

**Marta Kołodziej-Hajdo**

AGH w Krakowie

e-mail: mkolodz1@zarz.agh.edu.pl

---

**BUDŻET ZADANIOWY –  
UJĘCIE POLSKIE I MIĘDZYNARODOWE**

---

**PERFORMANCE BUDGETING –  
POLISH AND INTERNATIONAL PERSPECTIVE**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.471.21

JEL Classification: H – Public Economics

**Streszczenie:** Koncepcja budżetu zadaniowego wpisuje się w trend światowej transformacji w obszarze finansów publicznych definiowany jako Nowe Zarządzanie Publiczne, które jest próbą przełożenia modeli i zasad zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym na sektor publiczny. Celem artykułu jest synteza i prezentacja aktualnych rozwiązań prawnych w Polsce i na świecie oraz dorobku naukowego w tym zakresie. Artykuł ma charakter przeglądowy literatury tematu, wskazując na różne ujęcie tej problematyki zarówno od strony teoretycznej, jak i zastosowania w praktyce. Dokonano również analizy porównawczej w celu prezentacji najważniejszych przyczyn wprowadzania budżetu zadaniowego, jak i zróżnicowanego podejścia do tej koncepcji w wybranych krajach świata. Przedstawione międzynarodowe porównanie wskazuje, że jest to narzędzie, które wpisuje się w nowy styl zarządzania sektorem publicznym.

**Słowa kluczowe:** budżet zadaniowy, nowe zarządzanie publiczne, sektor finansów publicznych.

**Summary:** Performance budgeting concept is part of the global public finance transformation trend, defined as New Public Management, which attempts to translate the models and governance principles of the private sector into the public sector. The aim of this article is to synthesize and present current legal solutions in Poland and in the world and scientific achievements in this field. The article also uses a comparative analysis to present the main reasons for the implementation of the performance budget and different approaches to this concept in selected countries in the world. The presented international comparison indicates that this is a tool that fits in the new style of public sector management.

**Keywords:** performance budgeting, new public management, public finance sector.

## 1. Wstęp

W tradycyjnym systemie budżetowym występują istotne ograniczenia polegające na:

- braku dobrze zdefiniowanych celów finansowych działań w ramach budżetu,
- braku wskazania sposobu pomiaru efektów,
- problemów z dostępnością, jakością i aktualnością danych.

Ograniczone środki publiczne wymagają, aby wydatki publiczne były realizowane w sposób efektywny. Rodzi to zatem potrzebę wdrażania koncepcji zorientowanych na rezultaty. Bardziej efektywne wydatkowanie środków niesie z sobą oszczędności, co w dłuższej perspektywie prowadzi do zmniejszenia obciążeń podatkowych czy też finansowania nowych działań. Może to być realizowane poprzez budżet zadaniowy.

Metoda ta wpisuje się w ogólnoswiatowy trend, którego celem jest głęboka transformacja zarządzania w sektorze publicznym, polegająca na wprowadzeniu nowego stylu zarządzania – *New Public Management*. To właśnie budżet zadaniowy, jako jedna z determinant innowacji w sektorze publicznym, ma za zadanie zwiększenie sprawności i efektywności tego sektora.

Budżet zadaniowy należy do rozwiązań, które coraz częściej przyjmowane są w państwach należących do OECD, także w Polsce. Na świecie budżet zadaniowy wykorzystywany jest w oparciu o różne warianty. Także powody i okres jego wykorzystania jako narzędzia zarządzania sektorem publicznym w poszczególnych krajach są zróżnicowane.

W artykule dokonano syntezy i przedstawienia aktualnego dorobku naukowego i rozwiązań prawnych w zakresie budżetowania zadaniowego w oparciu o dorobek naukowy prezentowany w literaturze.

## 2. Idea budżetu zadaniowego

Od ponad kilkudziesięciu lat na świecie wdrażana jest koncepcja budżetu zadaniowego, metody ukierunkowanej na zarządzanie finansami publicznymi poprzez rezultaty. „Jego idea polega na wykorzystaniu w procedurze budżetowej informacji o efektach osiągniętych w związku z poniesionymi wydatkami publicznymi. Wiąże się to zazwyczaj z wysiłkiem na rzecz poprawy kontroli wydatkowania środków publicznych i wzrostu efektywności działania sektora publicznego, dzięki lepszej alokacji środków oraz skuteczniejszemu ich wykorzystaniu” [Jachowicz 2011].

Charakter i zakres wdrażania budżetu zadaniowego w poszczególnych krajach na świecie jest różny. Z tego powodu trudno znaleźć w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowane pojęcie. Wielu autorów zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej prezentuje zróżnicowanie istoty i zakresu tej tematyki [Lubińska (red.) 2009; Wernik 2007; Allan, Tommasi 2001; Robinson 2007; Caridad 2013 i in.].

Według S. Owsiaka „...jest to plan finansowy podmiotu publicznego [...], w którym niezależnie od obowiązującej klasyfikacji dochodów i wydatków budżetowych, zapisane są konkretne zadania charakteryzujące się niejednorodnością. Zadanie ma

określony (ilościowo i jakościowo) cel, koszt, wskaźniki efektywności, wskazana jest także osoba odpowiedzialna za jego realizację” [Owsiak 2017].

W literaturze wskazuje się, że budżet zadaniowy jest narzędziem sprawnego zarządzania środkami publicznymi w ramach realizowanych zadań publicznych, zapewniającym osiągnięcie ustalonych dla nich celów. Według definicji opracowanej przez amerykański *Government Accountability Office* budżet zadaniowy jest „metodą polegającą na powiązaniu informacji efektywnościowej z budżetem” [Mielcarz 2012]. Zróżnicowane podejście teorii do budżetowania zadaniowego znajduje swoje odzwierciedlenie także w różnorodnych jego formach w praktyce.

Zastosowanie tego instrumentu podlega rozwojowi w miarę poziomu zaawansowania procesu wdrażania budżetu zadaniowego w danym kraju, jak również zależy od poziomu świadomości oraz kultury ewaluacyjnej i kultury proefektywnościowej polegającej na aktywnym dążeniu do wykorzystania wyników ewaluacji. Ważne jest, aby informacje pozyskane w trakcie ewaluacji były wykorzystywane nie tylko przez administrację publiczną, ale również przez władzę ustawodawczą oraz całe społeczeństwo i instytucje będące reprezentacją tego społeczeństwa [Postuła 2013].

W definicji OECD wskazuje się, że budżetowanie zadaniowe jest metodą budżetowania, w której wykorzystuje się informację o wynikach realizacji zadań publicznych. W metodzie tej wydatki ujmuje się pod postacią zadań, dla których wskazuje się cele oraz wyniki. Wskazuje się także trzy stadia użyteczności tej koncepcji:

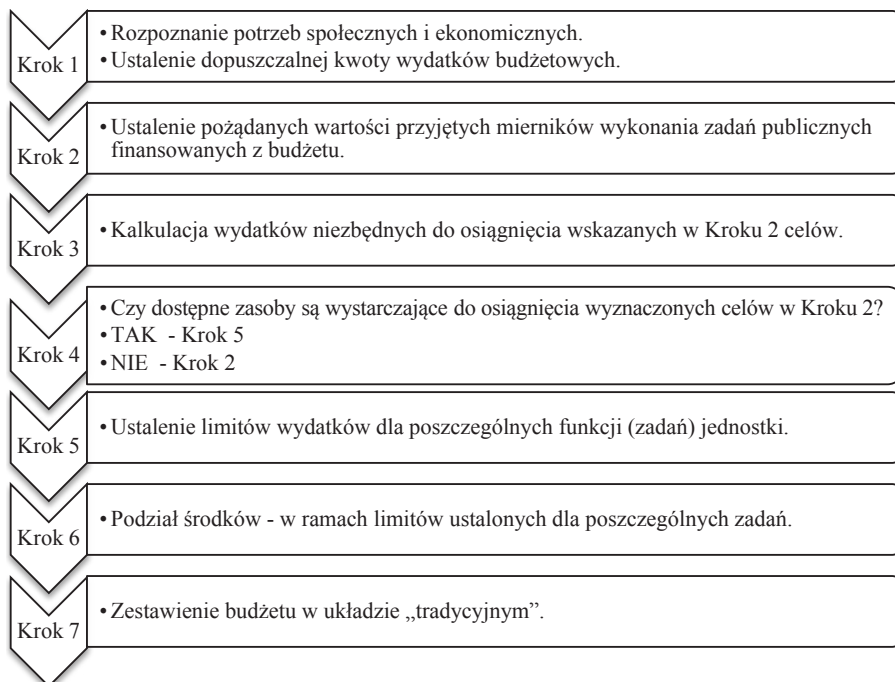
- prezentacyjny budżet zadaniowy,
- budżet zadaniowy informujący o efektywności,
- budżet zadaniowy efektywnościowy [OECD 2007].

Koncepcja budżetu zadaniowego ma znaczenie w efektywnym i sprawnym zarządzaniu podmiotem sektora finansów publicznych, jeżeli jest ona wdrażana w sposób konsekwentny. W budżecie zadaniowym wydatki stanowią tylko środek do osiągnięcia celów i są zasadne tylko wtedy, gdy faktycznie przyczyniają się do osiągnięcia tych celów. W warunkach budżetowania zadaniowego nowego znaczenia nabierają pojęcia „efektywność wykorzystania środków publicznych” czy „oszczędność”. Są one sensowne jedynie wówczas, gdy poniesione wydatki możemy zestawić z efektami tych wydatków.

W przypadku budżetowania zadaniowego oczywiste jest, że wzrost wydatków na wyodrębnione zadanie czy też na pewną sferę działalności nie jest wartością samą w sobie, a zmniejszenia wydatków prowadzące do niewykonania zadań publicznych lub do jego wykonania w niewłaściwy sposób nie powinno się nazywać oszczędnością [Misiąg 2013].

Proces opracowania budżetu w układzie zadaniowym przedstawia rys. 1.

Reasumując, „podstawowa idea kryjąca się za hasłem budżet zadaniowy jest prosta: należy powiązać nakłady budżetowe z pomiarem uzyskiwanych efektów. Zwykle podkreśla się dobre strony tego rozwiązania, wynikające przede wszystkim z wprowadzenia definicji i pomiaru efektów, w tym zwłaszcza:



Rys 1. Proces budżetowania zadaniowego

Źródło: [Misiąg 2013].

- przesunięcie uwagi z wydatków budżetowych i reguł ich wykorzystania na mierzalne efekty działań władz publicznych,
- ujęcie działań władz publicznych w struktury programów o jasno zdefiniowanych celach ujętych w kategoriach rezultatów – zmian wywołanych działaniami, a nie nakładów czy nawet produktów – bezpośrednich wytworów działań,
- wzrost skuteczności i efektywności realizowanych programów,
- alokacja zasobów na projekty charakteryzujące się większą efektywnością i wygaszanie wydatków nieprzynoszących widocznych efektów lub efektów uzasadniających poniesione koszty” [Górniak 2009].

### 3. Budżet zadaniowy w Polsce

Reforma finansów publicznych w Polsce w kierunku wdrażania budżetowania zadaniowego została podjęta w 2006 roku, choć ta koncepcja na poziomie samorządów była już stosowana wcześniej<sup>1</sup>. Wskazania dotyczące budżetowania zadaniowego

<sup>1</sup> Budżet zadaniowy w Polsce stosowany jest od połowy lat 90. XX wieku na szczeblu samorządowym. Po raz pierwszy w Polsce koncepcję tę w procesie tworzenia budżetu na rok 1994 zastosowano w Krakowie.

przedstawiono w dokumentach programowych i strategicznych rządu, a mianowicie: Strategii Rozwoju Kraju oraz Krajowym Programie Reform. Było to podstawą do pierwszych prac metodologicznych w zakresie budżetowania zadaniowego. Implementację tej koncepcji w Polsce określa ustawa o finansach publicznych [Ustawa z 27 sierpnia 2009]. W art. 2 ust. 3 zdefiniowany został układ zadaniowy budżetu. Pod jego pojęciem ustawodawca rozumie zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone według funkcji państwa, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, oraz:

1. zadań budżetowych grupujących wydatki według celów,
2. podzadań budżetowych grupujących działania umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione – wraz z opisem celów tych zadań i podzadań, a także z bazowymi i docelowymi miernikami stopnia realizacji celów działalności państwa, oznaczającymi wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

Ustawa o finansach publicznych nie zawiera definicji budżetu zadaniowego. Odwołując się jednak do definicji układu zadaniowego, można wskazać, że polski ustawodawca przez budżet zadaniowy rozumie plan wydatków budżetowych sporządzany w układzie funkcji, zadań i podzadań, wraz ze wskazaniem na poziomie zadań i podzadań celów, które planuje się osiągnąć w wyniku realizacji zadania/podzadania, oraz mierników określających stopień realizacji zadania/podzadania.

Zgodnie z art. 182 ust. 2 tej ustawy Rada Ministrów jest zobowiązana do przedstawienia Sejmowi oraz Najwyższej Izbie Kontroli sprawozdania z wykonania ustawy budżetowej wraz z informacją o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym. Do chwili obecnej budżet państwa sporządzany jest w dwóch ujęciach: budżet tradycyjny oraz budżet zadaniowy. Docelowo budżet zadaniowy ma stanowić jedyny sposób raportowania budżetowego.

Pierwsza wersja budżetu zadaniowego opracowana została dla roku 2008. Budżetem zadaniowym objęto wówczas wydatki 67 dysponentów ujęte w 82 częściach budżetowych (stanowiło to około 44% wydatków budżetu państwa). Okazało się jednak, iż wiele zadań dysponentów głównych było ze sobą powiązanych, co oznaczało konieczność współpracy niekiedy kilku resortów na etapie jego realizacji. W efekcie w projekcie ustawy budżetowej na rok 2009 wprowadzono nowy układ budżetu zadaniowego, wyodrębniając w nim: funkcje, zadania i podzadania. Wprowadzenie 22 funkcji państwa, wg których odbywa się obecnie planowanie, pozwoliło zaprowadzić porządek, stanowiąc zarazem najwyższy szczebel struktury zadaniowej. Zobowiązano jednocześnie dysponentów części budżetowych do przypisania do każdego zadania i podzadania celów i odpowiednich dla tych celów mierników – w ustalonej liczbie.

Obecnie budżet zadaniowy jest planem wydatków na rok budżetowy i dwa kolejne lata państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych, agencji wykonawczych, instytucji gospodarki budżetowej oraz państwowych osób prawnych, sporządzanym w układzie zadań i podzadań [Rozporządzenia Ministra Finansów

z 20 maja 2016]. Zadania są główną jednostką klasyfikacji budżetowej i dzielą wydatki według szczegółowych celów. Niższym stopniem klasyfikacji są podzadania. Przypisane im zostają wydatki, służące realizacji celów zadania, w obszarze którego podzadania te zostały zdefiniowane. Planowanie odbywa się w ramach wyodrębnionych 22 funkcji [www.mf.gov.pl]. Zgodnie z wprowadzonymi zmianami wydatki ujmują się w działaniach w ramach funkcji 1–21. Natomiast funkcja 22 dotyczy szczególnych przypadków, gdy wydatki z obszaru obsługi administracyjnej i technicznej nie zostały przyporządkowane do działań w ramach wspomnianych wcześniej funkcji. W rozdziale 5 wspomnianego rozporządzenia przedstawiono wszystkie istotne kwestie związane z opracowaniem budżetu zadaniowego przez państwowe jednostki sektora finansów publicznych.

W celu odzwierciedlenia wydatków w układzie zadaniowym, zgodnie z § 8.17, w załącznikach do rozporządzenia dołączono instrukcję sporządzania planów rzeczowych i finansowych dotyczących planowania budżetu zadaniowego oraz wprowadzono wzory formularzy.

Obecnie dąży się także do uproszczenia struktury układu zadaniowego. Liczba pozycji klasyfikacyjnych (z wyłączeniem funkcji nr 22) została istotnie ograniczona – do 21 funkcji, 88 zadań, 275 podzadań i 893 działań, podczas gdy układ zadaniowy jeszcze na 2015 rok obejmował (wg stanu zgodnego z notą budżetową): 22 funkcje, 112 zadań, 381 podzadań i 1430 działań.

Biorąc pod uwagę czas, który upłynął od momentu wprowadzenia dokumentów związanych z włączeniem koncepcji budżetowania zadaniowego na potrzeby opracowania planów państwowych jednostek sektora finansów publicznych, stopień zaawansowania prac, realizację harmonogramu prac nad budżetem zadaniowym przedstawiony przez Ministra Finansów (który niestety nie jest realizowany terminowo), można stwierdzić, że wypracowanie polskiego modelu budżetu zadaniowego jest procesem skomplikowanym, długotrwałym, podlegającym cały czas ewolucji.

#### **4. Budżet zadaniowy w ujęciu międzynarodowym**

Budżet zadaniowy czy też jego elementy można zauważyć w systemach finansów publicznych już ponad pięćdziesięciu krajów na świecie. Dominują tutaj kraje będące członkiem organizacji OECD oraz Unii Europejskiej. Komisja Europejska, jak również organizacja OECD zalecają bowiem budżet zadaniowy jako metodę zarządzania finansami publicznymi. W krajach Unii Europejskiej jest on jednym z elementów ram budżetowych [Dyrektywa Rady z 8 listopada 2011].

Budżet zadaniowy wpisuje się w ogólnoswiatowy trend transformacji administracji publicznej, jak również wdrażania nowego zarządzania publicznego. W świecie odnaleźć można wiele wariantów koncepcji budżetowania zadaniowego. Wynika to przede wszystkim z powodów, dla których był/jest on wdrażany, ale także i okresu. Jednak pewna cecha jest wspólna, a mianowicie wprowadzenie zarządzania zorientowanego

na rezultaty. Poniżej przedstawiono zarys koncepcji budżetowania zadaniowego oraz jego efektów w wybranych krajach świata.

#### 4.1. Holandia

Początki wdrażania budżetu zadaniowego w Holandii sięgają lat 70. XX wieku. Jednak dopiero od 1999 roku rozpoczęto intensywne prace w tym obszarze, które zakończyły się wprowadzeniem w 2001 roku formy budżetu zadaniowego zorientowanego na rezultaty. Konieczność wdrożenia tej metody wynikała w tym kraju z następujących powodów: konieczność opracowania bardziej przejrzystego budżetu oraz raportu rocznego z jego wykonania czy wykorzystanie budżetu zadaniowego jako narzędzia na rzecz podniesienia wydajności programów budżetowych.

Model budżetu zadaniowego w Holandii jest rozbudowany i składa się z następujących elementów:

1. Projekt ustawodawczy – zawierający wydatki i dochody ministerstwa podlegające osobnemu głosowaniu.
2. Część dotycząca polityki.
3. Część dotycząca zarządzania, uwzględniająca możliwe zmiany organizacyjne w ministerstwie oraz stworzenie agencji lub zmianę standardów księgowych.
4. Część dotycząca agencji (informacje finansowe dotyczące ministerstwa).
5. Informacje dodatkowe.

Wdrożenie tego rozwiązania budżetowego miało swoje skutki w Holandii, które można streścić w następujących efektach pozytywnych:

- zmniejszyła się objętość dokumentów budżetowych (z 60 stron do 15 stron),
- struktura budżetu opiera się na logicznym powiązaniu instrumentów realizacji polityk z wynikami ich działalności,
- redukcja części budżetowych (z 800 do 140),
- krótszy czas opracowania rocznego raportu (wcześniej wrzesień, obecnie maj).

Negatywnymi skutkami reformy są nadal znaczne trudności w czytaniu dokumentu budżetowego, ze względu na dużą ilość informacji o charakterze technicznym [van Nispean, Posseth 2006].

#### 4.2. Nowa Zelandia

Liderem budżetowania zadaniowego na świecie jest Nowa Zelandia, gdyż mamy tu do czynienia z najbardziej rynkowymi finansami publicznymi. Początek datuje się na lata 80. XX wieku. Przyczynami tego kroku były: brak w większości ministerstw precyzyjnie określonych celów i planów działań, dyrektorzy departamentów mieli znaczne ograniczenia w zakresie zmiany sposobów realizacji podejmowanych zadań. Za dużą wagę przywiązywano do kontroli zasobów, natomiast brakowało skutecznych mechanizmów kontrolnych w zakresie osiągnięcia rezultatów i przypisania odpowiedzialności za ich brak. Ponadto prognozy co do salda budżetowego na kolejne lata nie były optymistyczne [Karpńska 2009].

Budżet zadaniowy w Nowej Zelandii opiera się na następujących dokumentach:

1. *State Sector Act 1988* – definiujący rolę dyrektorów departamentów rządowych oraz nadający im uprawnienia do zarządzania departamentami.
2. *Public Finance Act 1989* – regulujący wydatkowanie publicznych pieniędzy.
3. *State-Owned Enterprises Act 1986* – upoważniająca administrację rządową do prowadzenia części ich działań w oparciu o zasady funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorze prywatnym.
4. *Fiscal Responsibility Act 1994* – zobowiązujący rząd do ogłaszania jego krótko- i długoterminowych planów wydatkowych.

Metodologia systemu budżetowego w Nowej Zelandii wprowadziła pojęcia, które wskazują na **zmianę kierunku i sposobu myślenia o publicznych środkach**, a mianowicie: nakłady (*inputs*), *outputs* – dobra i usługi nabywane przez administrację rządową czy *outcomes* – skutki, rezultaty, konsekwencje dla społeczeństwa, będące wynikiem działań podejmowanych przez rząd. Ponadto wprowadzono indywidualną odpowiedzialność ministerstw i jednostek administracji rządowej za zarządzanie zasobami. Przyjęto również podejście, zgodnie z którym jednostki rządowe powinny być tak samo efektywne jak te funkcjonujące w sektorze prywatnym [*Putting It...* 1996]. Ponadto należy podkreślić, że w Nowej Zelandii mamy do czynienia z najdłuższym na świecie okresem planowania finansowego. Prognozy bowiem sięgają okresu dwudziestu lat, natomiast w budżecie po stronie wydatków prognozy dotyczą pięciu lat [[www.treasury.govt.nz](http://www.treasury.govt.nz)].

Trwającą kilkanaście lat reformę finansów publicznych w Nowej Zelandii należy ocenić pozytywnie. Działania podjęte w tym obszarze przyczyniły się do poprawy stanu sektora finansów publicznych [Caridad 2013].

### 4.3. Wielka Brytania

Budżet zadaniowy w Wielkiej Brytanii zaczęto wdrażać sukcesywnie od 1998 roku. Główną przesłanką implementacji tej koncepcji była potrzeba realizacji postulatów opinii publicznej, środowisk akademickich i eksperckich, które domagały się zmian w obszarze: zarządzania resortami przez ministrów, ograniczenia deficytu budżetowego sektora finansów publicznych, podniesienia efektywności i skuteczności wydatków publicznych czy wprowadzenia wieloletniej perspektywy planowania wydatków publicznych przy najwyższym poziomie elastyczności zarządzania nimi.

Od samego początku wdrażany system budżetu zadaniowego Wielkiej Brytanii nie ma charakteru budżetu zadaniowego typu *direct/formula*, ale zorientowany jest na dostarczanie informacji o efektywności. Metoda ta jest wprowadzana z punktu widzenia zarządzania politycznego. Cele, mierniki ustalane są jedynie przez rząd i stanowią zamierzenia oraz ambicje o charakterze politycznym.

Konstrukcja budżetu zadaniowego Wielkiej Brytanii oparta jest na następujących dokumentach:

1. Przegląd wydatków.
2. Umowy w zakresie usług publicznych (PSA).



3. Dokumenty uszczegółowiające PSA (ministerialne dokumenty inwestycyjne, ministerialne plany dostarczania usług).

4. Noty techniczne, także w zakresie wydajności.

5. Plany dostarczania usług [www.mf.gov.pl].

Kilkanaście lat wdrażania budżetowania zadaniowego w Wielkiej Brytanii wpłynęło na pewno na postępy w zwiększaniu poziomu efektywności realizowanych działań, wzrost dochodów dla sektora finansów publicznych, dostęp do przejrzystej informacji, wzmacnianie synergii działań różnych resortów. Ponadto nastąpiło zwiększenie koordynacji procesu budżetowania zadaniowego, ze szczególnym uwzględnieniem koordynacji wypełniania priorytetów rządu, a zwłaszcza zwiększenie odpowiedzialności rządu za wynik realizowanych polityk wobec elektoratu oraz parlamentu [Caridad 2013].

## 5. Zakończenie

Budżet zadaniowy to jedna z nowoczesnych koncepcji zarządzania finansami publicznymi, która ukierunkowana jest na realizację celu.

Działania podejmowane w tym obszarze w krajach UE, jak i świata mają na celu głównie zarówno uzyskanie przejrzystości w zarządzaniu finansami publicznymi, jak i zwiększenie efektywności tego zarządzania.

W Polsce głównym celem wdrożenia budżetu zadaniowego była konieczność poprawy wydatkowania środków publicznych. Polska w porównaniu z innymi krajami wdraża koncepcję budżetu zadaniowego stosunkowo niedługo. Doświadczenia innych państw pokazują, że jest to metoda, której wdrażanie jest procesem długoletnim, nastawionym na ciągłe uczenie się. Ostatecznie sukces budżetu zadaniowego zależy również od determinacji osób zaangażowanych w jego wdrożenie oraz realizację.

## Literatura

- Allan R., Tommasi D., 2001, *Managing Public Expenditure – A Reference Book for Transition Countries*, OECD.
- Caridad M., 2013, *Performance budgeting and accrual budgeting*, Public Performance & Management Review, vol. 37.
- Dyrektywa Rady 2011/85/UE z 8 listopada 2011 r. w sprawie wymogów dla ram budżetowych państw członkowskich, Dz. Urz. UE L 306 z 23 listopada 2011 r., s. 41, <http://eurlex.europa.eu> (10.02.2017).
- Górniak J., 2009, *Ewaluacja jako instrument współczesnej polityki gospodarczej*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, red. A. Haber, M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 14–15.
- Jachowicz A., 2011, *Budżet zadaniowy – szansa efektywnego zarządzania finansami publicznymi w świetle członkostwa w Unii Europejskiej i w drodze do strefy euro*, Zeszyty Naukowe nr 10, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków, s. 46.

- Karpińska K., 2009, *Nowa Zelandia*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa, s. 364–369.
- Lubińska T. (red.), 2009, *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Mielcarz A., 2012, *Modernizacja budżetowania zadaniowego (GPRAMA) jako działanie podejmowane przez administrację prezydenta Obamy w celu racjonalizacji finansów publicznych w Stanach Zjednoczonych*, [w:] *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, red. B. Woźniak, M. Postuła, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 173.
- Misiąg W., 2013, *Siedem lat wdrażania budżetu zadaniowego – refleksje i prognozy*, [w:] *Budżet zadaniowy*, red. K. Marchewka-Bartkowiak, Z. Szpringer, Studia BAS, nr 1, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa, s. 88–89.
- OECD, 2007, *Performance Budgeting in OECD*, s. 19–21.
- Owsiak S., 2017, *Finanse publiczne. Współczesne ujęcie*, PWN, Warszawa.
- Postuła M., 2013, *Budżet zadaniowy w Polsce – osiągnięcia i wyzwania*, [w:] *Budżet zadaniowy*, red. K. Marchewka-Bartkowiak, Z. Szpringer, Studia BAS, nr 1, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa, s. 60.
- Putting It Together: An Explanatory Guide to the New Zealand Public Sector Financial Management System*, 1996, The Treasury, New Zealand, s. 10–14.
- Robinson M., 2007, *Performance budgeting models and mechanisms*, [w:] *Performance Budgeting*, ed. M. Robinson, IMF.
- Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 maja 2016 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2017, Dz.U. z 31.05.2016, poz. 735.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240 ze zm.
- Van Nispean F., Posseth J., 2006, *Performance budgeting in the Netherlands: beyond arithmetic*, OECD Journal on Budgeting, vol. 6, no. 4, s. 21–22.
- Wernik A., 2007, *Finanse publiczne. Cele. Struktury. Uwarunkowania*, PWE, Warszawa.
- [www.mf.gov.pl/](http://www.mf.gov.pl/) (27.02.2017).
- [www.treasury.govt.nz/](http://www.treasury.govt.nz/) (27.02.2017).
- Zmiany w systemie budżetu zadaniowego w 2016 r.*, <http://www.mf.gov.pl> (25.02.2017).