

2. Rozkładamy plany finansowe na czynniki pierwsze

Masz już rozeznanie, jak uporządkować zakresy czynności. Pora na uporządkowanie odpowiedzialności merytorycznej i finansowej, za realizację budżetu.

Aby dokładnie zrozumieć, w jakim celu uporządkować tę odpowiedzialność, przytoczę Ci taką konkretną sytuację.

Tak ogólnie, to w każdej jednostce budżetowej wiadomo, czym zajmuje się każdy z referatów. Wiadomo, że referat mienia komunalnego – zajmuje się mieniem komunalnym, referat ds. drogownictwa – zajmuje się drogami, a geodezja prowadzi wszystkie sprawy związane z rejestrem gruntów. Wszystkie te referaty mają wydzielone części budżetu i w nich – wydzielone środki finansowe. na realizację spraw w ramach referatu. Banał.

Okazuje się jednak, że w planie finansowym występują takie obszary, które nie są jasno przydzielone poszczególnym referatom lub osobom. Są również i takie, których nikt do tej pory nie przydzielił żadnemu pracownikowi. Jakoś tak się złożyło, że w trakcie roku coś nowego się pojawiło i nikt nie pomyślał, że dobrze by było przydzielić to odpowiedniemu pracownikowi.

Nagle przychodzi koniec roku, środki finansowe pozostały nie ruszone, a zadanie nie zrealizowane. Szukamy winowajcy i wychodzi na to, że winowajcy właściwie nie ma. Skoro nikt nie dostał tego zakresu do wykonania i nikt się nie domyślił, że pasuje to wykonać (bo chętnego

zazwyczaj trudno znaleźć), to trudno szukać odpowiedzialnego za nie zrealizowanie zadania.

Występują również takie obszary, które zostały przydzielone kilku osobom równocześnie. W tym przypadku również pojawiają się sprawy sporne – każdy pracownik jest przekonany, że ma do dyspozycji pewną pulę pieniędzy. Każdy bierze pod uwagę, że wszystko co zapisane w danym paragrafie, jest w jego rękach. Niestety, żaden z nich nie wie, że tą samą pulą pieniędzy dysponuje jeszcze ktoś inny, i właściwie trzeba ją podzielić na dwie lub trzy osoby. A sprawa wychodzi zwykle na jaw wtedy, kiedy nastąpi przekroczenie planu wydatków na paragrafie – kto tu zawinił i dopuścił się przekroczenia?

Skoro każdy dysponował tą samą pulą środków i nie był świadomy tego faktu, trudno go winić za przekroczenie. Problem jednak pozostaje i pasuje wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Przypomnę jeszcze proces powstawania wydatku w jednostce. Może dla Ciebie jest to oczywiste, ale ja musiałam się sporo napracować w jednostce, w której pracuję, żeby do wszystkich zainteresowanych dotarła najważniejsza sprawa, jaką jest odpowiedzialność za finanse publiczne.

Zwykle zaraz przed rozpoczęciem roku budżetowego, powstaje uchwała budżetowa, na podstawie której opracowuje się plany finansowe jednostek organizacyjnych. Są to dokumenty powstające w referacie lub dziale finansowym, ale nie oznacza to, że pracują na nich tylko i wyłącznie służby finansowe. Plan finansowy jest stworzony również po to, aby każdy pracownik merytoryczny miał wiedzę, ile środków ma do

dyspozycji na realizację przydzielonych mu zadań. Oznacza to więc, że ten pracownik musi dobrze się orientować w każdym dniu roku budżetowego, która część planu finansowego jest w jego dyspozycji i ile środków może wydać.

Skoro tak, to najpierw trzeba sporządzić ten plan finansowy z podziałem na osoby odpowiadające za poszczególne wycinki planu finansowego. Ja zorganizowałam sobie to w taki sposób, że do planu finansowego przygotowanego w pliku Excel dorzucam dwie kolumny. W jednej wpisuję osobę odpowiedzialną za realizację poszczególnych części, a w drugiej – osobę odpowiedzialną z nadzoru (jest to bezpośredni przełożony danego pracownika).

Przy sporządzaniu takiego planu od razu zwracam szczególną uwagę na obszary, o których wcześniej wspomniałam – po pierwsze te, w których dotychczas nie wyznaczono osoby odpowiedzialnej i te, gdzie tych osób odpowiedzialnych jest kilka. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku od razu ustalam z szefem konieczne korekty.

Taki dopracowany plan finansowy wysyłam mailem wszystkim pracownikom merytorycznym oraz ich bezpośrednim przełożonym i zobowiązuje ich do pilnowania swojej części.

Jeżeli jeszcze nie bardzo wiesz jak to technicznie zorganizować, możesz sobie odwiedzić ponownie stronę www.drukiskarbnika.pl i przeczytać artykuł pt. „[Plan finansowy – jak nauczyć pracowników odpowiedzialności za jego realizację?](#)”. Pod artykułem znajdziesz również wzór takiego planu – wystarczy rozwinąć na cały ekran lub powiększyć, żeby był czytelny.

W ciągu roku przesyłam mailem wszystkim pracownikom merytorycznym zarządzenia szefa, w których są zmiany wprowadzane w planie finansowym. Każdy pracownik, którego dotyczy zmiana, otrzymuje takie zarządzenie. Każdego pracownika merytorycznego w urzędzie, traktuję jak pozostałe jednostki organizacyjne, wchodzące w skład gminy (czy innej jednostki samorządu terytorialnego). Podobnie jak wszystkim innym jednostkom, takim jak podległe szkoły, ops, zeas, wysyłam pracownikom w urzędzie ich części planu finansowego i zmiany w trakcie roku.

Jakie konkretne korzyści zyskasz postępując w podobny sposób? Po raz kolejny zapobiegasz psychologii. Masz na papierze rozpisany cały plan finansowy i osoby odpowiedzialne za poszczególne części. Pracownicy również mają na papierze jasno określone swoje rewiry, więc nie będą przerzucać odpowiedzialności na kolegów.

Powtórzę jeszcze, że należy wyeliminować takie obszary, w których nie wyznaczono żadnego odpowiedzialnego, lub kilku pracowników odpowiada za ten sam obszar. Najlepiej ustalić we wszystkich obszarach po jednej osobie odpowiedzialnej i wskazać jeszcze tą nadzorującą.

Sporą wygodę otrzymuje kierownictwo naczelne, które również otrzymuje taki plan finansowy. Szef bez trudu wyszukuje sobie w planie te zadania i zakresy, które go akurat w danym momencie interesują i kontaktuje się bezpośrednio z osobą odpowiedzialną merytorycznie, lub z jej przełożonym. Nie poszukuje, nie dopytuje, bo wszystko ma jasno określone.

Na podsumowanie – spróbuj sporządzić w opisany wyżej sposób plan finansowy i uczynić pracowników odpowiedzialnymi za swoje działki, a

uzyskasz przejrzystość, wyeliminujesz sporą dawkę psychologii i unikniesz sporej części konfliktów związanych z przerzucaniem obowiązków pomiędzy pracownikami.