

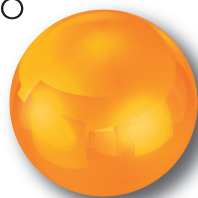
Urszula K. Zawadzka-Pąg

Konstrukcja prawna, wdrażanie i realizacja budżetu zadaniowego we Francji i Polsce

Fragment książki
materiał promocyjny

Monografia prezentuje istotę budżetu zadaniowego jako narzędzia skutecznego i efektywnego wydatkowania środków publicznych we Francji i Polsce

druk pdf epub mobi



Urszula K. Zawadzka-Pąk

Konstrukcja prawna,
wdrażanie i realizacja
budżetu
zadaniowego
we Francji i Polsce

edu-Libri

Kraków-Legionowo 2014

© edu-Libri s.c. 2014

Redakcja merytoryczna: Bogumiła Walicka

Korekta: edu-Libri

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Promotor pracy doktorskiej: prof. dr hab. Eugeniusz Ruśkowski

Recenzenci pracy doktorskiej:

prof. dr hab. Krystyna Piotrowska-Marczak

dr hab. Janusz Stankiewicz

Wydawnictwo edu-Libri

ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków

e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS

Druk i oprawa: Sowa Sp. z o.o.

Warszawa

ISBN (druk) 978-83-63804-38-1

ISBN e-book (PDF) 978-83-63804-39-8

ISBN e-book (epub) 978-83-63804-40-4

ISBN e-book (mobi) 978-83-63804-41-1

Spis treści

Wykaz skrótów	7
Wprowadzenie	9
1. Istota budżetu zadaniowego	14
1.1. Kwestie terminologiczne	14
1.2. Budżet zadaniowy instrumentem nowego zarządzania publicznego	22
1.3. Budżet tradycyjny a budżet zadaniowy.....	25
1.4. Rodzaje budżetu zadaniowego	28
1.5. Paradygmat budżetowania zadaniowego	31
1.6. Wnioski	36
2. Geneza racjonalizacji wydatków publicznych	38
2.1. Pierwsze próby racjonalizacji wydatków publicznych	38
2.2. Pierwsze doświadczenia Francji i Polski w zakresie racjonalizacji wydatków publicznych	41
2.3. Etapy wdrażania budżetu zadaniowego we Francji i w Polsce	46
2.4. Organy wspierające wdrażanie budżetu zadaniowego	51
2.5. Przyczyny wprowadzenia budżetu zadaniowego we Francji i w Polsce	56
2.6. Wnioski	59
3. Prawne i praktyczne problemy dotyczące francuskiego i polskiego budżetu zadaniowego	62
3.1. Ewaluacja polityk publicznych wsparciem budżetu zadaniowego	62
3.2. Konstrukcja prawna budżetu zadaniowego	65
3.3. Klasyfikacja funkcjonalna (zadaniowa) wydatków	78
3.4. Budżet zadaniowy elementem budżetu rezultatów (budżetu programów).....	87
3.5. Opracowywanie budżetu zadaniowego	95
3.6. System informatyczny wspomagający planowanie i ewidencjonowanie wydatków w układzie zadaniowym	100
3.7. Budżet zadaniowy na szczeblu samorządu terytorialnego	104
3.8. Budżet zadaniowy a kryzys finansów publicznych	110
3.9. Wnioski	111
4. Oceny wykonania budżetu zadaniowego i odpowiedzialność za jego realizację we Francji i w Polsce	114
4.1. Cele i mierniki instrumentem pomiaru efektywności i skuteczności na poszczególnych szczeblach klasyfikacji funkcjonalnej	114

4.2. Trudności w opracowywaniu i stosowaniu celów i mierników	119
4.3. Wykonywanie budżetu zadaniowego i autonomia zarządcza	130
4.4. Odpowiedzialność zarządcza	136
4.5. Kontrola wykonania budżetu zadaniowego	140
4.6. Metody rachunkowości w budżecie zadaniowym	143
4.7. Wnioski	145
5. Porównanie wybranych dziedzin we francuskim i w polskim budżecie	
zadaniowym	147
5.1. Organy władzy publicznej	147
5.2. Sądy powszechne	151
5.3. Kultura	159
5.4. Wnioski	165
Wnioski końcowe	168
Bibliografia	174

1.2. Budżet zadaniowy instrumentem nowego zarządzania publicznego

Budżet zadaniowy jest jednym z instrumentów kompleksowej koncepcji transformacji i unowocześniania administracji publicznej, jaką jest nowe zarządzanie publiczne (ang. *New Public Management*, NPM). Terminem tym zaczęto się posługiwać w celu odróżnienia nowych metod od dotychczas stosowanych praktyk. Natomiast te zmiany, które dotyczą finansów publicznych, zaczęto określać mianem **nowego zarządzania finansami publicznymi**. Instrumenty NPM nie są niezależne od siebie, wręcz przeciwnie, wzajemnie się uzupełniają i umożliwiają poprawną realizację. Aby zatem budżet zadaniowy był skutecznym narzędziem racjonalizacji wydatków publicznych, powinien być wdrażany równoległe z innymi narzędziami NPM.

Stosowanie tych instrumentów rozpoczęło się w krajach anglosaskich na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, niemal jednocześnie w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych. Obecnie NPM jest wykorzystywane na całym świecie.

Inspiracją reform stały się mechanizmy wolnorynkowe oraz metody, techniki i rozwiązania instytucjonalne stosowane w sektorze prywatnym [Lubińska, 2010, s. 126]. Na etapie konceptualizacji NPM niezbędne stało się dostosowanie tych rozwiązań do specyfiki sektora publicznego. Powody trudności w stosowaniu instrumentów NPM zaczerpniętych z sektora prywatnego wyjaśnia tzw. teoria wyboru publicznego¹⁶. Problemy te wynikają z faktu, że sektor prywatny i publiczny realizują odmienne cele. Przedsiębiorstwa są nastawione na osiąganie zysku, natomiast państwo na realizację usług publicznych. Zatem pożądanym rezultatem działalności zarówno na szczeblu państwa, jak i samorządu terytorialnego jest efektywność i skuteczność realizacji usług publicznych. W sektorze prywatnym gospodarka rynkowa, dzięki systemowi ocen w procesie produkcji dóbr prywatnych, jest w stanie osiągnąć efektywną alokację zasobów [Stiglitz, 2004, s. 184–185]. Dzięki niewidzialnej ręce konkurencji [Smith, 2008] utrzymują się na rynku jedynie producenci w efektywny sposób wytwarzający swoje dobra, których jakość i cena są w stanie przekonać potencjalnych klientów do zakupów danych towarów, a zatem utrzymują się tylko przedsiębiorstwa, które przynoszą zysk. Z oczywistych względów do oceny funkcjonowania państwa nie można zastosować kryterium zysku, konieczne zatem staje się zastosowanie innych kryteriów. W tym celu są wykorzystywane różnego rodzaju mierniki wykonania zadań oraz sprawnie funkcjonujące formy kontroli uzyskiwanych rezultatów [Malinowska-Misiąg, Misiąg, Tomalak, 2007, s. 8–10]. Wybór takich mierników, które by w satysfakcjonującym stopniu mierzyły efekty działalności sektora publicznego, napotyka jednak trudności. Zadowolający poziom pomiaru rezultatów najtrudniej jest uzyskać w dziedzinach o charakterze typowo władczym (taki charakter mają m.in. uprawnienia związane z wymiarem sprawiedliwości, nadzorem i kontrolą), w których realizowane zadania nie mają charakteru typowych usług.

Logiczną konsekwencją wprowadzenia do sektora publicznego rozwiązań wykorzystywanych dotąd jedynie w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest częściowe przejście związanej z nimi terminologii. We Francji już od dawna mówi się o menedżerach publicznych, programowaniu wieloletnim oraz odpowiedzialności za jakość świadczonych usług (odpowiedzialności zarządczej), nazywanej przez niektórych autorów **rozliczalnością** [Zawicki, 2011, s. 72]. Nie są to słowa, które w naturalny, niebudzący wątpliwości sposób są akceptowane w terminologii prawa finansów publicznych. Wdrożenie omawianych reform wymaga czasu, który jest potrzebny do przyjęcia samej koncepcji NPM, a także na wykształcenie się w danym języku i zaakceptowanie terminologii opisującej te przemiany.

Omówimy teraz elementy NPM, które bezpośrednio lub pośrednio wspierają budżet zadaniowy: koncepcja rezultatu (metoda zarządzania przez cele) i wspierające instrumenty, wydłużenie horyzontu planowania, memoriałowa metoda księgowania oraz zaostrenie wymogów dotyczących sprawozdań finansowych.

Stosowanie NPM oznacza przyjęcie nowej postawy intelektualnej, która polega na zmianie sposobu myślenia o środkach publicznych. W tradycyjnym, starym

¹⁶ Por.: [Buchanan, Musgrave, 2005].

zarządzaniu publicznym (ang. *old public management*) nacisk jest położony na same nakłady (ang. *inputs*), inaczej niż w NPM, gdzie istotne są rezultaty (ang. *outputs* i *outcomes*) uzyskane w wyniku wykorzystania posiadanych zasobów (finansowych i ludzkich). Pod pojęciem rezultatów należy rozumieć usługi publiczne wykonywane przez jednostki administracji publicznej traktowane jako dostawcy tych usług. Zadaniem administracji jest stałe monitorowanie i poprawa jakości świadczonych usług oraz dostosowanie ich do zmieniających się potrzeb klientów [Strąk, 2010, s. 115]. NPM zakłada zatem nie tylko kontrolę procedur i reguł związanych z wydatkowaniem pieniędzy, ale przede wszystkim kontrolę rezultatów [Van Helden, 2000, s. 84]. Obywateli natomiast traktuje się nie jako petentów, ale klientów, wobec których państwo ma obowiązek dostarczenia usług przewidzianych przepisami prawa [Podstawka (red.), 2010, s. 135].

W celu poprawy jakości usług publicznych, a także efektywnego wykorzystania (zawsze ograniczonych) środków publicznych NPM posługuje się wieloma instrumentami.

Po pierwsze, wykorzystywane są ilościowe i jakościowe metody pomiarów działalności administracji publicznej (różnego rodzaju mierniki). Najczęściej przedmiotem badania są usługi publiczne (np. oświata, ochrona środowiska, transport), których działalność jest oceniana na podstawie kryteriów: gospodarności, skuteczności, dostępności, wysokości kosztów jednostkowych i kosztów ogólnych oraz sprawności organizacyjnej dotyczącej ściągalności podatków, terminowości realizacji zadań, adekwatności kwalifikacji pracowników, skuteczności w ubieganiu się o pozabudżetowe środki finansowe, umiejętności planowania wieloletniego. Na podstawie precyzyjnych i jednoznacznych informacji uzyskanych w wyniku dokonanych pomiarów możliwe jest wyznaczanie celów na przyszłość, których realizacja jest weryfikowana w drodze kolejnych pomiarów [Zawicki, 2011, s. 72]. Takie działania są podejmowane w celu spełnienia tzw. zasady 3E (ang. *Economy, Efficiency and Effectiveness*), która opiera się na wydatkowaniu środków publicznych przy zastosowaniu kryteriów efektywności, skuteczności i oszczędności¹⁷.

Po drugie, podnoszenie jakości usług publicznych odbywa się przez zwiększenie autonomii pracowników administracji publicznej w podejmowaniu decyzji, która ma się przyczynić do uzyskania zaplanowanych rezultatów. NPM zakłada zatem stopniowe przejście od zbiurokratyzowanego modelu administrowania na rzecz menedżerskiego zarządzania środkami publicznymi [Podstawka (red.), 2010, s. 135]. Tym zmianom towarzyszy wprowadzenie systemów motywujących do większych wysiłków w celu realizacji ustalonych celów. Polegają one na uzależnieniu części wynagrodzenia pracowników od efektów ich pracy. W NPM wprowadza się zatem nowe mechanizmy rozliczania menedżerów publicznych na wzór rozwiązań stosowanych w sektorze prywatnym. Co więcej, jawność przejrzystej informacji na temat rzeczywistych efektów ich pracy ma na celu wprowadzenie relacji rozliczalności także między podmiotami odpowiedzialnymi za usługi publiczne

¹⁷ Por. podrozdział 1.5.

a obywatelami. W tradycyjnym modelu odpowiedzialność przed obywatelami ponoszą jedynie politycy ([Zawicki, 2011, s. 7], za: [Ormond, Löffler, 2006, s. 7–8]).

Po trzecie, skuteczność i efektywność wydatkowania środków publicznych jest realizowana przez stosowanie zasad gry wolnorynkowej (mechanizmów konkurencji) w wyniku kontraktowania usług publicznych (ang. *outsourcing*), których wykonanie może być powierzone zarówno jednostkom sektora publicznego, jak i prywatnego [Strąk, 2010, s. 115]. Stosowanie *outsourcingu* jest możliwe w wybranych dziedzinach działalności państwa, która nie polega na realizowaniu jego władczych uprawnień (nie może zatem dotyczyć np. wymiaru sprawiedliwości). Do podjęcia decyzji o zleceniu wykonania usługi publicznej podmiotowi prywatnemu niezbędne jest uzyskanie informacji o jakości i koszcie realizacji tej usługi przez państwo i ich porównanie.

Metoda zarządzania przez cele powinna być stosowana w horyzoncie przekraczającym jeden rok. Wydłużenie horyzontu planowania (programowania) realizacji zadań państwa jest warunkiem umożliwiającym ustanawianie priorytetów, które są następnie przekładane na bardziej szczegółowe cele realizowane w poszczególnych latach.

Zmianom zachodzącym w zasadach wydatkowania środków w sektorze publicznym towarzyszy również upodobnienie metod księgowania dochodów i wydatków do stosowanych w sektorze prywatnym. Do tej pory dominujące ujęcie kasowe zostaje bądź zastępowane, bądź wzbogacane ujęciem memoriałowym, które umożliwia obliczenie pełnego kosztu poszczególnych zadań państwa mimo realizacji znacznej ich części w perspektywie rocznej.

Na wzór rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach prywatnych NPM wprowadza również zmiany polegające na zatwierdzaniu sprawozdań finansowych pod względem ich zgodności z obowiązującymi normami księgowymi. W sektorze publicznym oceny tej dokonują najwyższe organy kontroli.

1.3. Budżet tradycyjny a budżet zadaniowy

Najważniejsze różnice między budżetem tradycyjnym a budżetem zadaniowym dotyczą klasyfikacji wydatków i wynikającej z niej przejrzystości (transparentności) przeznaczenia środków publicznych, metody planowania wydatków, horyzontu planowania oraz poziomu elastyczności wydatkowania środków budżetowych.

Budżet w układzie tradycyjnym (ang. *line-item budget*) jest również nazywany **budżetem pozycji budżetowych** lub **budżetem w układzie klasyfikacji budżetowej** ze względu na fakt, że jest opracowywany w formie tabel ujmujących pozycje dochodów i wydatków (w różnym stopniu szczegółowości), zgodnie z klasyfikacją budżetową [Owsiak (red.), 2002, s. 85]. Pomiar rezultatów na podstawie klasyfikacji tradycyjnej byłby zadaniem niezwykle trudnym, a często wręcz niemożliwym. Wynika to z faktu, że budżet tradycyjny opiera się na tzw. klasyfikacji administracyjnej, w której określenie przeznaczenia środków publicznych następuje przede wszystkim przez wskazanie osoby lub organu, którym są przyznawane określone

środki budżetowe. Dodatkowym (uszczegóławiającym) kryterium podziału wydatków jest wskazanie ich natury ekonomicznej (tzw. klasyfikacja ekonomiczna) [Chevauchez, 2006, s. 18]. W Polsce obowiązująca klasyfikacja budżetowa składa się z części, działów i rozdziałów, układ wykonawczy budżetu zaś jest również opracowywany w układzie paragrafów. Struktura wydatków w budżecie tradycyjnym ma charakter niejednorodny. O ile działy mają charakter przedmiotowy, o tyle zarówno części, jak i rozdziały mają charakter przedmiotowo-podmiotowy, co uniemożliwia odróżnienie realizowanego zadania publicznego od podmiotu, który ma realizować zadanie.

Inne możliwości stwarza klasyfikacja stosowana w budżecie zadaniowym, tzw. klasyfikacja funkcjonalna (zadaniowa), w której podział wydatków jest dokonywany wyłącznie przy wykorzystaniu kryterium przedmiotowego, a zatem planowanie dotyczy rodzaju, ilości i jakości usług publicznych [Będzieszak, 2007, s. 165]. Również w budżecie zadaniowym uszczegóławiającym kryterium wydatków jest klasyfikacja ekonomiczna.

Budżet tradycyjny koncentruje się więc przede wszystkim na nakładach finansowych (kwotach wydatków), nie zaś na rezultatach, które przy ich wykorzystaniu zostaną osiągnięte, tak jak ma to miejsce w budżecie zadaniowym [Podstawka (red.), 2010, s. 145]. Budżet zadaniowy natomiast wskazuje na stopień zaspokojenia określonych potrzeb społecznych, dzięki czemu informacje o alokacji środków charakteryzują się większym stopniem przejrzystości. Informacji takich nie dostarcza budżet tradycyjny [Piotrowska-Marczak, 2010, s. 101], w którym nie jest możliwa konfrontacja nakładów i efektów, tj. porównanie strony finansowej budżetu z jego stroną rzeczową.

Budżet tradycyjny jest narzędziem administrowania środkami publicznymi. Wynika to z faktu, że w budżecie tradycyjnym są ustalane szczegółowe limity wydatków, których możliwości zmiany (tj. przeniesienia wydatków) przez dysponentów środków publicznych są dość ograniczone. Przyznanie dysponentom niewielkiego marginesu autonomii w podejmowaniu decyzji dotyczących przeznaczenia środków publicznych prowadzi do stworzenia warunków jedynie do tzw. **mikrozarządzania**. Umożliwia ono co prawda szczegółową kontrolę przestrzegania ustalonych limitów wydatków, brak jest natomiast bezpośredniego powiązania wydatków publicznych z zadaniami oraz ich efektami, co – jak zauważa B. Guziejewska – stanowi z ekonomicznego punktu widzenia poważną wadę tradycyjnych metod planowania budżetowego [Guziejewska, 2010, s. 110]. Przyjęcie takiej koncepcji budżetu powoduje, że nie zapewnia on możliwości właściwego alokowania środków budżetowych, pełni zaś głównie funkcje kontrolne, co polega przede wszystkim na konfrontacji planowania i wykonywania [Piotrowska-Marczak, 2010, s. 101]. Budżet tradycyjny nie dostarcza decydującym informacji potrzebnych do efektywnego zarządzania oraz nie stwarza bodźców do innowacyjności [Owsiak (red.), 2002, s. 86].

Zastąpienie budżetu tradycyjnego budżetem zadaniowym oznacza odejście od koncepcji administrowania w sektorze publicznym na rzecz zarządzania środkami finansowymi oraz zasobami ludzkimi na wzór rozwiązań stosowanych w sektorze

prywatnym. Menedżerowie publiczni¹⁸, składając sprawozdania ze swojej działalności, są rozliczani z uzyskanych rezultatów. Aby mogli zrealizować zaplanowane rezultaty, przyznaje się im możliwość elastycznego wydatkowania przekazanych środków. Inaczej niż w budżecie tradycyjnym, ich głównym obowiązkiem nie jest przestrzeganie szczegółowego podziału wydatków na grupy ustalone dla poszczególnych zadań (który w budżecie zadaniowym ma charakter jedynie orientacyjny), lecz realizacja konkretnych, uprzednio zaplanowanych celów tych zadań. W związku z tym, dzięki tzw. uogólnieniu wydatków, mogą dowolnie przenosić środki przyznane w ramach ustalonego ogólnego limitu wydatków (ograniczenia zazwyczaj dotyczą zakazu zwiększania wydatków osobowych). Pomiar osiągniętych rezultatów jest dokonywany dzięki uzupełnieniu budżetu o tzw. część sprawnościową, na którą składają się cele i mierniki rezultatu oraz sprawozdania z ich realizacji.

Planowanie wydatków w budżecie tradycyjnym opiera się w znacznej mierze na metodzie historycznej (przyrostowej), podczas gdy w budżecie zadaniowym jest wykorzystywane tzw. budżetowanie od zera.

Podstawą planowania w metodzie historycznej (przyrostowej) jest poziom i struktura wydatków z ubiegłych lat, a zatem nie umożliwia ona powiązania wysokości nakładów finansowych przeznaczanych na realizację określonych zadań z uzyskanymi efektami poszczególnych zadań. Choć ostateczny poziom wydatków jest ustalany po uwzględnieniu m.in. danych wynikających z porównania uzyskanych już wyników z planem, prognozowanych wskaźników makroekonomicznych oraz zmian w prawie [Stankiewicz, 2000, s. 314], rzadko uwzględnia się jednak nowe warianty realizacji zadań, różne sposoby ich finansowania, a także skutki rezygnacji z określonych celów i zadań publicznych, co niejednokrotnie prowadzi do utrwalenia złej struktury wydatków. Innym, często występującym negatywnym zjawiskiem jest tzw. **efekt grudnia**, który polega na wydawaniu przez dysponentów środków dostępnych pod koniec roku budżetowego w sposób nie zawsze przemyślany w obawie przed zmniejszeniem środków w przyszłorocznym budżecie [Podstawka (red.), 2010, s. 145]. W planowaniu tradycyjnym brak jest powiązania wydatków z konkretnymi zadaniami państwa, gdyż polega ono na wydzieleniu odpowiedniej puli środków budżetowych przekazywanych do dyspozycji dysponentów budżetowych, którzy następnie bardziej dzielą to, co otrzymali, niż projektują zadania i cele wymagające finansowania ze środków publicznych. Dysponenti budżetowi przy planowaniu wydatków mają też ograniczone możliwości uwzględnienia finansowania tych samych zadań z innych źródeł, zwłaszcza zaś środków funduszy celowych oraz środków uzyskanych z budżetu Unii Europejskiej [Kosiowski, 2011a, s. 457].

Obowiązek opracowania klasyfikacji funkcjonalnej wymusza stosowanie innych niż dotychczas metod planowania wydatków, tj. budżetowania od zera (fr. *justification au premier euro*, ang. *zero-based budgeting*). Zastosowanie tej metody powoduje, że to nie wielkości pieniężne przyjęte dla poprzedniego budżetu

¹⁸ Wraz z przeniesieniem do sektora publicznego technik stosowanych w sektorze prywatnym następuje również przeniesienie stosowanej w nim terminologii.

stanowią punkt wyjścia do planowania wydatków w kolejnym roku budżetowym, lecz aktualne potrzeby i preferencje ustalone w formie celów do realizacji na dany rok budżetowy. W konsekwencji poziom i struktura wydatków lepiej odzwierciedlają przyjęte priorytety i koszty ich realizacji [Guziejewska, 2010, s. 108]. Potrzebę stosowania tej metody zauważa J. Głuchowski [2001, s. 76], zdaniem którego nie da się prowadzić współczesnej polityki budżetowej bez podważenia tradycyjnego układu budżetu, w którym corocznie rozważa się jedynie potrzebę odpowiedniego zwiększenia lub ograniczenia środków.

Przez wprowadzenie budżetu zadaniowego szczególny nacisk kładzie się na cele poszczególnych dziedzin polityki publicznej. Nie oznacza to, że takich celów nie wyznacza się w budżecie tradycyjnym, są one jednak definiowane najczęściej w sposób zbyt ogólny, nieprecyzyjny, dwuznaczny, a niekiedy nawet sprzeczny [Chevauchez, 2006, s. 22]. Budżet zadaniowy zobowiązuje rządzących do zdefiniowania celów, określenia ich hierarchii i przydzielenia odpowiednich środków na ich realizację, a zatem umożliwia refleksję nad adekwatnością środków w stosunku do celów i analizę alternatywnych rozwiązań [Philip (red.), 1991, s. 206].

Jedną z niewątpliwych zalet budżetu zadaniowego jest możliwość wykroczenia poza roczne ramy prawne budżetu i przeprowadzenie refleksji nad priorytetami, których realizacja możliwa jest w perspektywie średnioterminowej [Philip (red.), 1991, s. 206]. Stosowanie budżetu zadaniowego nie neguje jednej z podstawowych zasad budżetu tradycyjnego, tj. zasady roczności, wpisuje się jednak w planowanie (programowanie) przekraczające okres roku. Planowanie zadaniowe w horyzoncie wieloletnim ma niewątpliwą przewagę nad budżetem tradycyjnym w okresie rocznym, gdyż eliminuje występowanie wspomnianego już efektu grudnia (typowego dla budżetu tradycyjnego), przez nakierowywanie przyznawanych środków na realizację zadań i celów. Czas realizacji zadań służy ocenie sprawności danej jednostki, natomiast przy braku obiektywnych przyczyn nie daje podstaw do zwiększenia lub zmniejszenia środków [Podstawka (red.), 2010, s. 145].

Bibliografia

- Adam F, Ferrand O., Rioux R. [2010], *Finances publiques*, Paryż.
- Adamczyk A. [2008], *Proces wdrożenia systemu Management by Objectives (MBO) w instytucji finansowej*, „Sympozja i Konferencje Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych”, nr 3, Kraków.
- Albert J.-L., Saïd L. [2009], *Finances publiques*, Paryż.
- Alińska A. (red.) [2011], *Sektor finansów publicznych w warunkach światowego kryzysu finansowego*, Warszawa.
- Andréani E. [1968], *Budget de programme et rationalité de la décision publique*, „Revue Économique”, nr 19.
- Arkwright E. [2005], *Quels changements pour la gestion et le contrôle des dépenses publiques?*, [w:] B. Ferrandon, *Budget de l'État et finances publiques*, Paryż.
- Arthuis J. [2003], *Rapport d'information n°388 de la Commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances du 9 juillet*.
- Axelrod D. [1988], *Budgeting for modern government*, Nowy Jork.
- Babbie E. [2006], *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa.
- Barilari A. [2005], *Réforme de la gestion publique et responsabilité des acteurs*, „Actualité Juridique – Droit Administratif”.
- Barilari A. [2009], *La mesure de la performance: les indicateurs*, [w:] M. Bouvier (red.), *La bonne gouvernance des finances publiques dans le monde*, Paryż.
- Barilari A., Bouvier M. [2007], *La LOLF et la nouvelle gouvernance financière de l'État*, Paryż.
- Bartoszewicz A. [2012], *Budżet zadaniowy w Polsce narzędziem systemu zarządzania strategicznego państwem – ocena i propozycje modyfikacji przyjętej metodyki*, [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Będzieszak M. [2007], *Budżet zadaniowy – wyzwania dla państwa i samorządu terytorialnego*, [w:] L. Patrzalek (red.), *Stan i kierunki rozwoju finansów publicznych samorządu terytorialnego*, Poznań–Wrocław.
- Borodo A. [2012], *Budżet zadaniowy w Polsce – wybrane aspekty prawne*, [w:] H. Liwińczuk (red.), *Ius Fscale: studia z dziedziny prawa finansów. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Marianowi Weralskiemu*, Warszawa.
- Borowiec L. [2007], *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Warszawa.
- Boudet J.-F. [2006], *Les administrations financières de l'État*, [w:] A. Roux (red.), *Finances publiques*, Paryż.
- Bourdin J. [2001], *Rapport d'information n°203 sur l'étude relative à l'évaluation des systèmes d'information statistique sur les administrations publiques de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation du 30 janvier*, Annexe: *Étude de Rexecode*.

- Bouvard M., Migaud D., de Courson Ch., Bar J.-P. [2003], *Rapport n°1021 de la Commission des finances, de l'économie générale et du plan sur la mise en oeuvre de la loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances du 10 juillet*.
- Bouvier M. [2001], *Loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances*, „Actualité Juridique – Droit Administratif”.
- Bouvier M. [2005], *La LOLF, la nouvelle architecture du budget de l'État*, [w:] B. Ferrandon, *Budget de l'État et finances publiques*, Paryż.
- Bouvier M. [2008a], *L'État intelligent et la nouvelle gouvernance financière publique*, „Revue Française des Finances Publiques”, nr 102.
- Bouvier M. [2008b], *Programmation pluriannuelle et équilibre des finances publiques: les conditions du succès*, „Revue Française de Finances Publiques”, Paryż 103.
- Bouvier M. (red.) [2009], *La bonne gouvernance des finances publiques dans le monde*, Paryż.
- Bouvier M., Esclassan M.-Ch., Lassale J.-P. [2010], *Finances publiques*, Paryż.
- Buchanan J.M., Musgrave R.A. [2005], *Finanse publiczne a wybór publiczny. Dwie odmienne wizje państwa*, Warszawa.
- Budzyński T.M. [2011], *Opinia dotycząca ustawy budżetowej na rok 2011* (druk senacki nr 1072), Kancelaria Senatu.
- Budżet zadaniowy na rok 2008. Raport* [2008], tom I, Departament Budżetu Zadaniowego. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Burkhead J. [1956], *Government Budgeting*, Nowy Jork.
- Camby J.-P. (red.) [2004], *La réforme du budget de l'État. La loi organique relative aux lois de finances*, Paryż.
- Carrez G. [2007], *Rapport d'information nr276 de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur le projet de loi de finances pour 2008 du 11 octobre*.
- Chevauchez B. [2005], *Réforme de l'État: les perspectives ouvertes par la LOLF*, [w:] B. Ferrandon, *Budget de l'État et finances publiques*, Paryż.
- Chevauchez B. [2006], *Actualité des grands principes budgétaires*, [w:] A. Roux (red.), *Finances publiques*, Paryż.
- Chomentowski V. [2007], *LOLF, RCB et Villes nouvelles, LOLF et collectivités locales: démarche de cohérence et pragmatisme*, [w:] O. Landel, P. Angotti (red.), *Démarches locales de performance: pratiques et enjeux Principes consacrés par la LOLF, le rôle précurseur des collectivités locales*, Paryż.
- Cornu G. [2007], *Vocabulaire juridique*, Paryż.
- Crucis H.M. [2009], *Finances publiques*, Paryż.
- Czapturowicz J. (red.) [2008], *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Warszawa.
- Damarey S. [2008], *Finances publiques*, Paryż.
- Décision du Conseil Constitutionnel* [2001] n°2001-456 DC du 27 décembre 2001 sur la loi de finances pour 2002.
- Décision du Conseil Constitutionnel* [2004] n°2004-511 DC du 29 décembre 2004 sur la loi de finances pour 2005.
- Dębowska-Romanowska T. [1993], *Zagadnienia prawne wydatków publicznych na rzecz osób trzecich*, Łódź.
- Dębowska-Romanowska T. [2010], *Prawo finansowe. Część konstytucyjna wraz z częścią ogólną*, Warszawa.
- Diamond J. [2005], *Establishing a Performance Management Framework for Government*, „Working Paper” WP/05/50, Międzynarodowy Fundusz Walutowy.
- Dokument Implementacyjny Krajowego Programu Reform na lata 2005–2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej* [2005], (przyjęty przez Radę Ministrów 17 października 2006 r.), Załącznik do Krajowego Programu Reform na lata 2005–2008, przyjętego przez Radę Ministrów 27 grudnia 2005 r.
- Dokument Implementacyjny Krajowego Programu Reform na lata 2008–2011 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej* [2008], (przyjęty przez Radę Ministrów 19 maja 2009 r.), Załącznik do Krajowego Programu Reform na lata 2005–2008, przyjętego przez Radę Ministrów 18 listopada 2008 r.
- Douence J.-C. [2011], *Encyclopédie des collectivités locales*, Paryż.

- Dylewski M. [2007], *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Warszawa.
- Etel L., Tyniewicki M. (red.) [2012], *Finanse publiczne i prawo finansowe. Realia i perspektywy zmian. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Eugeniuszowi Ruśkowskiemu*, Białystok.
- Ferrandon B. [2005], *Budget de l'État et finances publiques*, Paryż.
- Fijas J., Piszczek M., Stopnicka I. [1999], *Budżet zadaniowy – narzędzia i procedury*, Kraków.
- Filas J. [2008], *Budżet zadaniowy i budżet programowy*, „Finanse publiczne”, nr 18.
- Franek S., Będzieszak M., Lubińska T. [2010], *Wdrażanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Finanse”, nr 3.
- Froment-Meurice A., Groper N. [2005], *La responsabilité des acteurs de la gestion publique en matière budgétaire, financière et comptable: l'heure du bilan*, „Actualité Juridique – Droit Administratif”.
- Głuchowski J. [2001], *Budżet i procedura budżetowa*, Warszawa.
- Goczek Ł. [2012], *Budżet zadaniowy a kryzys fiskalny*, [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.) *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Godefroy S. [2006], *L'élaboration et l'adoption de la loi de finances*, [w:] A. Roux (red.), *Finances publiques*, Paryż.
- Groot T., Budding T. [2008], *New Public Management's current issues and future prospects*, „Financial Accountability & Management”, nr 1.
- Guide pratique pour une démarche d'amélioration globale et progressive de la gestion publique locale* [2007], www.colloc.bercy.gouv.fr.
- Guziejewska B. [2010], *Finanse publiczne wobec wyzwań globalizacji*, Warszawa.
- Haber A., Szałas M. [2009], *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa.
- Harmonogram prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008–2015*, www.mf.gov.pl.
- Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym w 2011 r. Omówienie* [2012], Rada Ministrów, Warszawa, maj.
- Informacja statystyczna o ewidencji spraw i orzecznictwie w sądach powszechnych oraz o więziennictwie* [2011], Ministerstwo Sprawiedliwości, Departament Organizacyjny, Wydział Statystyki, Warszawa.
- Inglebert X. [2009], *Manager avec la LOLF Pratiques de la nouvelle gestion*, Paryż.
- Jan P. [2009], *La loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances ou l'entrée en scène de la culture de performance et de résultat*, „Petites Affiches”, nr 146.
- Juja T., Kotlińska J. (red.) [2010], *Stan i kierunki rozwoju finansów publicznych*, Poznań.
- Kosikowski C. [2007], *Finanse publiczne – komentarz*, Warszawa.
- Kosikowski C. [2011a], *Naprawa finansów publicznych w Polsce. Przyczyny, metodologia, kierunki i propozycje*, Białystok.
- Kosikowski C. [2011b], *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz*, Warszawa.
- Kosikowski C., Ruśkowski E. (red.), [2006], *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Warszawa.
- La RGPP en pratique. Une démarche inédite pour améliorer les politiques publiques 2008*, [2008], Ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique, Paryż.
- Lachiewicz W. (red.) [2010], *Finanse publiczne. Praktyka stosowania nowej ustawy o finansach publicznych i aktów wykonawczych*, Warszawa.
- Landel O., Angotti P. (red.) [2007], *Démarches locales de performance: pratiques et enjeux Principes consacrés par la LOLF, le rôle précurseur des collectivités locales*, Paryż.
- Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État – Éléments de méthodologie, Délégation interministérielle à la réforme de l'État* [2003], Paryż.
- Le Nedic T. [2009], *La performance dans le secteur public: outils, acteurs et stratégies. Expérience de la Ville de Paryż*, Paryż (praca niepublikowana).
- Lee R.D., Johnson R.W. [1989], *Public Budgeting Systems*, Rockville.
- Lévy-Lambert H., Guillaume H. [1971], *La rationalisation des choix budgétaires. Techniques d'analyse*, Paryż.
- Lipszyc J.B. [2011], *Prawdziwy budżet zadaniowy obnaży nieefektywność administracji*, www.obserwatortorfinansowy.pl, publikacja z 27 stycznia 2011 r.

- Liwińczuk H. (red.) [2012], *Ius Fiscale: studia z dziedziny prawa finansów. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Marianowi Weralskiemu*, Warszawa.
- Ljungman G. [2010], *Top-Down Budgeting – An Instrument to Strengthen Budget Management*, „International Journal of Public Budget”, nr 72.
- Lubińska T. [2009], *Budżetowanie zadaniowe w kontekście zasad podatkowych i budżetowych*, [w:] S. Wieteska, M. Wypych, *W poszukiwaniu efektywności finansów publicznych*, Łódź.
- Lubińska T. [2010], *Budżet a finanse publiczne*, Warszawa.
- Lubińska T. [2012], *Budżet państwa i budżet zadaniowy w kontekście zasad budżetowych*, [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Lubińska T. (red.) [2007], *Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi*, Warszawa.
- Lubińska T. (red.) [2011], *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Warszawa.
- Lubińska T., Strąk T., Lozano Platonoff A., Będzieszak M., Godek M. [2011], *Paradygmat budżetowania zadaniowego*, [w:] T. Lubińska (red.), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Warszawa.
- Malinowska-Misiąg E., Misiąg W., Tomalak M. [2007], *Budżet zadaniowy, Materiały szkoleniowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Mekhantar J. [2011], *Finances publiques. La LOLF et le nouveau droit budgétaire*, Paryż.
- Migaud D., Lambert A. [2006], *Rapport au Gouvernement, sur la mise en oeuvre de la LOLF A l'épreuve de la pratique, insuffler une nouvelle dynamique à la réforme*, octobre.
- Mikułowski W., Jezierska A. (red) [2009], *Główne kierunki modernizacji państwa – budżet zadaniowy i decentralizacja*, Warszawa.
- Misiąg W. [2011], *Zasady konstrukcji budżetu zadaniowego polityki społecznej*, [w:] W. Misiąg, A. Hryniewicka, *Koncepcja i wskaźniki budżetu zadaniowego a bilans potrzeb pomocy społecznej*, www.irss.pl.
- Misiąg W. [2013], *Siedem lat wdrażania budżetu zadaniowego – refleksje i prognozy*, „Studia Biura Analiz Sejmowych”, nr 1 (33).
- Misiąg W., Hryniewicka A. [2011], *Koncepcja i wskaźniki budżetu zadaniowego a bilans potrzeb pomocy społecznej*, www.irss.pl.
- Moniolle C. [1999], *Les centres de responsabilités: Bilan et perspectives*, „Revue du Trésor”, nr
- Mordacq F. [2009], *Doświadczenia reformy budżetowej we Francji*, [w:] W. Mikułowski, A. Jezierska (red), *Główne kierunki modernizacji państwa – budżet zadaniowy i decentralizacja*, Warszawa.
- Mordacq F. (red.), [2006], *La LOLF, un nouveau cadre budgétaire pour réformer l'Etat*, Paryż.
- Moździerz A. [2011], *Trudności Francji i Polski w równoważeniu finansów publicznych*, [w:] S. Owsiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, Warszawa.
- OECD [2005a], *Moderniser l'État. La route à suivre*, Paryż.
- OECD [2005b], *Modernising Government. The way forward*, Paryż.
- OECD [2007], *Performance Budgeting in OECD Countries*, OCDE.
- Oliva E. [2008], *Finances publiques*, Paryż.
- Orłowski W.M. [2010], *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi przez efekty*, [w:] M. Postuła, P. Perczyński (red.), *Budżet zadaniowy w administracji*, Warszawa.
- Ormond D. Löffler E. [2006], *New public management: What to take and what to leave*, www.clad.org.
- Orsoni G. [2006], *Les dépenses de l'État*, [w:] A. Roux (red.), *Finances publiques*, Paryż.
- Owsiak S. [2005], *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Owsiak S. [2012], *Węzłowe problemy i dylematy związane ze stosowaniem budżetu zadaniowego w Polsce* [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Owsiak S. (red.) [2002], *Budżet władz lokalnych*, Warszawa.
- Pakoński K. [2001], *Zintegrowane zarządzanie finansami. Poradnik dla gmin. Część 1. Zintegrowane zarządzanie finansami zorientowane na cele*, Warszawa.
- Patrzalek L. (red.) [2007], *Stan i kierunki rozwoju finansów publicznych samorządu terytorialnego*, Poznań–Wrocław.

- Patrzalek L. [2010], *Przesłanki i warunki wdrażania budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] T. Juja, J. Kotlińska (red.), *Stan i kierunki rozwoju finansów publicznych*, Poznań.
- Perret B. [2006], *De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)*, „Revue Française d'Administration Publique”, nr 117.
- Philip L. (red.) [1991], *Dictionnaire encyclopédique de finances publiques*, Paryż.
- Pietrasz P., Gawrońska K., Kościuk D., Kulikowska-Kulesza J., Perkowska M. [2012], *Funkcjonowanie samorządu gminnego w Polsce*, Białystok–Warszawa.
- Piotrowska-Marczak K. [2010], *Metody budżetowania a proces racjonalizacji finansów publicznych w Polsce*, [w:] T. Juja, J. Kotlińska (red.), *Stan i kierunki rozwoju finansów publicznych*, Poznań.
- Piotrowska-Marczak K. [2012], *Niezbędne warunki realizacji budżetu zadaniowego*, [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Piotrowska-Marczak K., Uryszek T. [2009], *Zarządzanie finansami publicznymi*, Warszawa.
- Piotrowska-Marczak K., Uryszek T. [2011], *Paradygmat zarządzania finansami publicznymi*, [w:] S. Owskiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, Warszawa.
- Pissaloux J.-L. [2011], *Performance et activité des juridictions administratives*, [w:] *Réformes des finances publiques et modernisation de l'administration. Mélanges en l'honneur de Robert Hertzog*, Paryż.
- Podstawka M. (red.) [2010], *Finanse*, Warszawa.
- Postuła M. [2009], *Rola ewaluacji w budżetowaniu zadaniowym*, [w:] A. Haber, M. Szałaj, *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa.
- Postuła M. [2011a], *Budżet zadaniowy w Polsce – osiągnięcia i wyzwania na przyszłość*, [w:] E. Ruśkowski (red.), *Instrumenty nowego zarządzania finansami publicznymi w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Białystok.
- Postuła M. [2011b], *Doskonalenie i rozwój budżetu zadaniowego w Polsce jako narzędzie efektywnego zarządzania finansami publicznymi*, [w:] S. Owskiak (red.), *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, Warszawa.
- Postuła M., Perczyński P. [2009], *O wdrażaniu budżetu zadaniowego – doświadczenia i wnioski z lat 2008–2009*, [w:] M. Postuła, P. Perczyński (red.), *Wdrażanie budżetu zadaniowego*, Warszawa.
- Postuła M., Perczyński P. (red.) [2010], *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, Warszawa.
- Programme de stabilité 2010–2013 de la France* [2010], janvier.
- Przygodzka R. (red.) [2012], *Instrumenty i metody racjonalizacji finansów publicznych*, Białystok.
- Rapport annuel de performance pour 2011* [2012], (Recherche et Enseignement Supérieur, Justice, Pouvoirs Publiques, Provisions).
- Rapport d'activité du Comité Interministeriel d'Audit des Programmes* [2011], huitième cycle d'audits: octobre 2010 – septembre 2011 du décembre 2011.
- Rey A. [2010], *Dictionnaire historique de la langue française*, Paryż.
- RGPP en pratique. Une démarche inédite pour améliorer les politiques publiques 2008* [2008], Ministère du Budget, des Comptes publics et de la fonction publique, Paryż.
- Robinson M. (red.) [2007], *Performance Budgeting. Linking Funding and Results*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy.
- Robinson M., Last D. [2007], *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy.
- Rochet C. [2004], *Une seule flèche pour deux cibles: le pari ambitieux de la réforme budgétaire en France*, „Management International”, nr 9.
- Rodgers R., Hunter J.E. [1992], *A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives*, „Public Administration Review”, nr 52.
- Roux A. (red.) [2006], *Finances publiques*, Paryż.
- Rozmowa ze Stanisławem Gomułką podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów* [2008], „Gazeta Prawna” nr 25 (2147) z 5 lutego, www.gazetaprawna.pl.
- Ruśkowski E. (red.) [2011a], *Instrumenty nowego zarządzania finansami publicznymi w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Białystok.
- Ruśkowski E. [2011b], *O potrzebie prowadzenia badań porównawczych w zakresie reformy zarządzania finansami publicznymi w Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem reform planowania fi-*

- nansowego [w:] Ruśkowski E. (red.), *Instrumenty nowego zarządzania finansami publicznymi w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Białystok.
- Ruśkowski E., Kosikowski C. [2008], *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Warszawa.
- Ruśkowski E., Salachna J.M. (red.) [2010], *Nowa ustawa o finansach publicznych wraz z ustawą wprowadzającą. Komentarz praktyczny*, Gdańsk.
- Ruśkowski E., Zawadzka-Pąk U.K. [2010], *Prawne problemy konstrukcji i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji. Wnioski dla Polski*, E. Ruśkowski (red.), Białystok.
- Sarnecki P. [2007], *Ustroje konstytucyjne państw współczesnych*, Warszawa.
- Shan A., Shen C. [2007], *A Primer on Performance Budgeting*, Bank Światowy, www.siteresources.worldbank.org.
- Smith A. [2008], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa.
- Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2011 r. Omówienie* [2012], Rada Ministrów, maj 2012.
- Stankiewicz J. [2000], *Zagadnienia racjonalizacji wydatków publicznych*, [w:] E. Ruśkowski (red.), *Finanse publiczne i prawo finansowe*, t. 2, Warszawa.
- Stiglitz J.E. [2004], *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa.
- Strąk T. [2010], *System zarządzania sprawnością jednostek sektora publicznego*, [w:] T. Juja (red.), *Dylematy i wyzwania finansów publicznych*, Poznań.
- Strąk T., Lozano Platonoff A., Będzieszek M. [2007], *Metodologiczne i wdrożeniowe aspekty zastosowania budżetu zadaniowego*, „*Ekonomista*”, nr 5.
- Szpringer Z. [2012], *Budżet zadaniowy z perspektywy prac parlamentarnych*, [w:] B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Thébaud S. [2009], *La responsabilité des gestionnaires: responsabilité managériale et responsabilité juridique*, [w:] M. Bouvier (red.), *La bonne gouvernance des finances publiques dans le monde*, Paryż.
- Tyniewicki M. [2007], *Programowanie budżetowe w Unii Europejskiej*, [w:] J. Gluchowski, A. Pomorska, J. Szolno-Koguc (red.), *Uwarunkowania i bariery w procesie naprawy finansów publicznych*, Lublin.
- Uzasadnienie do projektu ustawy budżetowej na 2011 r.* [2010], Rada Ministrów, Warszawa.
- Uzasadnienie do projektu ustawy budżetowej na 2012 r.* [2011], Rada Ministrów, Warszawa.
- Uzasadnienie do projektu ustawy budżetowej na 2013 r.* [2012], Rada Ministrów, Warszawa.
- Uzasadnienie do ustawy o finansach publicznych* [2009] z 27 sierpnia 2009 r.
- Van Helden J.G. [2000], *Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A Comparative Study of Eight Dutch Municipalities*, „*Financial Accountability and Management*”, nr 16.
- Vandendriessche X., Lascombe M. [2006], *Organismes et contrôles des finances publiques*, [w:] A. Roux (red.), *Finances publiques*, Paryż.
- Waline C. (red.), Desrousseaux P., Godefroy S. [2006], *Le budget de l'État – nouvelles règles, nouvelles pratiques*, Paryż.
- Wdrażanie budżetu państwa w układzie zadaniowym – ocena procesów: planowania, monitorowania i sprawozdawczości. Raport* [2012], Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa.
- Wernik A. [2011], *Finanse publiczne. Cele, struktury, uwarunkowania*, Warszawa.
- Wieteska S., Wypych M. [2009], *W poszukiwaniu efektywności finansów publicznych*, Łódź.
- Woźniak B. [2011], *Reforma sektora finansów publicznych w Polsce w świetle nowej ustawy o finansach publicznych*, [w:] A. Alińska (red.), *Sektor finansów publicznych w warunkach światowego kryzysu finansowego*, Warszawa.
- Woźniak B., Postuła M. (red.) [2012], *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Warszawa.
- Zalewski A. (red.) [2007], *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa.
- Zarządzanie finansami publicznymi – narzędzia zarządzania finansami publicznymi oraz efektywne sposoby wydatkowania środków publicznych*, [2007], (skrypt), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów Warszawa.
- Zawadzka U.K. [2009], *La réforme des finances publiques en France*, „*Białostockie Studia Prawnicze*”, nr 5.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2010a], *Regionalne izby obrachunkowe we Francji*, „*Finanse Komunalne*”, nr 11.

- Zawadzka-Pąk U.K. [2010b], *Zagadnienia wprowadzające*, [w:] E. Ruśkowski (red.), Zawadzka-Pąk U.K., *Prawne problemy konstrukcji i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji wnioski dla Polski*, Białystok.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2011], *Instrumenty nowego zarządzania finansami publicznymi w Wielkiej Brytanii*, [w:] E. Ruśkowski (red.), *Instrumenty nowego zarządzania finansami publicznymi w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Białystok.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2012a], *Nowe zarządzanie finansami publicznymi na tle doświadczeń Polski i Francji*, [w:] L. Eteł, M. Tyniewicki (red.), *Finanse publiczne i prawo finansowe. Realia i perspektywy zmian. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Eugeniuszowi Ruśkowskiemu*, Białystok.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2012b], *O potrzebie wdrażania budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] P. Pietrasz, K. Gawrońska, D. Kościuk, J. Kulikowska-Kulesza, M. Perkowska (red.), *Funkcjonowanie samorządu gminnego w Polsce*, Białystok–Warszawa.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2012c], *Racjonalizacja procesu wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce na podstawie wybranych rozwiązań zagranicznych*, [w:] R. Przygodzka (red.), *Instrumenty i metody racjonalizacji finansów publicznych*, Białystok.
- Zawadzka-Pąk U.K. [2012d], *Wdrażanie budżetu zadaniowego we francuskim samorządzie terytorialnym*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*”, nr 3.
- Zawicki M. [2011], *Nowe zarządzanie publiczne*, Warszawa.
- Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.) [2004], *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Kraków.

Wykaz źródeł prawa

Wykaz polskich źródeł prawa

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej [1997] z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483, sprost. Dz.U. 1997 nr 117, poz. 557 z późn. zm.).
- Ustawa [2009a] z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).
- Ustawa [2009b] z 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1241 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2007] z 18 maja 2007 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2008 (Dz.U. z 2007 r. nr 94, poz. 628).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2008] z 9 maja 2008 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2009 (Dz.U. nr 87, poz. 537).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2009] z 20 maja 2009 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2010 (Dz.U. nr 80, poz. 673).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2010] z 12 marca 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2011 (Dz.U. nr 42, poz. 245).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2011a] z 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012 (Dz.U. nr 56, poz. 290).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2011b] z 28 grudnia 2011 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym (Dz.U. nr 298, poz. 1766).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2012a] z 19 stycznia 2012 r. zmieniające rozporządzenie Ministra Finansów z 5 lipca 2010 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego, jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych jednostek budżetowych mających siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2012 r., poz. 121.).

- Rozporządzenie Ministra Finansów [2012b] z 31 maja 2012 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2013 (Dz.U. z 2012 r., poz. 628).
- Rozporządzenie Ministra Finansów [2013] z 13 czerwca 2013 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2014 (Dz.U. z 2013 r., poz. 628).
- Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów [2006] z 5 kwietnia 2006 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania statutu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (MP nr 45, poz. 280).
- Zarządzenie nr 18 Ministra Finansów [2009] z 17 czerwca 2009 r. w sprawie ustanowienia Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego (Dz.Ur.z. MF z 2009 r. nr 8, poz. 44).

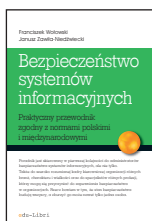
Wykaz francuskich źródeł prawa

- Circulaire de la Direction du Budget [2002] du 18 février 2002 relative à la mise en oeuvre de la loi organique du 1^{er} août 2001.
- Circulaire du Ministre Délégué au Budget et à la Réforme Budgétaire [2003] du 4 juillet 2003 relative à la mise en oeuvre de la loi organique du 1^{er} août 2001 – Missions et modalités de fonctionnement du Comité Interministériel d'Audit des Programmes.
- Circulaire interministérielle [2001] du 21 juin 2001 relative au contrôle de gestion.
- Constitution de la République Française [1958] du 4 octobre 1958 (JORF du 5 octobre 1958).
- Décision [2001] du Comité interministériel de réforme de l'état du 15 novembre 2001 sur la création du Comité interministériel d'audit des programmes
- Décret [1956] n°56–601 du 19 juin 1956 déterminant le mode de présentation du budget de l'État (JORF du 20 juin 1956).
- Décret [1962] n°62–1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique (JORF du 30 décembre 1962).
- Décret [1970] n°70–1092 du 25 novembre 1970 portant création d'une commission de rationalisation des choix budgétaires (JORF du 2 décembre 1970).
- Décret [1990] n°90–82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques, (JORF n°20 du 24 janvier 1990).
- Décret [1998] n°98–1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques (JORF n°269 du 20 novembre 1998).
- Décret [2003] 2003–202 du 10 mars 2003 portant sur la création de la direction de la Réforme budgétaire (JORF n°59 du 11 mars 2003, n°13).
- Décret [2012a] n°2012–255 du 23 février 2012 relatif au siège et au ressort des chambres régionales des comptes (JORF n°0047 du 24 février 2012).
- Décret [2012b] n°2012–624 du 3 mai 2012 pris en application de l'article 88 de la loi n°84–53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et fixant les modalités et les limites de la prime d'intéressement à la performance collective des services dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics (JORF n°0105 du 4 mai 2012, n°27).
- Décret [2012c] n°2012–625 du 3 mai 2012 fixant le plafond annuel de la prime d'intéressement à la performance collective des services dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics (JORF n°0105 du 4 mai 2012, n°28).
- Loi [2005] n°2005–1720 du 30 décembre 2005 de finances rectificative pour 2005 (JORF n°304 du 31 décembre 2005, n°2).
- Loi [2009] n°2009–972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique (JORF n°0180 du 6 août 2009, n°4).
- Loi [2010] n°2010–1645 du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014 (JORF n°0301 du 29 décembre 2010, n°1).
- Loi [2011a] n°2011–1862 du 13 décembre 2011 relative à la répartition des contentieux et à l'allègement de certaines procédures juridictionnelles (JORF n°0289 du 14 décembre 2011).
- Loi [2011b] n°2011–1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012 (JORF n°0301 du 29 décembre 2011, n°1).

Bibliografia

- Loi [2012] n°2012-1558 du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques pour les années 2012 à 2017 (JORF n°0001 du 1 janvier 2013, n°2).
- Loi constitutionnelle [2008] n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République (JORF n°0171 du 24 juillet 2008, n°2).
- Loi de finances [2001] pour 2002 n°2001-1275 du 28 décembre 2001 (JORF du 29 décembre 2001).
- Loi organique [2001] n°2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances (JORF n°177 du 2 août 2001, n°1).
- Ordonnance [1959] n°59-2 du 2 janvier 1959 portant loi organique relative aux lois de finances (JORF du 3 janvier 1959).

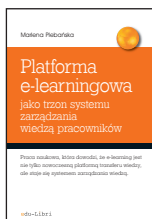
Zapraszamy do zapoznania się z innymi wydanymi przez Wydawnictwo **edu-Libri** publikacjami z nauk ekonomicznych!



Franciszek Wołowski, Janusz Zawila-Niedźwiecki
Bezpieczeństwo systemów informacyjnych.
Praktyczny przewodnik zgodny z normami polskimi i międzynarodowymi
www.edu-libri.pl/publikacje/2



Anna Kosieradzka (red.)
Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu
www.edu-libri.pl/publikacje/3



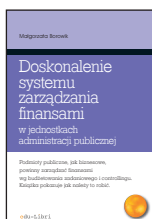
Marlena Plebańska
Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników
www.edu-libri.pl/publikacje/8



Krzysztof Piasecki, Edyta Tomasiak
Rozkłady stóp zwrotu z instrumentów polskiego rynku kapitałowego
www.edu-libri.pl/publikacje/9



Janusz Zawila-Niedźwiecki
Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji
edu-libri.pl/publikacje/7



Małgorzata Borowik
Doskonalenie systemu zarządzania finansami w jednostkach administracji publicznej. Koncepcje, metody, techniki, narzędzia, instrumenty
www.edu-libri.pl/nowosci/14

ZARZĄDZANIE

ZARZĄDZANIE

Urszula K. Zawadzka-Pąk Absolwentka kierunków: prawo, romanistyka (Uniwersytet w Białymstoku), lingwistyka stosowana (Uniwersytet Warszawski) oraz prawo i zarządzanie finansami publicznymi (Uniwersytet Paryż 1 Panteon-Sorbona). W roku 2013 uzyskała tytuł dra nauk prawnych. Pracuje w Katedrze Finansów Publicznych i Prawa Finansowego na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku.

Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą e-publicacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z doświadczonymi redaktorami merytorycznymi oraz technicznymi specjalizującymi się w przygotowywaniu publikacji naukowych i edukacyjnych. Stawiamy na jakość i profesjonalizm łączone z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje elektroniczne są dostępne w księgarniach internetowych oraz w czytelnicy on-line ibuk.pl

Sprzedaż wysyłkową książek drukowanych prowadzi wydawnictwo (zamówienia na adres edu-libri@edu.libri.pl) oraz księgarnia drukarni SOWA wyczerpane.pl oraz współpracujące z nią księgarnie stacjonarne i internetowe.