

# Nowoczesne zarządzanie finansami wojska



plk rez. dr  
**JERZY KUCK**

były główny specjalista  
w Departamencie Transformacji MON.  
Absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich i Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.  
W Akademii Obrony Narodowej ukończył studia na kierunku dowódczo-sztabowym. Uzyskał tytuł doktora nauk wojskowych w specjalności zarządzanie systemami informacyjnymi.

Autor kontynuuje tematykę nowoczesnego zarządzania finansami w wojsku, podjętą już w 4 numerze „Kwartalnika Bellona” z 2010 roku. Główny nacisk kładzie na przedstawienie czytelnikowi sposobu wdrażania projektu budżetowania zadaniowego w resorcie obrony narodowej. Analizuje funkcje budżetu zadaniowego w państwie, które obejmują swoim zasięgiem resort obrony narodowej.

The article is a continuation of the subject on financial management in the army already initiated in “Kwartalnik Bellona” (4/2010). The emphasis has been put on the way the task budget is implemented in the defense ministry. The writer further analyzes those functions of the task budget which cover defense issues.

**Z**arządzanie zadaniowe wydatkami publicznymi to wyzwanie, które stoi przed administracją państwową, także wojskową. Przystąpienie Polski do organizacji międzynarodowych spowodowało konieczność podjęcia jeszcze bardziej wzmoczonego wysiłku w celu sprostania nowej sytuacji. Jednym z najważniejszych elementów, który umożliwia doskonalenie sposobu zarządzania w wojsku, jest nowoczesne zarządzanie finansami. Takie podejście polega na określaniu celów, beneficjentów oraz efektów. Zarządzanie według nowych zasad ma służyć zwiększeniu skuteczności działania administracji wojskowej przy

jednoczesnym obniżaniu kosztów jej funkcjonowania.

## Wprowadzenie budżetu zadaniowego

Za wdrażanie nowoczesnych zasad zarządzania finansami w wojsku jest odpowiedzialne Ministerstwo Obrony Narodowej. Podstawą formalną są przepisy (akty prawne oraz przepisy resortowe), które nakazują realizację określonych zamierzeń. Podczas sporządzania pierwszego projektu budżetu zadaniowego powołano **Zespół do spraw opracowania projektu budżetu resortu obrony narodowej w układzie zadaniowym**<sup>1</sup>. Powierzono mu określenie zadań, podzadań i mierników z jednoczesnym

<sup>1</sup> Decyzja nr 274/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 czerwca 2007 r. w sprawie powołania Zespołu do spraw opracowania projektu budżetu resortu obrony narodowej w układzie zadaniowym. Dz. Urz. MON 2007 nr 13, poz. 148.

uwzględnieniem priorytetów. W skład zespołu, którego pracami kierował sekretarz stanu, weszli także dyrektorzy i szefowie komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej. Po jego rozwiązaniu<sup>2</sup> powołano grupę strategiczną oraz zespół do spraw wdrożenia budżetowania zadaniowego.

Do zasadniczych zadań grupy strategicznej należy zaliczyć podejmowanie działań związanych z wprowadzeniem budżetowania zadaniowego w resorcie obrony narodowej, zgodnie z przyjętym harmonogramem. Zespół do spraw wdrożenia budżetowania zadaniowego jest organem doradczym oraz wykonawczym, który podlega grupie strategicznej. Jego zadaniem jest:

- analiza dokumentów strategicznych w celu opracowania koncepcji zadaniowego programowania rozwoju Sił Zbrojnych RP;

- opracowanie katalogu zadań, podzadań i działań, a także określenie celów i mierników na potrzeby planowania zadaniowego;

- wskazanie osoby funkcyjnej odpowiedzialnej za planowanie i ocenę wykonania zadań, podzadań oraz ocenę jednostek je realizujących;

- opracowanie katalogu zadań i podzadań resortu obrony narodowej i przekazanie ich Ministerstwu Finansów;

- prowadzenie szkoleń, mających na celu zapoznanie z planowaniem zadaniowym;

- weryfikacja bazy mierników dla zadań i podzadań w ramach poszczególnych funkcji państwa, w których uczestniczy resort obrony narodowej i uzgodnienie ich z Ministerstwem Finansów.

Powstały harmonogram prac, związany z wdrożeniem budżetu zadaniowego w resorcie obrony narodowej, obejmuje wiele przedsięwzięć, których wykonawcami, poza

powołanym zespołem, są wyznaczone instytucje. Udział w nich biorą: szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, dyrektor Departamentu Budżetowego, dyrektor Departamentu Informatyki i Telekomunikacji oraz dysponenci budżetu wszystkich szczebli. Określone w harmonogramie prace prowadzone przez resort obrony narodowej kończą się sporządzeniem projektu budżetu zadaniowego na 2013 rok.

**Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego** jest odpowiedzialny za wykonanie zadań dotyczących: opracowania oraz wydania metodologii programowania rozwoju Sił Zbrojnych RP w układzie zadaniowym, transformowania programu rozwoju Sił Zbrojnych RP na lata 2009–2018 na układ zadań, podzadań i celów oraz stałego doskonalenia metodologii planowania budżetu zadaniowego, a także programowania rozwoju.

**Dyrektor Departamentu Budżetowego** zapoznaje osoby funkcyjne z projektem wieloletniego planu finansowego państwa w układzie zadaniowym, w szczególności z obszarami dotyczącymi resortu obrony narodowej. Ponadto odpowiada za opracowanie metodologii planowania zadaniowego na potrzeby planowania budżetowego w tym resorcie.

**Dysponenci budżetu na poszczególnych szczeblach** są odpowiedzialni za: opracowanie katalogu działań, które będą wykonywane w procesie osiągania celów w poszczególnych zadaniach i podzadaniach. Dotyczy to dysponentów, organów planujących, organów koordynujących itp. Po uzgodnieniu tego katalogu z osobą funkcyjną, odpowiedzialną za poszczególne podzadanie, zostanie sporządzony plan wydatków na dany rok budżetowy i dwa kolejne lata w układzie zadaniowym, z uzasadnieniem opisowym do projektu ustawy budżetowej na konkretny rok i lata następne.

---

<sup>2</sup> Decyzja nr 124/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 kwietnia 2009 r. w sprawie wdrożenia budżetowania zadaniowego w resorcie obrony narodowej. Dz. Urz. MON 2009 nr 7, poz. 94.

Do 2012 roku budżet zadaniowy będzie opracowywany równoległe z budżetem w układzie tradycyjnym. Od roku 2013 będzie opracowywany już tylko budżet w układzie zadaniowym.

W celu wsparcia wdrożenia budżetu zadaniowego w resorcie obrony narodowej **dyrektor Departamentu Informatyki i Telekomunikacji** został zobowiązany do opracowania systemu informatycznego, który umożliwiłby ewidencjonowanie wydatków resortu obrony narodowej w układzie zadaniowym.

### Budżet zadaniowy w resorcie obrony narodowej

Prace nad budżetem zadaniowym pozwoliły wyróżnić **dwadzieścia dwie funkcje państwa**. (1) Zgrupowano w nich wydatki publiczne. Stanowią one też pierwszy szczebel klasyfikacji zadaniowej i są realizowane przez poszczególnych dysponentów części budżetowych państwa.

Opracowana i wdrożona w resorcie obrony narodowej metodologia planowania wy-

datków w układzie zadaniowym objęła trzynaście spośród dwudziestu dwóch funkcji państwa<sup>3</sup>. Wskazuje ona również osoby funkcyjne odpowiedzialne za planowanie, monitorowanie i realizację oraz rozliczenie z wykonania zadań i podzadań przyporządkowanych do poszczególnych funkcji. W wytycznych ministra obrony narodowej do planowania budżetowego na 2010 rok<sup>4</sup> przedstawiono zestawienia: funkcji, zadań, podzadań i działań oraz celów, które planuje się osiągnąć. Z wykorzystaniem mierników, które określają stopień osiągnięcia celów w poszczególnych zadaniach i podzadaniach, oraz dzięki wyznaczeniu osób funkcyjnych odpowiedzialnych za ich planowanie, będzie możliwe wskazanie wartości bazowej i docelowej miernika, monitorowanie ich realizacji oraz ocena wykonania.

Charakterystykę ogólną prezentowanych funkcji, która obejmuje swym zasięgiem także resort obrony narodowej, zaczerpnięto z opracowania Ministerstwa Finansów<sup>5</sup>.

WYJAŚNIENIE

NR 1

#### Funkcje państwa:

1. Zarządzanie państwem.
2. Bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek wewnętrzny.
3. Działalność edukacyjna, wychowawcza i opiekuńcza państwa.
4. Zarządzanie finansami państwa.
5. Ochrona praw i interesów Skarbu Państwa.
6. Koordynacja polityki gospodarczej kraju.
7. Gospodarka przestrzenna, wspieranie rozwoju budownictwa i mieszkalnictwa.
8. Kultura fizyczna i sport.
9. Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego.
10. Nauka polska.
11. Bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic.
12. Ochrona i poprawa stanu środowiska.
13. Zabezpieczenie społeczne i wspieranie rodziny.
14. Rynek pracy.
15. Polityka zagraniczna.
16. Sprawy obywatelskie.
17. Zapewnienie równomiernego rozwoju kraju.
18. Sprawowanie i wykonanie wymiaru sprawiedliwości.
19. Budowa, rozbudowa i utrzymanie infrastruktury transportowej.
20. Organizacja opieki zdrowotnej i polityka zdrowotna.
21. Prowadzenie polityki rolnej oraz rybackiej.
22. Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna.

<sup>3</sup> Metodologia planowania wydatków w układzie zadaniowym na 2010 rok, załącznik do Noty Budżetowej Dyrektora Departamentu Budżetowego z dnia 18 czerwca 2009 roku w sprawie opracowania projektu budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej na 2010 rok. Pozycja niepublikowana.

<sup>4</sup> Wytyczne Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 czerwca 2009 r. do planowania budżetowego w resorcie obrony narodowej na 2010 rok. Ministerstwo Obrony Narodowej, opracowanie niepublikowane.

<sup>5</sup> [www.mf.gov.pl/\\_files/\\_budzet\\_zadaniowy/opis\\_22\\_funkcji\\_panstwa.pdf](http://www.mf.gov.pl/_files/_budzet_zadaniowy/opis_22_funkcji_panstwa.pdf). Opis funkcji państwa budżetu zadaniowego. Ministerstwo Finansów.

**Funkcja 2. Bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek wewnętrzny** (rys. 1). Obejmuje zapewnienie zdolności do reagowania w razie wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa publicznego, porządku prawnego, życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego. Działania te są zaliczane do podstawowych zadań administracji rządowej na poszczególnych szczeblach administracji – od centralnego do terenowego. W ramach tej funkcji finansowanie obejmuje: Policję, Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Prokuraturę, Straż Graniczną, Biuro Ochrony Rządu, Straż Pożarną, system obrony cywilnej.



**Rys. 1. Dysponenci funkcji 2 – Bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek wewnętrzny**

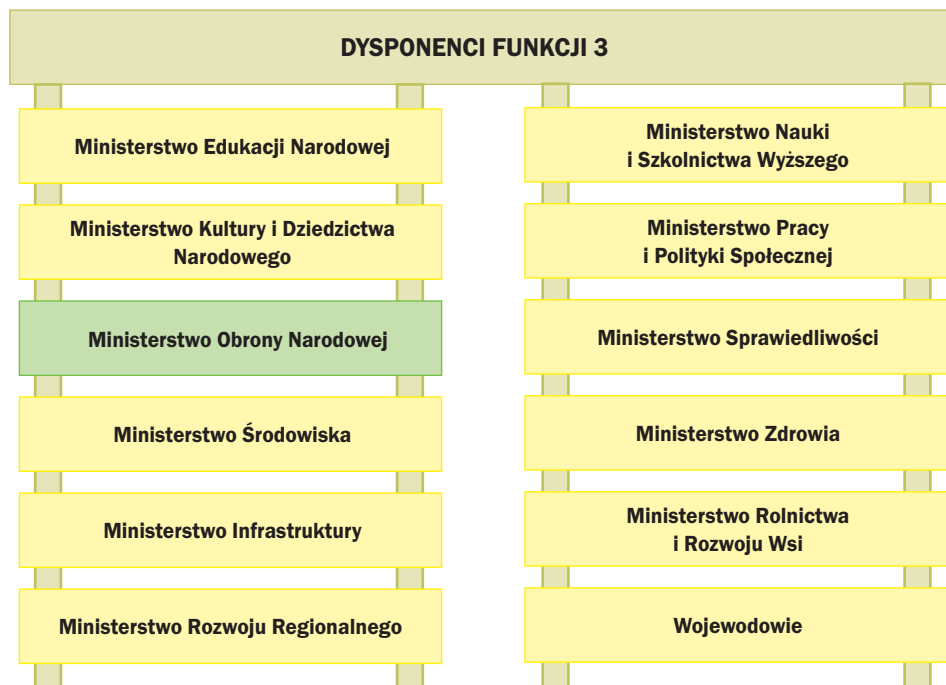
Zadania wykonywane w resorcie obrony narodowej w ramach tej funkcji są związane z działalnością jednostek organizacyjnych Prokuratury Wojskowej. Resort obrony narodowej otrzymał jedno zadanie: *Strzeżenie praworządności i czuwanie nad ściganiem przestępstw*. Jego celem jest: *Zagwarantowanie bezpieczeństwa państwa i obywateli*, a miernikiem: *Odsetek spraw załatwionych w terminie do trzech miesięcy w stosunku do ogólnej liczby spraw*.

Ustalono także jedno podzadanie: *Strzeżenie praworządności i czuwanie nad ściganiem przestępstw przez prokuraturę*. Celem podzadania jest: *Zagwarantowanie bezpieczeństwa w Siłach Zbrojnych RP*. Do monitorowania stopnia jego wykonania wyznaczono miernik: *Odsetek spraw zakończonych skargą prokuratorską (akt oskarżenia, wniosek o warunkowe umorzenie, wnioski o ukaranie za wykroczenie) w stosunku do ogólnej liczby spraw*.

W resorcie obrony narodowej jednostkami odpowiedzialnymi za prawidłowe wykonanie zadań, podzadań oraz działań w ramach tej funkcji są: prokuratury wojskowe i Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych.

**Funkcja 3. Działalność edukacyjna, wychowawcza i opiekuńcza państwa** (rys. 2). Obejmuje ona różne poziomy kształcenia w formie instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej i jest ukierunkowana na kształtowanie osobowości dzieci i młodzieży oraz na rozwój intelektualny obywateli. W jej ramach wykonuje się zadania, które odnoszą się do rozwoju szkolnictwa wyższego, w tym upowszechnienia wykształcenia wyższego w społeczeństwie polskim. Prowadzi się także przedsięwzięcia związane z podniesieniem poziomu wykształcenia kadry. Realizowane jest to dzięki kształceniu i doskonaleniu zawodowemu, które uwzględni zmiany i zapotrzebowania wynikające z potrzeb rynku pracy.

W resorcie obrony narodowej przedsięwzięcia realizowane w ramach tej funkcji



**Rys. 2. Dysponenci funkcji 3 – Działalność edukacyjna, wychowawcza i opiekuńcza państwa**

obejmują zadania związane z: *Podnoszeniem poziomu kształcenia kadr*, których celem jest: *Podnoszenie jakości i efektywności kształcenia odpowiadające warunkom gospodarki opartej na wiedzy*. W zadaniu tym cel ma być osiągnięty przez: *Motywowanie rozwoju naukowego kadry naukowo-dydaktycznej uczelni wojskowych (nagrody ministra ON dla nauczycieli akademickich) oraz remonty i rozbudowę bazy szkoleniowej i socjalnej uczelni wojskowych*. Do monitorowania stopnia wykonania zadania jest używany następujący miernik: *Liczba osób z tytułami lub stopniami naukowymi doktoratów i profesorów do ogólnej liczby pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni*.

W ramach tego zadania występują dwa podzadania: *Instytucjonalne wsparcie jakości kształcenia*, którego celem jest: *Wzrost atrakcyjności szkolnictwa wojskowego*, a mierni-

kiem: *Liczba nagrodzonych nauczycieli akademickich do ogólnej liczby kadry dydaktycznej*. Podzadanie drugie obejmuje: *Infrastrukturę szkolnictwa wyższego z celem: Zapewnienia odpowiedniej bazy dydaktycznej do procesu kształcenia*. Zastosowano w nim miernik w postaci opisu stopnia osiągnięcia celu.

Jednostkami odpowiedzialnymi za prawidłowe sformułowanie zadań, podzadań i działań w resorcie obrony narodowej w ramach tej funkcji są: Ministerstwo Obrony Narodowej (dyrektor Departamentu Nauki i Szkolnictwa Wojskowego) i uczelnie wojskowe.

**Funkcja 5. Ochrona praw i interesów Skarbu Państwa** (rys. 3). W jej ramach państwo zarządza mieniem publicznym, przeprowadza procesy przekształceń własnościowych majątku państwowego (prywatyzacja



**Rys. 3. Dysponenci funkcji 5 – Ochrona praw i interesów Skarbu Państwa**

pośrednia i bezpośrednia), nadzoruje działalność spółek z udziałem Skarbu Państwa, gospodaruje przejętym mieniem po zlikwidowanych lub upadłych przedsiębiorstwach państwowych, zaspokajają także roszczenia majątkowe wobec Skarbu Państwa.

W resorcie obrony narodowej zadania wykonywane w jej ramach obejmują: *Gospodarowanie mieniem Skarbu Państwa* w celu: *Zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez zmianę struktury własnościowej*. Cel ten ma być osiągnięty dzięki przekształceniom własnościowym (prywatyzacji).

Wojskowa Agencja Mieszkaniowa realizuje plany sprzedaży posługując się dwoma miernikami: *Rentowności sprzedaży ogółem (bez dotacji budżetowej) WAM* i *Rentowności sprzedaży mienia przejętego z MON – AMW*.

Resort obrony narodowej wykonuje także trzy podzadania. Pierwsze dotyczy: *Przekształceń własnościowych (prywatyzacji)* w celu: *Zmniejszenia stanu posiadania Skarbu Państwa*, mierzone: *Rentownością*



**Rys. 4. Dysponenci funkcji 7 – Gospodarka przestrzenna, wspieranie rozwoju budownictwa i mieszkalnictwa**

*sprzedażymienia*. Drugieto: *Gospodarowanie mieniem przejętym przez Skarb Państwa* w celu: *Efektywnego zagospodarowania mienia Skarbu Państwa uwzględniającego zasady rachunku ekonomicznego oraz właściwego zabezpieczenia interesów majątkowych Skarbu Państwa*, mierzone: *Rentownością sprzedaży*.

Podzadanie trzecie odnosi się do: *Regulacji stanu prawnego nieruchomości* w celu: *Ustalenia stanu prawnego zarządzania zasobem nieruchomości niezbędnym do realizacji zadań przez instytucje publiczne*. Miernikiem tego podzadania jest: *Liczba nieruchomości o uregulowanym stanie prawnym przyjętych z MON*.

Za wykonanie tych zadań i podzadań odpowiedzialność ponoszą Wojskowa Agencja Mieszkaniowa i Agencja Mienia Wojskowego.

**Funkcja 7. Gospodarka przestrzenna, wspieranie rozwoju budownictwa i mieszkalnictwa** (rys. 4). W jej ramach są wyznaczone kierunki działania związane z projek-



towaniem i ulepszaniem rozwiązań o zasięgu krajowym i międzynarodowym, obejmujące: budownictwo, gospodarkę przestrzenną i mieszkaniową. Tworzy się także podstawy legislacyjne dotyczące rozwoju tych dziedzin. W funkcji tej kontrolę sprawuje się nad działaniami organów odpowiedzialnych za budownictwo. Do kompetencji, które wynikają z zakresu działalności organów nadzorujących budownictwo, należy również eliminowanie z obrotu rynkowego wyrobów budowlanych, które nie spełniają obowiązujących wymogów.

Wykonanie zadań w ramach tej funkcji obejmuje również nadzór nad przestrzeganiem prawa w procesie budowlanym oraz bezpieczeństwa użytkowania obiektów przez organy architektoniczno-budowlane i nadzoru budowlanego. Realizowana jest także polityka geoinformacji, która polega na zapewnieniu bezpieczeństwa obrotu nieruchomościami oraz kategoryzacji spraw własnościowych.

W resorcie obrony narodowej w ramach tej funkcji wykonuje się zadanie: *Gospodarka mieszkaniowa*, realizowane w celu: *Utrzymanie i poprawy istniejących zasobów mieszkaniowych*. Cel ma być osiągnięty dzięki remontom i konserwacjom zasobów mieszkaniowych (w tym m.in. internatów, infrastruktury technicznej). Wykonanie zadania ma być mierzone przez: *Udział środków własnych przeznaczonych na remonty w planowanych przychodach z opłat za używanie lokali mieszkalnych*.

Planowana jest także realizacja jednego podzadania: *Wsparcie remontów i termomodernizacji* w celu: *Poprawy stanu technicznego budynków mieszkalnych oraz oszczędności energii cieplnej wykorzystywanej na cele komunalno-bytowe*, mierzonego przez: *Udział środków własnych przeznaczonych na remonty w planowanych przychodach z opłat za używanie lokali mieszkalnych*.

Za zadania i podzadania odpowiada Wojskowa Agencja Mieszkaniowa.

**Funkcja 9. Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego** (rys. 5). Obejmuje działania, które wpływają na kształtowanie pozytywnego wizerunku kraju w Europie i na świecie. Kultura jest także podstawowym elementem rozwoju społeczno-gospodarczego. W sferze kultury i dziedzictwa narodowego niezwykle istotne jest wykonywanie zadań związanych z zachowaniem, ochroną i rewitalizacją materialnego dziedzictwa kulturowego przez renowację, konserwację oraz adaptację obiektów zabytkowych. W ramach tej funkcji są prowadzone działania, które wspomagają budowę i modernizację obiektów, związanych z upowszechnianiem dóbr kultury narodowej, w tym odpowiednią jej promocją. Rozwijane są także działania wspierające inicjatywy: edukacyjne, wycho-



**Rys. 5. Dysponenci funkcji 9 – Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego**

wawcze i artystyczne, promujące postawy patriotyczne i popularyzujące wydarzenia istotne dla dziedzictwa narodowego.

W resorcie obrony narodowej zadania w ramach tej funkcji są związane z działalnością Departamentu Wychowania i Promocji Obronności i obejmują gromadzenie oraz upowszechnienie dorobku kulturalnego Sił Zbrojnych RP. Bezpośrednimi wykonawcami, odpowiedzialnymi za prawidłowe sformułowanie zadań, podzadań oraz działań, są muzea wojskowe.

W funkcji tej wygenerowano dwa zadania. Pierwsze obejmuje: *Ochronę dziedzictwa narodowego*. Ma ono zostać osiągnięte przez: *Gromadzenie, bezpieczne przechowywanie i udostępnianie zbiorów muzealnych związanych z dziejami oręża polskiego* i być mierzone: *Liczbą zwiedzających muzea, liczbą imprez, ekspozycji zorganizowanych przez muzea i liczbą zgromadzonych muzealiów*. W ramach tego zadania będzie wykonywane podzadanie: *Utrzymania muzeów* w celu: *Ochrony, poprawy i upowszechnienia stanu zachowania dziedzictwa narodowego*, mierzone: *Liczbą zgromadzonych muzealiów*.

Drugie zadanie dotyczy: *Rozbudowy infrastruktury kultury* w celu: *Zapewnienia odpowiednich warunków do przechowywania dóbr kultury oraz rozwoju infrastruktury do prowadzenia działalności kulturalnej*, mierzonych: *Wskaźnikiem procentowym realizacji inwestycji dotyczącym budowy Muzeum Wojska Polskiego, wskaźnikiem procentowym realizacji inwestycji dotyczącym budowy Muzeum Marynarki Wojennej i wskaźnikiem procentowym realizacji inwestycji dotyczącym adaptacji kaponiery na potrzeby Oddziału Muzeum Wojska Polskiego – Muzeum Katyńskie*.

W ramach tego zadania będą wykonywane dwa podzadania. Pierwsze dotyczy: *Modernizacji i wyposażenia obiektów służących kulturze*, mającej na celu: *Zapewnienie odpowiednich warunków dla przechowywania i ekspozycji dóbr kultury*, mierzonej:

*Wskaźnikiem procentowym realizacji inwestycji dotyczących adaptacji kaponiery na potrzeby Oddziału Muzeum Wojska Polskiego – Muzeum Katyńskie*.

Podzadanie drugie odnosi się do: *Budowy nowych obiektów w sferze kultury*. Jego celem jest: *Zapewnienie odpowiednich warunków dla przechowywania dóbr kultury oraz prowadzenia działalności kulturalnej*, mierzone: *Wskaźnikiem procentowym realizacji inwestycji dotyczącym budowy Muzeum Wojska Polskiego*.

**Funkcja 10. Nauka polska** (rys. 6). Jest to jedna z kluczowych dziedzin aktywności państwa, obejmująca działania związane z polityką naukową, naukowo-techniczną i innowacyjną, dotyczące w szczególności badań naukowych i prac rozwojowych. Jej zadaniem jest wzrost innowacyjności i podnoszenie poziomu technologicznego polskiej gospodarki oraz wpływanie na postęp cywilizacyjny. W ramach tej funkcji jest wspie-



Rys. 6. Dysponenci funkcji 10 – Nauka polska



rana działalność statutowa jednostek naukowych oraz badania własne prowadzone przez szkoły wyższe. Ważne też są działania podejmowane w celu unowocześnienia infrastruktury nauki polskiej, obejmujące finansowanie, między innymi, inwestycji budowlanych, zakupów przyrządów i aparatury naukowo-badawczej.

W resorcie obrony narodowej zadania wykonywane w ramach tej funkcji obejmują prace związane z prowadzeniem i publikowaniem wyników badań naukowych oraz rozwojowych. Funkcji tej przypisano jedno zadanie: *Wzmocnienie badań naukowych służących praktycznym zastosowaniom w celu: Praktycznego zastosowania badań na potrzeby SZ, mierzone: Wskaźnikiem procentowym opracowanych demonstratorów technologii oraz metod badawczych do ogólnej liczby zakończonych badań naukowych.*

Wskazano także jedno podzadanie: *Badania naukowe w dziedzinie obronności w celu: Zwiększenia udziału badań naukowych w obszarze obronności państwa, mierzone: Wskaźnikiem procentowym opracowanych demonstratorów technologii oraz metod badawczych do ogólnej liczby zakończonych badań naukowych.*

W ramach tej funkcji jednostkami realizującymi poszczególne zadania, podzadania i działania są jednostki badawczo-rozwojowe nadzorowane przez Ministerstwo Obrony Narodowej.

**Funkcja 11. Bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic** (rys. 7) to funkcja realizowana przez resort obrony narodowej. Wynika z obowiązku zapewnienia przez państwo bezpieczeństwa zewnętrznego, nienaruszalności granic oraz niepodległości i korzystnych warunków do realizacji interesów narodowych. W jej ramach należy też zapewnić obywatelom niezbędne warunki dla rozwoju cywilizacyjnego, bezpiecznego i godnego życia w pokojowym i ustabilizowanym otoczeniu międzynarodowym. Zadania służące realizacji tego obowiązku

są wykonywane w kontekście członkostwa Polski w Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) i Unii Europejskiej.

Podstawowym zadaniem w działaniach na rzecz zapewnienia zdolności państwa do obrony oraz utrzymania gotowości do przeciwstawienia się agresji w ramach zobowią-



**Rys. 7. Dysponenci funkcji 11 – Bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic**

zań sojuszniczych jest organizacja i funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP. Wypełniając obowiązki sojusznicze, w ramach członkostwa Polski w NATO, Siły Zbrojne RP utrzymują gotowość do udziału w działaniach wielonarodowych, połączonych operacjach zwalczania terroryzmu, prowadzonych zgodnie z prawem międzynarodowym, organizowanych przez NATO, UE lub w ramach doraźnych koalicji itp. Wykonawcami zadań, podzadań i działań w tej funkcji są jednostki i instytucje organizacyjne Ministerstwa Obrony Narodowej.

W funkcji tej wygenerowano cztery zadania, jedenaście podzadań (*tab.*) oraz dwadzieścia sześć działań.

Programowanie rozwoju Sił Zbrojnych RP w układzie zadaniowym odbywa się na podstawie *Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP*, w tym przedsięwzięć organizacyjno-dyslokacyjnych, modernizacyjnych i inwestycyjnych, powiązanych ściśle z katalogiem funkcji, zadań, podzadań oraz działań. Ocena i rozliczanie wykonania zadań przez osoby funkcyjne odpowiedzialne (współodpowiedzialne) za planowanie, monitorowanie i realizację jest prowadzona z wykorzystaniem mierników.

**Funkcja 13. Zabezpieczenie społeczne i wspieranie rodziny** (*rys. 8*). Obejmuje doskonalenie systemu opieki nad dzieckiem i rodziną oraz funkcjonowanie systemu ubezpieczeń społecznych. W ramach systemu ubezpieczeń społecznych państwo gwarantuje pełną wypłatę świadczeń przysługujących z obowiązkowych ubezpieczeń społecznych dla pracowników i rolników. Prowadzi się prace dotyczące nowych regulacji prawnych oraz monitorowania systemu świadczeń ubezpieczeniowych. W ramach tej funkcji są finansowane działania, które mają na celu umożliwienie kombatanom i osobom represjonowanym korzystanie z należnych im uprawnień oraz pomocy i opieki.

W resorcie obrony narodowej zadania w ramach tej funkcji obejmują wypłatę

należności związanych ze zwolnieniem żołnierzy z zawodowej służby wojskowej. Wygenerowano w niej jedno zadanie:



**Rys. 8. Dysponenci funkcji 13 – Zabezpieczenie społeczne i wspieranie rodziny**

Tabela. Zadania, podzadania, cele i mierniki przyjęte do projektu budżetu na 2011 rok

| Zadania   |  | Cele   | Mierniki   |
|---|--|--|--|
| Podzadania  |  |  |  |
| <b>11.1.1. Zagwarantowanie bezpieczeństwa zewnętrznego państwa i przeciwwstawienia się agresji.</b> |  | Utrzymanie zdolności Sił Zbrojnych RP do podjęcia działań do ochrony niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udział wydatków obronnych w PKB na poziomie roku poprzedniego.</li> <li>2. Wskaźnik ukończenia stacji osobowych Sił Zbrojnych RP w stosunku do etatu czasu P.</li> <li>3. Wskaźnik ukończenia urządzeń i sprzętu wojskowego SZRP w stosunku do etatu czasu W.</li> <li>4. Zdolność do realizacji misji i zadań SZRP zgodnie z przeznaczeniem (miernik opisowy).</li> </ol> |
| 11.1.1.1. Utrzymanie zapasów obronnych w gotowości do wykonywania zadań.                            |  | Utrzymanie gotowości do podjęcia działań.  | Zdolność do realizacji misji i zadań SZRP zgodnie z przeznaczeniem (miernik opisowy).  |
| 11.1.1.2. Ochrona wywiadowcza i kontrwywiadowcza.   |  | Rozpoznanie zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych godzących w bezpieczeństwo państwa oraz zdolność bojową SZRP.                 | Przyjęcie sprawozdań z działalności Służby Kontrwywiadu Wojskowego i Służby Wywiadu Wojskowego za konkretny rok przez organ nadrzędny.   |
| 11.1.1.3. Zakwaterowanie Sił Zbrojnych RP.  |  | Zapewnienie świadczeń i uprawnień żołnierzom zagwarantowanych prawem w zakresie zakwaterowania.                                | Relacja liczby zrealizowanych świadczeń i uprawnień do liczby oczekujących.  |
| 11.1.1.4. Gotowość struktur administracyjno-gospodarczych kraju do obrony państwa.                  |  | Zapewnienie utrzymania mocy produkcyjnych i remontowych przedsiębiorstw nadzorowanych przez ministra obrony narodowej.         | Wskaźnik procentowy zabezpieczenia utrzymania mocy produkcyjnych lub remontowych niezbędnych do wykonywania zadań wynikających z Planu mobilizacji gospodarki.   |
| <b>11.1.2. Osiągnięcie zdolności obronnych wynikających z potrzeb bezpieczeństwa.</b>               |  | Uzyskanie zdolności obronnych przez SZRP.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wskaźnik realizacji przyjętych zobowiązań w ramach NATO i UE.</li> <li>2. Liczba żołnierzy skierowanych do poszczególnych PKW w stosunku do poziomu ambicji narodowych (Strategia ogólnej liczby Sił Zbrojnych RP w operacjach poza granicami kraju).</li> <li>3. Liczba stanowisk flagowych w stosunku do wszystkich stanowisk w strukturach NATO i UE.</li> </ol>        |

| Zadania<br>Podzadania  |   | Cele  | Mienniki  |
|--|---|---|---|
| 1.1.2.1. Program rozwoju SZRP.   | Realizacja założeń Programu rozwoju SZRP.   | Stopień realizacji Programu rozwoju SZRP.   |   |
| 1.1.2.2. Programy NATO i UE.   | Osiągnięcie interoperacyjności w ramach NATO i UE.  | Wskaźnik realizacji przyjętych zobowiązań w ramach NATO i UE.   |   |
| 1.1.2.3. Program rządowy – wyposażenie SZRP w samoloty wielozadaniowe.   |   |   |   |
| <b>1.1.3. Zobowiązania sojusznicze oraz uczestnictwo w działaniach na rzecz pokoju i stabilizacji międzynarodowej.</b> | Wzmocnienie pozycji Polski na arenie międzynarodowej.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba żołnierzy skierowanych do poszczególnych PKW w stosunku do poziomu ambicji narodowych (Strategia ogólnej liczby Sił Zbrojnych RP w operacjach poza granicami kraju).</li> <li>2. Liczba stanowisk flagowych w stosunku do wszystkich stanowisk w strukturach NATO i UE.</li> <li>3. Przyjęcie przez podsekretarza stanu w MON ds. polityki obronnej sprawozdania z realizacji wytycznych do planowania współpracy resortu obrony narodowej z zagranicą.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba żołnierzy skierowanych do PKW w stosunku do poziomu ambicji narodowych (Strategia udziału SZRP w operacjach poza granicami kraju).</li> <li>2. Liczba stanowisk flagowych w stosunku do wszystkich stanowisk w strukturach NATO i UE.</li> <li>3. Przyjęcie przez podsekretarza stanu w MON ds. polityki obronnej sprawozdania z realizacji wytycznych do planowania współpracy resortu obrony narodowej z zagranicą.</li> </ol> |
| 1.1.3.1. Misje i operacje NATO, UE, ONZ i koalicyjne.  | Wypełnienie zobowiązań sojuszniczych i uczestnictwo w działaniach na rzecz pokoju i stabilizacji międzynarodowej. |   |   |
| 1.1.3.2. Działalność w strukturach NATO, UE oraz przedstawicielstw dyplomatycznych i strukturach wielonarodowych.      | Wzmacnianie pozycji RP w organizacjach międzynarodowych i strukturach wielonarodowych.                            |   |   |
| <b>1.1.4. Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informatycznego.</b>                                      | Wspieranie działalności bieżącej przez automatyzację, informatyzację procesów kierowania i zarządzania.           |   |   |
| 1.1.4.1. Utrzymanie systemów informatycznych.  | Zapewnienie ciągłości działania systemów informatycznych.   |   |   |
| 1.1.4.2. Budowa i wdrożenie rozwiązań informatycznych.   | Zapewnienie użytkownikom dostępu do rozwiązań informatycznych.  |   |   |

*Ubezpieczenia społeczne, wykonywane w celu: Zapewnienia środków dla osób uprawnionych do korzystania ze świadczeń systemu ubezpieczeń społecznych, mierzone: Relacją liczby świadczeń wypłacanych w terminie do ogólnej liczby wypłaconych świadczeń.*

Opracowano także dwa podzadania. Pierwsze to: *Świadczenia pieniężne z zaopatrzenia emerytalnego, prowadzone w celu: Sprawnej realizacji ustawowo określonych świadczeń żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin, mierzone: Relacją liczby świadczeń wypłaconych w terminie do ogólnej liczby wypłaconych świadczeń.*

Drugie podzadanie obejmuje: *Świadczenia pieniężne dla żołnierzy zwolnionych z zawodowej służby wojskowej w celu: Sprawnego realizowania świadczeń społecznych na rzecz osób zwolnionych z zawodowej służby wojskowej, mierzone: Relacją liczby świadczeń wypłacanych w terminie do ogólnej liczby wypłacanych świadczeń.*

Jednostkami odpowiedzialnymi za zadania, podzadania i działania w ramach tej funkcji są wojskowe biura emerytalne.

**Funkcja 14. Rynek pracy.** Obejmuje działania państwa na rynku pracy (rys. 9), związane z zatrudnieniem i ograniczeniem bezrobocia oraz jak największą aktywizacją zawodową obywateli. Wspierane jest tworzenie nowoczesnych publicznych służb zatrudnienia oraz efektywnych instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, zwłaszcza w odniesieniu do osób starszych i młodzieży. Równocześnie jest kontynuowana polityka osłonowa w postaci wypłat świadczeń dla osób bezrobotnych. Podejmowane są działania, które mają na celu budowę nowoczesnej gospodarki i zrównoważonych stosunków pracy, wspiera się rozwój kadry oraz zwalczanie nierówności na rynku pracy. Istotnym społecznie elementem dla tej dziedziny aktywności państwa jest tworzenie większych możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych.



**Rys. 9. Dysponenci funkcji 14 – Rynek pracy**

W resorcie obrony narodowej zadania wykonywane w ramach tej funkcji obejmują prowadzenie szkoleń i kursów związanych z przekwalifikowaniem zawodowym osób uprawnionych. Wygenerowano w tym wypadku jedno zadanie: *Wspieranie zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu w celu: Rozwoju aktywności zawodowej, mierzone: Liczbą osób, które skorzystały z pomocy aktywizacyjnej do liczby osób ubiegających się o pomoc.*

Opracowano także jedno podzadanie: *Wspieranie programów aktywizacji w celu: Aktywizacji zawodowej osób uprawnionych, mierzone: Liczbą osób, które skorzystały z pomocy aktywizacyjnej do liczby osób ubiegających się o pomoc.*

Osobą funkcyjną, odpowiedzialną za planowanie, monitorowanie realizacji oraz ocenę wykonania sformułowanych zadań, podzadań i działań w ramach tej funkcji jest dyrektor Departamentu Spraw Socjalnych. Jednostki odpowiedzialne za wykonanie zadań, podzadań i działań to wojskowe ośrodki aktywizacji zawodowej.

**Funkcja 15. Polityka zagraniczna** (rys. 10) obejmuje finansowanie, reprezentowanie i ochronę interesów RP za granicą. Realizowane jest to, między innymi, przez analizę i gromadzenie informacji na temat stanu stosunków dwustronnych, planowanie i merytoryczną obsługę wizyt międzynarodowych, zapewnienie odpowiedniej reprezentacji RP na spotkaniach wielostronnych oraz działalność placówek zagranicznych. W jej ramach są finansowane działania na rzecz światowego pokoju i demokracji, a przez działania promocyjne jest kształtowany wizerunek Polski na świecie. Wsparcie otrzymuje także Polonia i Polacy za granicą dzięki, między innymi, rozszerzeniu dostępu i możliwości nauki oraz doskonaleniu języka polskiego. Równocześnie są wykonywane działania, które mają na celu zapewnienie skutecznej współpracy i optymalnego wykorzystania możliwości związanych z członkostwem w Unii Europejskiej.

W resorcie obrony narodowej w ramach tej funkcji jest wykonywane zadanie: *Koordinacja polityki europejskiej* w celu: *Zapewnienia merytorycznego wsparcia w realizacji zadań związanych ze współpracą europejską*, mierzone przez: *Opis stopnia osiągniętego celu* oraz podzadanie: *Przygotowanie do prezydencji polskiej w Radzie Unii Europejskiej* w celu: *Zagwarantowania właściwego przygotowania instytucji zaangażowanych w realizację działań związanych z prezydencją polską w Radzie Unii Europejskiej* przy zastosowaniu opisowego miernika stopnia osiągniętego celu.

**Funkcja 18. Sprawowanie i wykonywanie wymiaru sprawiedliwości** (rys. 11). Wynika z konstytucyjnego obowiązku państwa, jakim jest zapewnienie obywatelom prawa do sądu, sprawiedliwego oraz jawnego rozpatrzenia spraw bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwe, niezależne, bezstronne i niezawisłe sądy. W ramach realizacji tego prawa są prowadzone działania, które mają na celu zapewnienie prawidłowego funk-



**Rys. 10. Dysponenci funkcji 15 – Polityka zagraniczna**

cjonowania sądów powszechnych wszystkich instancji na terenie całego kraju. W związku z tym jest finansowane, między innymi, podnoszenie jakości administracyjnej działalności sądów, a ponadto zapewnienie im odpowiednich warunków lokalowych i organizacyjnych oraz odpowiedniego przygotowania kadry według najwyższych standardów europejskich.

W resorcie obrony narodowej zadania wykonywane w ramach tej funkcji obejmują działalność sądów wojskowych. Wygenerowano jedno zadanie: *Sprawowanie wymiaru sprawiedliwości* w celu: *Zagwarantowania obywatelom konstytucyjnego prawa do*





**Rys. 11. Dysponenci funkcji 18 – Sprawowanie i wykonywanie wymiaru sprawiedliwości**

sądu, mierzone: *Liczbą spraw załatwionych do liczby spraw wpływających (wskaźnik opanowania wpływu spraw)*, oraz jedno podzadanie: *Zapewnienie warunków organizacyjnych i technicznych funkcjonowania sądów w celu: Poprawy warunków organizacyjno-technicznych funkcjonowania sądów przy zastosowaniu miernika opisowego osiągnięcia celu.*

Jednostkami odpowiedzialnymi za zadania, podzadania i działania w ramach tej funkcji są sądy wojskowe.

**Funkcja 20. Organizacja opieki zdrowotnej i polityka zdrowotna** (rys. 12). Zasadniczym jej celem jest poprawa efektywności systemu ochrony zdrowia. Zakłada się zwiększenie dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej, promowanie zdrowia i profilaktyki zdrowotnej, a także poprawę jakości usług w jednostkach ochrony zdrowia i usprawnienie podstawowej oraz specjalistycznej opieki zdrowotnej. W ramach tej funkcji jest finansowane, między innymi, wykonywanie specjalistycznych świadczeń obywateli, realizacja programów polityki zdrowotnej, zadań z zakresu zabezpieczenia działania ratownictwa medycznego, a także zapewnienie funkcjonowania publicznej służby krwi. Ponadto są uwzględnione działania, które obejmują nadzór sanitarno-epidemiolo-

giczny, politykę lekową państwa, a także dążenie do zwiększenia dostępności do leków przez społeczeństwo.

W resorcie obrony narodowej zadania wykonywane w ramach opisywanej funkcji obejmują finansowanie publicznej służby krwi oraz inwestycje na rzecz szpitalnictwa wojskowego. Będą w związku z tym realizowane dwa zadania. Pierwsze to: *Zapewnienie dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej w celu: Poprawy dostępności do usług świadczeń opieki zdrowotnej, mierzone: Liczbą donacji w relacji do liczby planowanych donacji.* W jego ramach wyodrębniono podzadanie: *Zapewnienie funkcjonowania publicznej służby krwi w celu: Zapewnienia pacjentom leczonym w polskich szpitalach oraz ZOZ bezpiecznej krwi, jej składników i produktów krwiopochodnych, mierzone: Liczbą donacji w relacji do liczby planowanych donacji.*



**Rys. 12. Dysponenci funkcji 20 – Organizacja opieki zdrowotnej i polityka zdrowotna**

Zadanie drugie dotyczy: *Wspierania rozwoju i restrukturyzacji systemu ochrony zdrowia w celu: Zapewnienia trwałego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej na terenie całego kraju, mierzone: Relacją liczby SPZOZ i jednostek badawczo-rozwojowych (JBR) nadzorowanych przez MON spełniających wymagania określone przez Ministra Zdrowia w stosunku do ogólnej liczby SPZOZ i JBR.* W jego ramach wyodrębniono podzadanie: *Inwestycje w infrastrukturę w ochronie zdrowia w celu: Poprawy infrastruktury jednostek sektora ochrony zdrowia poprzez wspieranie realizowanych zadań inwestycyjnych przy zastosowaniu miernika opisowego osiągnięcia celu.*

Jednostką odpowiedzialną za wykonanie zadań, podzadań i działań w ramach tej funkcji jest Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia.

**Funkcja 22. Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna** (rys. 13). Obejmuje działania, które są wspólne dla zadań wykonywanych w ramach poszczególnych funkcji (części) budżetowych i których nie można przypisać do żadnego z zadań określonych w poszczególnych funkcjach. Zalicza się tu przede wszystkim działalność związaną z zarządzaniem, koordynacją merytoryczną działalności oraz planowaniem strategicznym i operacyjnym oraz działania mające na celu zapewnienie odpowiedniej obsługi administracyjnej i technicznej. Prezentowana funkcja obejmuje w szczególności działalność związaną z planowaniem strategicznym i operacyjnym, obsługą merytoryczną ministra, wojewody czy kierownika urzędu centralnego oraz obsługą administracyjną i techniczną wykonywanych zadań.

W resorcie obrony narodowej zadania w ramach tej funkcji polegają na zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania Urzędu Ministra Obrony Narodowej. W związku z tym wygenerowano trzy zadania.

Pierwsze dotyczy: *Koordinacji merytorycznej działalności, planowania strategicznego i operacyjnego w celu: Zapewnienia merytorycznej obsługi organu administracji rządowej/kierownika jednostki na rzecz utrzymania zgodności prowadzonej działalności z celami polityki rządu.* Obejmuje ona podzadanie: *Koordinacja merytoryczna działalności, planowanie strategiczne i operacyjne urzędu MON w celu: Zapewnienia realizacji ustawowych zadań nałożonych na Ministra Obrony Narodowej.*

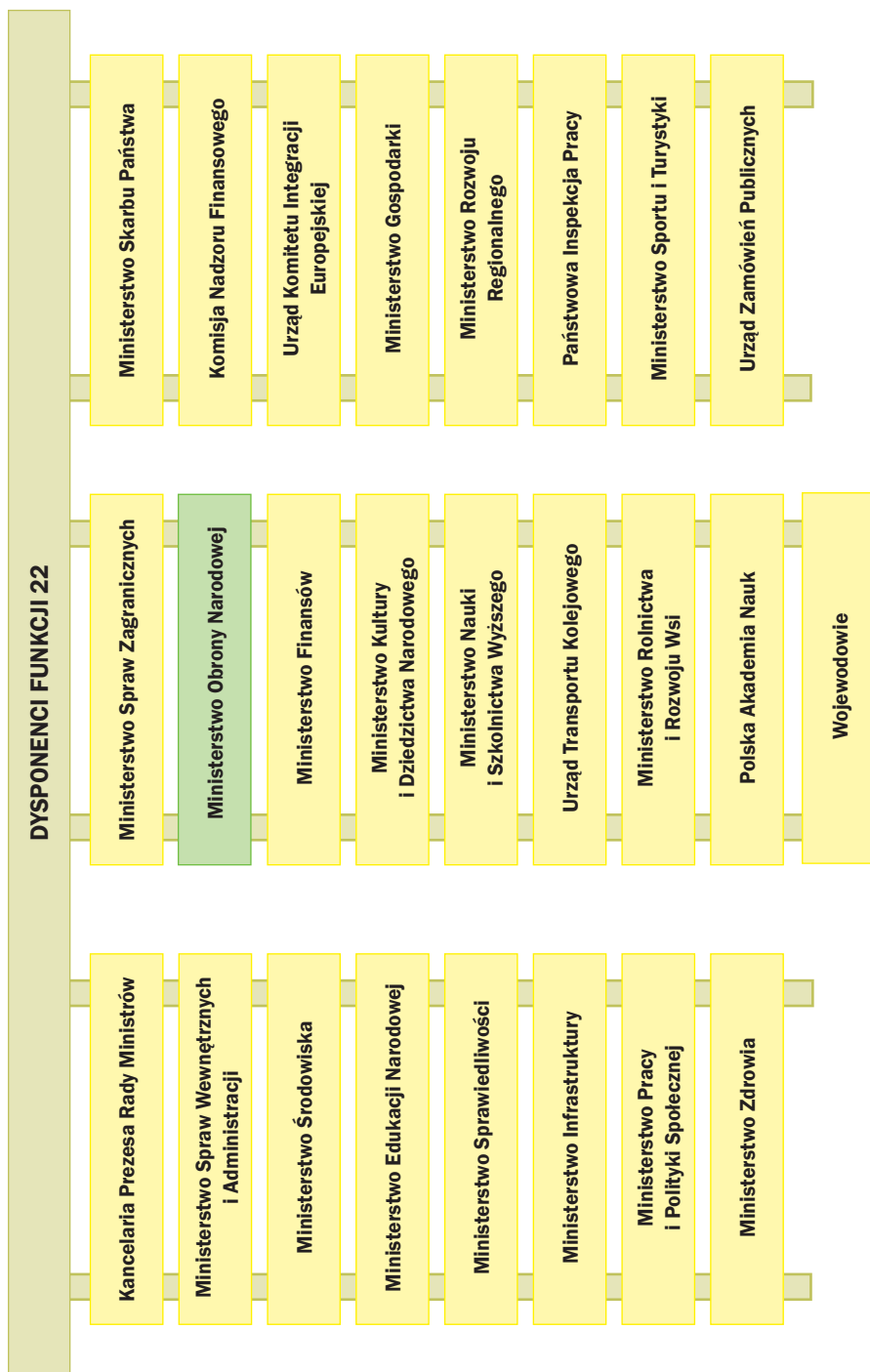
Zadanie drugie to: *Obsługa administracyjna w celu: Zapewnienia sprawnego funkcjonowania urzędu i sprawnego obsługi pracowników.* Wyodrębniono w nim podzadanie: *Obsługa administracyjna urzędu MON z celem: Zapewnienia sprawnego funkcjonowania systemu obsługi administracyjnej urzędu MON.*

Zadanie trzecie obejmuje: *Obsługę techniczną w celu: Zapewnienia warunków technicznych niezbędnych do prawidłowego i niezakłóconego funkcjonowania urzędu wraz z podzadaniem: Obsługa techniczna realizacji zadań urzędu MON w celu: Zapewnienia sprawnego funkcjonowania systemu obsługi technicznej urzędu MON.*

Do wszystkich zadań i podzadań mają zastosowanie mierniki opisowe stopnia osiągnięcia celu.

Wymieniony katalog zadań i podzadań realizowanych w ramach poszczególnych funkcji zastosowano do opracowania projektu budżetu na 2010 rok. W trakcie prowadzonych prac planistycznych poszczególni dysponenti przekształcają budżet tradycyjny w budżet zadaniowy. Do tego celu wykorzystuje się opracowane przez Departament Budżetowy zestawienie powiązań wydatków budżetu zadaniowego z budżetem tradycyjnym. Dodatkowo dysponenti muszą określić wartość bazową oraz docelową wszystkich ustalonych mierników wykonania zadań oraz podzadań, które będą realizowane w ramach budżetu. Docelowe poziomy tych mierników

Rys. 13. Dysponenci funkcji 22 – Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna



są określone w powiązaniu z wysokością planowanych wydatków, przy uwzględnieniu zakresu zadań, podzadań oraz przyjętych priorytetów.

### Podsumowanie

Zgodnie z przyjętą metodologią planowania zadaniowego, nowy system zarządzania obejmuje także wydatki resortu obrony narodowej. Pełne jego wdrożenie powinno przynosić określone korzyści i znacznie poprawić wykorzystanie dostępnych środków budżetowych. Prowadzone analizy publikowanych materiałów, poświęconych budżetowaniu zadaniowemu, pozwalają sformułować kilka podstawowych wniosków, z których wynika, że w resorcie obrony narodowej budżet zadaniowy umożliwi:

- koncentrację na celach i zadaniach;
- zwiększenie nacisku na osiągnięcie wyników, zamiast tylko wydatkowania środków;
- opracowanie przejrzystej informacji dla kadry zarządzającej;
- usprawnienie przeglądów wyników działania resortu;
- poprawę wydajności pracy żołnierzy i pracowników wojska.

Wynika z tego, że budżet zadaniowy będzie miał zasadniczy wpływ na zmianę podejścia do sporządzania projektu budżetu, poprzez odejście od podmiotowego alokowania wydatków budżetowych w rocznej perspektywie, na rzecz koncentracji wydatków na cele oraz zadania strategiczne. Pomocne w tym będą: możliwość pomiaru stopnia osiągnięcia celów oraz wykonania zadań, wskazanie osoby odpowiedzialnej za poszczególne zadania oraz bieżące monitorowanie rezultatów w kilkuletniej perspektywie.

Podstawowe zalety budżetowania zadaniowego wynikają niejako z samej idei zmian sposobu zarządzania finansami wojska i dotyczą następujących zagadnień:

— skuteczności, czyli orientacji na cele i mierniki;

— efektywności, która oznacza uzyskiwanie najlepszych wyników z dostępnych środków;

— przejrzystości prezentowania kierunków wydatkowania środków publicznych;

— projekcji wieloletniej pozwalającej na zachowanie ciągłości realizacji zadań oraz ich sposobu oceniania.

Bez wątpienia budżet zadaniowy w wojsku ma wiele mocnych stron. Oznacza przede wszystkim znacznie lepszą czytelność dla społeczeństwa, przejrzystość funkcji, zadań, podzadań i działań oraz konkretność celów osiąganych przez resort obrony narodowej. Hierarchizacja funkcji oraz zadań, dzięki zorientowaniu wydatków na rezultat już na etapie planowania, znacznie poprawia celowość wydatkowania środków publicznych. Stworzona zostaje możliwość lepszej kontroli społecznej realizowanych przez wojsko przedsięwzięć.

Wymienione zalety budżetu zadaniowego to w głównej mierze postulowane korzyści, jakie planuje się uzyskać podczas jego wykonania. Jakie będą faktyczne efekty, będzie się można dowiedzieć dopiero po pełnym jego wdrożeniu. Poza bezspornymi zaletami, już dzisiaj można zauważyć pewne problemy związane z wprowadzeniem tego systemu. Wiążą się one z potrzebą precyzyjnego ustalania wysokości oraz sposobu wydatkowania środków publicznych na obronność. Do niezwykle ważnych aspektów należy:

— proces opracowywania mierników oceny stopnia wykonania zadań;

— formułowanie celów zadań i podzadań należących do funkcji niebędących bezpośrednio związanych z obronnością kraju;

— uzyskanie kompromisu pomiędzy przejrzystością budżetu a wykonywaniem zadań niepodlegających ujawnieniu;

— utrzymanie albo rezygnacja z parametrycznego ustalania wysokości wydatków na obronność kraju.

Jeżeli chodzi o opracowanie właściwych mierników realizacji zadań wykonywanych przez resort obrony narodowej, to podstawową trudność może stanowić brak możliwości oceny takich pojęć, jak: bezpieczeństwo, gotowość bojowa czy wielkość potencjału obronnego. Zastosowanie oceny opisowej nie zawsze pozwoli na przekonanie decydentów co do potrzeby finansowania określonego obszaru wydatków.

Poza funkcją państwa *Bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic*, której głównym organem planującym i wykonawczym jest resort obrony narodowej, budżet wojska partycypuje ponadto w realizacji innych funkcji. Minister obrony narodowej nie będzie miał wpływu na ustalanie wysokości środków przeznaczanych na realizację pozostałych funkcji państwa. Jednak, jak wynika z wcześniejszej charakterystyki poszczególnych funkcji, ich zakres jest ściśle związany z funkcjonowaniem całych sił zbrojnych.

Jedną z naczelných zasad budżetu zadaniowego ma być jego przejrzystość. Oznacza to całkowitą jawność w prezentacji kierunków wydatkowania środków publicznych. Problemатyczny w tym momencie staje się obszar działalności resortu obrony narodowej, który ze względu na bezpieczeństwo nie może być dowolnie przedstawiany społeczeństwu. Należałoby opracować taki system, który pozwoli

na zachowanie pewnej poufności określonej części budżetu, ale z drugiej strony nie da możliwości na wykorzystywanie tego argumentu w pozyskiwaniu nadmiernych środków publicznych.

W budżecie tradycyjnym wysokość środków przeznaczanych na obronność jest ustalana parametrycznie. Obecnie wynosi ona co najmniej 1,95 procent wysokości produktu krajowego brutto z roku przedplanowego. Skoro budżet zadaniowy skupia się na realizacji zaplanowanych funkcji, zadań i podzadania, a nie na podziale środków pomiędzy poszczególne podmioty, to pojawia się zasadnicze pytanie: czy utrzymywać dotychczasowy sposób ustalania nakładów na obronność? Jeśli uwzględnimy się interesy wojska, należy przeanalizować, który system będzie bezpieczniejszy dla resortu obrony narodowej w procesie realizacji jego zadań.

**Pomimo tych zagrożeń, które dają się zauważyć, wdrażanie budżetu zadaniowego w resorcie obrony narodowej powinno być kontynuowane**, nie tylko ze względu na formalne nakazy, ale przede wszystkim na nowy sposób zarządzania finansami wojska. Odmienne spojrzenie na realizację budżetu pozwala na rozliczanie z faktycznie wykonanych zadań, a nie tylko z wydatkowanych środków finansowych.

Budżety zadaniowe wprowadza się po to, aby lepiej zarządzać pieniędzmi publicznymi i zacząć mierzyć, na co idą środki publiczne. Dlatego też stosuje się wskaźniki i precyzyjnie kontroluje ich wykonanie. ■

### **Jedną z naczelných zasad budżetu zadaniowego ma być jego przejrzystość. Oznacza to całkowitą jawność w prezentacji kierunków wydatkowania środków publicznych.**