

ŚLAWOMIR FRANEK

Uniwersytet Szczeciński

**DOŚWIADCZENIA ADMINISTRACJI AMERYKAŃSKIEJ
W STOSOWANIU METODY PART
JAKO NARZĘDZIA OCENY ZADAŃ PUBLICZNYCH***

Wprowadzenie

Wdrażanie budżetowania zadaniowego w Polsce w podsektorze rządowym ma już kilkuletnią historię. Nowa ustawa o finansach publicznych usankcjonowała stosowanie tego narzędzia nie tylko na poziomie budżetowym (jako element uzasadnienia do projektu ustawy budżetowej), ale także strategicznym (*Wieloletni Plan Finansowy Państwa*) i zarządczym (kontrola zarządcza, plany działalności). Prezentowane do tej pory przez Ministerstwo Finansów rozwiązania w zakresie budżetowania zadaniowego można uznać za pierwszy krok w kierunku koncentrowania uwagi administracji publicznej na osiągniętych rezultatach. Do pełnego wdrożenia tego narzędzia konieczne są między innymi nowe rozwiązania ewidencyjno-sprawozdawcze oraz wypracowanie metod ewaluacji stosowanych przez poszczególnych dysponentów zadań. Harmonogram prac nad budżetem zadaniowym w Polsce zakłada, że w 2013 roku powinny zostać opracowane założenia do ewaluacji systemu budżetu zadaniowego. W roku 2012 ma bowiem zostać sporządzony projekt pierwszego – równoległego do klasycznego – zadaniowego

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2011 jako projekt badawczy nr N N113 322 738.

budżetu państwa na 2013 rok¹. Zasadne w związku z tym jest dokonanie przeglądu stosowanych w innych krajach metod oceny zadań publicznych.

Najbardziej popularną w ostatnich latach była – stosowana w Stanach Zjednoczonych podczas prezydentury G.W. Busha – metoda PART (*Program Assessment Rating Tool*). Celem artykułu jest ocena jej zastosowania jako narzędzia wspomagającego wdrażanie rozwiązań budżetowania zadaniowego.

1. Istota metody PART

Wprowadzenie w 1994 roku w Stanach Zjednoczonych ustawodawstwa wymuszającego ocenę rezultatów działania administracji publicznej w postaci *Government Performance and Results Act* (GPRA – ustawa o osiągnięciach i wynikach rządu) spowodowało przeorientowanie działań instytucji amerykańskiego sektora rządowego (departamentów i agencji) z koncentracji na zasobach i standardowo wykonywanych zadaniach na osiągnięte w wyniku ich finansowania rezultaty². W ten sposób po raz kolejny administracja amerykańska zintensyfikowała swoje wysiłki na wdrażanie idei budżetowania zadaniowego (*performance budgeting*). Wyrazem tego stało się opracowanie metody oceny programów rządowych finansowanych z budżetu federalnego, znanej pod nazwą PART, którą zaczęto wdrażać w 2003 roku. Jej stosowanie opierało się na ocenie poszczególnych programów federalnych, dokonywanej przez pracowników Biura Zarządzania i Budżetu (OMB – *Office of Management and Budget*) umiejscowionego w strukturze organizacyjnej Białego Domu, na podstawie kwestionariusza. Odpowiedzi „tak” lub „nie” wymagały pytania zgrupowane w czterech obszarach tematycznych: 1) cel i układ danego programu, 2) planowanie strategiczne, 3) zarządzanie programem, 4) rezultaty (wyniki) programu. Taka konstrukcja oceny wymuszała konieczność określenia przejrzystych reguł, dzięki którym można było udzielić pozytywnej odpowiedzi na pytania dotyczące poszczególnych obszarów. To pozwalało na uniknięcie subiektywności w ocenie oraz uogólnień. Dokonano więc kwantyfikacji poszczególnych obszarów będących przedmiotem oceny, w taki sposób, że: 1) każdemu z czterech obszarów nadano odmienne wagi wpływające na ogólną ocenę; 2) w ramach każdego z obszarów przyjęto zestaw

¹ *Harmonogram prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008–2015*, Ministerstwo Finansów, http://mf.gov.pl/_files_/budzet_zadaniowy/harmonogram_prac_na_bz.pdf.

² I.S. Rubin, *The Politics of Public Budgeting*, CQ Press, Washington 2006, s. 21–26.

szczegółowych pytań, których suma odpowiedzi składała się na wynik każdego z obszarów oceny o wartościach od 0 do 100; 3) przyjęto opisową skalę ocen, co pozwoliło na grupowanie programów w zależności od uzyskanej ogólnej liczby punktów na programy: skuteczne (*effective*), umiarkowanie skuteczne (*moderately effective*), odpowiednie (*adequate*), nieskuteczne (*ineffective*) oraz takie, dla których ze względu na brak danych albo odpowiednich mierników nie można określić rezultatów (*results not demonstrated*).

Znaczenie każdego z czterech obszarów oceny z punktu widzenia przypisanych do niego wag ukazano w tabeli 1.

Tabela 1

Wagi poszczególnych obszarów oceny w metodzie PART

Obszar oceny	Zastosowana waga [%]
cel i układ programu	20
planowanie strategiczne	10
zarządzanie programem	20
rezultaty (wyniki) programu	50

Źródło: D.N. Fantone, *US program assessment rating tool*, w: *Performance budgeting. Linking funding and results*, ed. M. Robinson, IMF 2007, s. 171.

Taki sposób ważenia poszczególnych obszarów oceny programu oddaje istotę budżetowania zadaniowego, w którym uwaga jest skoncentrowana na osiągniętych rezultatach z zaangażowania środków publicznych. Zwrócić należy także uwagę, że przyjęcie w ocenie wykorzystania środków publicznych takich kryteriów, jak cel, planowanie strategiczne, zarządzanie wskazuje na zarządczy wymiar budżetowania zadaniowego. Oznacza to więc, że w procesie planowania budżetu i jego wykonywania dominującą rolę powinny wypełniać komórki merytoryczne (odpowiedzialne za wykonywanie zadań), a komórki finansowo-budżetowe powinny pełnić w tym procesie jedynie funkcje obsługowe, związane zasadniczo z prowadzeniem ewidencji i wykonywaniem obowiązków sprawozdawczych.

2. Procedura oceny programów federalnych metodą PART

Każdy z czterech obszarów obejmowanych przez metodę PART podlegał szczegółowej analizie opartej na zestawie pytań pozwalających na konkretyza-

cję zaangażowania każdej z ocenianych instytucji z punktu widzenia realizacji zakładanych dla danego obszaru rezultatów. I tak, w przypadku obszaru związanego z wyznaczaniem celu programu przedmiotem oceny stały się przykładowo: przejrzystość i jednoznaczność zdefiniowanego celu, jego oryginalność z punktu widzenia niepowielania rozwiązań funkcjonujących na innych szczeblach administracji, nakierowanie na rozwiązanie istniejących problemów społeczno-gospodarczych. Obszar obejmujący planowanie strategiczne dotyczy między innymi: istnienia długoterminowych mierników pozwalających na monitorowanie postępów osiągania celów programu, istnienia mierników pozwalających na ich coroczną ocenę, zaangażowania wszystkich uczestników programu w uzyskanie zakładanych mierników długookresowych i rocznych, przejrzystości nakładów kierowanych na realizację programu. Na zarządzanie danym programem składają się takie elementy będące przedmiotem oceny, jak na przykład: dysponowanie danymi statystycznymi pozwalającymi na zarządzanie programem, przestrzeganie terminów i zasad określonych dla skutecznej realizacji danego programu, istnienie procedur umożliwiających pomiar efektywności wydatkowanych środków, przestrzeganie zasad finansowania programu, istnienie działań usprawniających realizację programu. Z punktu widzenia oceny rezultatów (wyników) programu konieczna jest natomiast odpowiedź na następujące pytania: czy zadania realizowanego w ramach programu mają charakter progresywny (czy dąży się do osiągnięcia długookresowych celów); czy roczne cele programu zostają osiągnięte; czy wzrasta efektywność programu; czy w porównaniu z innymi programami, których cele są zbliżone, program wyróżnia się pozytywnie; czy według niezależnych ocen program umożliwi osiągnięcie założonych celów³.

Wspomagając poszczególne ministerstwa i agencje będące przedmiotem oceny opartej na metodzie PART, Biuro Zarządzania i Budżetu podjęło następujące kroki. Po pierwsze, dostarczyło ocenianym poradnik wyjaśniający znaczenie każdego z pytań składających się na ocenę, wskazano w nim także warunki, jakie należy spełnić, aby odpowiedź na poszczególne pytania była pozytywna. Po drugie, pracownicy OMB odpowiedzialni za opracowanie metodologii PART pełnili rolę wspomagająco-doradczą w przygotowaniu dokumentacji oceny przez ministerstwa i agencje. Pozwoliło to twórcom PART na weryfikację metody z punktu widzenia jej zrozumienia przez beneficjentów, co umożliwiło wprowadzenie – w kolejnych latach – pewnych modyfikacji w formularzach. W procesie

³ *Program Assessment Rating Tool Guidance No. 2008-01*, „Office of Management and Budget” 29.01.2008, Washington.

opracowywania założeń tej metody uznano za konieczne przyjęcie następujących rozwiązań⁴:

- zdecydowano się podawać do publicznej wiadomości oceny częściowe poszczególnych programów, aby wskazać na słabe i mocne strony każdego z nich;
- mając świadomość specyfiki poszczególnych programów, pogrupowano je w siedem kategorii, dla każdej budując specyficzne kryteria odpowiedzi na pytania;
- w obszarze czwartym – odnoszącym się do rezultatów programu – zrezygnowano z udzielania odpowiedzi „tak” lub „nie”, rozbudowując skalę do czterech stopni: „tak”, „znacznie”, „w niewielkim stopniu”, „nie”.

Wdrażanie PART wiązało się z pewnymi ograniczeniami. Po pierwsze, nie zawsze łatwo można wydzielić granice między jednym programem a drugim, zwłaszcza z punktu widzenia jego celów. Ze względu na fakt, że poszczególne programy często definiowane były na podstawie wielu różnych celów OMB zdecydowało się zachęcać instytucje realizujące programy do ich konkretyzowania. Po drugie, standaryzacja oceny przez zastosowanie skali zero-jedynkowej („tak” lub „nie”) wpływała na uproszczenie odpowiedzi i dezorientację z punktu widzenia przedmiotu oceny. Przedstawiciele ocenianych instytucji twierdzili, że rzadko który z programów można ocenić jednoznacznie pozytywnie lub negatywnie. Po trzecie, kryteria oceny z natury rzeczy miały czasami charakter uznaniowy. Przykładem może być ocena, czy zakładany w realizacji programu cel do osiągnięcia jest „ambitny”. Zasadniczym ograniczeniem okazał się jednak brak dostatecznych danych i opracowań pozwalających na ocenę rezultatów realizowanych projektów zwłaszcza z punktu widzenia ich długofalowego oddziaływania na rozwiązanie zakładanych problemów społeczno-gospodarczych. Widoczne to było zwłaszcza w pierwszych trzech latach wdrażania metody PART, gdy wśród wyników oceny najczęściej występowała odpowiedź „nie można określić wyników programów”⁵.

Procedura oceny na podstawie metody PART rozpoczynała się od ustalenia listy programów mających w danym roku być przedmiotem oceny. Poszczególne składowe każdego programu były przedmiotem dyskusji między pracownikami OMB i agencji realizującej program. Następnie pracownicy agencji dokonywali

⁴ D.N. Fantone, *op.cit.*, s. 175.

⁵ P.R. Mullen, *Performance-Based Budgeting: The Contribution of the Program Assessment Rating Tool*, „Public Budgeting & Finance”, Winter 2006, s. 83.

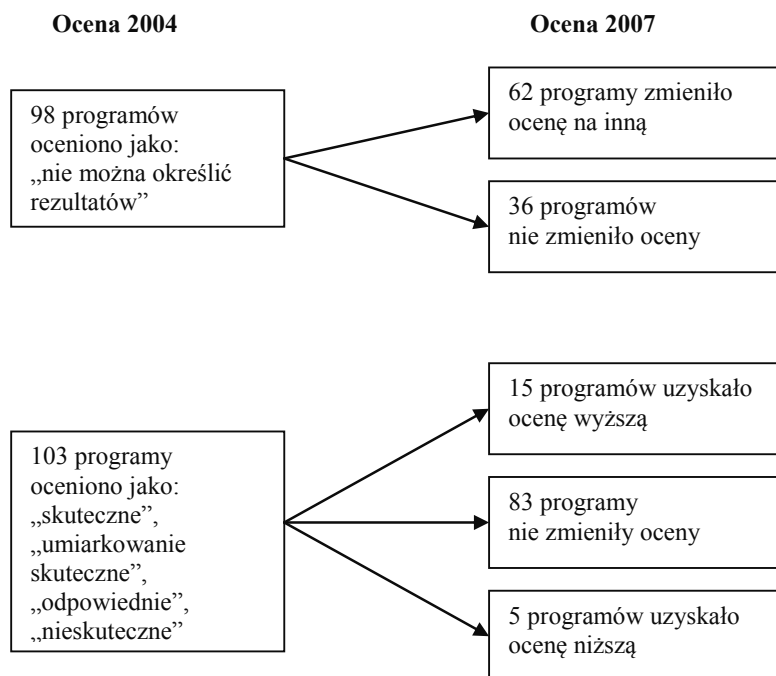
oceny programu na podstawie instrukcji publikowanej przez OMB. Ich odpowiedzi na poszczególne pytania były weryfikowane przez pracowników OMB, co w praktyce prowadziło do korekty pierwotnej samooceny. W sytuacji rozbieżności między ekspertami OMB i pracownikami danej agencji co do wyników oceny stosowana była procedura odwoławcza, która pozwalała na ostateczną ocenę danego programu. Jej wyniki były upubliczniane, przy czym OMB jasno deklarowało, że nie stanowią one jedynego kryterium dotyczącego podjęcia decyzji o kontynuacji realizacji programu i skali jego finansowania w kolejnych latach.

3. Metoda PART jako źródło informacji o wynikach administracji federalnej

Warto podkreślić, że oceny wynikające ze stosowania metody PART miały wpływ na oceny agencji federalnych w ramach karty wyników prezydenckiego programu zarządzania (PMA) opartej na cokuwartalnej ocenie instytucji federalnych na podstawie pięciu kryteriów: 1) kapitał ludzki, 2) konkurencyjność, 3) wyniki finansowe, 4) *e-government*, 5) budżet i rezultaty⁶. Warunkiem uzyskania pozytywnej oceny w piątym z kryteriów było uzyskanie przez mniej niż 10% programów realizowanych przez daną agencję w ramach metody PART przez więcej niż dwa lata z rzędu odpowiedzi typu „nie można określić rezultatów”. Spowodowało to rzeczywiste zaangażowanie administracji w dążenie do poprawy swoich rezultatów, zwłaszcza, że programy, które uzyskały negatywne oceny, w pierwszej kolejności podlegały ponownemu sprawdzeniu. Wyniki ponownej oceny wskazywały, że większość programów była w stanie przemodelować swoją konstrukcję tak, aby zapewnić wypełnianie kryteriów metody PART. Przedstawiono to na rysunku 1 ukazującym ewolucję wyników oceny programów między rokiem 2004 a 2007.

W tabeli 2 ukazano strukturę ocen przeprowadzonych dla programów realizowanych przez administrację federalną w poszczególnych latach.

⁶ *Ibidem*, s. 177.



Rys. 1. Porównanie wyników programów mierzonych metodą PART między rokiem 2004 a 2007

Źródło: J.B. Gilmour, *Implementing OMB's Program Assessment Rating Tool*, w: *Performance Management and Budgeting. How Government Can Learn from Experience*, ed. F.S. Redburn, R.J. Shea, T.F. Buss, New York 2008, s. 26.

Tabela 2

Wyniki oceny programów metodą PART w poszczególnych latach

Wyszczególnienie	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	[%]						
Skuteczne	6	12	15	16	19	30	22
Umiarkowanie skuteczne	24	26	25	28	29	30	30
Odpowiednie	15	19	28	26	32	17	36
Nieskuteczne	5	4	1	3	1	2	3
Nie można określić rezultatów	50	39	31	27	27	21	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OMB.

Analiza danych zawartych w tabeli 2 pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków. Po pierwsze, zwraca uwagę stopniowe zwiększenie udziału programów, które oceniono jako „skuteczne”. Po drugie, stosowanie metody PART pozwoliło na poprawę programów z punktu widzenia osiąganych przez nie wyników, o czym świadczy malejący udział ocen, w których „nie można określić rezultatów”. Zwraca uwagę fakt, że w pierwszym roku stosowania oceny tą metodą aż w połowie programów nie udało się określić rezultatów, podczas gdy w roku 2008 było ich mniej niż 10%. Relacja między programami „skutecznymi” a takimi, dla których nie udało się określić rezultatów za rok 2002 kształtowała się jak jeden do ośmiu, podczas gdy za 2008 rok było to już dwa do jednego. W badanym okresie udział programów „skutecznych” wzrósł ponad trzykrotnie, a udział programów „nieskutecznych” zmalał dwukrotnie, co może potwierdzać tezę, że zastosowanie tej metody przyczyniło się do zwiększenia aktywności administracji amerykańskiej w dążeniu do zwiększenia skuteczności działań.

W tabeli 3 przedstawiono skumulowane wyniki oceny programów w ramach metody PART.

Tabela 3

Skumulowane wyniki oceny programów w okresie stosowania PART (lata 2002–2008)

Lata	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Liczba programów, które podlegały ocenie, w tym:	234	407	607	793	977	1011	1015
skuteczne	6%	11%	15%	15%	17%	18%	19%
umiarkowanie skuteczne	24%	26%	26%	29%	30%	31%	32%
odpowiednie	15%	20%	26%	28%	28%	29%	29%
nieskuteczne	5%	5%	4%	4%	3%	3%	3%
nie można określić rezultatów	50%	38%	29%	24%	22%	19%	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OMB.

Zwraca uwagę sukcesywne zwiększanie się liczby programów, które w badanym okresie objęto oceną. Jednocześnie potwierdzenie znajduje wniosek o malejącym udziale programów, dla których „nie można określić rezultatów”. Poprawa ocen dokonywała się z jednej strony dzięki stopniowemu wzrostowi świadomości znaczenia ocen dokonywanych przez OMB, co przekładało się na lepsze wyniki programów ocenianych po raz pierwszy, z drugiej zaś dzięki motywacji do prze-

orientowania realizacji programów, które podczas pierwszej oceny nie uzyskiwały pozytywnych ocen. Elementem każdej oceny było bowiem określenie działań, które przyczynić się mają do poprawy realizacji programu w przyszłości w ramach tak zwanego planu poprawy (*improvement plan*), a dokonywana w okresie najpóźniej pięciu lat od pierwszej oceny ponowna ocena programu (*reassessment*) okazywała się wystarczającą motywacją do wdrożenia działań naprawczych.

W tabeli 4 przedstawiono porównanie poszczególnych ministerstw rządu federalnego (departamentów) z punktu widzenia oceny realizowanych przez nie programów. Porównanie to ukazuje, że tylko jedno z nich uzyskało oceny pozy-

Tabela 4

Wyniki oceny programów realizowanych przez poszczególne ministerstwa rządu USA na tle wydatków za rok budżetowy 2008

Departamenty	1	2	3	4	5
Rolnictwa	85	0	12	3,4%	102 654
Handlu	33	0	2	1,3%	8 209
Obrony	54	0	6	5,9%	449 807
Edukacji	93	4	44	11,7%	70 389
Energetyki	55	2	4	47,7%	26 052
Zdrowia i Spraw Społecznych	115	6	25	1,4%	737 647
Bezpieczeństwa Wewnętrznego	61	0	13	5,6%	43 006
Mieszkalnictwa i Urbanizacji	33	4	7	45,4%	39 929
Sprawiedliwości	35	1	4	5,6%	23 868
Pracy	29	3	5	9,7%	15 724
Stanu	51	0	0	0,0%	28 094
Spraw Wewnętrznych	70	0	13	27,3%	10 433
Skarbu	37	1	7	3,5%	15 900
Transportu	34	1	2	2,2%	65 363
ds. Weteranów	10	0	3	46,9%	93 019
RAZEM	795	22	147	7,7%	1 730 094

Oznaczenia kolumn:

1. Liczba programów ocenionych w poszczególnych ministerstwach do 2008 roku.
2. Liczba programów, które uzyskały ocenę „nieskuteczne”.
3. Liczba programów, dla których „nie można określić rezultatów”.
4. Udział procentowy wydatków za rok budżetowy 2008 programów, które uzyskały ocenę „nieskuteczne” lub „nie można określić rezultatów” w wydatkach ministerstw ogółem.
5. Wartość wydatków ogółem [mln USD] poszczególnych ministerstw za rok budżetowy 2008.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OMB.

tywne, to znaczy żaden z realizowanych programów nie uzyskał oceny „nieskuteczny” lub „nie można określić rezultatów”. W ośmiu z badanych ministerstw pojawiły się natomiast programy uznane za „nieskuteczne”. W ogólnej liczbie programów realizowanych przez ministerstwa (795) 21% z nich nie otrzymało satysfakcjonującej oceny. Dotyczyło to w szczególności Departamentu Energetyki, Departamentu Mieszkalnictwa i Urbanizacji, Departamentu do spraw Weteranów i Departamentu Pracy, w których udział programów ocenionych jako „nieskuteczne” lub takich, dla których „nie można określić rezultatów” w ogólnej liczbie programów realizowanych wynosił odpowiednio 51,6%, 33,3%, 30,0% i 27,6%.

Interesujące wnioski płyną z porównań wydatków budżetowych przeznaczanych na poszczególne programy. Prawie 8% wydatków kierowanych było na programy, które uzyskały niesatysfakcjonujące oceny. Oznacza to, że w roku 2008 dla prawie 133 mld USD wydatkowanych przez amerykańskie ministerstwa nie można było określić rezultatów, jakie te wydatki przyniosły, lub też uznano te wydatki za „nieskuteczne”. W przypadku trzech ministerstw udział wydatków na potrzeby realizacji programów uznanych za „nieskuteczne” lub takie, dla których „nie można określić rezultatów” wynosił prawie 50% wysokości budżetów tych ministerstw.

Wprawdzie nie obowiązywały formalne reguły uzależniające wysokość budżetu poszczególnych programów na kolejny rok od rezultatów oceny przeprowadzonej metodą PART, to badania przeprowadzone przez Blancharda wskazują, że wzrost punktowej oceny programu o 10% w stosunku do poprzedniej oceny prowadził do ponad jednoprocentowego wzrostu środków przyznanych na realizację programu w kolejnym roku⁷. Badania te wskazują jednocześnie, że alokacja środków na programy podlega tej zależności w przypadku programów, których roczny budżet nie przekracza 100 mln USD. Nie znaleziono potwierdzenia takiego związku w wypadku programów, których budżet przekracza 1 mld USD.

Zmiana na stanowisku prezydenta USA doprowadziła do zaniechania stosowania metody PART. Uznano bowiem, że mimo jej promowania przez admi-

⁷ L.A. Blanchard, *PART and Performance Budgeting Effectiveness*, w: *Performance management and Budgeting. How Government Can Learn from Experience*, ed. F.S. Redburn, R.J. Shea, T.F. Buss, New York 2008, s. 79–83.

nistrację Busha, rzeczywista skala jej wykorzystywania na potrzeby zarządzania była niewystarczająca⁸. Wynikało to między innymi z:

- błędnego pomiaru skuteczności realizowanych programów na podstawie mierników opisujących procesy a nie rezultaty,
- nadmiernej uwagi na wypełnianie kryteriów pozwalających na uzyskanie pozytywnych odpowiedzi na pytania będące przedmiotem oceny, a nie na doskonalenie programów z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów,
- braku hierarchii celów.

Zwrócono także uwagę, że stosowanie tej metody pozwalało wprawdzie na pozyskiwanie informacji o jakości realizowanych programów budżetowych, jednak w ograniczonym stopniu prowadziło to do osiągnięcia zakładanych priorytetów i nie znajdowało istotnego odzwierciedlenia w decyzjach dotyczących skali finansowania poszczególnych programów.

Nie bez znaczenia był także fakt, że amerykański Kongres zaczął postrzegać PART jako formę prezentowania celów administracji w oderwaniu od preferencji parlamentu. Stał się więc narzędziem walki politycznej między władzą wykonawczą a legislaturą⁹.

Wskazano, że poszczególne instytucje federalne powinny włączyć elementy PART w kompleksowe roczne raporty o wynikach, których zasadniczym elementem powinna być ocena działań prowadzących do poprawy osiąganych rezultatów z punktu widzenia zdefiniowanych priorytetów¹⁰.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule doświadczenia w zakresie stosowania przez administrację amerykańską metody PART pozwalają na sformułowanie kilku wniosków, które mogą stanowić punkt wyjścia do opracowywania podobnych metod na potrzeby rozwoju nowoczesnego budżetowania zadaniowego w Polsce.

⁸ *Statement of Jeffrey D. Zients Chief Performance Officer and Deputy Director for Management Office of Management and Budget Before the Budget Committee United States Senate*, http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/testimony/Zients_102909.pdf, 29.10.2009.

⁹ I. Rubin, *Budgeting during the Bush Administration*, „Public Budgeting & Finance”, Fall 2009, s. 11.

¹⁰ *Performance Improvement Guidance: Management Responsibilities and Government Performance and Results Act Documents*, http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-24.pdf, 25.06.2010.

Po pierwsze, konstrukcja metody powinna się opierać na prostych rozwiązaniach, tak aby jej wdrażanie w instytucjach sektora finansów publicznych nie wymagało nadmiernych nakładów. Po drugie, zasadniczym elementem oceny powinien być stopień osiągnięcia zakładanych celów. Po trzecie, system budowy celów wymaga koordynacji, co oznacza, że wymiar polityczno-zarządczy sprawowania władzy powinien uwzględniać ograniczenia budżetowe. Po czwarte, zasadniczą przesłanką wdrażania tego typu metod powinna być ich użyteczność, co oznacza konieczność stworzenia rozwiązań, które mogłyby być stosowane nie tylko przez samą administrację, ale także przez parlament w sytuacji, gdy to właśnie legislatura ma ostateczny wpływ na kształt budżetu. Może to się wówczas przyczynić do większej przejrzystości i obiektywizacji procesu budżetowego.

Literatura

- Blanchard L.A., *PART and Performance Budgeting Effectiveness*, w: *Performance management and Budgeting. How Government Can Learn from Experience*, ed. F.S. Redburn, R.J. Shea, T.F. Buss, New York 2008.
- Fantone D.N., *US Program Assessment Rating Tool*, w: *Performance Budgeting. Linking Funding and Results*, ed. M. Robinson, IMF 2007.
- Gilmour J.B., *Implementing OMB's Program Assessment Rating Tool*, w: *Performance Management and Budgeting. How Government Can Learn from Experience*, ed. F.S. Redburn, R.J. Shea, T.F. Buss, New York 2008.
- Harmonogram prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008–2015*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008.
- Mullen P.R., *Performance-Based Budgeting: The Contribution of the Program Assessment Rating Tool*, „Public Budgeting & Finance”, Winter 2006.
- Performance Improvement Guidance: Management Responsibilities and Government Performance and Results Act Documents*, 25.06.2010.
- Program Assessment Rating Tool Guidance No. 2008-01*, Office of Management and Budget, Washington, 29.01.2008.
- Rubin S., *The Politics of Public Budgeting*, CQ Press, Washington 2006.
- Rubin S., *Budgeting during the Bush Administration*, „Public Budgeting & Finance”, Fall 2009.
- Statement of Jeffrey D. Zients Chief Performance Officer and Deputy Director for Management Office of Management and Budget Before the Budget Committee United States Senate*, 29.10.2009.

**EXPERIENCES OF AMERICAN ADMINISTRATION
IN IMPLEMENTING PART METHOD
AS A TOOL OF PUBLIC PROGRAMS ASSESSMENT**

Summary

The article presents the experience of the American administration in applying the PART method. It shows an analysis of strengths and weaknesses of this solution from the viewpoint of the implementation of performance budgeting. The research presented in this paper can be the basis for conclusions useful to create a system of evaluation of public tasks for the Polish government sector.

Translated by Sławomir Franek

Słowa kluczowe: finanse publiczne, nowe zarządzanie publiczne, metoda PART

Keywords: public finance, new public management, PART