnieść się do efektywności podejmowanych działań. Przy rezultatach twardych brak jest, wymaganych przez PO KL, informacji na temat źródeł skąd pochodzą dane dotyczące osiągniętych wartości, zaś rezultaty miękkie stanowią bardzo ogólnikowe stwierdzenia, praktycznie nieweryfikowalne lub których weryfikacja jest oparta na ocenie subiektywnej badanych osób.

- Taki sposób zapisów w budżecie pozwala Beneficjentowi na dużą swobodę w podejmowaniu decyzji co do struktury wydatków, ale z drugiej strony rodzi niebezpieczeństwo niezakwalifikowania części wydatków przez IP2, stąd zasadnym wydaje się uszczegółowienie ww. zapisów oraz powiązanie ich z efektami

Biorąc pod uwagę opóźnienia w realizacji projektów istnieje realne zagrożenie dla osiągnięcia założonych w Planach Działania rezultatów. Może to w konsekwencji skutkować przerwaniem prac wdrożeniowych wraz z zakończeniem realizacji obu przedsięwzięć.

- Po wprowadzeniu zmian w treści aplikacji (uaktualnienie osiągniętych rezultatów, uszczegółowienie budżetu oraz rozszerzenie form wsparcia o doradztwo na poziomie dysponentów), należy podjąć rozmowy z IP2 o przedłużeniu okresu realizacji projektów po roku 2012.

Beneficjent ograniczył rolę działań wdrożeniowych związanych z doradztwem bezpośrednio u Beneficjentów Ostatecznych na rzecz działań szkoleniowych.

- Działania takie oczywiście podniosą wiedzę na temat budżetu zadaniowego, jednak ich skuteczność jest duża niższa i nie gwarantują one wdrożeń u poszczególnych dysponentów budżetowych. Warto podkreślić także, że za taką formą wsparcia w dużym stopniu opowiadają się dysponenty w ankietach przeprowadzonych w ramach ewaluacji. Usługi doradcze w przypadku Projektu II, powinny mieć charakter konsultacji/seminariów, dedykowanych dysponentom. Ich tematyka powinny być



kwestie związane z częścią sprawnościową budżetu zadaniowego – definiowanie/modyfikowanie celów, mierników, oraz tworzenie systemu monitoringu budżetu zadaniowego u dysponenta. Po drugie specjalny moduł dotyczyć powinien ewidencji budżetu zadaniowego – opracowania i wdrożenia u dysponenta. W przypadku Projektu I doradztwo dotyczyć może metodologii opracowania budżetu zadaniowego – korzystanie z ekspertów zewnętrznych, szczególnie, że w Projekcie znajdują się zarezerwowane środki finansowe na ten cel.

Analizując dotychczasowy postęp prac w ramach projektów oraz uwzględniając opinie osób zaangażowanych w realizację projektów zarówno na poziomie IZ, IP2 jak i BS, można stwierdzić, że w ciągu ostatniego roku zmniejszyło się zainteresowanie wdrożeniem budżetu zadaniowego na poziomie centralnym, co automatycznie spowodowało rozluźnienie dyscypliny wdrażania BZ na niższych szczeblach.

- Zdaniem Wykonawcy, co potwierdzone zostało w opiniach osób, z którymi przeprowadzone zostały wywiady, potrzebne jest większe wsparcie, w tym wsparcie polityczne w realizacji analizowanych projektów systemowych.

Otrzymane wyniki ankiet wskazują główne preferencje dysponentów w zakresie działań szkoleniowych. Obszary te związane są ściśle z obowiązkami nałożonymi na dysponentów w zakresie sporządzania sprawozdań w zakresie układu zadaniowego budżetu państwa. Jednocześnie, w związku, z faktem, że jednym z głównych elementów konstrukcji tego układu są mierniki – widoczna jest potrzeba ciągłego doskonalenia w tym zakresie.

Dysponenti wykazali większe zainteresowanie dysponentów doradztwem niż szkoleniami na poziomie funkcji. W zakresie innych form wsparcia dysponentów podkreślano także oczekiwania na spotkania warsztatowe, podczas których możliwe byłyby analizy studiów przypadku. Przedstawiciele Urzędów Wojewódzkich wskazali ponadto przydatność spotkań cyklicznych z przedstawicielami Ministerstwa Finansów.

- Konieczne jest opracowanie programów szkoleń kładących nacisk na praktyczne elementy związane z planowaniem i realizacją układu zadaniowego.

Oczekiwania dysponentów skoncentrowane są na następujących obszarach: opracowanie przez MF szczegółowych wytycznych dotyczących budżetu zadaniowego, w tym ewidencji; uruchomienie przez MF interaktywnego serwisu internetowego zawierającego interpretację przepisów noty budżetowej oraz ustawy o finansach publicznych na bieżąco uzupełnianego na podstawie pytań dysponentów; opracowanie wzorcowej dokumentacji systemu kontroli zarządczej.

- Udoskonalenie systemu wymiany informacji. W chwili obecnej funkcjonuje systemu wymiany informacji na temat działań podejmowanych w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego – strona internetowa oraz skrzynka e-mailowa, na którą dysponenti kierować mogą swoje uwagi. Pod względem funkcjonowania strony internetowej nie



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

można mieć zastrzeżeń, stąd warto rozważyć publikowanie bazy pytań/problemów zgłaszanych przez dysponentów i oficjalnych odpowiedzi MF na nie.

Problemem występującym w przypadku rekrutacji uczestników działań szkoleniowych w ramach Projektu II jest brak formalnej możliwości wpływania na dobór przez Ministerstwo Finansów. Do Dyrektorów Generalnych kierowane jest pismo o rekrutacji, a zatem ostateczny wybór pracowników podejmowany jest właśnie w odpowiednim urzędzie, a nie w Ministerstwie Finansów. Jest to biorąc pod uwagę niezależność dyrektorów urzędów oraz ich najlepszą wiedzę dotyczącą tego, kto spośród pracowników danego urzędu, powinien zostać na nie skierowany, najlepszy sposób dokonywania rekrutacji.

- Istotne jest, by w przypadku organizacji kolejnych edycji szkoleń, bardzo silny nacisk kłaść na odpowiedni dobór uczestników, poprzez uświadomienie tego faktu ww. kierownictwu, a zatem Ministerstwo Finansów powinno kontynuować działalność w zakresie informowania kierownictwa urzędów, których pracownicy uczestniczą w szkolenia, o konieczności kierowania odpowiednich pracowników na szkolenia.

Działania promocyjno-informacyjne są skuteczne, bowiem trafiły do zasadniczych grup docelowych oraz zwiększały wiedzę o budżecie zadaniowym. Można postawić tezę, że dysponenci w ograniczonym stopniu są w stanie zidentyfikować cele, jakie stawiane są wdrażaniu budżetu zadaniowego i skupiają się raczej na kwestiach formalnych wynikających z nakładanych na nich obowiązków w zakresie prac nad budżetem zadaniowym.

- Działania promocyjno-informacyjne zintensyfikować należy w obszarze związanym z celowością oraz korzyściami wdrażania budżetu zadaniowego. Polem, w którym intensyfikować należy działania są kwestie związane z celowością oraz korzyściami wdrażania budżetu zadaniowego. Polepszeniu zainteresowania się tym tematem ośrodków akademickich, firm konsultingowych z pewnością służyć może także preferowana przez dysponentów forma przekazywania wiedzy tj. konferencje.

Przekonanie o użyteczności budżetu zadaniowego nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu ugruntowane, a narzędzie to wykorzystywane jest głównie przez służby finansowo-księgowo.

- W takiej sytuacji konieczne jest prowadzenie dalszych działań w zakresie wskazywania użyteczności, np. w zakresie kontroli zarządczej

Dotychczas prowadzone w ramach projektu szkolenia zdaniem dysponentów pozwoliły na zapoznanie się z ogólną ideą budżetowania zadaniowego oraz dostarczyły ogólnych wskazówek dotyczących funkcjonowania budżetu zadaniowego w danej instytucji, to nie są postrzegane jako instrument pozwalający na dostarczenie wyczerpujących informacji na temat budżetu zadaniowego możliwych do wykorzystania w danej instytucji.





- Wymaga to więc podjęcia prac w zakresie przemodelowania programu prowadzonych szkoleń oraz wypracowania praktyk prowadzących do tworzenia jednorodnych grup szkoleniowych z punktu widzenia realizowanych zadań.

Istnieją rozbieżności co do oceny jakości szkoleń badanej w oparciu o ankiety AIOS a w oparciu o ankietę badawczą skierowaną do dysponentów.

- Należy dokonać pogłębionej analizy oczekiwań ze strony beneficjentów szkoleń z punktu widzenia tematyki i formy szkoleń. Podkreślić ponadto należy, że struktura odpowiedzi na to pytanie nie różni się zasadniczo między dysponentami głównymi i dysponentami niższego stopnia, co wzmacnia rangę przedstawionych rezultatów.

Oprócz działań szkoleniowych w ramach projektu finansowane były prace nad stworzeniem bazy mierników, ekspertyzy dotyczące możliwości tworzenia systemu informatycznego, rozwiązań księgowych oraz konferencje. Każde z tych działań wpisuje się w cele projektu. Bez wątplenia można je uznać za przydatne w doskonaleniu rozwiązań stosowanych na potrzeby wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce. Niewątpliwą zaletą zorganizowanych konferencji jest liczny udział prelegentów zagranicznych, reprezentujących kraje i instytucje międzynarodowe zaangażowane w prace nad budżetem zadaniowym.

- W przyszłości warto byłoby zastanowić się nad zorganizowaniem konferencji o wąskich profilach tematycznych. I tak zdaniem Wykonawcy możliwe byłoby zorganizowanie osobnych konferencji poświęconych na przykład takim tematom jak:
 - 1) pomiar zadań publicznych,
 - 2) budżet zadaniowy w zarządzaniu państwem,
 - 3) rola służb księgowych w budżetowaniu zadaniowym,
 - 4) rozwiązania informatyczne na potrzeby budżetu zadaniowego.

Z punktu widzenia oczekiwań dysponentów docenić należy prace nad stworzeniem bazy mierników. Szczególnie interesujący jest w tym obszarze dokonanie przeglądu rozwiązań międzynarodowych.

- Ze względu na fakt, że nie wszyscy dysponenty wykorzystują mierniki znajdujące się w bazie zasadne wydaje się podjęcie przez MF działań zmierzających do identyfikacji przyczyn takiego stanu rzeczy, zwłaszcza że przygotowywanie bazy mierników odbywa się we współpracy z dysponentami. Oznaczać to powinno możliwość rozbudowywania bazy mierników na odpowiednio uzasadniony wniosek dysponentów. Rozważenia wymaga także nałożenie na poszczególnych dysponentów obowiązku gromadzenia wartości mierników znajdujących się w modelu bazy mierników dla poszczególnych funkcji państwa.

W przypadku części dysponentów nie jest widoczny postęp w zakresie definiowania odpowiednich mierników.



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Wskazane jest udzielenie dodatkowego wsparcia w zakresie poprawnego definiowania mierników następującym dysponentom: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Kancelaria Prezydenta RP, Krajowe Biuro Wyborcze, Sąd Najwyższy, Polska Akademia Nauk, Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Obrony Narodowej.

Dla funkcji 22 nie opracowano jeszcze obowiązującego katalogu podzadań, co również utrudnia zachowanie porównywalności danych.

- Ze względu na konieczność zapewnienia właściwej porównywalności danych należy zatem doprecyzować wytyczne w zakresie funkcji 22, a także opracować obowiązujący układ podzadań. W przypadku funkcji 22 ponadto uzasadnione jest (ze względu na charakter obsługowy ujętych tam działań) także zdefiniowanie wzorcowego układu działań. Należy także sformułować odpowiednie wytyczne dla zadania Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego.

Ujęcie funkcjonalne budżetu zadaniowego, w którym jedno zadanie lub podzadanie realizowane może być przez kilka dysponentów powoduje konieczność określania mierników dla każdego dysponenta.

- Duża liczba zarówno zadań jak i podzadań o charakterze międzyresortowym wymaga rozbudowy metodyki budżetu zadaniowego o kwestie koordynacji współpracy międzyresortowej obejmującej mechanizmy współpracy w przypadku zadań realizowanych przez dwóch dysponentów, zadań realizowanych przez 3 lub 4 dysponentów oraz dla zadań realizowanych co najmniej 5 dysponentów (w budżecie na rok 2011 jest 14 takich zadań).

Niewystarczająca koordynacja prac nad celami i miernikami w przypadku realizacji zadań przez kilku dysponentów lub kilku dysponentów tego samego typu, co ma wpływ na jakość przygotowanego budżetu zadaniowego.

- Należy zwiększyć aktywność w zakresie organizowania spotkań uzgodnieniowych dysponentów, realizujących zadania międzyresortowe.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Załączniki



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



Załącznik nr 1 Wzór ankiety ewaluacyjnej

Ankieta służy celom badawczym

ANKIETA

Uniwersytet Szczeciński wraz prowadzi na zlecenie Ministerstwa Finansów badania mające na celu ewaluację zakresu i ukierunkowania wsparcia systemu zarządzania finansowego w ujęciu zadaniowym w ramach Poddziałania 5.1.2. PO KL dla zapewnienia trafnego, skutecznego, efektywnego i użytecznego planowania działań oraz stworzenia punktu wyjścia dla ewentualnych modyfikacji projektów oraz ocenę skuteczności systemu wdrażania Poddziałania 5.1.2. PO KL w kontekście realizacji projektów.

W dalszej części ankiety, za każdym razem gdy mowa będzie o „projekcie”, rozumieć przez to należy projekt realizowany w ramach Poddziałania 5.1.2. PO KL pn. *Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012.*

Uprzejmie prosimy o udzielenie odpowiedzi na pytania ankiety poprzez wskazanie/ zaznaczenie właściwej odpowiedzi.

Metryczka

1. Pełna nazwa instytucji
2. Liczba pracowników instytucji
3. w tym kobiet
4. Rodzaj dysponenta środków budżetowych: I stopnia II stopnia III stopnia
5. Rodzaj instytucji w strukturze administracji publicznej:
 - ministerstwo
 - urząd centralny
 - urząd wojewódzki
 - służba zespolona
 - służba niezespolona
 - żadna z powyższych.
6. Wysokość bieżących wydatków budżetowych urzędu jako dysponenta III stopnia w roku 2010
7. Województwo
8. Prosimy o wskazanie ilu pracowników w Państwa instytucji w zakresie obowiązków ma określone prace związane z budżetem zadaniowym?
9. Prosimy o wskazanie jakich informacji na temat budżetu zadaniowego poszukuje Państwa instytucja. Prosimy wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.
 - a. sposobów budowy mierników,





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- b. zasad wyznaczania celów,
- c. ewidencji budżetu zadaniowego,
- d. planowania zadaniowego wydatków
- e. zarządzania budżetem zadaniowym,
- f. audytu i kontroli zarządczej,
- g. planów zadaniowych jednostek gospodarki pozabudżetowej,
- h. inne (jakie?)

10. Prosimy o wskazanie, co z punktu widzenia potrzeb Państwa instytucji, należałoby usprawnić w systemie dostarczania informacji dotyczących budżetu zadaniowego?

.....

.....

.....

11. Prosimy o wskazanie z których z niżej wymienionych źródeł informacji na temat budżetu zadaniowego Państwa instytucja dotychczas korzystała

Lp.	Rodzaj źródła	
1	Naukowa literatura krajowa	
2	Naukowa literatura zagraniczna	
3	Prasa krajowa	
4	Strony internetowe inne niż Ministerstwa Finansów	
5	Ministerstwo Finansów	
6	Publikacje rządów innych państw UE	
7	Publikacje instytucji międzynarodowych	
8	Akty prawne inna niż „nota budżetowa”	
9	Dysponent I stopnia	
10	Inny dysponent tego samego stopnia	
11	„Nota budżetowa”	

12. Dla zaznaczonych źródeł w pytaniu 11, proszę ocenić jakość uzyskanych informacji (kompletność, aktualność, dokładność, itp.) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą, a 5 najwyższą ocenę

Lp.	Rodzaj źródła	
1	Naukowa literatura krajowa	
2	Naukowa literatura zagraniczna	
3	Prasa krajowa	
4	Strony internetowe inne niż Ministerstwa Finansów	
5	Ministerstwo Finansów	



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

6	Publikacje rządów innych państw UE	
7	Publikacje instytucji międzynarodowych	
8	Akty prawne inna niż „nota budżetowa”	
9	Dysponent I stopnia	
10	Inny dysponent tego samego stopnia	
11	„Nota budżetowa”	

13. Dla zaznaczonych źródeł w pytaniu 11, proszę ocenić dostępność informacji (łatwość ich uzyskania) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą, a 5 najwyższą ocenę

Lp.	Rodzaj źródła	
1	Naukowa literatura krajowa	
2	Naukowa literatura zagraniczna	
3	Prasa krajowa	
4	Strony internetowe inne niż Ministerstwa Finansów	
5	Ministerstwo Finansów	
6	Publikacje rządów innych państw UE	
7	Publikacje instytucji międzynarodowych	
8	Akty prawne inna niż „nota budżetowa”	
9	Dysponent I stopnia	
10	Inny dysponent tego samego stopnia	
11	„Nota budżetowa”	

14. Dla zaznaczonych źródeł w pytaniu 11, proszę ocenić prezentację informacji (kształt i forma informacji)- w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą, a 5 najwyższą ocenę

Lp.	Rodzaj źródła	
1	Naukowa literatura krajowa	
2	Naukowa literatura zagraniczna	
3	Prasa krajowa	
4	Strony internetowe inne niż Ministerstwa Finansów	
5	Ministerstwo Finansów	
6	Publikacje rządów innych państw UE	
7	Publikacje instytucji międzynarodowych	
8	Akty prawne inna niż „nota budżetowa”	
9	Dysponent I stopnia	
10	Inny dysponent tego samego stopnia	
11	„Nota budżetowa”	



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

15. Prosimy o wskazanie, czy Państwa zdaniem organy odpowiedzialne za wdrażanie budżetu zadaniowego przekazują dostateczną ilość informacji:

zdecydowanie tak 5	raczej tak 4	trudno powiedzieć 3	raczej nie 2	zdecydowanie nie 1

16. Prosimy o wskazanie jak Państwa instytucja ocenia swoją wiedzę na temat konstruowania budżetu zadaniowego
a. bardzo duża, b. duża, c. przeciętna, d. raczej niewielka, e. brak wiedzy.

17. Jeżeli wiedza w Państwa instytucji jest niewystarczająca lub jej brakuje, to z czego to wynika:

- brak rozeznania w źródłach informacji,
- brak czasu na znalezienie odpowiednich informacji,
- brak pracowników, którzy umieliby zająć się takimi problemami,
- taka wiedza nie jest nam potrzebna,
- szumy informacyjne,
- rozproszenie informacji i konieczność ciągłego poświęcenia dużej ilości czasu na ich poszukiwanie i weryfikowanie,
- brak środków finansowych
- inna odpowiedź (jaka?)

18. Prosimy o wskazanie czy dotychczasowe działania informacyjno - promocyjne w zakresie budowy i wdrażania budżetu zadaniowego prowadzone przez Ministerstwo Finansów miały, zdaniem Państwa instytucji, wpływ na:

	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
a. wzrost wiedzy na ten temat w Państwa instytucji			
b. większe zainteresowanie się tym tematem ośrodków akademickich, firm konsultingowych			
c. zrozumienie znaczenia budżetu zadaniowego dla zarządzania finansami publicznymi			
d. przybliżenie i zrozumienie korzyści z budżetu zadaniowego dla mieszkańców naszego kraju			
e. przybliżenie i zrozumienie korzyści z			



funkcjonowania budżetu zadaniowego dla instytucji podsektora samorządowego			
--	--	--	--

19. Prosimy o wskazanie, z jakich form komunikacji z Ministerstwem Finansów korzystają Państwo w rozwiązywaniu bieżących problemów związanych z wdrażaniem budżetu zadaniowego:
- poczta elektroniczna,
 - telefon,
 - oficjalna korespondencja,
 - kontakt osobisty,
 - konferencje,
 - inny (jaki ?)
20. Prosimy o wskazanie, jaka forma przekazywania wiedzy z zakresu budżetu zadaniowego byłaby dla Państwa instytucji najbardziej odpowiednia:
- szkolenia na poziomie funkcji, w których uczestniczą pracownicy różnych dysponentów,
 - szkolenia dedykowane dla poszczególnych dysponentów,
 - doradztwo,
 - konferencje,
 - inne (jakie ?)
21. Prosimy o wskazanie, w jaki odsetek pracowników różnego szczebla Państwa instytucji, w ciągu ostatnich dwóch lat brał udział w nieodpłatnych szkoleniach z zakresu budżetu zadaniowego?
- Do 10%, b.10-30% c. 30-50% d. powyżej 50%
22. Prosimy o wskazanie, w jakim zakresie pracownicy Państwa instytucji brali udział w szkoleniach z zakresu budżetu zadaniowego:
- | | 2008 | 2009 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Szkolenia dla komórek finansowych | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Szkolenia dla komórek merytorycznych | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Szkolenia dla kierownictwa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
23. Prosimy o wskazanie, czy informacje o terminach i zakresie szkoleń w ramach projektu były przekazywane Państwu z co najmniej 2 tygodniowym wyprzedzeniem?
- tak, b. nie
24. Prosimy o ocenę w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza najniższą, a 5 najwyższą ocenę) dostosowania programu szkoleń w ramach projektu do potrzeb Państwa instytucji



25. Prosimy o wskazanie, w jakim stopniu prowadzone szkolenia w ramach projektu wpłynęły na poziom wiedzy Państwa pracowników z zakresu budżetu zadaniowego:
- przybliżyły ogólną ideę budżetowania zadaniowego,
 - dostarczyły ogólnych wskazówek dotyczących funkcjonowania budżetu zadaniowego w mojej instytucji,
 - dostarczyły dokładnych, wyczerpujących informacji dotyczących wdrażania budżetu zadaniowego w mojej instytucji,
 - nie zmieniły stanu wiedzy na temat budżetu zadaniowego,
 - inne (jakie?)
26. Prosimy o wskazanie, czy w ramach budżetu zadaniowego istnieją obszary wymagające dalszych szkoleń
- tak, b. nie, c. nie mam zdania.
27. Jeżeli tak, to prosimy o wskazania maksymalnie czterech obszarów wymagających w największym stopniu dalszych szkoleń :
- ewidencja księgową,
 - rachunek kosztów,
 - budżetowanie zadaniowe,
 - definiowanie celów,
 - definiowanie mierników,
 - definiowanie działań,
 - sprawozdawczość,
 - system monitorowania i ewaluacji budżetu zadaniowego,
 - narzędzia oceny efektywności i skuteczności działania,
 - systemy zarządzania strategicznego (np. Strategiczna Karta Wyników),
 - narzędzia informatyczne wspierające budżetowanie zadaniowe,
 - inne (jakie?)
28. Prosimy o wskazanie, czy otrzymane w ramach projektu materiały szkoleniowe były pomocne przy konstruowaniu budżetu zadaniowego w Państwa instytucji:
- tak, miały znaczący wpływ,
 - tak, ale ich wykorzystanie przy konstrukcji budżetu zadaniowego było niewielkie,
 - nie, nie były wykorzystywane przy konstrukcji budżetu zadaniowego.
29. Prosimy o wskazanie, czy Państwa zdaniem, w szkoleniach brały udział (z Państwa instytucji) wszystkie osoby, które powinny?
- tak, b. nie
30. Jeśli nie to z jakich obszarów wskazane byłoby uczestnictwo osób:



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- a. kierownictwo,
- b. służby administracyjne,
- c. komórki merytoryczne.

31. Prosimy o wskazanie, czy ktoś z Państwa instytucji zgłaszała przedstawicielowi beneficjenta systemowego uwagi dotyczące programu szkolenia:

- a. tak, b. nie

32. Jeżeli tak, czy zostały one uwzględnione:

- a. tak, b. nie c. nie wiem.

33. Prosimy o wskazanie, z jakich źródeł finansowane były szkolenia:

- a. Środki EFS
- b. Środki EFRR
- c. Środki EFoIGR
- d. Mechanizm Norweski
- e. Interreg
- f. Środki EFI
- g. Inne (jakie ?)

34. Prosimy o wskazanie, w jakich działaniach w ramach realizacji projektu wdrażania budżetu zadaniowego brali udział Państwa przedstawiciele?:

a. szkoleń w zakresie budżetu zadaniowego	
b. doradztwa w zakresie budżetu zadaniowego	
c. szkoleń w zakresie ewaluacji	
d. doradztwa w zakresie ewaluacji	
e. budowy zintegrowanego systemu zarządzania zadaniowym budżetem państwa;	
f. promocji i popularyzacja wiedzy na temat efektywnego zarządzania finansami publicznymi - budżetu zadaniowego;	
g. inne (jakie ?)	

35. Prosimy o wskazanie, czy do Państwa instytucji dotarły publikacje dot. budżetu zadaniowego finansowane z projektu:

- a. Tak,
- b. Nie.





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

36. Jeżeli tak, to prosimy o wskazanie, jak oceniają Państwo przydatność książek w przygotowaniu budżetu zadaniowego dysponenta (w skali 1-5, gdzie ocena 1 jest oceną najniższą, zaś 5 – oceną najwyższą)?
37. Prosimy o wskazanie, czy na potrzeby tworzenia budżetu zadaniowego w Państwa instytucji wykorzystywali Państwo bazy mierników przygotowane na zlecenie Ministerstwa Finansów?
- tak, wszystkie nasze mierniki pochodzą z bazy mierników,
 - tak, część nasze mierniki pochodzą z bazy mierników,
 - nie, gdyż mierniki nie spełniają naszych oczekiwań,
 - nie, gdyż dla realizowanych przez nas zadań nie zostały do tej opracowane,
38. Prosimy o wskazanie, czy Państwa instytucja objęta została pracami nad bazą mierników:
- tak
 - nie
39. Jeżeli nie, prosimy określić jakie były przyczyny takiej sytuacji:
.....
.....
40. Prosimy ocenić (w skali od 1 – nieprzydane do 5 – bardzo przydane) przydatność wymienionych poniżej form wsparcia wdrażania budżetu zadaniowego dla Państwa instytucji.

Formy wsparcia	Ocena przydatności
Szkolenia dedykowane dla dysponentów realizujących zadania w danej funkcji	
Szkolenia dedykowane dla danego dysponenta	
Zaangażowanie firmy, która będzie dla danego dysponenta pełniła funkcję doradcy i będzie prowadziła dedykowane dla dysponenta szkolenia z zakresu budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej	
Uruchomienie przez MF interaktywnego serwisu internetowego zawierającego interpretację przepisów noty budżetowej oraz ustawy o finansach publicznych na bieżąco uzupełnianego na podstawie pytań dysponentów	
Wydawanie przez MF wytycznych dotyczących budżetu zadaniowego	
Opracowanie przez MF wytycznych dotyczących ewidencji budżetu zadaniowego	
Przygotowanie przez MF informatycznego systemu finansowo-księgowego na potrzeby budżetu zadaniowego	



Sfinansowanie przez MF zatrudnienia dodatkowych osób, które zajmowałyby się wyłącznie budżetem zadaniowym	
Doradztwo w zakresie opracowania działań merytorycznych pozwalających na poprawę efektywności i skuteczności działania dysponenta	
Doradztwo w zakresie opracowania zasad ewidencji budżetu zadaniowego	
Doradztwo w zakresie opracowania spójnego systemu definiowania mierników	
Doradztwo w zakresie planowania zadaniowego wydatków	
Udostępnienie przez MF informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie przez cele jednostki	
Udostępnienie przez MF informatycznego systemu wspomagającego planowanie wydatków w ujęciu zadaniowym	
Stworzenie bazy dobrych praktyk w zakresie budżetu zadaniowego	
Opracowanie wzorcowej dokumentacji systemu kontroli zarządczej	
Opracowanie baz mierników dla funkcji, w której znajdują się realizowane przez Państwa instytucje zadania	
Inne:	

41. Prosimy o uszeregowanie poniższych opinii według stopnia utożsamiania się z nimi z punktu widzenia Państwa instytucji, poprzez przypisanie im wartości punktowych (1- całkowicie nie zgadzam się, 6- całkowicie zgadzam się). Każda wartość punktowa z przedziału 1-6 może być użyta tylko jeden raz:

	Opinia	Liczba punktów
A	Budżet zadaniowy pozwala na lepsze zarządzanie jednostkami administracji publicznej	
B	Budżet zadaniowy pozwala uwzględnieniu w planowaniu wydatków priorytetów strategicznych dysponenta	
C	Budżet zadaniowy pozwala na identyfikację wydatków zbędnych	
D	Budżet zadaniowy to skomplikowany zbiór celów, zadań i mierników.	
E	Budżet zadaniowy prowadzi jedynie do znacznego wzrostu pracochłonności służb finansowych	
F	Efekty stosowania budżetu zadaniowego ujawniają się dopiero po kilku latach	

42. Prosimy o wskazanie, czy mierniki w jednostce są wykorzystywane?
a. w procesie planowania wydatków;





- b. przy określaniu zamierzeń, które będą realizowane w przyszłości;
 - c. do bieżącej oceny działalności;
 - d. w rocznej ocenie działalności;
 - e. nie są wykorzystywane w ogóle.
43. Prosimy o wskazanie, czy zdefiniowane mierniki pozwalają na monitorowanie postępu w realizacji celów?
- a. tak,
 - b. w znacznym stopniu,
 - c. w niewielkim stopniu,
 - d. nie.
44. Prosimy o wskazanie czy przy tworzeniu formularzy WFPF-1, WFPF-2, WFPF-3 w Państwa instytucji (podaj 1 lub 2 odpowiedzi):
- a. wykorzystywano dane o wydatkach zawarte w formularzu BZ-3 z poprzedniego roku,
 - b. wykorzystywano dane o wartościach mierników zawarte w formularzu BZ-3 z poprzedniego roku,
 - c. nie wykorzystywano danych zawartych w formularzu BZ-3 z poprzedniego roku ze względu na dezaktualizację podanych tam wartości,
 - d. nie wykorzystywano danych zawartych w formularzu BZ-3 z poprzedniego roku ze względu na zmianę struktury zadań lub zmianę stosowanych mierników.
45. Prosimy o wskazanie, które z podanych poniżej stwierdzeń najlepiej oddaje znaczenie wieloletniego planowania budżetowego z punktu widzenia specyfiki Państwa instytucji:
- a. przyczynia się przede wszystkim do zwiększenia przejrzystości działania władzy publicznej,
 - b. jest elementem wspierającym proces zwiększania efektywności i skuteczności sektora finansów publicznych,
 - c. umożliwia powiązanie dokumentów strategicznych z ograniczeniami budżetowymi,
 - d. jest narzędziem formułowania długookresowych priorytetów budżetowych,
 - e. na tym etapie rozwoju trudno określić jego znaczenie



Załącznik nr 2a Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Beneficjenta Systemowego

1. Regulamin rekrutacji uczestników.

- Opracowanie ramach projektu regulamin rekrutacji
- Sposób doboru uczestników
- Sposób kwalifikacji uczestnika do projektu

2. Dobór zespołu zarządzającego.

- Kryteria doboru osób do zespołu zarządzającego
- Badanie umiejętności, doświadczeni, kompetencji w zakresie zarządzania projektem przed zatrudnieniem osoby w projekcie

3. Komunikacja wewnątrz projektu.

- Opracowanie systemu komunikacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie projektem
- Opracowanie zakresu obowiązków osób, których wynagrodzenie jest finansowane w ramach projektu
- Zakres obowiązków przypisanych osobom zaangażowanych w realizację projektu a adekwatność do ich kwalifikacji i doświadczenia?
- Występowanie problemów z komunikacją wewnątrz projektu oraz ewentualne przyczyny

4. Komunikacja zespołu zarządzającego z instytucjami zewnętrznymi.

- Przypisanie kompetencji komunikować się z instytucjami zewnętrznymi do osób z zespołu zarządzającego
- Problemy w komunikacji oraz ich ewentualne przyczyny

5. Dokumentacja aplikacyjna i rozliczeniowa.

- Zgodność dokumentacji aplikacyjnej wytycznymi w tym zakresie
- Spójność dokumentacji rozliczeniowej z dokumentacją aplikacyjną
- Zastrzeżenia IP2 odnośnie kwalifikowalności poniesionych wydatków w trakcie realizacji projektu

6. Czy zespół zarządzający wykorzystywał w trakcie realizacji projektu narzędzia w zakresie:

- planowania projektu,
- budżetowania projektu,
- weryfikacji założonych wskaźników i rezultatów,
- oceny realizacji efektywności zastosowanych form wsparcia?



Załącznik nr 2b Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Instytucji Pośredniczącej

1. Komunikacja:

- Ocena współpracy pomiędzy Zespołami Zarządzającymi Projektem a IP2;
- Ocena merytorycznego przygotowania Zespołu Zarządzającego Projektem do swojej roli w projekcie;
- „Wąskie gardła” w przepływie informacji pomiędzy Zespołem Zarządzającym a IP2 i ich przyczyny – jeśli dotyczy.

2. Sprawozdawczość:

- Terminowość składanych wniosków o płatność wraz z załącznikami;
- Kompletność składania wniosków o płatność wraz z załącznikami;
- Terminowość weryfikacji wniosków o płatność;

3. Spójność wniosków o płatność z wnioskami o dofinansowanie:

- Zakres kosztów niekwalifikowanych;
- Uzasadnienie dla uznawania kosztów, jako niekwalifikowane;
- Przejrzystość i poziom szczegółowości wniosku o dofinansowanie w kontekście poziomu kosztów niekwalifikowanych;
- Zasady odwoływania się BS od decyzji IP2 w sprawie kosztów niekwalifikowanych;
- Budżet projektu – poniesione nakłady a osiągnięte rezultaty;

4. Wnioski ogólne:

- Zasadność realizacji wdrażania BZ w ramach projektu systemowego;
- Sugestie odnośnie zmian w sposobie realizacji projektów w następnych latach;



Załącznik nr 2c Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

1. Realizacja Projektów:

- Zgodność kierunków i form wsparcia zawartych we wniosku o dofinansowanie z Planem Działania;
- Problemy z realizacją projektów systemowych w punktu widzenia MRR;

2. Wnioski ogólne:

- Zasadność realizacji wdrażania BZ w ramach projektu systemowego;
- Sugestie odnośnie zmian w sposobie realizacji projektów w następnych latach;



Załącznik nr 3 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego I

1. Zajmowane stanowisko i zakres obowiązków
2. Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu
3. Dostosowanie zasobów ludzkich i materialnych do potrzeb zespołu projektowego
4. Problemy/bariery związane z realizacją projektu (wąskie gardła)
5. Organizacja procesu i struktura zarządzania a zapewnienie efektywnej i skutecznej realizacji celów i działań
6. Proces ewaluowania działań szkoleniowych a skuteczna i obiektywna ocena
7. Działania podejmowane w celu implementacji systemu planowania wieloletniego w obszarze zarządzania finansowego i zarządzania przez cele
8. Działania w zakresie wsparcia dysponentów w opracowaniu i wdrożeniu systemu monitoringu realizowanych zadań publicznych opartego na miernikach, tworzenie baz danych wskaźników
9. Działania w zakresie wsparcia dysponentów w monitorowaniu i ewaluacji realizowanych zadań publicznych
10. Rola Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego i działania przez niego podejmowane
11. Działania w zakresie informowania zainteresowanych stron i społeczeństwa i plany na przyszłość



Załącznik nr 4 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego II

1. Zajmowane stanowisko i zakres obowiązków
2. Formy wsparcia przewidziane w projekcie oraz ich wykorzystanie
3. Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu
4. Dostosowanie zasobów ludzkich i materialnych do potrzeb zespołu projektowego
5. Problemy/bariery związane z realizacją projektu (wąskie gardła)
6. Organizacja procesu i struktura zarządzania a zapewnienie efektywnej i skutecznej realizacji celów i działań
7. Działania w zakresie wsparcia dysponentów w opracowaniu i wdrożeniu systemu monitoringu realizowanych zadań publicznych opartego na miernikach, tworzenie baz danych wskaźników
8. Prace związane z wypracowaniem założeń, opracowaniem i wdrożeniem narzędzia informatycznego wspomagającego planowanie i monitoring wydatków. Doświadczenia z BUZA.
9. Wnioski wynikające z analizy doświadczeń zagranicznych dla procesy wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Załącznik nr 5 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębianego III

1. Zajmowane stanowisko i zakres obowiązków
2. Ocena procesów zarządzania wewnątrz projektu
3. Problemy/bariery związane z realizacją projektu (wąskie gardła)
4. Prace związane z wypracowaniem założeń, opracowaniem i wdrożeniem narzędzia informatycznego wspomagającego planowanie i monitoring wydatków. Doświadczenia z BUZA.
5. Wnioski wynikające z analizy doświadczeń zagranicznych dla procesy wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Załącznik nr 6 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębianego IV

1. Zajmowane stanowisko i zakres obowiązków
2. Formy wsparcia w ramach projektu I, z których korzysta pracownik
3. Problemy we wdrażaniu budżetu zadaniowego zgłaszane przez dysponentów
4. Kanały komunikacji z dysponentami
5. Wnioski wynikające z analizy doświadczeń zagranicznych dla procesy wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



Załącznik nr 7 Wzór ankiety AIOS

Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)

Wersja skrócona

Upraszamy prosimy o wypełnienie poniższego formularza, zbierającego istotne dane i informacje dotyczące obszaru szkolenia i rozwoju pracowników administracji rządowej. Przekazane przez Państwa informacje stanowią będą dane źródłowe niezbędne dla oceny efektywności szkoleń. Prosimy o wypełnienie wszystkich rubryk i przekazanie niniejszego arkusza organizatorowi szkolenia. Dziękujemy za pomoc.

1. Dane o szkoleniu

Temat szkolenia	
Data szkolenia	
Organizator szkolenia	
Wykonawca szkolenia	
Miejsce szkolenia	

2. Metryczka danych osobowych (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)

2.1. Płeć

- kobieta
 mężczyzna

2.2. Wykształcenie

- średnie
 wyższe (licencjat)
 wyższe (magisterskie)

2.3. Jest Pani/Pan:

- urzędnikiem służby cywilnej,
 pracownikiem służby cywilnej,
 żadne z powyższych,

2.4. Jest Pan/Pani pracownikiem:

- podstawowego szczebla
 średniego szczebla (kierownik wydziału, referatu itp.)
 wyższego szczebla

2.3. Staż Pana/Pani pracy w administracji wynosi:

- 0-5 lat 6-10 lat 11-20 lat 21-30 lat 31-40 lat 40 i więcej

2.4. Wiek :

- 19-24 lata 25-34 lata 35-44 lata 45-54 lata 55-64 lata powyżej 64 lat





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

3. Ocena sposobu organizacji szkolenia

Jak ocenia Pan/Pani wymienione elementy szkolenia w skali 1-6, gdzie (1- bardzo nisko, 6 – bardzo wysoko):

3.1. Lokalizacja miejsca szkolenia	1	2	3	4	5	6		
3.2. Organizacja szkolenia (długość bloków tematycznych, ilość i czas trwania przerw)	1	2	3	4	5	6		
3.3. Termin szkolenia	1	2	3	4	5	6		
3.4. Warunki pracy (sala, wyposażenie, oświetlenie)	1	2	3	4	5	6		
3.5. Jakość materiałów szkoleniowych	1	2	3	4	5	6		
3.6. Jakość warunków akomodacji (wyżywienie, zakwaterowanie)	Nie dotyczy	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

4. W jakim stopniu tematyka szkolenia wpłynęła na poziom Pana/Pani wiedzy:

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie zgadzam się):

4.1. Przybliżyły ogólną ideę poruszanego problemu	1	2	3	4	5	6
4.2. Dostarczyły ogólnych wskazówek dotyczących rozwiązywania danego problemu w mojej instytucji	1	2	3	4	5	6
4.3. Dostarczyły dokładnych informacji dotyczących rozwiązania danego problemu,	1	2	3	4	5	6
4.4. Nie zmieniły stanu wiedzy w zakresie danego problemu,	1	2	3	4	5	6
4.5. Były powieleniem informacji przekazywanych w ramach wcześniejszych szkoleń	1	2	3	4	5	6
4.6. inne (jakie?).....	1	2	3	4	5	6

5. Ocena programu szkolenia i metody szkolenia

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami (1 – całkowicie się nie zgadzam , 5 – całkowicie zgadzam się):

5.1. Cele szkolenia były jasno określone	1	2	3	4	5
5.2. Metody szkolenia pomogły osiągnąć cele szkolenia	1	2	3	4	5
5.3. Rytm pracy pomogły osiągnąć cele szkolenia	1	2	3	4	5
5.4. Środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia	1	2	3	4	5
5.5. Szkolenie jest dobrze dopasowane do potrzeb mojego stanowiska pracy	1	2	3	4	5
5.6. Tematyka szkolenia pomaga w realizacji celów urzędów, który reprezentuje	1	2	3	4	5
5.7. Dzięki udziałowi w szkoleniu będę w stanie wprowadzić usprawnienia na moim stanowisku pracy	1	2	3	4	5





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

6. Ocena postawy i kompetencji trenera/wykładowcy

W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 6 – zdecydowanie zgadzam się):

Trener 1	Imię i nazwisko trenera:					
6.1. Kompetencje trenera/wykładowcy były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6
6.2. Postawa trenera była:						
a. Przyjazna	1	2	3	4	5	6
b. profesjonalna	1	2	3	4	5	6
6.3. Trener był zaangażowany w prowadzenie szkolenia	1	2	3	4	5	6
6.4. Wiedza i doświadczenie trenera/wykładowcy były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6
Trener 2	Imię i nazwisko trenera:					
6.5. Kompetencje trenera/wykładowcy były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6
6.6. Postawa trenera była:						
c. przyjazna	1	2	3	4	5	6
d. profesjonalna	1	2	3	4	5	6
6.7. Trener był zaangażowany w prowadzenie szkolenia	1	2	3	4	5	6
6.8. Wiedza i doświadczenie trenera/wykładowcy były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6

7. Uwagi dotyczące oceny szkolenia

6.1. Jakie aspekty szkolenia wymagają zmiany (zakres tematyczny, metoda szkolenia, dobór uczestników, inne)

7.2. Inne uwagi nt. szkolenia:





Załącznik nr 8 Przykładowe pytania do badania efektywności działań szkoleniowych

1. Budżet zadaniowy wypełnia najlepiej swoje funkcje, gdy:

- a) zapewnia zmianę klasyfikację budżetowej
- b) oprócz planu wydatków obejmuje część sprawnościową
- c) kładzie nacisk przede wszystkim na efektywność
- d) żadne z powyższych

2. Wydatki jednego obszaru działalności państwa zawarte są w układzie:

- a) funkcji
- b) zadań
- c) podzadań
- d) działań

3. Działania formularzach bż ujmowane są:

- a) z określeniem działań priorytetowych
- b) w horyzoncie jednorocznym
- c) nie mogą przekraczać czterech dla danego podzadania
- d) żadne z powyższych

4. Układ wieloletni budżetu zadaniowego zawarty jest w sprawozdaniu:

- a) BZ-1
- b) BZ-2
- c) BZ-3
- d) żadne z powyższych

5. Zadania finansowane ze środków funduszy celowych:

- a) zawarte są w sprawozdaniach przygotowanych wyłącznie przez fundusze celowe
- b) są wykazywane przez dysponenta nadzorującego dany fundusz celowy
- c) nie są objęte planem zadaniowym
- d) żadne z powyższych

6. Miernik rezultatu:

- a) jest zawsze miernikiem efektywnościowym
- b) jest zawsze miernikiem produktu
- c) jest zawsze miernikiem wartościowym





d) żadne z powyższym

7. Miernikiem ukazującym długofalowe strukturalne zmiany związane z realizacją danego zadania jest:

- a) miernik produktu
- b) miernik rezultatu
- c) miernik oddziaływania
- d) miernik skuteczności

8. Przykładem miernika produktu jest:

- a) liczba bezrobotnych objętych szkoleniami, którzy znaleźli prace
- b) stopa bezrobocia
- c) liczba zdobytych medali olimpijskich
- d) żadne z powyższych

9. Mierniki skuteczności ukazują:

- a) stopień osiągnięcia zamierzonych celów
- b) zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami
- c) mają zasadniczo charakter kosztowy
- d) żadne z powyższych

10. Działalność Prokuratury Generalnej Skarbu Państwa uwidoczniła jest w funkcji:

- a) sprawiedliwość
- b) zarządzanie państwem
- c) bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek publiczny
- d) żadne z powyższych

11. Zadania finansowane z rezerw celowych:

- a) są wyłączone z budżetowania zadaniowego
- b) zasadniczo są wykazywane przez jednostkę, która ma je zrealizować
- c) nie wymagają określenia celu i miernika
- d) żadne z powyższych

12. „Liczba przeprowadzonych kontroli” to przykład miernika:

- a) produktu
- b) rezultatu
- c) oddziaływania
- d) żadne z powyższych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Załącznik nr 9 Wzór recenzji ekspertyzy

Temat recenzowanej ekspertyzy:		
Recenzent:		
Ocena ekspertyzy		
Oceniany obszar	Ocena punktowa	Ocena jakościowa - komentarz
Adekwatność treści ekspertyzy do jej celu (tematu)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Oryginalność przedstawionego rozwiązania	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Przejrzystość struktury ekspertyzy	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Staranność warstwy redakcyjnej i językowej	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Poprawność określenia warunków prawnych analizowanego zjawiska	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Możliwość zastosowania proponowanego rozwiązania w sektorze finansów publicznych	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
Jednoznaczność przedstawionych wniosków	1 – 2 – 3 – 4 – 5	



Uniwersytet Szczeciński
Al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin
tel.: 091 444 19 54, fax. 091 444 11 49



Załącznik nr 10 Wykaz dysponentów

Lp	Nazwa dysponenta	Województwo	Rodzaj dysponenta
1.	Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego	mazowieckie	I stopnia
2.	Agencja Wywiadu	mazowieckie	I stopnia
3.	Biuro Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych	mazowieckie	I stopnia
4.	Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich	mazowieckie	I stopnia
5.	Biuro Trybunału Konstytucyjnego	mazowieckie	I stopnia
6.	Ministerstwo Obrony Narodowej	mazowieckie	I stopnia
7.	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	mazowieckie	I stopnia
8.	Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu	dolnośląskie	I stopnia
9.	Główny Urząd Miar	mazowieckie	I stopnia
10.	Instytut Pamięci Narodowej - Komisja Ścigania Zbrodni Przeciwko Narodowi Polskiemu	mazowieckie	I stopnia
11.	Kancelaria Sejmu	mazowieckie	I stopnia
12.	Krajowa Rada Sądownictwa	mazowieckie	I stopnia
13.	Krajowe Biuro Wyborcze	mazowieckie	I stopnia
14.	Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki	kujawsko-pomorskie	I stopnia
15.	Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie	lubelskie	I stopnia
16.	Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp.	lubuskie	I stopnia
17.	Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi	łódzkie	I stopnia
18.	Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie	małopolskie	I stopnia
19.	Ministerstwo Gospodarki	mazowieckie	I stopnia
20.	Ministerstwo Infrastruktury	mazowieckie	I stopnia
21.	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	mazowieckie	I stopnia
22.	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	mazowieckie	I stopnia
23.	Ministerstwo Skarbu Państwa	mazowieckie	I stopnia
24.	Ministerstwo Sportu i Turystyki	mazowieckie	I stopnia
25.	Ministerstwo Spraw Zagranicznych	mazowieckie	I stopnia
26.	Ministerstwo Zdrowia	mazowieckie	I stopnia
27.	Najwyższa Izba Kontroli	mazowieckie	I stopnia
28.	Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu	opolskie	I stopnia





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

29.	Państwowa Inspekcja Pracy - Główny Inspektorat Pracy	mazowieckie	I stopnia
30.	Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie	podkarpackie	I stopnia
31.	Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku	podlaskie	I stopnia
32.	Polski Komitet Normalizacyjny	mazowieckie	I stopnia
33.	Prokuratoria Generalna Skarbu Państwa	mazowieckie	I stopnia
34.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Bielsko-Białej	śląskie	I stopnia
35.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	I stopnia
36.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Elblągu	warmińsko - mazurskie	I stopnia
37.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Gorzowie Wielkopolskim	lubuskie	I stopnia
38.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Jeleniej Górze	dolnośląskie	I stopnia
39.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Katowicach	śląskie	I stopnia
40.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Kielcach	świętokrzyskie	I stopnia
41.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Koszalinie	zachodniopomorskie	I stopnia
42.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Krakowie	małopolskie	I stopnia
43.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Krośnie	podkarpackie	I stopnia
44.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Legnicy	dolnośląskie	I stopnia
45.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Lublinie	lubelskie	I stopnia
46.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Łodzi	łódzkie	I stopnia
47.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Łomży	podlaskie	I stopnia
48.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Nowym Sączu	małopolskie	I stopnia
49.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	I stopnia





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

50.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Opolu	opolskie	I stopnia
51.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Ostrołęce	mazowieckie	I stopnia
52.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Pile	wielkopolskie	I stopnia
53.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Piotrkowie Trybunalskim	łódzkie	I stopnia
54.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Płocku	mazowieckie	I stopnia
55.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Poznaniu	wielkopolskie	I stopnia
56.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Przemyślu	podkarpackie	I stopnia
57.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Rzeszowie	podkarpackie	I stopnia
58.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Siedlcach	mazowieckie	I stopnia
59.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Sieradzu	łódzkie	I stopnia
60.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Skierniewicach	łódzkie	I stopnia
61.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Słupsku	pomorskie	I stopnia
62.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Suwałkach	podlaskie	I stopnia
63.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Szczecinie	zachodniopomorskie	I stopnia
64.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Tarnobrzegu	podkarpackie	I stopnia
65.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Tarnowie	małopolskie	I stopnia
66.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Wałbrzychu	dolnośląskie	I stopnia
67.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze w Zamościu	lubelskie	I stopnia
68.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze we Włocławku	kujawsko -pomorskie	I stopnia
69.	Samorządowe Kolegium Odwoławcze we Wrocławiu	dolnośląskie	I stopnia





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

70.	Sąd Apelacyjny w Białymstoku	podlaskie	I stopnia
71.	Sąd Apelacyjny w Gdańsku	pomorskie	I stopnia
72.	Sąd Apelacyjny w Katowicach	śląskie	I stopnia
73.	Sąd Apelacyjny w Łodzi	łódzkie	I stopnia
74.	Sąd Apelacyjny w Szczecinie	zachodniopomorskie	I stopnia
75.	Sąd Apelacyjny we Wrocławiu	dolnośląskie	I stopnia
76.	Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach	śląskie	I stopnia
77.	Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach	świętokrzyskie	I stopnia
78.	Urząd Do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych	mazowieckie	I stopnia
79.	Urząd Komisji Nadzoru Finansowego	mazowieckie	I stopnia
80.	Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej	mazowieckie	I stopnia
81.	Urząd Regulacji Energetyki	mazowieckie	I stopnia
82.	Urząd Zamówień Publicznych	mazowieckie	I stopnia
83.	Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	I stopnia
84.	Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu	wielkopolskie	I stopnia
85.	Wyższy Urząd Górniczy	śląskie	I stopnia
86.	Dowództwo Sił Powietrznych	mazowieckie	II stopnia
87.	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska	mazowieckie	II stopnia
88.	Inspekcja Weterynaryjna Wojewódzki Inspektorat Weterynarii Kielce	świętokrzyskie	II stopnia
89.	Inspekcja Weterynaryjna Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	II stopnia
90.	Izba Skarbowa w Białymstoku	podlaskie	II stopnia
91.	Izba Skarbowa w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	II stopnia
92.	Izba Skarbowa w Gdańsku	pomorskie	II stopnia
93.	Izba Skarbowa w Katowicach	śląskie	II stopnia
94.	Izba Skarbowa w Kielcach	świętokrzyskie	II stopnia
95.	Izba Skarbowa w Krakowie	małopolskie	II stopnia
96.	Izba Skarbowa w Lublinie	lubelskie	II stopnia
97.	Izba Skarbowa w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	II stopnia
98.	Izba Skarbowa w Opolu	opolskie	II stopnia
99.	Izba Skarbowa w Poznaniu	wielkopolskie	II stopnia
100.	Izba Skarbowa w Rzeszowie	podkarpackie	II stopnia
101.	Izba Skarbowa w Szczecinie	zachodniopomorskie	II stopnia





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

102.	Izba Skarbowa w Zielonej Górze	lubuskie	II stopnia
103.	Izba Skarbowa we Wrocławiu	dolnośląskie	II stopnia
104.	Komenda Główna Policji	mazowieckie	II stopnia
105.	Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej	mazowieckie	II stopnia
106.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Białymstoku	podlaskie	II stopnia
107.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Bielsku-Białej	śląskie	II stopnia
108.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	II stopnia
109.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Chełmie	lubelskie	II stopnia
110.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Ciechanowie	mazowieckie	II stopnia
111.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Częstochowie	śląskie	II stopnia
112.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Gdańsku	pomorskie	II stopnia
113.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Gorzowie Wlkp.	lubuskie	II stopnia
114.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Jeleniej Górze	dolnośląskie	II stopnia
115.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Kaliszu	wielkopolskie	II stopnia
116.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Katowicach	śląskie	II stopnia
117.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Koszalinie	zachodniopomorskie	II stopnia
118.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Krakowie	małopolskie	II stopnia
119.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Krośnie	podkarpackie	II stopnia
120.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Legnicy	dolnośląskie	II stopnia
121.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Lublinie	lubelskie	II stopnia
122.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Łodzi	łódzkie	II stopnia





123.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Łomży	podlaskie	II stopnia
124.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Opolu	opolskie	II stopnia
125.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Ostrołęce	mazowieckie	II stopnia
126.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Pile	wielkopolskie	II stopnia
127.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Piotrkowie Tryb.	łódzkie	II stopnia
128.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Płocku	mazowieckie	II stopnia
129.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Przemyślu	podkarpackie	II stopnia
130.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Radomiu	mazowieckie	II stopnia
131.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Rzeszowie	podkarpackie	II stopnia
132.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Siedlcach	mazowieckie	II stopnia
133.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Sieradzu	łódzkie	II stopnia
134.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Skierniewicach	łódzkie	II stopnia
135.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Słupsku	pomorskie	II stopnia
136.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Suwałkach	podlaskie	II stopnia
137.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Szczecinie	zachodniopomorskie	II stopnia
138.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Tarnobrzegu	podkarpackie	II stopnia
139.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Toruniu	kujawsko-pomorskie	II stopnia
140.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Wałbrzychu	dolnośląskie	II stopnia
141.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Warszawie	mazowieckie	II stopnia
142.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura w Zamościu	lubelskie	II stopnia



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

143.	Krajowe Biuro Wyborcze Delegatura we Wrocławiu	dolnośląskie	II stopnia
144.	Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej	mazowieckie	II stopnia
145.	Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych	mazowieckie	II stopnia
146.	Ochotnicze Hufce Pracy Komenda Główna	mazowieckie	II stopnia
147.	Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Białymstoku	podlaskie	II stopnia
148.	Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Gdańsku	pomorskie	II stopnia
149.	Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Krakowie	małopolskie	II stopnia
150.	Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Poznaniu	wielkopolskie	II stopnia
151.	Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej we Wrocławiu	dolnośląskie	II stopnia
152.	Prokuratura Apelacyjna w Katowicach	śląskie	II stopnia
153.	Prokuratura Apelacyjna w Poznaniu	wielkopolskie	II stopnia
154.	Sąd Okręgowy w Białymstoku	podlaskie	II stopnia
155.	Sąd Okręgowy w Bielsku-Białej	śląskie	II stopnia
156.	Sąd Okręgowy w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	II stopnia
157.	Sąd Okręgowy w Częstochowie	śląskie	II stopnia
158.	Sąd Okręgowy w Elblągu	warmińsko - mazurskie	II stopnia
159.	Sąd Okręgowy w Gdańsku	pomorskie	II stopnia
160.	Sąd Okręgowy w Gliwicach	śląskie	II stopnia
161.	Sąd Okręgowy w Jeleniej Górze	dolnośląskie	II stopnia
162.	Sąd Okręgowy w Kaliszu	wielkopolskie	II stopnia
163.	Sąd Okręgowy w Katowicach	śląskie	II stopnia
164.	Sąd Okręgowy w Kielcach	świętokrzyskie	II stopnia
165.	Sąd Okręgowy w Lublinie	lubelskie	II stopnia
166.	Sąd Okręgowy w Łodzi	łódzkie	II stopnia
167.	Sąd Okręgowy w Nowym Sączu	małopolskie	II stopnia
168.	Sąd Okręgowy w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	II stopnia
169.	Sąd Okręgowy w Opolu	opolskie	II stopnia
170.	Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim	łódzkie	II stopnia
171.	Sąd Okręgowy w Płocku	mazowieckie	II stopnia
172.	Sąd Okręgowy w Przemyślu	podkarpackie	II stopnia
173.	Sąd Okręgowy w Radomiu	mazowieckie	II stopnia
174.	Sąd Okręgowy w Rzeszowie	podkarpackie	II stopnia





175.	Sąd Okręgowy w Siedlcach	mazowieckie	II stopnia
176.	Sąd Okręgowy w Sieradzu	łódzkie	II stopnia
177.	Sąd Okręgowy w Suwałkach	podlaskie	II stopnia
178.	Sąd Okręgowy w Szczecinie	zachodniopomorskie	II stopnia
179.	Sąd Okręgowy w Świdnicy	dolnośląskie	II stopnia
180.	Sąd Okręgowy w Tarnowie	małopolskie	II stopnia
181.	Sąd Okręgowy w Toruniu	kujawsko-pomorskie	II stopnia
182.	Sąd Okręgowy w Zielonej Górze	lubuskie	II stopnia
183.	Sąd Okręgowy Warszawa-Praga w Warszawie	mazowieckie	II stopnia
184.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Białymstoku	podlaskie	II stopnia
185.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Gdańsku	pomorskie	II stopnia
186.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Katowicach	śląskie	II stopnia
187.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Krakowie	małopolskie	II stopnia
188.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Łodzi	łódzkie	II stopnia
189.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	II stopnia
190.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Opolu	opolskie	II stopnia
191.	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Szczecinie	zachodniopomorskie	II stopnia
192.	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Krakowie	małopolskie	II stopnia
193.	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Łodzi	łódzkie	II stopnia
194.	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	II stopnia
195.	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii w Opolu	opolskie	II stopnia
196.	Centrum Projektów Informatycznych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji	mazowieckie	III stopnia
197.	Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich	mazowieckie	III stopnia
198.	Ministerstwo Obrony Narodowej	mazowieckie	III stopnia



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

199.	Dolnośląski Urząd Skarbowy we Wrocławiu	dolnośląski	III stopnia
200.	Główny Inspektorat Ochrony Środowiska	mazowieckie	III stopnia
201.	Główny Inspektorat Sanitarny	mazowieckie	III stopnia
202.	Główny Urząd Geodezji i Kartografii	mazowieckie	III stopnia
203.	Inspekcja Ochrony Środowiska Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
204.	Instytut Ekspertyz Sądowych Im. Prof. Dra Jana Sehna	małopolskie	III stopnia
205.	Instytut Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie	mazowieckie	III stopnia
206.	Izba Celna w Białej Podlasce	lubelskie	III stopnia
207.	Izba Celna w Białymstoku	podlaskie	III stopnia
208.	Izba Celna w Krakowie	małopolskie	III stopnia
209.	Izba Celna w Łodzi	łódzkie	III stopnia
210.	Izba Celna w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	III stopnia
211.	Izba Celna w Przemyślu	podkarpackie	III stopnia
212.	Izba Celna w Rzepinie	lubuskie	III stopnia
213.	Izba Celna w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia
214.	Izba Celna w Toruniu	kujawsko-pomorskie	III stopnia
215.	Izba Celna we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
216.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Katowicach	śląskie	III stopnia
217.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
218.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie	małopolskie	III stopnia
219.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Lublinie	lubelskie	III stopnia
220.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Łodzi	łódzkie	III stopnia
221.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Poznaniu	wielkopolskie	III stopnia
222.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
223.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	III stopnia
224.	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Rybackiej w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia





Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

225.	Kuratorium Oświaty w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	III stopnia
226.	Kuratorium Oświaty w Katowicach	śląskie	III stopnia
227.	Kuratorium Oświaty w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
228.	Kuratorium Oświaty w Krakowie	małopolskie	III stopnia
229.	Kuratorium Oświaty w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	III stopnia
230.	Kuratorium Oświaty w Poznaniu	wielkopolskie	III stopnia
231.	Kuratorium Oświaty w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia
232.	Kuratorium Oświaty we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
233.	Narodowe Centrum Krwi	mazowieckie	III stopnia
234.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Białymstoku	podlaskie	III stopnia
235.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Bydgoszczy	kujawsko-pomorskie	III stopnia
236.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Gdańsku	pomorskie	III stopnia
237.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Katowicach	śląskie	III stopnia
238.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
239.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Lublinie.	lubelskie	III stopnia
240.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Łodzi	łódzkie	III stopnia
241.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	III stopnia
242.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Opolu	opolskie	III stopnia
243.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Poznaniu	wielkopolskie	III stopnia
244.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Rzeszowie	podkarpackie	III stopnia
245.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Warszawie	mazowieckie	III stopnia
246.	Regionalna Izba Obrachunkowa w Zielonej Górze	lubuskie	III stopnia
247.	Regionalny Ośrodek Psychiatrii Sądowej w Branicach	opolskie	III stopnia
248.	Urząd Do Spraw Cudzoziemców	mazowieckie	III stopnia
249.	Urząd Kontroli Skarbowej w Białymstoku	podlaskie	III stopnia
250.	Urząd Kontroli Skarbowej w Bydgoszczy	kujawsko - pomorskie	III stopnia
251.	Urząd Kontroli Skarbowej w Katowicach	śląskie	III stopnia
252.	Urząd Kontroli Skarbowej w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia





253.	Urząd Kontroli Skarbowej w Lublinie	lubelskie	III stopnia
254.	Władza Wdrażająca Programy Europejskie	mazowieckie	III stopnia
255.	Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Katowicach	śląskie	III stopnia
256.	Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Krakowie	małopolskie	III stopnia
257.	Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Krakowie	małopolska	III stopnia
258.	Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Olsztynie	warmińsko-mazurskie	III stopnia
259.	Wojewódzki Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia
260.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
261.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Krakowie	małopolskie	III stopnia
262.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Olsztynie	warmińsko-mazurskie.	III stopnia
263.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia
264.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Warszawie	mazowieckie	III stopnia
265.	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
266.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Krakowie	małopolskie	III stopnia
267.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Opolu	opolskie	III stopnia
268.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
269.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Gdańsku	pomorskie	III stopnia
270.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Katowicach	śląskie	III stopnia
271.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Opolu	opolskie	III stopnia
272.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Poznaniu	wielkopolskie	III stopnia



Raport współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

273.	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia
274.	Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Gorzowie Wlkp.	lubuskie	III stopnia
275.	Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Kielcach	świętokrzyskie	III stopnia
276.	Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Opolu	opolskie	III stopnia
277.	Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Szczecinie	zachodniopomorskie	III stopnia
278.	Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków we Wrocławiu	dolnośląskie	III stopnia





Załącznik nr 11 Stopień zaawansowania realizacji wskaźników w projektach systemowych Poddziałania 5.1.2.

Stopień zaawansowania realizacji wskaźników w Projekcie I – Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012 (stan na 15.10.2010).

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Stopień realizacji wskaźnika (w %)
Odsetek dysponentów środków budżetowych państwa, którzy byli objęci wsparciem w zakresie przygotowania i wdrożenia wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym	Decyzja o objęciu innych instytucji zostanie podjęta w trakcie dalszych prac metodologicznych	Nie dotyczy
Liczba usług doradczych i analiz w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego, systemu monitoringu i ewaluacji, założeń systemowych dla narzędzi informatycznych	18	38,89
Liczba zagranicznych wizyt studyjnych	20	50,00
Liczba konferencji/spotkań popularyzujących wiedzę na temat efektywnego zarządzania finansami publicznymi – budżetu zadaniowego	38	28,95
Liczba egzemplarzy materiałów promocyjnych i publikacji dotyczących popularyzacji wiedzy na temat efektywnego zarządzania finansami publicznymi – budżetu zadaniowego	60 000	77,00
Liczba osób finansowanych z Projektu	60	53,33
Liczba osobodni szkoleń ogólnych i specjalistycznych, studiów, staży i materiałów dydaktycznych dla pracowników MF zaangażowanych w realizację budżetowania zadaniowego	10 208	25,24
Liczba wyposażonych stanowisk pracy pracowników MF zaangażowanych w realizację i obsługę wdrożenia metodyki budżetowania zadaniowego sektorze publicznym	40	100,00
Budowa Zintegrowanego Systemu Zarządzania Zadaniowym Budżetem Państwa	1	0,00
Raport ewaluacyjny Projektu	1	0,00



Stopień zaawansowania realizacji wskaźników w Projekcie II – Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012 (stan na 30.06.2010).

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Stopień realizacji wskaźnika (w %)
Odsetek dysponentów środków budżetowych państwa, którzy byli objęci wsparciem w zakresie przygotowania i wdrożenia wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym	100% dysp. I st. 100% dysp. II st. 7% dysp. II st.	100 100 164,71
Liczba osób, które ukończyły szkolenie ogólne i specjalistyczne w ramach Projektu	7 000	36,96
▪ w tym w zakresie budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, narzędzi informatycznych;	4 000	53,68
▪ w tym w zakresie monitoringu i ewaluacji zadań publicznych oraz nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi	3 000	14,67
Liczba osób, które zwiększyły poziom wiedzy w zakresie metodologii budżetowania zadaniowego	3 200	52,31
Liczba osób, u których wzrosło poczucie pewności w trakcie podejmowania decyzji	1 200	2,17
Liczba osób, u których wzrósł poziom zaangażowania w wykonywane zadania	3 000	1,77
Liczba osobodni przeprowadzonych szkoleń ogólnych i specjalistycznych w ramach Projektu	20 396	34,15
▪ w tym w zakresie budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, narzędzi informatycznych;	12 396	48,06
▪ w tym w zakresie monitoringu i ewaluacji zadań publicznych oraz nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi	8 000	12,59
Liczba ekspertyz (opracowań) w zakresie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi	26	26,92
▪ w tym ekspertyzy (opracowania) w zakresie planowania i wdrażania budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, opracowanie systemu mierników realizacji zadań publicznych	16	43,75
▪ w tym ekspertyzy (opracowania) w zakresie poprawy efektywności zarządzania finansami publicznymi	10	0,00
System IT	1	0,00
Raport ewaluacyjny	1	0,00