

WSPÓLNOTA

Oszczędny urząd

Ranking wydatków na administrację



Wydatki bieżące na administrację

Wśród województw prawie zawsze najniższymi wydatkami chlubiło się śląskie, ale w roku 2022 wyprzedziło je wielkopolskie. Wśród miast wojewódzkich na 1. miejscu (tak samo jak w 2014 r.) znalazł się Toruń, niekwestionowany lider tej kategorii w historii rankingów poświęconych wydatkom bieżącym na administrację. Prezentujemy jedno z najciekawszych, ale też budzących najwięcej emocji zestawień.

Autorzy: Paweł Swianiewicz*, Julita Łukomska

Od zestawienia wydatków administracyjnych samorządów rozpoczęła się historia rankingów publikowanych we „Wspólnocie”. Pierwsza edycja odnosiła się do danych za rok 2000. Potem podobne rankingi prezentowaliśmy kilkakrotnie, ale ostatnia jak dotąd edycja oparta była na danych za rok 2014. Ta niewielka częstotliwość bierze się stąd, że zdajemy sobie sprawę z pokusy uproszczonych, czasem niesprawiedliwych interpretacji wyników. Wielu czytelnikom narzuca się dość populistyczne, powierzchowne i niesprawiedliwe wnioskowanie. Sprowadza się ono do tezy, że im niższe wydatki na administrację tym lepiej, a te samorządy, w których utrzymanie administracji pochłania więcej środków, utrzymują niepotrzebnie rozbudowaną biurokrację i marnują pieniądze podatników na fanaberie urzędników.

Prawda jest znacznie bardziej złożona i musimy się pogodzić z tym, że nasze zestawienie daje tylko uproszczony obraz sytuacji. Po pierwsze, ze względu na różne rozwiązania organizacyjne i złożoności klasyfikacji budżetowej wartości pojawiające się w rankingu dla poszczególnych gmin czy powiatów nie zawsze są w pełni porównywalne. W naszych obliczeniach bierzemy pod uwagę wydatki bieżące w dziale 750 administracja publiczna, z wyłączeniem wydatków na remonty bieżące (doszliśmy do wniosku, że mają one incydentalny charakter i zaburzają wartość wskaźnika, który ma obrazować drogość lub taniość codziennego funkcjonowania urzędu). Ale zdarza się, że podobne wydatki (np. związane z administracją szkół) w jednej gminie zapisywane są w dziale „administracja publiczna”, a w drugiej w innym miejscu budżetu (np. w przypadku administracji szkół w dziale „oświata i wychowanie”). Niestety, przy tak ogólnym zestawieniu nie jest możliwe wniknięcie w każdy przypadek i wychwycenie sytuacji, które mogą incydentalnie zniekształcać zestawienie. Po drugie, większe wydatki na administrację niekoniecznie oznaczają marnowanie pieniędzy podatników. Skutkiem może być lepsza, sprawniejsza obsługa obywateli, a także np. większa skuteczność pozyskiwania funduszy unijnych.

Nasz prosty ranking nie jest w stanie uchwycić zależności między wydatkami a ich efektami. Z tych wszystkich powodów traktowanie prezentowanych wyników jako swego rodzaju oceny działalności władz lokalnych byłoby zbyt wielkim uproszczeniem.

Doszliśmy jednak do wniosku, że mimo tych mankamentów zestawienie wydatków na administrację jest ciekawe, bo dla każdego szefa urzędu może być pomocne w spojrzeniu na własną jednostkę w porównaniu do innych, podobnych, a dzięki temu materiałem do refleksji i wewnętrznego audytu. Można sobie np. zadać pytanie, dlaczego wydajemy więcej od innych, czy jest to uzasadnione i czy prowadzi do zadowolających nas efektów.

Jak wynika z wielu badań, wydatki na administrację wiążą się ze zjawiskiem korzyści skali (wcale nieoczywistym w przypadku innego rodzaju wydatków ponoszonych przez samorządy). Gminy albo powiaty z większą liczbą mieszkańców z reguły wydają na swoje urzędy mniejsze kwoty per capita. Z tego względu porównywanie wielkości tych wydatków np. w gminie wiejskiej liczącej 2 tysiące mieszkańców z inną gminą wiejską, ale liczącą 15 tysięcy osób, nie bardzo ma sens. Dlatego prezentowany w tym numerze „Wspólnoty” ranking ma wyjątkowo dużo kategorii. Gminy wiejskie, małe miasta, miasta powiatowe i powiaty zоста-

	2000	2005	2010	2014	2021
Administracja samorządowa – razem	178,8	202,3	255,7	260,7	254,9
Województwa	6,1	9,6	23,0	26,2	24,4
Powiaty	39,8	47,0	56,9	59,1	57,2
Miasta na prawach powiatu	28,0	38,8	44,4	46,7	47,1
Gminy	104,8	106,9	131,3	128,6	126,2

ły bowiem dodatkowo podzielone na mniejsze grupy, bardziej jednorodne pod względem wielkości.

Biurokracja wciąż się rozrasta? Niekoniecznie

Istnieje przekonanie, że liczba urzędników w Polsce stale rośnie, a kraj robi się coraz bardziej zbiurokratyzowany. Reguła ta ma obejmować także administrację samorządową. Tabela 1 pokazuje, że to przekonanie nie do końca oparte jest na faktach. To prawda, że w dłuższej perspektywie liczba urzędników samorządowych rosła. Ale już zestawienie z ostatnich kilku lat (porównanie danych dla lat 2014 i 2021) nie potwierdza tezy o stałym rozroście urzędów. We wszystkich kategoriach samorządów, poza miastami na prawach powiatu (gdzie zanotowano umiarkowany wzrost), liczba urzędników spada. Oczywiście, olbrzymi wpływ na zobrazowane w tabeli zjawiska mają przede wszystkim zmiany zakresu obowiązków, jakie spoczywają na samorządach.

Wydatki rosną

Patrząc w perspektywie ostatnich kilkunastu lat skala wydatków budżetowych na administrację rosła (por. rys. 1). Dziś – licząc w cenach stałych (a zatem po uwzględnieniu oficjalnej stopy infla-

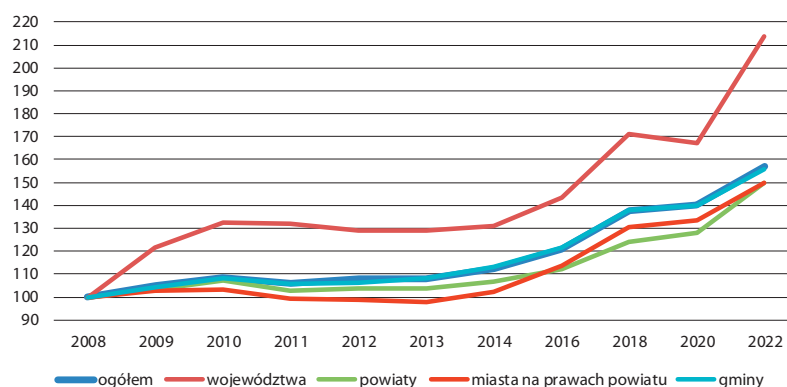
cji) są one o ponad 50 proc. wyższe niż w 2008 r., a województwach wzrost był nawet ponad dwukrotny.

Ale ten wzrost przestaje wydawać się bardzo szybki, jeśli pamiętamy, że wydatki na administrację to w dużej części koszty wynagrodzeń pracowników i porównamy ich dynamikę z zachodzącymi w tym samym czasie zmianami wynagrodzeń minimalnych oraz średnich wynagrodzeń w gospodarce (por. rys. 2). Przez cały okres 2008–2022 wzrost wydatków na administrację nie nadążył za dynamiką wzrostu wynagrodzeń minimalnych. Do roku 2020 był także wolniejszy niż wzrost średniej płacy. Dopiero w ostatnich dwóch latach dynamika obu wskaźników się wyrównała.

Zresztą sam poziom wynagrodzeń w administracji samorządowej coraz bardziej zbliżał się do przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce (por. rys. 3). W 2000 r. przeciętne zarobki w administracji samorządowej były o ponad 20 proc. wyższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce (wyjątkiem były urzędy powiatowe, gdzie oscylowały wokół średniej krajowej). W 2021 r. różnica w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce zniknęła.

Jeszcze większa zmiana odnosi się do relacji do minimalnego poziomu

Rys.1 Wydatki bieżące na administrację w cenach stałych



wynagrodzeń. Jeszcze w 2000 roku płace w administracji były ponad trzykrotnie wyższe od wynagrodzenia minimalnego, ale w roku 2021 była to już tylko dwukrotność.

Prezentowane na rysunkach 2 i 3 dane sugerują, że – parafrazując znane powiedzenie Marka Twaina – pogłoski o rozrzutności samorządowych wydatków na administrację wydają się mocno przesadzone.

Wyniki rankingu

Przy okazji poprzednich edycji tego rankingu pisaliśmy, że zestawienie czołówek w poszczególnych kategoriach to jedna z bardziej stabilnych list spośród wszystkich rankingów „Wspólnoty”. Tym razem porównujemy tylko dwa lata: 2022 i 2014. Po upływie aż ośmiu lat w większości kategorii zauważamy więcej wyraźnych zmian pozycji samorządów.

– Wśród województw prawie zawsze najniższymi wydatkami odznaczało się województwo śląskie, w roku 2022 wyprzedziło je wielkopolskie.

– Wśród miast wojewódzkich na pierwszym miejscu (tak samo jak w 2014 r.) znalazł się Toruń, niekwestionowany lider tej kategorii w historii rankingów poświęconych wydatkom bieżącym na administrację.

– Wśród pozostałych miast na prawach powiatu obserwujemy wyraźną zmianę, na czele uplasowała się Biała Podlaska, która w 2014 r. zajmowała pozycję 19. (i nigdy przed 2014 rokiem nie znalazła się w pierwszej dziesiątce).

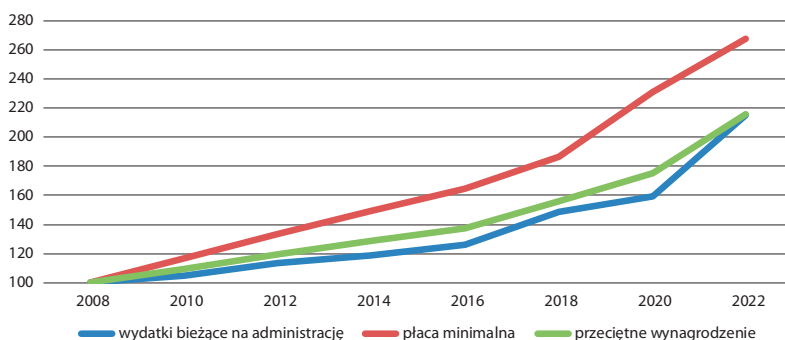
– Wśród dużych powiatów także widoczne są zmiany, na pierwszym miejscu powiat cieszyński, który awansował z miejsca 6. Mamy w tej grupie w pierwszej dziesiątce powiat ostrowiecki (miejsce 6.), który odnotował spektakularny skok z pozycji 141.

– Wśród małych powiatów (poniżej 75 tys. mieszkańców) całą pierwszą dziesiątkę (poza proszowickim, który był liderem w tej kategorii w 2014 r.) to powiaty, które wyraźnie awansowały. Na pierwszej pozycji jest zduńskowolski (skok z 28. miejsca).

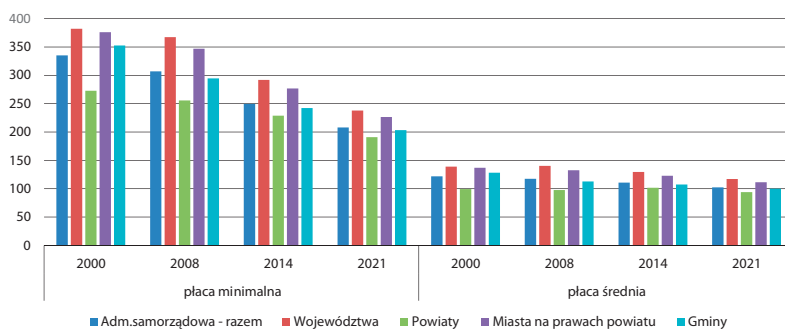
– Wśród dużych miast powiatowych z pozycji 3. na lidera awansował Ełk, zaś znany nam lider wcześniejszych rankingów – Mielec, w 2022 r. znalazł się dopiero na miejscu 14.

– Wśród średnich miast powiatowych na prowadzeniu Zambrów – miasto z województwa podlaskiego (podobnie jak lider z 2014 r. Hajnówka, która obecnie ze względu na mniejszą liczbę mieszkańców znajduje się w kategorii małych miast powiatowych i zajmuje dopiero 66. miejsce).

Rys. 2 Zmiany wydatków na administrację samorządową i wynagrodzeń w gospodarce (2008=100, ceny bieżące)



Rys. 3. Wynagrodzenie w administracji samorządowej jako % płacy minimalnej i przeciętne wynagrodzenia w gospodarce



– W jednej z najbardziej stabilnych kategorii, czyli małych miast powiatowych, obserwować możemy szereg zmian: Złotów przestał być liderem (prawie od początku tego rankingu zajmował pierwsze miejsce) i zajął tym razem 8. pozycję. Na pierwszym miejscu mamy zaś Lipno, które awansowało z pozycji 14.

– W dużych i małych miastach pozostałych pozycje lidera z 2014 r. utrzymały Luboń (woj. wielkopolskie) i Ulanów (podkarpackie), zaś w kategorii średnich miast pozostałych na 1. miejsce awansowała z 6. pozycji Czarna Białostocka (podlaskie).

– Liderowanie z 2014 r. utrzymała też duża gmina wiejska Grybów (woj. małopolskie). Wśród dwóch pozostałych grup gmin wiejskich zmienili się liderzy, w średnich pierwszą pozycję zajmuje gmina Trynca (podkarpackie), zaś w małych – Dłutów (łódzkie).

Zielona Góra to ciekawy przypadek, który może wskazywać na efekt ekonomii skali. W roku 2015 miasto wo-

jewódzkie Zielona Góra połączyło się z otaczającą je gminą wiejską o tej samej nazwie. Liczba mieszkańców miasta wzrosła wtedy o prawie 20 tys. osób. W kolejnych latach obserwaliśmy powolny systematyczny wzrost liczby mieszkańców Zielonej Góry. W 2019 r. była ona o prawie 19 proc. wyższa niż w roku 2014. Zgodnie z koncepcją korzyści skali mogliśmy więc oczekiwać poprawy pozycji tego miasta w naszym zestawieniu. I faktycznie tak się stało, obserwujemy skok w rankingu wydatków bieżących na administrację o trzy miejsca w górę (z 14. na 11.). ■

**Paweł Swianiewicz jest profesorem ekonomii, kierownikiem Zakładu Studiów Społeczno-Ekonomicznych w Instytucie Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu; Julita Łukomska jest adiunktem w Katedrze Rozwoju i Polityki Lokalnej na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego*

Pozyskiwanie pracowników to duże wyzwanie

Poziom wydatków administracyjnych w urzędach marszałkowskich determinuje zakres realizowanych przez nie zadań, który zwiększa się z roku na rok. Rośnie również skala podejmowanych działań, aby jak najefektywniej wykorzystać dostępne źródła finansowania. Pracy jest coraz więcej, tymczasem osób zainteresowanych pracą w urzędzie – niekoniecznie.

Pandemia COVID-19 była sprawdzianem dla wszystkich toczących się w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego (UMWP) procesów i stała się zaczątkiem reorganizacji pracy całego urzędu, w celu zapewnienia ciągłości realizacji ustawowych zadań. Dokonano przeglądów wydolności zasobów informatycznych w trakcie pracy zdalnej i zadbano o modernizację infrastruktury informatycznej.

Tymczasem jednym z największych wyzwań dla kadry zarządzającej urzędem jest pozyskiwanie kandydatów do pracy. Wynika to głównie ze zróżnicowania wynagrodzeń między sektorem prywatnym a publicznym. W 2022 r. w UMWP

przeprowadzono 134 postępowania rekrutacyjne, jednak ponad 40 konkursów zostało nierozstrzygniętych z braku zainteresowania ofertami pracy, z powodu proponowanego wynagrodzenia lub niespełnienia

przez kandydatów wymogów formalnych. Wiele rekrutacji ogłoszonych w 2022 i 2023 r. było kilkakrotnie powtarzanych. Dotyczyło to przede wszystkim obsady stanowisk specjalistycznych z zakresu budow-



Adam Struzik
marszałek woj. mazowieckiego

Roztropne i efektywne zarządzanie

Z rankingu wynika kilka bardzo ważnych kwestii.

Po pierwsze, 25 lat po powołaniu samorządów województw urzędy marszałkowskie funkcjonują sprawnie i efektywnie. Co warto podkreślić – Mazowsze, mimo że jest największym i najludniejszym regionem, w rankingu dotyczącym wydatków na administrację znalazło się na czwartej pozycji. O czym to świadczy? W mojej ocenie o roztropnym i efektywnym zarządzaniu. A podkreślę, że największy budżet wśród województw – 7,3 mld zł – oznacza także największą inwestycję i zadań do zrealizowania. Co roku zwiększamy także pulę środków na wsparcie lokalnych samorządów i organizacji. Tylko w zeszłym roku podpisaliśmy blisko 4 tys. umów. To olbrzymi nakład pracy.

Trzeba pamiętać, że pozyskanie doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy w Warszawie nie jest łatwe, zapewne znacznie trudniejsze niż w innych województwach, gdzie nie ma aż tak dużej konkurencji. Zupełnie inne są u nas także oczekiwania płacowe, którym należy sprostać. To samo dotyczy kosztów najmu powierzchni biurowych czy usług. W obecnych warunkach samorządy muszą coraz aktywniej konkurować z podmiotami biznesowymi. I tak właśnie staramy się działać. Uczestniczymy w targach pracy, zapraszamy na praktyki w urzędzie. Stwarzamy możliwości rozwoju, które dziś są niezwykle istotne dla młodych osób.

Czy priorytetem samorządów powinno być ograniczanie wydatków na administrację? Moim zdaniem, zawsze priorytetem musi być sprawne i efektywne realizowanie działań przy racjonalnym wydatkowaniu środków publicznych. Samorządy są silne kompetencjami swoich pracowników. Nie można mówić o jakości usług publicznych, jeśli nie stworzy się do tego odpowiednich warunków. Zresztą, ranking prof. Swianiewicza doskonale pokazuje, że teorie o stale powiększającej się rzeszy urzędników można włożyć między bajki.

Wydatki bieżące na administrację
(bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu
na 1 mieszkańca

2014	2022	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
2	1	wielkopolskie	55,26
1	2	śląskie	60,30
4	3	pomorskie	61,45
5	4	mazowieckie	61,72
6	5	dolnośląskie	65,41
3	6	małopolskie	68,15
12	7	kujawsko-pomorskie	86,51
10	8	podkarpackie	87,51
7	9	łódzkie	87,99
13	10	zachodniopomorskie	91,07



nictwa, zamówień publicznych, logistyki czy inwestycji.

Pomimo zmian wprowadzonych w 2022 r. w systemie wynagrodzeń, urząd nadal nie może zaoferować pensji adekwatnych do stawek na rynku. Mówiąc wprost: specjaliści z wieloletnim doświadczeniem oraz stażem nie są zainteresowani ofertami. Urząd jako miejsce pracy wciąż nie jest w stanie konkurować z podmiotami biznesowymi.

UMWP próbuje na własną rękę pozyskiwać pracowników, oprócz ogłoszeń w Biuletynie Informacji Publicznej oraz w Gdańskim Urzędzie Pracy zamieszcza oferty w social mediach oraz na płatnych portalach. Z uwagi na wysoki koszt publikacji płatnych ogłoszeń budżet na ten cel jest ograniczony. Urząd współpracuje również z biurami karier trójmiejskich wyższych uczelni. Stale szuka też nowych kanałów dotarcia do kandydatów m.in. poprzez ogłoszenia na profilu Pomorskie na LinkedIn, prowadzi konsultacje z agencjami rekrutacyjnymi odnośnie do pozyskiwania kandydatów. Jednak firmy rekrutacyjne z powodu proponowanych przez urząd stawek wynagrodzenia, braku znajomości specyfiki pracy, a także wskutek restrykcyjnych przepisów prawnych określających sposób przeprowadzania postępowań rekrutacyjnych, nie są w stanie znaleźć odpowiednich kandydatów na poszczególne stanowiska. ■

Tabela 1. Zestawienie przykładowych wydatków na przykładzie województwa pomorskiego

Wyszczególnienie	Wykonanie 2008	Wykonanie 2014	Wykonanie 2022
Minimalne wynagrodzenie za pracę	1 126,00	1 680,00	3 010,00
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej	2 943,88	3 783,46	5 540,25
Ubruttowione średnie wynagrodzenie w UMWP	bd.	4 220,53	6 990,47
Wydatki bieżące w ramach działu 750 „Administracja publiczna”, w tym:	55 178 872,42	68 035 250,86	146 706 313,96
wydatki na wynagrodzenia i składki od nich naliczane	35 106 855,76	48 601 353,08	111 405 780,03
diety radnych	788 615,30	860 327,27	1 337 350,91
wpłaty na PPK finansowane przez podmiot zatrudniający	0,00	0,00	410 388,96
zakup energii	601 642,16	1 145 030,34	2 245 613,96
SMUP (utrzymanie ZDW)	0,00	0,00	20 715 252,84
informatyzacja UMWP	1 886 720,50	1 414 151,79	3 013 617,10
niedofinansowanie zadań zleconych	bd.	697 862,00	985 284,05



Mieczysław Struk
marszałek woj. pomorskiego

Brak standaryzacji koszyka kosztów

Problem nieadekwatności dotacji celowych przekazywanych przez administrację rządową samorządom na realizację zadań zleconych był wielokrotnie przedmiotem dyskusji i, niestety, ciągle powraca, bez konkretnych rozwiązań. Tylko w latach 2019–2021 w budżetach 16 województw zabrakło blisko 105 mln zł na wykonanie zleconych zadań w ramach wszystkich działów klasyfikacji budżetowej.

W 2017 r. po raz pierwszy złożyliśmy pozew cywilny wobec Skarbu Państwa w celu odzyskania kwot wydatkowanych w 2016 r. ze środków własnych na zadania zlecone. Proces trwał 5 lat i w 2022 roku w efekcie ponoszenia przez te lata dodatkowych nakładów na obsługę administracyjną oraz prawną, mogę się pochwalić, że środki w wysokości 1,6 mln zł w końcu zostały przelane na rachunek naszego budżetu. Sukces cieszy, dlatego teraz przygotowujemy się do złożenia pozwu obejmującego kolejne lata budżetowe. Za okres 2017–2022 mamy do odzyskania ponad 6 mln zł, jednak frustrująca jest świadomość tego, że narzędzi systemowych m.in. w postaci standaryzacji koszyka kosztów niezbędnych dla skutecznego realizowania zadań zleconych nadal brakuje. Samorządom pozostaje kosztowna droga sądowa, gdyż odmówić realizacji zadania zleconego ustawą nie możemy.

Łódzki sposób na oszczędności

Toruń, Bydgoszcz i Szczecin to miasta wojewódzkie, które najmniej wydają na administrację w przeliczeniu na mieszkańca. Tabelę rankingową zamykają Opole i Warszawa – wydatki Opola przekraczają 700 zł na mieszkańca, z kolei ze stołecznego budżetu idzie na ten cel prawie 800 zł. Na czwartym miejscu znalazła się Łódź, która źródła swojego sukcesu upatruje między innymi w bliskiej współpracy z mieszkańcami. I właśnie jej postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej.

Inflacja i negatywne dla samorządów skutki Polskiego Ładu doprowadziły do rosnącej luki w finansach miast. W Łodzi władze liczą każdą złotówkę, ale jednocześnie starają się stale podnosić jakość oferowanych przez miasto usług – przy jednoczesnych próbach obniżania ich kosztów. Obecnie część z nich jest tańsza niż w innych aglomeracjach – między innymi dzięki unowocześnieniom. Dla przykładu,

w Łodzi stale rośnie ilość e-usług. Urząd miasta na koniec 2022 r. udostępnił 134 formularze elektroniczne w ramach 99 usług na platformie ePUAP oraz 41 usług na platformie Biznes.gov.pl. W roku 2022 wysłano 176 209 dokumentów elektronicznych, co oznacza przyrost o 16,2 proc. w porównaniu do 2021 r. Z uwagi na fakt, że zmieniające się przepisy coraz częściej wymagają elektronicznej formy kontaktu i takiej właśnie formy dokumentu, rozszerzono katalog spraw prowadzonych wyłącznie elektronicznie. Władze Łodzi szukają też oszczędności w wydatkach na pensje – ale nie obcinając je, a redukując etaty. Ich liczba w ostatnich trzech latach zmniejszyła się o ponad 90, co oznacza, że nie są odtwarzane etaty po rozwiązaniu stosunku pracy np. w związku z przejściem na emeryturę, a zadania są dzielone na innych pracowników.

Komunikacja i współpraca z mieszkańcami

Władze Łodzi wskazują, że jednym ze sposobów ograniczania wydatków

na administrację jest szerokie włączenie mieszkańców w procesy decyzyjne i inwestycyjne, dawniej prowadzone wyłącznie przez administrację samorządową. Nowa strategia rozwoju Łodzi wprost zakłada budowę miasta współtworzonego przez mieszkańców. Miasta, w którym najważniejsze decyzje, jak również te codzienne podejmowane są przy coraz większym udziale społeczeństwa. Mowa nie tylko o budżecie obywatelskim – stale w Łodzi rozwijanym, ale o projektach planowanych do realizacji w formie partnerstwa prywatno-publicznego. Tej formule współpracy pomagają stałe elektroniczne kanały komunikacji. Łódzkie portale obywatelskiej dyskusji i permanentnej konsultacji (np. Vox Populi) znane są już nie tylko w Polsce.

Kanałów kontaktu z mieszkańcami, upraszczających i przyspieszających podejmowanie decyzji (a zatem zmniejszających ich koszty) jest w mieście coraz więcej. Tylko w roku 2022 rozpoczęto aktualizację systemu CMS obsługującego strony Urzę-

Wydatki bieżące na administrację
(bez wydatków na zakup usług remontowych)
w przeliczeniu na 1 mieszkańca

2014	2022	Miasto	Wydatki per capita (w zł)
1	1	Toruń	350,09
3	2	Bydgoszcz	372,94
5	3	Szczecin	402,03
4	4	Łódź	420,22
7	5	Białystok	437,44
6	6	Kielce	443,87
11	7	Olsztyn	460,57
13	8	Gorzów Wlkp	498,88
8	9	Gdańsk	532,53
10	10	Rzeszów	546,72



Urząd Miasta Łodzi. Fot. UM Łódź

du Miasta Łodzi. W wyniku zakończenia pierwszego etapu portal Lodz.pl, którego właścicielem jest miasto, zyskał nowoczesną szatę graficzną oraz funkcjonalności umożliwiające konkurencyjne z największymi dystrybutorami treści newsowych w mieście. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom w grudniu 2022 roku odnotowano prawie 5,5 miliona odsłon. Aktualnie trwają analogiczne prace nad odświeżeniem i aktualizacją oficjalnego portalu miasta.

Zadbano też, aby najważniejsze informacje dotyczące codziennych spraw trafiały bezpośrednio do łódzian poprzez newsletter wysyłany dwa razy w tygodniu do blisko 75 tys. subskrybentów. Kolejnym krokiem będzie przygotowanie aplikacji mobilnej na telefon.

Szukanie nowych źródeł finansowych

Czynienie oszczędności w wydatkach na administrację, przy rosnącej liczbie zadań, jest coraz bardziej utrudnione. W takiej sytuacji jedyną receptą jest nie tyle dalsze duszenie wydatków, co zwiększanie dochodów miasta. Innowacją na skalę Polski był w 2022 r. – nadal realizowany – program pozyskiwania środków na eko-inwestycje w drodze tzw. zielonych obligacji. Łódź już w 2021 roku wyemitowała zielone obligacje o wartości 50 mln zł, z czego sfinansowano kilka inwestycji, w tym budowę zbiorników retencyjnych przy Grupowej Oczyszczalni Ścieków, która przyczyni się do poprawy jakości wód gruntowych i powierzch-

niowych oraz przebudowę jednej z głównych ulic południowej Łodzi – Przybyszewskiego, związaną z realizacją projektu sieci transportu niskoemisyjnego.

A w samym urzędzie miasta wystąpiło do firmy świadczącej usługi porząd-

kowo-czystościowe o racjonalne korzystanie z energii elektrycznej i wyłączenie zbędnego oświetlenia po zakończeniu sprzątania na korytarzach, w sanitariatach i pokojach biurowych. Analogiczną prośbę skierowano też do urzędników. ■



Krzysztof Mączkowski
skarbnik Łodzi

Rząd próbuje zagłodzić samorządy, ale skutecznie się temu przeciwstawiamy

Wydatki gmin na administrację powinny być adekwatne do wzrostu liczby i zakresu zadań przez nią wykonywanych oraz do poziomu gwałtownie rosnącej w ostatnich trzech latach inflacji, która w tym czasie obniżyła wartość pieniądza w Polsce o co najmniej 30 procent. I nadal jest bardzo wysoka. W przeciwnym razie samorządy czeka odpływ najbardziej kompetentnych fachowców tam, gdzie oferowane im są konkurencyjne warunki płacowe.

Na przeszkodzie niezbędnym i oczekiwanym przez pracowników zmianom w gminach coraz częściej staje świadoma polityka rządu, który od kilku lat wdraża i rozszerza tzw. głodzenie samorządów, przerzucając na nie kolejne zadania – dawniej centralne – i nie przekazując należytych środków. W ostatnich latach dotyczyło to zwłaszcza oświaty. Ta rządowa antysamorządowa polityka kosztuje Łódź dodatkowo setki milionów złotych.

Warto dodać, że w 2022 roku miasto, oprócz działań w ramach funduszu pomocy, realizowało również nowe zadania zlecone w postaci wypłaty dodatku węglowego i energetycznego.

Oprócz ubytków w dochodach podatkowych spowodowanych wprowadzeniem niechlujnego i w znacznej mierze szkodliwego dla Polaków i ich samorządów oraz firm Polskiego Ładu, Łódź musiała zmierzyć się z gwałtownym wzrostem stawki WIBOR, co skutkowało koniecznością istotnego zwiększenia planu wydatków na obsługę długu. Zmieniły się też drastycznie koszty realizowanych inwestycji. Wszystko to miało swoje odzwierciedlenie w wykonaniu budżetu.

Jak widać, rok 2022 przyniósł w Łodzi znaczące wyzwania finansowe. Jednak z powodzeniem stawiliśmy im czoła. Przede wszystkim udało się zachować zdrowe finanse miasta, co potwierdziło podtrzymanie dotychczasowej oceny ratingowej Łodzi na poziomie BBB+ z perspektywą stabilną. W trakcie roku cały czas były podejmowane działania w celu odzyskania kwot wydatkowanych na zadania, które powinny być finansowane przez państwo. Pomimo negatywnych zjawisk rynkowych i sytuacji związanej z wojną rosyjsko-ukraińską miasto w 2022 r. wypracowało nadwyżkę operacyjną na poziomie 165,9 mln zł. A deficyt był niższy od planowanego.

Jak zbudować nowoczesny urząd

– Jakość naszej pracy skutkuje wysoką oceną wśród lokalnych przedsiębiorców, inwestorów, deweloperów. W urzędzie nie czeka się na załatwienie spraw – mówi prezydent Białej Podlaskiej Michał Litwiniuk.

– Wychodzimy z założenia, że lepiej zaproponować wyższe uposażenie jednemu pracownikowi niż niskie pensje dwóm osobom – mówi z kolei prezydent Sosnowca Arkadiusz Chęciński.

Analiza tabeli w kategorii miast na prawach powiatu pozwala poczynić ciekawe obserwacje. Pierwszych osiem miejsc zajmują miasta, które zanotowały mniej lub bardziej spektakularny awans. Biała Podlaska na najwyższe miejsce podium wskoczyła z miejsca 19., Siedlce na 2. miejsce awansowały z 20, zaś na najniższym miejscu podium stanął Sosnowiec, który w 2014 r. był szósty. Trzeba też pogratulować Chełmowi (awans z 12. na 4.), Łomży (z 18. na 5.), Rudzie Śląskiej (z 31. na 7.). Zachęcamy do pobrania ze strony www.wspolnota.org.pl pełnej wersji rankingu, bo dół tabeli też jest pełen niespodzianek. Najwyższe wydatki na administrację per capita mają Sopot, Świnoujście i Dąbrowa Górnicza. Ale podkreślamy, że to nie powód do nawet grama krytyki, bo właśnie te miasta w innych rankingach „Wspólnoty” zajmują regularnie czołowe lokaty i stawiane są jako przykład dynamicznie rozwijających się jednostek, nowo-

cznie zarządzanych, wdrażających pionierskie rozwiązania infrastrukturalne. Większe wydatki na administrację skutkują tam po prostu aktywnym rozwojem. Żeby nie być gołosłownym, Świnoujście wygrało nasz ubiegłoroczny ranking wydatków inwestycyjnych (i to czwarty raz z rzędu), a Sopot był piąty. Z kolei Dąbrowa Górnicza zajęła wysoką 9. lokatę w rankingu wykorzystania środków Unii Europejskiej w latach 2014–2021.

Ustawicznie podkreślamy, że ten ranking nie powinien stanowić uzasadnienia dla jakiegokolwiek krytyki, gdyż taką skłonność przejawiają lokalne media, zaś obecny, wyborczy rok, może stanowić dodatkową pokusę. Pod koniec 2023 roku zaprezentujemy we „Wspólnocie” jeden z najbardziej wyczekiwanych rankingów – „Sukces kadencji 2018–2023”, będący podsumowaniem dotychczasowych zestawień. Dopiero on może być podstawą do formułowania dalej idących wniosków. ■



Michał Litwiniuk
prezydent Białej Podlaskiej

Mam tylko jednego zastępcę, a do pracy dojeżdżam rowerem

Oszczędny – przyjazny urząd – tak oceniony w badaniach zespołu prof. Pawła Swianiewicza, to wielkie wyróżnienie i bardzo za nie dziękuję. Jest efektem mojego pragnienia, zdefiniowanego jako obietnica wyborcza. Mam więc osobistą satysfakcję z konsekwentnej realizacji tego, co obiecałem mieszkańcom. Bardzo chcę podkreślić, że racjonalność wydatkowania nie wynika z niskiego poziomu wynagrodzeń – bo dbamy o to, by był atrakcyjny na tle innych samorządów – lecz z bardzo dobrej organizacji pracy, efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i profesjonalizmu urzędników. Tym większe jest moje poczucie dumy ze zgranego i świetnie się uzupełniającego zespołu, który jest kreatywny, multizadaniowy, niezwykle pracowity, otwarty na wyzwania. Jakość pracy naszego urzędu skutkuje również wysoką oceną wśród lokalnych przedsiębiorców, inwestorów, deweloperów. W urzędzie nie czeka się na załatwienie spraw, bezprecedensowe procesy planistyczne umożliwiają ich działania i rozwój gospodarczy. Dzięki temu wskaźnik realizowanych przez nas inwestycji jest historyczny. Ciągła praca i bieżące dostosowywanie jej organizacji do dynamicznie zmieniających się potrzeb – to jest nasz klucz i priorytet. Staram się pamiętać o tym, że przykład powinien iść z góry, mam tylko jednego zastępcę, nie zatrudniam kierowcy służbowego, a do pracy najczęściej dojeżdżam rowerem, bo jak miałbym, gdy zarządzam miastem dzierżącym dumnie tytuł Rowerowej Stolicy Polski.



Arkadiusz Chęciński
prezydent Sosnowca

Dbam o wynagrodzenia

Rozwój technologii połączony z podwyżkami płac pozwalają nam na ograniczenie liczby pracowników urzędu. Jak wszystkie samorządy w Polsce mierzymy się ze zjawiskiem odejść na rzecz korporacji. Dodatkowo pracownicy, którzy cenią sobie stabilną pracę w urzędzie, mają w naszej Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii sporo możliwości. Wychodzimy z założenia, że lepiej zaproponować wyższe uposażenie jednemu pracownikowi niż niskie pensje dwóm osobom.

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca			
2014	2022	Miasto	Wydatki per capita (w zł)
19	1	Biała Podlaska	344,32
20	2	Siedlce	352,17
6	3	Sosnowiec	388,82
12	4	Chełm	389,53
18	5	Łomża	390,66
8	6	Zamość	403,31
31	7	Ruda Śląska	403,33
16	8	Jastrzębie-Zdrój	424,14
2	9	Bytom	425,65
5	10	Radom	427,93

Profesjonalizm nie musi dużo kosztować



Racjonalizacja wydatków w administracji samorządowej jest ważnym wyzwaniem każdego wójta, burmistrza czy prezydenta. W czasach szalejącej inflacji oraz rosnących wydatków bieżących należy szukać rozwiązań wzmacniających finanse samorządowe, nie zapominając przy tym o zaspokajaniu coraz większych potrzeb mieszkańców.

W gminie miejskiej Działdowo, podobnie jak w innych samorządach, od dłuższego czasu trwa proces zastępowania tradycyjnej biurokracji administracją zorientowaną na osiągnięcie określonych, mierzalnych celów. Skuteczność realizacji zadań własnych gminy w dużej mierze zależy od sprawnej obsługi opartej na kompetentnym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zatrudnionych w urzędzie pracowników. Okazuje się, że pozyskiwanie środków unijnych, profesjonalna obsługa mieszkańców czy skuteczne rozwiązywanie ich potrzeb i problemów nie musi wcale dużo kosztować.

W opublikowanym przez branżowe pismo „Wspólnota” rankingu „Wydatki bieżące na administrację” Działdowo w kategorii miast powiatowych 20–30 tys. mieszkańców uplasowało się na wysokim, piątym miejscu. W przeciwieństwie do korporacji, znaczące ograniczenie wydatków w bieżącej działalności urzędów wymaga przede wszystkim czasu oraz podejmowania odważnych, a niekiedy także nieakceptowanych w środowiskach urzędniczych decyzji.

Wybory – idealny czas na zmiany

Początkiem procesu racjonalizacji wydatków bieżących w działdowskim samorządzie był szeroki audyt przeprowadzony po wyborach samorządowych w 2014 r. Obejmował on wiele obszarów, w tym analizę struktury organizacyjnej urzędu w celu zbadania jej funkcjonalności i poprawy efektywności, a także analizę zasobów ludzkich w zakresie obciążenia pracą na wskazanych stanowiskach. W ramach badania dokonano przeglądu procedur, regulaminów, zadań, zakresów czynności w celu ustalenia rzeczywistego obciążenia pracą na wskazanych stanowiskach pracy oraz wykonano inne analizy kosztowe mające ocenić efektywność kosztową nakładów ponoszonych na utrzymanie stanowiska czy komór-

ki. W raporcie końcowym w obszarze struktury organizacyjnej przedstawiono ciekawe propozycje zwiększenia efektywności urzędu, przy ograniczeniu kosztów i równoczesnym maksymalnym wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich.

Nowoczesne zarządzanie

– Będąc nowym, niedoświadczonym burmistrzem, z raportem w ręku stanęłam przed poważnym wyborem głę-

bokich zmian lub petryfikacją stanu zastanego. Szybka decyzja i wszystko zaczęło się zmieniać. Szukaliśmy najlepszych rozwiązań, uczyliśmy się od innych, a niejednokrotnie sięgaliśmy do rozwiązań samorządów uznawanych za liderów – mówi burmistrz Działdowa Grzegorz Mrowiński.

W urzędzie pojawił się elektroniczny system ewidencji czasu pracy, dociążono niektóre stanowiska, zlikwidowano zbędne etaty, zakupiono aplikacje informatyczne monitorujące wydajność i jakość pracy, wprowadzono nowe systemy informatyczne wspomagające urzędników, ograniczono zbędne wyjazdy. Podobnie jak w sektorze prywatnym w niektórych przypadkach skorzystano z outsourcingu do redukcji kosztów funkcjonowania oraz poprawy efektywności i jakości świadczonych usług publicznych. Jednocześnie na bieżąco gmina inwestuje w podnoszenie kompetencji pracowników poprzez liczne szkolenia i adaptacje do nowych zadań.

Dwukrotnie wyższa wydajność

Największym problemem towarzyszącym racjonalizacji wydatków jest przeciwność oporu wobec następujących zmian. Wielu, szczególnie starszych, a co za tym idzie doświadczonych pracowników, nie posiadało odpowiednich umiejętności wykorzystywania technologii informatycznych. Natomiast młodzi pracownicy nie mieli doświadczenia i odpowiednich kwalifikacji. Dlatego zmiany następowały w tempie wymiany pokoleniowej załogi. Niektóre osoby zmieniły pracę.

– Dziś 44 proc. pracowników stanowią osoby nowo zatrudnione. Budżet Działdowa za 2022 r. po stronie dochodów wynosi ponad 110 mln zł i jest prawie dwukrotnie wyższy niż w 2014 r. W tym samym okresie wydatki inwestycyjne i majątkowe wzrosły z 7,4 mln zł do prawie 20 mln zł. Przybyło nam sporo nowych zadań i obowiązków. Natomiast liczba pracowników zmalała. W pewnym uproszczeniu mogę powiedzieć, że wydajność pracowników wzrosła dwukrotnie. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie wzrost wynagrodzeń. Aczkolwiek w świetle pogłębiającego się procesu spłaszczenia wynagrodzeń w administracji samorządowej jest jeszcze wiele do zrobienia – podsumowuje burmistrz Grzegorz Mrowiński. ■



Burmistrz Działdowa Grzegorz Mrowiński

Po pierwsze, wysokie kwalifikacje

Samorządowcy, których zapytaliśmy o kulisy gwarantującej sukces polityki kadrowej, odpowiadają: monitoring ilości zadań wykonywanych przez pracowników, stałe doszktałanie, uczciwe konkursy, wreszcie podwyższanie wynagrodzeń.

Elk zajął pierwsze miejsce wśród miast powiatowych powyżej 30 tys. mieszkańców. Jaką politykę realizuje prezydent miasta w zakresie kształtowania wielkości zatrudnienia w urzędzie? „Corocznie kierownictwo – między innymi w ramach kontroli zarządczej – dokonuje analizy sytuacji kadrowej i przyjmuje strategię personalną opartą na możliwościach finansowych. Zapewnia ona skuteczną realizację celów i zadań, pozwalając jednocześnie na zaspokojenie potrzeb, ambicji i aspiracji zawodowych pracowników. Jest to możliwe dzięki konsekwentnemu – od pierwszej kadencji Tomasza Andrukiewicza jako prezydenta miasta – budowaniu kadry urzędu składającej się z pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnemu zarządzaniu tą kadrą” – pisze Urząd Miasta Elku w odpowiedzi na nasze pytanie.

Kadra urzędu to zespół ludzi zaangażowanych, kompetentnych i współpracujących ze sobą. Decyzja o zatrudnieniu nowych pracowników podejmowana jest po dokonaniu ewaluacji. Jej konsekwencją jest nabór tylko w sytuacji konieczności, nowe zadania często są rozdzielane między doświadczonych urzędników. „Nie chodzi, rzecz jasna, o obciążanie pracownika w sposób nadmierny, przed podjęciem decyzji dokonuje się – z jego udziałem – analizy sytuacji na stanowisku pracy. Powszechnie wiadomo, że istnieje możliwość

otrzymania dodatku finansowego do wynagrodzenia i/lub nagrody. To skuteczna motywacja. Dzięki temu często nie ma potrzeby zatrudniania kadr, jednocześnie pracownicy otrzymujący dodatkowe zadania, dzięki specjalnej gratyfikacji, nie mają poczucia bycia wykorzystanymi. Ale to przecież niejedyna motywacja. Co roku pracownicy zgłaszają potrzeby w zakresie podnoszenia kwalifikacji i są one – w miarę możliwości – realizowane. Dzięki uczestnictwu w szkoleniach, kursach, warsztatach czy podejmowaniu studiów mają możliwość zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, a także awansu” – pisze urząd.

Z kolei w kategorii miast powiatowych mających 20–30 tys. drugie miejsce zajęła Brodnica. Burmistrzem tego miasta od 2010 roku jest Jarosław Radacz. Zatrudnienie w urzędzie miejskim jest od lat właściwie niezmiennie i kształtuje się na poziomie 102–112 osób.

98 proc. pracowników na stanowiskach urzędniczych ma wyższe wykształcenie.

Niektóre funkcje w Urzędzie Miejskim w Brodnicy zostały połączone. I tak:

- skarbnik miasta, oprócz swoich obowiązków wykonuje zadania głównego księgowego Urzędu Miejskiego w Brodnicy, ponadto jest dyrektorem Wydziału Rachunkowości i Sprawozdawczości;
- sekretarz miasta jest jednocześnie dyrektorem Wydziału Organizacji Urzędu;
- kierownik Biura Zarządzania Kryzysowego jest również komendantem Straży Miejskiej (po pół etatu każdego ze wskazanych stanowisk pracy);
- inspektor realizujący zadania związane z zabezpieczeniem przeciwpożarowym obiektów urzędu jest jednocześnie kierowcą samochodu służbowego, który jest wykorzystywane do przewozu dzieci niepełnospraw-



Tomasz Andrukiewicz
prezydent Elku

Kieruję zespołem ludzi świadomych i rzetelnych

Polityka dotycząca wysokości zatrudnienia jest jasna i można ująć ją słowami: pracujemy solidnie, kreatywnie i efektywnie, działając na rzecz miasta i mieszkańców. Budżet w 2022 r. nie był łatwy, dlatego z jeszcze większą ostrożnością i rozważą podejmowano decyzje o charakterze kadrowym. Dobre, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie czasem, właściwa atmosfera pracy dają pożądane wyniki. Brzmi to może sielankowo, ale wiem z własnego doświadczenia zawodowego, że można stworzyć zespół i zmotywować go do harmonijnego współdziałania. Jestem dumny, że kieruję takim własnym zespołem – ludzi świadomych i rzetelnych.



Jarosław Radacz
burmistrz Brodnicy

Stale monitoruję skuteczność realizacji zadań

Funkcjonowanie urzędu opiera się na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, służbowego podporządkowania, podziału czynności służbowych i indywidualnej odpowiedzialności za wykonanie powierzonych zadań. Zgodnie z przyjętą polityką systemu zarządzania urzędem, jego misją jest pełnienie służby publicznej na rzecz zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Jako burmistrz pełnię funkcję kierownika urzędu i reprezentuję pracowników samorządowych, co wiąże się z realizacją zadań i spraw zgodnie z interesem publicznym w sposób merytoryczny, w granicach obowiązujących przepisów prawnych i zasad postępowania etycznego, przy uwzględnieniu optymalnej i skutecznej organizacji pracy i świadczenia usług, a ponadto przy skutecznym i efektywnym wykorzystywaniu zasobów osobowych i rzeczowych.

Na początku mojej pierwszej kadencji, w 2011 roku, zobowiązałem się do podejmowania i konsekwentnie wykonuję wszystkie działania, które są wykorzystywane do skutecznego zarządzania gminą i urzędem miejskim oraz dążę do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, uznając że zapewni to realizację celów i zadań oraz zaspokajanie potrzeb i oczekiwań naszych klientów, w szczególności mieszkańców naszej pięknej Brodnicy.

Przy stałej ocenie efektywności realizowanych zadań należy także brać pod uwagę wyniki nadzoru ze strony instytucji kontrolnych, ponieważ jedynie kontrole zewnętrzne zakończone brakiem zaleceń pokontrolnych przynoszą satysfakcję z wykonywanych czynności, nie tylko burmistrzowi, ale całemu zespołowi urzędu, świadcząc jednocześnie o prawidłowym doborze kadrowym i właściwym podziale zadań.

MIASTA POWIATOWE

Miasta powiatowe powyżej 30 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Miasto	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
3	1	Elk	warmińsko-mazurskie	276,94
16	2	Śrem	wielkopolskie	312,51
13	3	Wieliczka	małopolskie	316,75
2	4	Ilawa	warmińsko-mazurskie	330,52
28	5	Mińsk Mazowiecki	mazowieckie	336,41
11	6	Ostróda	warmińsko-mazurskie	341,29
9	7	Wyszaków	mazowieckie	348,25
8	8	Mława	mazowieckie	353,66
71	9	Olkusz	małopolskie	354,37
44	10	Stargard Szczeciński	zachodniopomorskie	355,61

Miasta powiatowe 20–30 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Miasto	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
14	1	Zambrów	podlaskie	336,85
63	2	Brodnica	kujawsko-pomorskie	344,82
21	3	Grajewo	podlaskie	364,02
16	4	Ropczyce	podkarpackie	369,13
27	5	Działdowo	warmińsko-mazurskie	370,50
26	6	Gostyń	wielkopolskie	372,68
2	7	Sokółka	podlaskie	375,36
8	8	Dąbrowa Tarnowska	małopolskie	383,20
15	9	Ostrzeszów	wielkopolskie	393,56
56	10	Szczytno	warmińsko-mazurskie	395,00

Miasta powiatowe poniżej 20 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Miasto	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
14	1	Lipno	kujawsko-pomorskie	363,92
2	2	Krasnystaw	lubelskie	377,91
4	3	Włodawa	lubelskie	390,46
6	4	Chodzież	wielkopolskie	400,59
68	5	Sokolów Podlaski	mazowieckie	402,52
24	6	Mońki	podlaskie	404,50
3	7	Wysokie Mazowieckie	podlaskie	405,21
1	8	Złotów	wielkopolskie	412,51
7*	9	Ryki	lubelskie	425,96
35*	10	Góra	dolnośląskie	436,94

* wśród miast powiatowych 20–30 tys. miesz.

nych do szkół (po pół etatu każdego ze wskazanych stanowisk pracy);

– główny administrator systemów komputerowych jest jednocześnie Inspektorem Ochrony Danych i osobą odpowiedzialną za utrzymywanie kontaktów z podmiotami krajowego systemu cyberbezpieczeństwa, natomiast główny specjalista w Wydziale Spraw Obywatelskich pełni obowiązki zastępcy Inspektora Ochrony Danych.

Burmistrz Brodnicy w 2011 roku podjął decyzję o ograniczeniu liczby swoich zastępców – z dwóch do jednego, dokonał też reorganizacji zatrudnienia, w wyniku której zmniejszono liczbę etatów o 10, co pozwoliło wygenerować oszczędności.

Elwira Kempczyńska, sekretarz miasta oraz Edyta Ratkowska, skarbnik Brodnicy, tłumaczą: „Przy kształtowaniu wielkości zatrudnienia w urzędzie wykorzystywane są następujące możliwości:

1. ograniczanie zatrudnienia, np. w przypadku przejścia pracownika na emeryturę jego zadania przejmują pozostali pracownicy w danej komórce organizacyjnej urzędu, którzy – o ile to możliwe – otrzymują podwyżkę wynagrodzeń, natomiast pozostała, niewykorzystana część funduszu wynagrodzeń osobowych oznacza oszczędność środków publicznych;

2. wzajemne zastępstwa w komórkach organizacyjnych – zadania pracowników przebywających na urloпах płatnych związanych z rodzicielstwem (macierzyńskie, rodzicielskie, wychowawcze), na świadczeniach rehabilitacyjnych, urloпах bezpłatnych, wykonywane są przez innych pracowników danej komórki organizacyjnej, po przyznaniu dodatków służbowych na czas realizacji dodatkowych czynności;

3. organizacja staży w urzędzie (w 2022 roku było 10 stażystów), co pozwala – poza stworzeniem możliwości dla stażystów nabycia nowych umiejętności w pracy w administracji publicznej – na wsparcie dodatkowymi zasobami kadrowymi aktualnie zatrudnionych pracowników”.

Od wielu lat w Urzędzie Miejskim w Brodnicy funkcjonuje system podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Każdy pracownik ma zarówno prawo, jak i obowiązek dokształcania się. ■



Kazimierz Dąbrowski
burmistrz Zambrowa

Nie zatrudniam osób z kręgów partyjnych czy towarzyskich

Wielkość zatrudnienia od 23 lat, od kiedy jestem burmistrzem, zależy od zadań, jakie mamy w danym roku zrealizować oraz zadań narzucanych przez administrację centralną. W 1999 r. w urzędzie zatrudnione były 32 osoby, aktualnie jest ich 60. Nie były zatrudniane osoby z kręgów partyjnych czy towarzyskich. Wymiana kadr następuje w sposób ewaluacyjny (odejście na emeryturę). Na nowe, wolne stanowiska są zatrudniane osoby posiadające specjalistyczne kwalifikacje merytoryczne. Większość osób poznajemy poprzez zatrudnienie na stażu oraz przy pracach interwencyjnych. W nieprzewidzianych sytuacjach (długoterminowa choroba, urlop macierzyński lub wychowawczy) posiłkujemy się stażystami dzięki bardzo dobrej współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Zambrowie.

Dbam o poziom wynagrodzeń. Corocznie Rada Miasta Zambrów, uchwalając budżet, uwzględnia środki na podwyżki. Pracownicy urzędu miasta od 1999 roku mają komfort pracy w przyjaznych warunkach i atmosferze. Mają też gwarancję, że nie będą zwolnieni za poglądy polityczne czy brak przynależności partyjnej.

Urząd Miejski w Wyszkwowie



Profesjonalna kadra, racjonalne zatrudnienie Z myślą o mieszkańcach, z szacunkiem dla budżetu

Od lat gmina Wyszkwów przoduje w rankingu wydatków na administrację samorządową jako jeden z najtańszych urzędów. W parze z oszczędnościami idzie wysoka jakość oferowanych usług, co potwierdzają przeprowadzane w Wyszkwowie badania społeczne dotyczące usług publicznych. Dobre zarządzanie urzędem, profesjonalna kadra, atmosfera dobrej współpracy i życzliwość wobec interesantów wyróżniają wyszkowski magistrat.

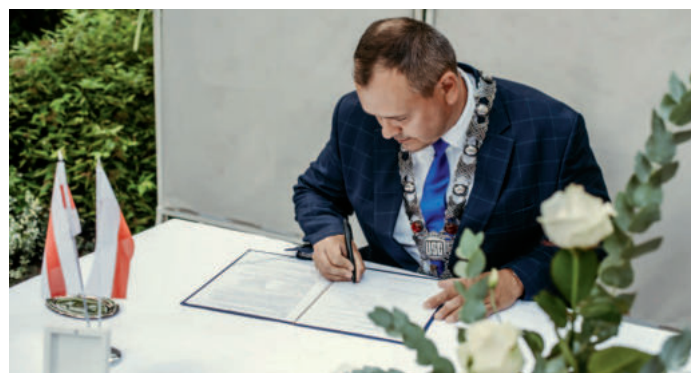
W ostatnich latach gmina Wyszkwów regularnie zleca badania społeczne, które dotyczą jakości życia w gminie oraz poziomu świadczonych usług publicznych. Weryfikacji podlegają tutaj wszystkie polityki gminne. Kolejne podsumowania badań w bardzo korzystnym świetle stawiają urząd miejski – mieszkańcy wysoko oceniają pracę urzędników. A warto dodać, że wyszkowski magistrat w obszarach usług odmiejscowionych (dowody osobiste, akta stanu cywilnego) obsługuje petentów nawet z pobliskiej stolicy.

– Zawsze stosowaliśmy zasadę dużej otwartości wobec naszych mieszkańców i petentów. Każdy wtorek to dla naszego urzędu dzień wydłużonej pracy, do godz. 18. Nie zamykamy urzędu w długie weekendy, zdajemy sobie sprawę, że wiele osób ma wtedy wolne i wówczas chcemy załatwić jakieś urzędowe sprawy. Dobrą organizacją pracy rozwiązujemy problemy, jakie stawia przed nami ustawodawca, jak choćby obsługa obywateli Ukrainy po wybuchu wojny czy wypłata dodatku węglowego – mówi burmistrz Wyszkwowa Grzegorz Nowosielski.

Burmistrz od lat prowadzi bardzo racjonalną politykę zatrudnienia, mimo pojawiających się nowych zadań i kompetencji zatrudnienie w urzędzie pozostaje w podobnych granicach. Motywująca dla pra-

cowników jest duża liczba awansów wewnętrznych. Pracownicy często pracują w zespołach projektowych, dbają o dobrą komunikację wewnętrzną oraz poziom współpracy – a to podnosi efektywność pracy magistratu.

– Oczywiście, jak wszystkie samorządy borykamy się z problemami kadrowymi, dziś coraz trudniej pozyskiwać pracowników do administracji samorządowej, a my chcemy mieć fachowców, którzy będą podnosić standardy. Nasze możliwości finansowe odnośnie do wynagrodzeń są ograniczone, dlatego staramy się sięgać po pozafinansowe narzędzie motywacji, jak choćby wspieranie doskonalenia zawodowego w szerokim zakresie – dodaje Grzegorz Nowosielski. ■



Burmistrz Wyszkwowa Grzegorz Nowosielski

Dochody bieżące coraz dalej za bieżącymi wydatkami

Na potrzeby naszego rankingu podzieliliśmy Polskę powiatową na jednostki mniejsze, do 75 tysięcy mieszkańców, i większe – powyżej tej liczby. W pierwszej kategorii najniższymi wydatkami wykazuje się powiat zduńskowolski, w drugiej – cieszyński.

Fot. AdobeStock



Ograniczenie wydatków administracyjnych może być postrzegane przez mieszkańców jako przykład gospodarności, jednak, jak przyznaje Hanna Iwaniuk, starosta powiatu zduńskowolskiego (woj. łódzkie), wynika także z przymusu ekonomicznego.

– Powiat zduńskowolski boryka się, jak wszystkie powiaty, z problemem niewspółmiernego wzrostu wydatków bieżących, głównie o charakterze obligatoryjnym, na które nie ma wpływu, przy jednoczesnym pozbawieniu możliwości kreowania dochodów wła-

– Powiat zduńskowolski boryka się, jak wszystkie powiaty, z problemem niewspółmiernego wzrostu wydatków bieżących, głównie o charakterze obligatoryjnym, na które nie ma wpływu, przy jednoczesnym pozbawieniu możliwości kreowania dochodów własnych – mówi starosta Hanna Iwaniuk.

snych. To, jak również ubytek dochodów z tytułu podatku PIT, stanowiącego główne źródło dochodów własnych powiatów, w wyniku zmian w przepisach fiskalnych w ostatnich latach powoduje konieczność spięcia wydatków bieżących w warunkach roku 2023 i inflacji na poziomie 14,7 proc. (wg stanu na koniec kwietnia) z dochodami bieżącymi na poziomie roku 2018 – wylicza Hanna Iwaniuk. Dodatkowo – wyjaśnia pani starosta – powiat zduńskowolski, przy wysokim poziomie zadłużenia – ok. 54 mln zł wg stanu planowanego na 31 grudnia

POWIATY

2023 r. (to efekt realizacji dużego procesu inwestycyjnego zakończony w 2019 r.) – i w obliczu wysokiego poziomu stóp procentowych mierzy się z drastycznym wzrostem kosztów obsługi długu (w 2023 roku w wysokości ok 4,5 mln zł, tj. na poziomie prawie 8-krotnie wyższym niż w roku 2021). To wszystko wymusza cięcia i oszczędności w kosztach funkcjonowania urzędu i jednostek organizacyjnych powiatu.

Inwestycje, o których wspomina starosta, to m.in. łącznik do drogi S8 w ramach realizacji zadania „Miejski Obszar Funkcjonalny Zduńska Wola-Karsznice – budowa łącznika z drogą ekspresową S8 na terenie powiatu zduńskowolskiego i powiatu łaskiego” (nakłady w roku 2019 sięgnęły 14 mln zł). Jednak to nie wszystko, bo – jak dodaje Beata Barton, skarbnik powiatu zduńskowolskiego – w 2019 r. nakłady inwestycyjne przekroczyły 40 mln zł, z tego wkład własny powiatu sięgnął 14,5 mln zł.

Na drugim miejscu rankingu w tej samej podkategorii znalazł się powiat jarociński (woj. wielkopolskie). Jak wylicza Jacek Jędrzejak, skarbnik powiatu, wydatki na administrację w dziale 750 mimo wszystko rosną. – W 2022 r. wyniosły ponad 8,3 mln zł, co oznacza wzrost w stosunku do 2021 roku o 11,3 proc. Na 2023 rok zakładamy już 9,7 mln zł, czyli mamy wzrost o dalsze 17 proc. – wylicza.

Zdaniem skarbnika, niewygodowany poziom wydatków w powiecie jarocińskim wynika m.in. z redukcji zatrudnienia i poszukiwania oszczędności poprzez zatrudnianie na staże i prace interwencyjne, stosunkowo niskiego poziomu wydatków na promocję powiatu (niespełna 206 tys. zł w 2022 r. w rozdziale 75075 klasyfikacji budżetowej), finansowania zatrudnienia pracowników geodezji w ramach rozdziału 71012 – Zadania z zakresu geodezji i kartografii, wreszcie stosunkowo niskiego (etatowo) zatrudnienia w urzędzie w porównaniu z innymi powiatami.

– Do tego minimalnie zredukowaliśmy zatrudnienie, ale bez uszczerbku dla działalności urzędu i obsługi mieszkańców – zaznacza Jacek Jędrzejak, przewidując jednak, że trudno będzie utrzymać obecny poziom kosztów ze względu na inflację i znaczny wzrost minimalnego wynagrodzenia. ■



Iwona Wiśniewska

starosta powiatu stargardzkiego

Potrzebna jest systemowa zmiana finansowania zadań publicznych

Powiat stargardzki od lat postrzegany jest jako niedrogi, ale również jako działający optymalnie. Wszyscy moi poprzednicy kierowali się tą zasadą i ja również ją konsekwentnie realizuję. Racjonalnie gospodaruję środkami publicznymi, dopełniam obowiązek realizacji wszystkich zadań powiatu, a koncentruję się na tych, które prowadzą do osiągnięcia rzeczywistych efektów społecznych i gospodarczych. Koszty administracyjne kształtujemy wprowadzając nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne. Tam, gdzie to możliwe, łączymy własne jednostki organizacyjne, dużym priorytetem jest też ucyfrowienie realizowanych usług.

Nasz potencjał jest w głównej mierze zdeterminowany poziomem dochodów bieżących, z których ponoszone są wydatki na administrację i działania rozwojowe. Dziś systemowy algorytm finansowania zadań samorządów nie przystaje zarówno do posiadanych zasobów realizacyj-

Powiaty powyżej 75 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Powiat	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
6	1	cieszyński	śląskie	105,20
4	2	wejherowski	pomorskie	106,67
2	3	żarski	lubuskie	107,98
5	4	stargardzki	zachodniopomorskie	111,21
48	5	głogowski	dolnośląskie	113,25
141	6	ostrowiecki	świętokrzyskie	113,73
31	7	oświęcimski	małopolskie	113,95
1	8	ostrowski	wielkopolskie	114,25
7	9	myślenicki	małopolskie	115,56
3	10	dębicki	podkarpackie	116,28

* wśród powiatów poniżej 75 tys. mieszk.

Powiaty poniżej 75 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Powiat	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
28	1	zduńskowolski	łódzkie	116,42
40	2	jarociński	wielkopolskie	116,65
83*	3	gostyński	wielkopolskie	127,13
27	4	kolbuszowski	podkarpackie	132,40
117	5	moniecki	podlaskie	140,46
123	6	kluczborski	opolskie	141,16
56*	7	zielonogórski	lubuskie	144,57
21	8	śremski	wielkopolskie	147,23
43	9	łódzki wschodni	łódzkie	147,44
1	10	proszowicki	małopolskie	147,61

* wśród powiatów powyżej 75 tys. mieszk.

nych, jak i oczekiwań mieszkańców. Dochody przekazywane z budżetu państwa – subwencje, wpływy z podatków czy dotacje – są dalece niewystarczające i nie mają walorów rozwojowych. Dochody własne powiatu to jedynie ok. 10 proc. budżetu i są to przede wszystkim wpływy z tytułu świadczonych usług, pobieranych opłat, czynszów z najmu i dzierżawy składników majątkowych.

Nie jest tajemnicą niedofinansowane sfery oświatowej, do której corocznie dokładamy własne środki na poziomie ok. 16 mln zł czy zadań z zakresu administracji rządowej – na poziomie 2 mln zł.

Oczywiście „optymalny poziom wydatków” wydaje się kategorią dość subiektywną i nieostrą. Inaczej będzie oceniany z indywidualnej perspektywy mieszkańca, świadomego swoich oczekiwań i posiadanych przez powiat zasobów, inaczej w perspektywie systemowych uwarunkowań określających granice możliwości bieżących i rozwojowych. Pożądane jest połączenie tych perspektyw, a w jednomyślniej ocenie samorządowców nie jest to możliwe bez systemowej zmiany źródeł finansowania zadań publicznych.

Powiat wejherowski w czołówce oszczędnych samorządów



Powiat wejherowski kolejny raz znalazł się w czołówce samorządów o najniższych wydatkach na administrację w Polsce. Drugie miejsce w rankingu „Wspólnoty” to efekt wielu działań, racjonalnej i oszczędnej polityki gospodarowania środkami publicznymi oraz korzystania z zewnętrznych źródeł dofinansowania i realizacji projektów infrastrukturalnych oraz społecznych. W ten sposób skutecznie obniżamy wydatki, a oszczędności przeznaczamy na inwestycje, które przyczyniają się do poprawy komfortu życia mieszkańców naszego powiatu.

Znalezienie się w gronie „najtańszych urzędów” w Polsce świadczy o bardzo dobrym zarządzaniu finansami publicznymi oraz umiejętnym szukaniu oszczędności, bez obniżania jakości pracy urzędników i standardów obsługi klientów. W ostatnim czasie przeprowadziliśmy rozbudowę i remont Starostwa Powiatowego w Wejherowie, który podyktowany został w dużym stopniu szybkim wzrostem liczby mieszkańców oraz przybywaniem nowych zadań m.in. z zakresu administracji rządowej. Obecnie liczba ludności w powiecie wejherowskim przekroczyła 226 tys., co plasuje go na pierwszym miejscu w woj. pomorskim i czwartym w Polsce wśród powiatów ziemskich. Dzięki rozbudowie, która prowadzona była przy wsparciu środków rządowych, nie tylko znacząco polepszyliśmy warunki pracy urzędników, ale także usprawniliśmy i podnieśliśmy jakość usług publicznych oraz skróciliśmy czas obsługi interesantów.

Wraz z rozwojem technologii informatycznych oraz wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa systematycznie wdrażamy e-usługi, dzięki czemu nasi mieszkańcy mogą załatwić wiele spraw bez wychodzenia z domu.

Potwierdzeniem, że idziemy w dobrym kierunku i że nasze działania są doceniane i zauważane są nagrody, które otrzymujemy. Przez kilka lat w ogólnopolskim Rankingu Gmin i Powiatów, w kategorii powiatów powyżej 120 tys. mieszkańców, powiat wejherowski plasował się w pierwszej dziesiątce najbardziej rozwojowych samorządów powiatowych w Polsce. Niedawno zostaliśmy wyróżnieni w konkursie Innowacyjny Samorząd 2023 za „Internetowy system obsługi wniosków o wydanie dokumentów z ewidencji gruntów i budynków”. Świadectwem, że nasze finanse są w dobrych rękach jest najnowszy ranking pn. „Perły Samorządu” organizowany przez „Dziennik Gazeta Prawna”, w którym skarbnik powiatu wejherowskiego zajęła drugie miej-

sce wśród powiatów i otrzymała tytuł „Skarbnik Samorządu 2023”. W plebiscycie brane były pod uwagę m.in. wyniki finansowe samorządu połączone z innowacyjnością oraz otwarciem na mieszkańców. Wszystkie te sukcesy są efektem konsekwentnego działania i realizacji strategii rozwoju powiatu. Osiągnięcie tak niskich wydatków na administrację było również możliwe dzięki realizacji projektów służących efektywniejszemu gospodarowaniu energią, co przełożyło się na wymierne oszczędności w budżecie. Na ten cel pozyskaliśmy środki zewnętrzne z dedykowanych programów rządowych i unijnych wspierających energooszczędność.

Przeprowadziliśmy na szeroką skalę termomodernizację powiatowych budynków szkół ponadpodstawowych i pozostałych jednostek organizacyjnych, a także modernizację syste-

mów grzewczych. Ze względu na stały wzrost cen energii, a także świadomość dotyczącą ochrony środowiska, zaczęliśmy inwestować w odnawialne źródła energii. W ubiegłym roku na budynku Starosta Powiatowego zamontowaliśmy panele fotowoltaiczne, które pozwalają na generowanie oszczędności oraz uniezależnienie się od paliw kopalnych.

Sukcesywnie wyposażamy również nasze jednostki w panele słoneczne, czego przykładem jest m.in. Powiatowy Zespół Szkół nr 2 w Wejherowie. Zamierzamy dalej inwestować w zieloną energię, co wpłynie nie tylko na zmniejszenie kosztów energii, ale także przyczyni się do redukcji emisji szkodliwych substancji do atmosfery. Od kilku lat przystępujemy również wraz z Obszarem Metropolitalnym Gdańsk – Gdynia – Sopot, którego jesteśmy członkiem, do wspólnych przetargów na zakup energii elektrycznej. Dzięki grupowemu zakupowi udało się znacznie zmniejszyć wydatki na energię elektryczną. Wśród innych działań, które podjęliśmy w celu zmniejszenia wydatków na administrację, jest regularne obniżanie cen na usługi telekomunikacyjne i internetowe poprzez zawieranie korzystniejszych umów z operatorami sieci.

Ranking pokazuje, że dbamy o publiczne pieniądze, wydajemy je z rozwagą i umiejętnie szukamy oszczędności. Dzięki takim działaniom mogliśmy zaoszczędzone środki przeznaczyć na realizację zadań społecznych, poprawę jakości życia mieszkańców, zwiększenie bezpieczeństwa ruchu drogowego na terenie powiatu czy podniesienie jakości kształcenia.

Zamierzamy dalej aktywnie pracować na rzecz naszej małej ojczyzny oraz realizować nowe projekty, uwzględniając potrzeby i oczekiwania naszych mieszkańców. ■



Starosta wejherowski Gabriela Lisius

Gmina Grybów: biurokracji tutaj nie ma

– Jednym z pierwszych zadań, którego podjąłem się po objęciu funkcji wójta, było uporządkowanie struktury organizacyjnej urzędu oraz dostosowanie zakresu czynności poszczególnych pracowników. Administracja nie jest rozbudowana. Zatrudniamy 49 osób, które muszą mierzyć się nie tylko z podstawowymi obowiązkami, ale i ze stałym wzrostem ilości spraw z zakresu administracji rządowej – mówi Jacek Migacz, wójt gminy Grybów.

Grybów po 8 latach znów odniósł sukces w rankingu wydatków na administrację w kategorii gmin wiejskich powyżej 10 tys. mieszkańców. Jak go pan zinterpretuje?

Wydatki na administrację publiczną w naszym kraju są co do zasady jednymi z najniższych w porównaniu do innych krajów europejskich. Czy ulokowanie gminy Grybów na pierwszym miejscu w rankingu jest sukcesem? Z jednej strony można pomyśleć, że to sukces niechlubny. Może się wydawać, że nieodpowiednio wynagradzana administracja oznacza niską jakość usług publicznych. Z drugiej strony wszyscy, którzy krytykują administrację i rozliczają urzędników z każdej złotówki wydanej na wynagrodzenia, mogą być zadowoleni z naszego wyniku.

Jako wójt 26-tysięcznej gminy staram się racjonalnie gospodarować publicznymi środkami. W pierwszej kolejności sukcesem dla mnie jest zadowolenie mieszkańców z jakości pracy urzędników, a ta w ostatnich trzech latach jest wysoko oceniana.

Moim zdaniem nie można stwierdzić jednoznacznej korelacji pomiędzy wysokością wydatków na administrację a zadowoleniem ze świadczonych usług. Ponadto wskaźnik wydatków per capita w jednostkach tej samej kategorii nie jest do końca obiektywny, bowiem koszty instytucji w każdej gminie realizującej obligatoryjne zadania odnoszone są do większej bądź mniejszej liczby mieszkańców.



W pańskiej gminie wydatki bieżące na administrację wynoszą niecałe 280 zł per capita. To kilkakrotnie mniej niż w innych gminach tej samej kategorii. Jak udaje się państwu osiągnąć tak niskie koszty?

Nasz urząd w ostatnich 3 latach przeszedł głęboką transformację w zakresie dostosowania struktury organizacyjnej do zmieniających się potrzeb. Ustaliliśmy potrzeby odnośnie do stanu zatrudnienia, uporządkowaliśmy zakresy obowiązków, zlikwidowaliśmy tzw. wąskie gardła w tych komórkach organizacyjnych, które obsługują największą liczbę spraw, wprowadziliśmy elektroniczne zarządzanie dokumentacją oraz elektroniczne świadczenie usług dla mieszkańców.

Z każdym rokiem dążymy do profesjonalizacji usług, ale nie poprzez rozrastanie się administracji lecz wykorzystanie potencjału pracowników, odpowiednią motywację i kontrolę zarządczą. Spraw, z którymi mieszkańcy zwracają się do urzędu, jest coraz więcej.

Obserwujemy również stały wzrost ilości zadań nakładanych na nas przez administrację rządową. Mimo to urząd sprawnie i bez zbędnej zwłoki obsługuje obywateli.

Gdzie leży przyczyna wysokich kosztów administracji w innych gminach? Czy borykają się one z nadmierną biurokracją, zbyt dużą liczbą urzędników?

Myszę, że jednostki dysponujące większymi zasobami finansowymi mają nadmiernie rozbudowaną administrację. Ja nie jestem tego zwolennikiem. Uważam, że skuteczniejsze jest wykorzystanie potencjału kadry pracowniczej poprzez lepsze jej wynagradzanie, co lepiej motywuje niż rozpraszenie zadań, a także pieniędzy, na większą liczbę pracowników. W naszym urzędzie zatrudnionych jest 49 osób i potrzeby w zakresie obsługi są zaspokojone. Nie możemy sobie pozwolić na zatrudnianie kolejnych osób mimo stałego wzrostu ilości spraw.

Jak ostatnie lata – myślę o pandemii, inflacji, rosnących kosztach mediów – wpłynęły na wydatki bieżące na administrację?

Pandemia nie wpłynęła na koszty naszej administracji, a jedynie zakłóciła prawidłowe funkcjonowanie urzędu w związku z koniecznością wprowadzenia obostrzeń w obsłudze obywateli. Aktualnie największą pozycję w wydatkach administracyjnych stanowią koszty usług pocztowych. To prawie 300 tys. złotych. Liczymy jednak na to, że obywatele przekonają się do załatwiania wielu spraw drogą elektroniczną – taką możliwość mają od tego roku – i koszty te będą sukcesywnie spadać.

Na zakończenie proszę opowiedzieć o pańskich planach w zakresie funkcjonowania urzędu.

Sprawnie funkcjonująca administracja publiczna wychodzi naprzeciw potrzebom obywateli. W tym celu na bieżąco prowadzimy analizę potrzeb i dostosowujemy funkcjonowanie urzędu do zmieniających się okoliczności. Największe znaczenie dla klientów ma szybkość załatwiania spraw. Poza tym nasze działania oceniane są przez pryzmat postawy urzędników. Cały czas pracujemy nad podnoszeniem jakości świadczonych usług. ■

Taniej nie będzie

W tej kategorii mamy aż trzech liderów. To efekt podziału gmin wiejskich na jednostki duże – powyżej 10 tys. mieszkańców, średnie oraz małe – zamieszkiwane przez mniej niż 5 tysięcy osób.

Fot. AdobeStock



W podkategorii dużych gmin liderem jest Grybów w woj. małopolskim, który równie wysoką pozycję zajmował w roku 2014. Także drugi na tej liście Chełmiec (również Małopolska) nie zmienił swojej lokaty od czasu poprzedniego notowania naszego rankingu wydatków na administrację. Podium zamyka podkarpacka Dębica, która w 2014 r. zajmowała miejsce 4. Widać więc, że tradycja oszczędności wchodzi w krew na dłużej. Ale mamy też w czołówce kilka dużych skoków – gmina Pruszcz Gdański awansowała z 51. na 4. miejsce, Piekoszów (woj. świętokrzyskie) – z 84. na 6., zaś gmina Wejherowo – ze 138. na 10. lokatę.

Najwyższe wydatki w tej grupie gmin wiejskich notują Izabelin, Żabia Wola (obie z Mazowsza) oraz gmina wiejska Inowrocław.

Wśród gmin liczących od 5 do 10 tys. mieszkańców najniższe wydatki odnotowały jednostki z południowej Polski. Najniższym poziomem może się pochwalić podkarpacka Tryńcza. Sprawdźmy jednak, czy w bieżącym roku zanosi się tu na wzrost kosztów funkcjonowania samorządu. W planie budżetu na 2023 rok wydatki Tryńczy w Dziale 750 wzrosły do 3,939 mln zł (z 3,062 mln zł w 2022 r.). Zatem musimy się liczyć ze zwiększeniem kosztów administrowania gminą o 28 proc. Wróćmy jednak to klasyfikacji za rok 2022. Na kolejnych pozycjach mamy

małopolski Budzów, a trzecie miejsce zajmuje lider z 2014 roku – Białobrzegi. Szczególnie imponujący awans w tej grupie JST jest udziałem Gilowic. W 2014 roku gmina w woj. śląskim zajmowała 244. miejsce, tym razem znalazła się na 11.

Najwyższe wydatki bieżące na administrację w tej podkategorii odnajdujemy zaś w Kleszczowie (woj. łódzkie), Grębolicach (woj. dolnośląskie) oraz Wisku (woj. pomorskie). Wydatki Kleszczowa są przy tym niemal 7-krotnie wyższe niż Tryńczy. Notując ten fakt powtórzmy jednak opinię au-

GMINY WIEJSKIE

torów rankingu, Pawła Swianiewicza i Julity Łukomskiej: teza, że samorządy, w których utrzymanie administracji pochłania więcej środków, mają niepotrzebnie rozbudowaną biurokrację i marnują pieniądze podatników na fanaberie urzędników – może być krzywdzącym uproszczeniem.

Małe gminy wiejskie

W gronie gmin zamieszkiwanych przez mniej niż 5 tysięcy osób rysuje się wyraźny trend demograficzny – nie miała grupa JST z tej kategorii jeszcze w 2014 roku była notowana w kategorii jednostek o populacji 5–10 tysięcy. Tak jest m.in. w przypadku drugiej na liście gminy Mokobody (woj. mazowieckie) oraz zajmującej trzecią lokatę Łącznej z woj. świętokrzyskiego. Najniższe wydatki w tej grupie odnotował Dłutów (woj. łódzkie), gmina ta awansowała z miejsca 47.

Tu również sprawdziliśmy, jakie są plany lidera na ten rok. W planie budżetu na 2023 rok w wydatkach w Dziale 750 zapisano 2,873 mln zł (wobec 2,281 mln w 2022 roku). To oznacza wzrost o jedną czwartą.

Znaczne skoki w klasyfikacji „Wspólnoty” dla małych gmin wiejskich zanotowały, obok Dłutowa, Zabór (woj. lubuskie; z miejsca 211. na 9.) oraz – tu awans jest szczególnie imponujący – Wola Mysłowska. Gmina z Lubelszczyzny przeskoczyła z 519. na 10. pozycję.

Lider naszej klasyfikacji za 2014 rok – Polanka Wielka w województwie małopolskim – tym razem znalazł się na 17. miejscu.

Z kronikarskiego obowiązku dodajmy, że najwyższe wydatki administracyjne per capita w gronie najmniejszych gmin wiejskich wykazują gminy Cisna (woj. podkarpackie), Rewal (zachodniopomorskie) oraz Sulmierzyce (łódzkie).

Indeks potrzeb wydatkowych

Czy rosnące wydatki JST zostaną dostrzeżone przez rządzących? Jak mówił pod koniec maja Marek Wiewióra, dyrektor Departamentu Finansów Samorządu Terytorialnego w Ministerstwie Finansów, nowy system korekcyjno-wyrównawczy będzie uwzględniał nie tylko dysproporcje dochodowe, ale także potrzeby wydatkowe samorządów. – W tym celu zostanie stworzony indeks potrzeb wydatkowych JST – zapowiadał przedstawiciel ministerstwa podczas spotkania w Sejmie.

Opisując zasady działania indeksu Marek Wiewióra posłużył się przykładem dwóch gmin o takich samych dochodach podatkowych i takiej samej liczbie ludności. Jak zauważył, w obecnym systemie wyrównawczym obie mają ten sam wskaźnik zamożności i będą jednakowo traktowane na użytek ustalenia subwencji wyrównawczej i ewentualnie wpłat janosikowego. Jednak w nowym systemie – dodał – dla obu gmin zostaną uwzględnione także potrzeby wydatkowe, ponieważ w każdej z nich mogą być różne koszty realizacji zadań.

– Na przykład wydatki na administrację są skorelowane z takimi wskaźnikami, jak liczba mieszkańców, bo im wyższa liczba mieszkańców tym teoretycznie wyższe wydatki na administrację. Ale [znaczenie ma] również relacja wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw na danym terenie w relacji do średniej krajowej – argumentował reprezentant rządu, przedstawiając przebieg prac nad indeksem potrzeb wydatkowych przygotowywanych przez Ministerstwo Finansów we współpracy z Bankiem Światowym. ■

Gminy wiejskie powyżej 10 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Gmina	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
1	1	Grybów	małopolskie	279,39
2	2	Chelmiec	małopolskie	303,98
4	3	Dębica	podkarpackie	319,03
51	4	Pruszcz Gdański	pomorskie	325,97
16	5	Bochnia	małopolskie	331,94
84	6	Piekoszów	świętokrzyskie	338,21
39	7	Łososina Dolna	małopolskie	344,17
10	8	Lisia Góra	małopolskie	344,84
28	9	Wieprz	małopolskie	345,74
138	10	Wejherowo	pomorskie	350,19

Gminy wiejskie 5–10 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Gmina	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
5	1	Tryńcza	podkarpackie	310,51
6	2	Budzów	małopolskie	351,83
1	3	Białobrzegi	podkarpackie	361,67
10	4	Jednorozec	mazowieckie	382,40
11	5	Kamienica	małopolskie	394,63
36	6	Lubsza	opolskie	401,67
56	7	Osiek	małopolskie	411,30
57	8	Strzegowo	mazowieckie	413,46
4	9	Tomice	małopolskie	417,35
68	10	Tarnowiec	podkarpackie	418,31

Gminy wiejskie poniżej 5 tys. mieszkańców

Wydatki bieżące na administrację (bez wydatków na zakup usług remontowych) w przeliczeniu na 1 mieszkańca				
2014	2022	Gmina	Województwo	Wydatki per capita (w zł)
47	1	Dłutów	łódzkie	485,79
80*	2	Mokobody	mazowieckie	494,40
167*	3	Łączna	świętokrzyskie	502,71
15	4	Łukowa	lubelskie	506,63
49	5	Siemień	lubelskie	512,34
60*	6	Stężyca	lubelskie	516,41
2	7	Grodzisk	podlaskie	530,53
17	8	Brodnica	wielkopolskie	532,49
211	9	Zabór	lubuskie	543,33
519	10	Wola Mysłowska	lubelskie	545,06

* wśród gmin wiejskich powyżej 5–10 tys. miesz.