

Jan Fazlagić
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BUDŻET WRAŻLIWY NA PŁEĆ JAKO METODA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Streszczenie

Budżet wrażliwy na płeć (*gender budget*) to koncepcja służąca poprawie jakości życia obywateli. Nowoczesny budżet to coś więcej niż dokument księgowo-finansowy – jest to instrument wpływania na pozytywne zmiany obywateli. Budżet powinien być efektem realizacji pewnej polityki (a nie odwrotnie). Zauważono, że potrzeby przedstawicieli obu płci nie zawsze są „sprawiedliwie” zaspokajane. Ten brak sprawiedliwości nie wynika zwykle ze złej woli władz samorządowych. Powodem obniżonej jakości usług publicznych świadczonych przez samorządy jest „ślepotą budżetu” na płeć. Aby temu zapobiec konstruuje się właśnie budżety wrażliwe na płeć. W Polsce koncepcja ta jest jeszcze mało poznana i brakuje przykładów wdrożeń.

Słowa kluczowe: budżet wrażliwy na płeć, jakość usług, zarządzanie w sektorze publicznym, jednostki samorządu terytorialnego.

Kody JEL: M12, M54, R50

Czym jest budżet wrażliwy na płeć?

Budżet wrażliwy na płeć (BWNP) jest najskuteczniejszym instrumentem dążenia do pełnego równouprawnienia przedstawicieli obu płci. Siła oddziaływania budżetów samorządowych na sytuację kobiet i mężczyzn jest nie do przecenienia. Zakłada, że celem nadrzędnym jest „uwrażliwienie na płeć” wszystkich obszarów funkcjonowania urzędu jednostki samorządu terytorialnego (JST). BWNP oznacza także promowanie partycypacji w tworzeniu budżetu ze strony obu płci. Stopień realizacji zasad BWNP jest miernikiem jakości rządzenia w powiecie. Jeśli władze samorządowe potrafią skutecznie wdrożyć BWNP, dowodzi to, że:

- osiągnęły wysoką sprawność zarządzania,
- jakość usług świadczonych na rzecz mieszkańców przez JST jest wysoka (jest wiele pozytywnych efektów dodatkowych, które niesie ze sobą wdrożenie zasad BWNP).

Zmiany w funkcjonowaniu JST, które wywołuje BWNP, nie muszą wcale prowadzić do destabilizacji dotychczasowych prac prowadzonych przy

konstruowaniu budżetu. BWNP polega przede wszystkim na bardziej „inteligentnym” zarządzaniu wydatkami w poszczególnych pozycjach budżetowych niż na wprowadzaniu nowych pozycji. Jeśli np. gmina przeznaczą 10 mln zł ze swojego budżetu na budowę dróg, to zgodnie z zasadami BWNP należy dokonać analizy wpływu tych inwestycji na sytuację kobiet i mężczyzn. Na przykład zamieszkałe w gminie kobiety mogą postulować poczucie bezpieczeństwa, które zapewnić będzie chodnik przy drodze po zapadnięciu zmroku. W budżecie „ślepych na płęć” nie będzie się uwzględniać takich postulatów. A więc wydatki dotyczące budowy dróg nie będą podlegać zmianom – istotny będzie jedynie wpływ tych wydatków na przedstawicieli obu płci. Podobnie można analizować wpływ inwestycji drogowych, rozpatrując strukturę zawodów wykonywanych przez mieszkańców gminy. Jeśli 90% rolników stanowią mężczyźni, to naturalną konsekwencją może być fakt, że inwestycje drogowe dla rolników będą dyskryminować czynne zawodowo kobiety w gminie itd.

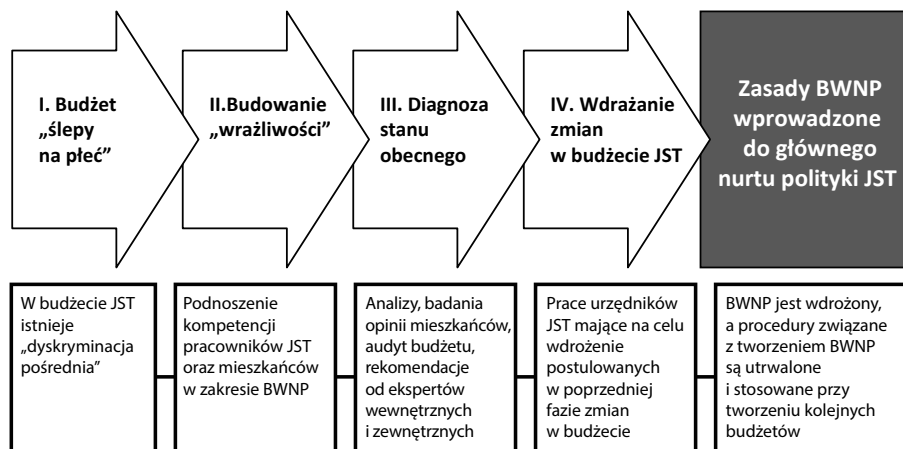
Budżet wrażliwy na płęć:

- jest to jedna z metod wyrównywania szans obu płci przez działania ekonomiczne instytucji sektora publicznego;
- opiera się na założeniu, że z natury budżety nie są neutralne dla przedstawicieli obu płci – zawierają w sobie rozwiązania dyskryminujące (zazwyczaj wbrew intencjom autorów budżetów);
- dotyczy zarówno strony dochodowej, jak i wydatków budżetu;
- jest ściśle powiązany z fazą analiz i oceny aktualnej sytuacji kobiet i mężczyzn;
- nie pociąga za sobą potrzeby tworzenia osobnego budżetu dla kobiet w JST;
- jest zorientowany na potrzeby mieszkańców;
- pozwala na lepsze, bardziej efektywne wydatkowanie środków publicznych;
- zachęca do współtworzenia i aktywizuje społeczność lokalną – przyczynia się do budowy społeczeństwa obywatelskiego w gminie/powiecie;
- może być stosowany zarówno do poszczególnych pozycji budżetowych, jak i do programów finansowanych z budżetu JST.

Na schemacie 1 przedstawiono fazy wdrażania budżetu wrażliwego na płęć.

Z badań wynika, że eliminacja dyskryminacji na rynku pracy pod względem płci przyczynia się nie tylko do wzrostu dochodów kobiet, ale także wzrostu dochodu narodowego (Dolar, Gatti 1999). Nierówność płci spowalnia wzrost gospodarczy, ponieważ – jak udowodniono – kobiety bardziej ekonomicznie dysponują zasobami w gospodarstwach domowych. Zwiększenie dochodów kobiet ma więc bezpośredni wpływ na jakość życia dzieci wychowywanych w rodzinach. Kobiety chętniej przeznaczają nadwyżki finansowe w budżecie domowym na wychowanie i edukację dzieci, podczas gdy mężczyźni preferują wydatki związane z czasem wolnym. Istnieje wiele innych dowodów na to, że zwiększenie szans kobiet na rynku pracy i w gospodarce przynosi pozytywne efekty ogólnoeconomiczne.

Schemat 1. Fazy wdrażania budżetu wrażliwego na płeć



Źródło: opracowanie własne.

Budżet wrażliwy na płeć a zarządzanie różnorodnością

Wdrażanie budżetów wrażliwych na płeć w JST nie może odbywać się w oderwaniu od uwarunkowań kulturowych. Kultura organizacyjna danego urzędu powinna sprzyjać wszelkiego rodzaju inicjatywom skierowanym na poprawę jakości pracy. Warto więc poświęcić nieco uwagi tematyce zarządzania różnorodnością (*diversity management*), która stanowi zaplecze intelektualne dla tworzenia w samorządach budżetów wrażliwych na płeć. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) można zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy przez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych. Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy (Lisowska 2013, s. 6). Na podstawie badań *The Costs and Benefits of Diversity* przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej (2003) wyróżniono pięć najbardziej istotnych korzyści, które odnoszą firmy z aktywną polityką różnorodności:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej,
- wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji,
- pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- podwyższenie motywacji i efektywności kadry,
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników (Keil i in. 2007).

Czynniki różnicujące można podzielić na pierwotne i wtórne (Loden 1995). Do pierwszej grupy należą m.in.: rasa, orientacja seksualna, narodowość,

wiek, (nie)pełnosprawność¹. Do przyczyn wtórnych należą takie elementy tożsamości, jak: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język. Różnorodność kształtowana jest także przez czynniki organizacyjne, jak choćby pozycję w hierarchii i formę zatrudnienia, sektor zatrudnienia, staż pracy, przynależność do związków zawodowych. W szerszym ujęciu za komponenty różnorodności można uznać także cechy osobowe, na przykład introwertyzm. Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są z powodu swojej odmienności dyskryminowani. Zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu (Lisowska, Sznajder 2013). Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu aspekty związane z różnorodnością to: płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna oraz wiek. Aspekt związany z wiekiem pracowników dostrzega się także w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą (Calo 2008, s. 403–416; Stevens 2010, s. 77–83). Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników w celu przekazania jej pracownikom młodszym. Wiek i wynikające z niego różnice kulturowe między pracownikami mogą stanowić barierę dla transferu wiedzy w organizacji. Różnice wieku sprawiają, że pracownicy młodzi i starsi często postrzegają siebie nawzajem jako „obcych”. Jak zauważają J. Luring i J. Selmer (2012, s. 89–105), zarządzanie różnorodnością jest związane z coraz popularniejszym w naukach o organizacji i zarządzaniu nurtem badań nad heterogenicznością grup pracowniczych i jej wpływem na procesy organizacyjne oraz efektywność zarządzania. Heterogeniczność pracowników ma swoje zalety i wady, które wynikają z różnic demograficznych, społecznych i kulturowych (Hambrick i in. 1996, s. 659–684). Niektóre badania sugerują, że heterogeniczność populacji pracowników jest przeszkodą dla zachowań sprzyjających dzieleniu się wiedzą (Tsui i in. 1992, s. 549–579).

Są jednak również badacze, którzy wskazują, że zróżnicowanie pracowników sprzyja dzieleniu się wiedzą. Prezentując kwestie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (i w domyśle kwestie polityki równego traktowania pracowników w firmie), warto wspomnieć o istnieniu europejskiej i krajowej Karty Różnorodności (*Diversity Charter*).

Zarządzanie różnorodnością opiera się na założeniu, że rynek wiedzy i kompetencji jest z natury nieefektywny, a stan naturalny (tj. pozbawiony interwencji np. w postaci programu zarządzania różnorodnością) będzie blokował optymalne wykorzystanie zasobów wiedzy w organizacji. Podobnie można traktować koncepcje budżetów wrażliwych na płeć jako swego rodzaju

¹ Chodzi o sprawność fizyczną i psychiczną.

interwencję w stan zastany, która ma za zadanie uruchomienie mechanizmów zapewniających równe traktowanie przedstawicieli obu płci.

Ukryty wkład kobiet w rozwój lokalnej gospodarki – wspieranie pozarynkowej aktywności kobiet

Kobiety nie tylko świadczą usługi nierynkowe, takie jak opieka nad dziećmi czy nad osobami starszymi w rodzinie. Także gospodarka rynkowa jest wspierana przez niezauważaną w oficjalnych statystykach pracę kobiet. Na przykład miasto Bazylea w Szwajcarii przeprowadziło analizę aktywności w zakresie pozarynkowych prac (*unpaid labour*) wykonywanych przez mieszkańców posiadających dzieci w wieku poniżej 15 lat. W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie z 2000 roku, z którego jednoznacznie wynika, że obowiązkami tego typu znacznie bardziej obciążone są kobiety. Pamiętajmy, że dane te pochodzą z bardzo zamożnej społeczności żyjącej w nowoczesnej kulturze zachodnioeuropejskiej.

Z badań Beaty Mikuty z końca lat 90. XX wieku wynika, że wartość pracy domowej jest porównywalna z wielkością przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej oraz powiększa wartość dochodu narodowego brutto o około 23%. Czas przeznaczany na prace i zajęcia domowe przez osoby pozostające w związkach i mające dzieci do 6 lat, to przeciętnie (*Nieopłacana praca domowa...* 2006, s. 8):

- dla kobiet – 6 godzin i 58 minut dziennie,
- dla mężczyzn – 2 godziny i 47 minut dziennie.

Tabela 1. Aktywność pozarynkowa kobiet i mężczyzn na przykładzie Bazylei (Szwajcaria)

Osoby z/bez dzieci oraz rodzaj niepłatnej pracy		Kobiety i mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
		Liczba godzin na osobę rocznie		
Z dziećmi poniżej 15. roku życia	Prace w gospodarstwie domowym	1 184	1 738	582
	Opieka	719	901	522
	Razem	2 639	2 639	1 103
Bez dzieci poniżej 15. roku życia	Prace w gospodarstwie domowym	959	1 130	761
	Opieka	316	371	254
	Razem	992	1 167	788
Osoby z dziećmi vs. osoby bez dzieci (=100%)	Prace w gospodarstwie domowym	123,4	1 153,8	76,4
	Razem	191,9	226,1	140,1

Źródło: Quinn (2009, s. 18).

Analiza wykonana przez samorządowców z Bazylei dotycząca porównania wartości usług pozarynkowych z analogicznymi usługami opłacanymi z budżetu samorządowego przedstawiona została w tabeli 2.

Tabela 2. Aktywność „pozarynkowa” kobiet i mężczyzn na przykładzie Bazylei (Szwajcaria)

Wyszczególnienie		Ogółem (w mln CHF)	Wartość niepłatnych prac wykonywanych przez kobiety (mln CHF)
Usługi świadczone przez gospodarstwa domowe i uznawane jako „niepłatna praca”	Prace domowe	4 238,5	2 777,8
	Opieka nad członkami rodziny (z wyłączeniem prac domowych)	922,0	591,2
	Usługi świadczone na rzecz sąsiadów, przyjaciół, krewnych	24,0	145,1
	Aktywność w wolontariacie	295,4	99,5
	Razem	5 679,9	3 613,7
Wydatki na analogiczne usługi publiczne z budżetu samorządowego (Canton of Basel-City)	Place (personel służby zdrowia)	502,0	-
	Place (żłobki, szkoły publiczne, opieka społeczna, szkolenia)	179,1	-
	Razem koszty płac (wszystkie etaty finansowane z budżetu samorządowego)	1 637,3	-
	Razem	3 690,8	-

Źródło: Quinn (2009, s. 19).

Jak widać w tabeli 2, aktywność pozarynkowa mieszkańców ma istotny wkład w lokalną gospodarkę. Dominujący udział w pozarynkowych usługach mają kobiety. Kobiety wykonują wiele prac, które mają pozytywny wpływ na rozwój lokalnej gospodarki, choć formalnie działania te nie są odnotowywane w statystykach, np. praca w organizacjach lokalnych, praca w gospodarstwie rolnym (choć formalnie „zawód” rolnika może wykonywać mąż), aktywność w kole gospodyń wiejskich itp.

Działania projakościowe związane z wdrożeniem BWNP w JST

Poprawa jakości usług publicznych świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego jest możliwa dzięki wdrożeniu zasad budżetu wrażliwego na płeć w postaci takich konkretnych działań, jak:

1. Ocena polityki JST ze względu na równouprawnienie płci – analiza efektów budżetowych dla obu płci; ocena realizacji programów – nie tylko polityk wobec płci.

2. Ocena wyników alokacji budżetowych: kto korzysta i jak oceniane są usługi świadczone przez JST? Stosuje się ocenę jakościową, np. przez wywiady z przedstawicielami różnych grup społecznych.
3. Ocena efektywności nakładów – stosuje się złożone metody ilościowe. Celem analiz jest ustalenie, jaka jest efektywność wydatkowanych środków. Korzyści odnoszone przez kobiety i mężczyzn są przeliczane na jednostkę pieniężną, np. efekty w postaci poprawy / 1000 zł wydatków.
4. Ocena strony dochodowej budżetu ze względu na płeć – pytanie badawcze brzmi: jak podatki i opłaty lokalne pobierane od kobiet i mężczyzn wpływają na ich jakość życia? Jaki jest wpływ pobrania, np. 100 tys. zł w postaci podatków lokalnych i opłat na sytuację kobiet i mężczyzn?
5. Ocena wpływu budżetu na gospodarowanie czasem – ocena efektów decyzji budżetowych na gospodarowanie czasem kobiet i mężczyzn, w tym w przypadku czasu poświęcanego na usługi nierynkowe, np. czy dana opłata wydłuża czas oczekiwania na leczenie w przypadku przedstawicieli jednej z płci?
6. Analiza procesu uchwalania budżetu – kto bierze udział w uchwalaniu i opracowywaniu budżetu? Jak oczekiwania społeczności lokalnej są odzwierciedlane w budżecie? Jak przebiega proces konsultacji społecznych? Czy prowadzone są badania opinii i zlecane ekspertyzy mające na celu zebranie informacji o potrzebach kobiety i mężczyzn? Jak nowe inwestycje w gminie/powiecie wpływają na sytuację kobiet i mężczyzn? Jaki jest wpływ programów socjalnych na sytuację kobiet i mężczyzn?

W tabeli 3 przedstawiono wypracowane w ramach projektu BASS kroki zmierzające do wdrożenia budżetu wrażliwego na płeć.

Tabela 3. Metodologia BASS stosowana do analizy wrażliwości budżetu na płeć

Kroki	Przykłady
Zbieranie danych	Dezagregacja budżetów z kilku minionych lat
Klasyfikacja wydatków budżetowych ze względu na: – zatrudnienie, – korzyści, – niepłatną pracę kobiet	– Czy JST tworzy równe szanse dla zatrudnienia przedstawicieli obu płci? – Czy wydatki budżetowe przynoszą równe korzyści kobietom i mężczyznom? – Czy oszczędności budżetowe powodują, że kobiety są zmuszone zwiększyć wielkość swojego zaangażowania w prace niepłatne?
Obliczenie różnic	Porównanie okresu oszczędności budżetowych z okresem odniesienia (referencyjnym): jakie zmiany zachodziły w wartości poszczególnych wydatków budżetowych w stosunku do wydatków ogółem?
Opracowanie odpowiednich polityk korygujących	Celem ostatecznym jest poważne traktowanie przez wszystkich pracowników JST kwestii równouprawnienia płci. Pozycje budżetowe faworyzujące przedstawicieli jednej płci powinny być skorygowane.

Źródło: opracowanie własne po uwzględnieniu realiów polskich na podstawie: Quinn (2009, s. 25).

W tabeli 4 przedstawiono ramy dostosowawcze służące odniesieniu budżetu do zasady równości płci.

Tabela 4. Ramy dostosowawcze służące odniesieniu budżetu do zasady równości płci

Obszar analizy	Rachunkowość „wrażliwa na płeć” (<i>Accounting for gender</i>)	Potrzebne dane i informacje
Nakłady Pozycje budżetowe przeznaczone na realizację odpowiednich zadań	Czy planowane nakłady są adekwatne do potrzeb w zakresie osiągnięcia równości płci, a także innych celów strategicznych gminy/powiatu?	Dane statystyczne w rozbiściu na obie płci. Badania opinii społecznej w gminie/powiecie (badania ilościowe oraz jakościowe). Statystyczne relacje zachodzące między obiema grupami mieszkańców (tj. kobietami i mężczyznami). Opinie administracji rządowej oraz przedstawicieli innych samorządów.
Aktywności Planowane i dostarczane usługi publiczne, np. opieka zdrowotna, aktywizacja bezrobotnych itp.	Czy zaplanowane aktywności są w równym stopniu korzystne i potrzebne dla przedstawicieli obu płci?	
Wyniki Planowane i dostarczane produkty usługowe (<i>utilisation of activities</i>), np. liczba wyleczonych pacjentów, liczba bezrobotnych, którzy powrócili na rynek pracy itp.	Czy beneficjentami wyników są w adekwatnych proporcjach zarówno kobiety, jak i mężczyźni?	
Wpływ na sytuację gminy/powiatu Planowane i zrealizowane osiągnięcia w odniesieniu do celów strategicznych gminy/powiatu, np. podniesienie poziomu zdrowia mieszkańców, obniżenie bezrobocia wśród kobiet itp.	Czy wpływ wydatków budżetowych spowodował zmniejszenie nierówności płci w powiecie/gminie?	

Źródło: opracowanie własne, po uwzględnieniu realiów polskich na podstawie: Elson (2001).

Podsumowanie

Aktualnie w Polsce tylko niewielka liczba zadań budżetowych zarówno w budżecie centralnym, jak i w budżetach samorządowych jest zdefiniowana na podstawie kryterium płci. Co więcej, te działania, które były skierowane do przedstawicieli jednej tylko płci, były często uznawane jako dyskryminujące (przedstawicieli drugiej płci), np. zasiłki dla matek zostały zastąpione zasiłkami dla opiekunów dzieci, aby nie dyskryminować mężczyzn. Jednak z takich zmian nie wynika, że dążenie do neutralności budżetu jest zawsze kierunkiem wskazanym i optymalnym. Budżet neutralny, bądź „ślepy” na płeć może być *de facto*

dyskryminujący. Ignorowanie wpływu budżetu na sytuację przedstawicieli obu płci nie jest przejawem „neutralności”, lecz braku wrażliwości („ślepoty”) tego budżetu. Dobre zarządzanie samorządem wymaga od władz JST ciągłego analizowania efektów ich pracy i wpływu na jakość życia mieszkańców (por. ramka 1). W rzeczywistości zarówno kobiety, jak i mężczyźni odgrywają w społeczności lokalnej różne role, ich zaangażowanie w życie społeczne i gospodarcze nie jest proporcjonalne. Są po prostu obszary aktywności, w których rola kobiet jest większa, a w innych dominują mężczyźni. Cała sztuka stworzenia budżetu wrażliwego na płeć polega na odkryciu tych obszarów asymetrii, a następnie na dostosowaniu (skorygowaniu) wydatków budżetowych w JST w taki sposób, aby strumień środków budżetowych był korzystny w równym stopniu dla kobiet i mężczyzn mieszkających w gminie bądź powiecie.

Ramka 1. Jakie przeszkody mogą napotkać władze JST?

- Niejasność w kwestiach prawnych – jak idea BWNP ma się do innych aktów prawnych?
- Brak przekonania władz JST, że dążenie do realizacji BWNP polepszy jakość życia mieszkańców.
- Brak przekonania mieszkańców, że dążenie do realizacji BWNP polepszy ich jakość życia.
- Brak zasobów organizacyjnych w JST do wdrożenia BWNP.
- Brak kompetencji dotyczących wdrażania i realizacji BWNP wśród pracowników JST.
- Brak wsparcia ze strony lokalnych organizacji pozarządowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budlender i in. (1998, s. 8).

W artykule zostały przedstawione podstawy wiedzy na temat tworzenia budżetów wrażliwych na płeć. Zawarte informacje stanowią przegląd najważniejszych poglądów w tej dziedzinie i są wynikiem pogłębionych studiów literaturowych, którymi objęto kilkadziesiąt raportów i innych opracowań powstałych na całym świecie w ciągu ostatnich 20 lat. Opracowanie to stanowi kompendium podstawowej wiedzy na temat tworzenia budżetów wrażliwych na płeć ze szczególnym uwzględnieniem realiów samorządowych w Polsce.

Bibliografia

Budlender D., Sharp R., Allen K. (1998), *How to do a gender-sensitive budget analysis: Contemporary research and practice*, Commonwealth Secretariat, London.

- Budlender D., Elson D., Hewitt G., Mukhopadhyay T. (2002), *Gender Budgets Make Cents, Understanding gender responsive budgets*, Commonwealth Secretariat, London.
- Calo T.J. (2008), *Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer*, „Public Personnel Management”, Vol. 37, No. 4.
- Dolar D., Gatti R., *Gender Inequality, Income, and Growth: Are Good Times Good for Women?* (1999), The World Bank Development Research Group/Poverty Reduction and Economic Management Network, May.
- Elson D. (2001), *Gender-responsive budget initiatives: Some key dimensions and practical example*, (w:) *Gender budgeting initiatives Understading the Budget*, The WIN-Belize Training on the Budget, Women's Issues Network of Belize. strategies, concepts and experiences. Materiały konferencyjne: „Strengthening economic and financial governance through gender responsive budgeting”, 16-18 października, Bruksela.
- Gender Responsive Budgeting. Manual For Trainers* (2005), Bratislava.
- Hambrick D.C., Cho T.S., Chen C.C. (1996), *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, No. 4.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/Poradnik_szkoleniowy_-_Zarz_dzanie_r__norodno_ci___2008_.pdf [dostęp: 23.06.2013].
- Lauring J., Selmer J. (2012), *Knowledge sharing in diverse organizations*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 22, No. 1.
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa, http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/files/2013_11/Barometr_R_norodno_ci_2013_raport_Diversity_Index_final.pdf [dostęp: 02.01.2014].
- Loden M. (1995), *Implementing Diversity*, McGraw-Hill, New York.
- Sharp R. (2003), *Budgeting for equity: Gender budget initiatives within a framework of performance oriented budgeting*, United Nations Development Fund for Women, New York.
- Nieopłacana praca domowa - jak ją traktować, żeby skutecznie tworzyć podstawy opiekuńczego społeczeństwa?* (2006), Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź.
- Making Budgets Gender-Sensitive: A Checklist for Programme-Based Aid* (2009), Austrian Development Agency, Vienna.
- Quinn S. (2009), *Gender Budgeting. Practical Implementation Handbook*, Council of Europe, Strasbourg.
- Stevens R.H. (2010), *Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce*, „International Business Research”, Vol. 3, No. 3.
- The Costs and Benefits of Diversity* (2003), European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit D/3, Bruksela, <http://>

www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf [dostęp: 23.06.2013].

Tsui A., Egan T., O'Reilly C. (1992), *Being different: relational demography and organizational attachment*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 37, No. 4.

Gender Budget as a Method of Quality Management of the Local Self-Government Units

Summary

The gender-sensitive budget is a concept serving improvement of the quality of life of citizens. The modern budget is something more than an accounting and financial document – this is an instrument of affecting positive changes of citizens. The budget should be an effect of implementation of a certain policy (and not contrary). It is noticed that the needs of representatives of both genders not always are ‘fairly’ satisfied. This lack of justice do usually not stem from ill will of self-governments. The reason for a decreased quality of public services provided by self-governments is ‘budget blindness’ to the gender. In order to prevent it there are just constructed gender responsive budgets. In Poland, this concept has yet been poorly recognised, and there is lack of examples of implementation.

Key words: gender budget, quality of services, management in the public sector, local self-government units.

JEL codes: M12, M54, R50

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Jan Fazlagić
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Badań Rynku i Usług
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
tel.: 61 851 36 23
e-mail: jan.fazlagic@ue.poznan.pl