

# Sławomir Franek

---

## Doświadczenia władz stanowych i samorządowych w USA w stosowaniu budżetu dwuletniego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 76, 72-82

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

SŁAWOMIR FRANEK

Uniwersytet Szczeciński

## DOŚWIADCZENIA WŁADZ STANOWYCH I SAMORZĄDOWYCH W USA W STOSOWANIU BUDŻETU DWULETniego

### Wprowadzenie

Wydłużenie okresu planowania budżetowego jest jednym z postulatów nauki finansów publicznych w zakresie poprawy przejrzystości i skuteczności działania władzy publicznej. Rozwiązanie to wspierać powinno proces rządzenia oparty na ramach strategicznych i priorytetyzacji zadań. W Polsce ma to odzwierciedlenie we wprowadzonym zapisami ustawy o finansach publicznych z 2009 roku obowiązku przygotowywania Wieloletniego Planu Finansowego Państwa oraz na poziomie jednostek samorządu terytorialnego Wieloletniej Prognozy Finansowej.

Celem artykułu jest ukazanie rozwiązań w zakresie najprostszej formy wieloletniego planowania budżetowego, jaką jest budżet dwuletni (*biennial budget*), stosowanych przez władze stanowe i lokalne w USA. Zasadniczą uwagę skupiono w nim na zaletach i wadach procesu budżetowania dwuletniego oraz ewolucji w podejściu do tej innowacji budżetowej.

### 1. Istota dwuletniego planowania budżetowego – możliwe rozwiązania

Budżetowanie dwuletnie jest najczęściej wykorzystywaną formą wieloletniego planowania budżetowego w praktyce amerykańskich władz lokalnych. Doświadczenia amerykańskie wskazują na trojaki implementację budżetu dwu-

letniego: budżet roczny z planem finansowym na kolejny rok, kroczący budżet dwuletni oraz klasyczny budżet dwuletni.

W pierwszym przypadku mowa jest o budżecie dwuletnim, który jest dokumentem prezentującym dochody i wydatki w horyzoncie dwóch lat, przy czym plan na drugi rok zawiera informacje o kategoriach dochodowych i wydatkowych na wysokim poziomie uogólnienia, co oznacza, że jest on traktowany jako wstępny plan wydatków na rok następny. Zgodnie z tą metodą tworzenia budżetu, formalnie przyjmowany w drodze uchwały jest budżet na najbliższy rok, a plan finansowy na rok następny ma charakter indykacyjny i jest uszczegółowiany dopiero podczas prac budżetowych w kolejnym roku.

Dwuletni budżet kroczący odnosi się do dokumentu zawierającego szczegółowy plan dochodów i wydatków na dwa kolejne lata, przy czym budżet na drugi rok jest formalnie zatwierdzany dopiero przed jego rozpoczęciem (co oznacza, że może zmienić się).

Klasyczny budżet dwuletni odnosi się do dokumentu składającego się z planu dochodów i wydatków na dwa kolejne lata, będącego przedmiotem prawnie wiążącej uchwały; taki sposób tworzenia budżetu oznacza, że jego uchwalanie następuje co dwa lata.

W 1999 roku GFOA Research Center przeprowadził badania ankietowe nad budżetowaniem wieloletnim skierowane do tych samorządów, które takie praktyki wdrożyły. Obejmowały one swoim zakresem następujące zagadnienia<sup>1</sup>:

- a) deklarowane przez samorzady zalety i wady budżetowania wieloletniego,
- b) rodzaj budżetu wieloletniego realizowanego przez władze lokalne,
- c) określenie inicjatorów zmian w kierunku budżetu wieloletniego,
- d) motywy przejścia władz lokalnych na wieloletnie plany budżetowe.

Po pierwsze okazało się, że badane samorzady każdy z trzech rodzajów budżetu dwuletniego stosują w zasadzie tak samo często (odsetek odpowiedzi za każdy z trzech wymienionych wcześniej rodzajów budżetu dwuletniego przekraczał 30%). Trudno więc stwierdzić, że któraś z form budżetowania dwuletniego dominuje nad pozostałymi.

Po drugie inicjatorami zmian w kierunku wydłużenia okresu planowania budżetowego były osoby odpowiedzialne za kierowanie urzędami władz samorządowych. W praktyce amerykańskiej oznacza to w szczególności dyrektora

---

<sup>1</sup> B. Blom, S. Guajardo, *Multi-year Budgeting: A Primer for Finance Officers*, „Government Finance Review”, Feb. 2000, s. 39–43.

generalnego (*Chief Executive Officer* – CEO) oraz dyrektora finansowego. Gdyby próbować odnieść usytuowanie ich zadań do struktury polskiej administracji samorządowej, to stanowiskom tym najbliższą jest do roli sekretarza JST oraz skarbnika. W sytuacji, w której w ponad 70% wskazań przywołanej ankiety za wiodących w zakresie reformowania procesu budżetowego uznało osoby odpowiedzialne za proces zarządzania strukturami samorządowymi i proces zarządzania finansami, należy przyznać, że przemiany, jakich w zakresie planowania budżetowego doświadczały amerykańskie samorzady, nie miały wymiaru politycznego, lecz stanowiły odpowiedź pracowników administracji na wzrastające potrzeby zwiększania przejrzystości i sprawności gospodarowania środkami publicznymi ze strony społeczności lokalnej oraz ich przedstawicieli w organach władz samorządowych.

## 2. Zalety wydłużenia horyzontu planowania budżetowego

Dążąc do przejścia z rocznego planowania budżetowego na okres dwuletni, można założyć, że powinno to sprzyjać: poprawie procesu planowania i ustalania priorytetów, efektywniejszemu zarządzaniu środkami finansowymi, ograniczeniu czasu pracy na realizację procedury budżetowej<sup>2</sup>. Przegląd literatury z zakresu stosowania przez władze lokalne budżetów wieloletnich wskazuje na szereg przewag planów dwuletnich nad rocznymi budżetami. Wśród nich można wyróżnić następujące przewagi<sup>3</sup>:

1. Poprawa zakresu i jakości planowania strategicznego. W sytuacji, w której prognoza dochodów i alokacja wydatków następuje raz na kilka lat, proces ten wymusza na władzach lokalnych wydłużenie horyzontu planowania.
2. Koncentracja w procesie budżetowym na celach strategicznych. Wieloletnie planowanie budżetowe pozwala na odejście od szczegółowego prezentowania poszczególnych pozycji budżetowych na rzecz zwrócenia się ku celom strategicznym i priorytetom.
3. Zmniejszenie znaczenia krótkoterminowych dotacji i okazjonalnych źródeł dochodów w procesie tworzenia budżetu. Wieloletniość plano-

---

<sup>2</sup> A. Jackson, *Taking the Plunge: The Conversion to Multi-year Budgeting*, „Government Finance Review”, Aug. 2002, s. 24.

<sup>3</sup> P. Christiansen, *When multi-year budgeting makes sense*, „Government Finance Review”, Oct. 2004, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb6642/is\\_5\\_20/ai\\_n29127625/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6642/is_5_20/ai_n29127625/).

wania budżetowego wymusza konieczność poszukiwania alternatywnych trwałych źródeł dochodów.

4. Zmniejszenie czasu poświęcanego na przygotowywanie budżetu. Wprowadzenie stosowania dwuletniego planowania budżetowego wymaga zwiększenia aktywności w roku, w którym budżet jest tworzony, ale za to w drugim roku jego obowiązywania czas ten poświęcany jest wyłącznie na ewentualne poprawki, co nie wymusza angażowania wszystkich komórek organizacyjnych, tak jak to ma miejsce w procesie tworzenia budżetu.
5. Wzmocnienie procesu wykonywania budżetu. Ze względu na mniejszy nakład pracy poświęcany procesowi planowania budżetowego możliwa jest większa intensyfikacja działań w kierunku monitorowania realizowanych zadań i ich oceny z punktu widzenia skuteczności. Pozwala to na ukierunkowanie aktywności administracji na poszukiwanie nowych rozwiązań służących do realizacji zakładanych celów.

Warto zwrócić uwagę, że proces budżetowania wieloletniego znajduje w USA oparcie w dokumentach opracowanych przez Narodową Radę Doradczą ds. Budżetów Stanowych i Lokalnych (*National Advisory Council on State and Local Budget – NACSLAB*)<sup>4</sup>. Wydane przez to gremium rekomendacje w zakresie praktyki budżetowej wskazują na konieczność uwzględnienia w procesie budżetowym takich elementów, które korespondują z ideą planowania dwuletniego. Są to między innymi rekomendacje w zakresie: konieczności identyfikacji celów działalności stanowiących odpowiedź na potrzeby środowiska lokalnego; opracowania zasad ewaluacji realizowanych zadań publicznych (głównie z punktu widzenia ich skuteczności) z wykorzystaniem przeglądu wydatków; opracowania mechanizmów koordynacji przygotowania budżetu i jego weryfikacji ze szczegółowym określeniem odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek organizacyjnych; opracowania zasad dokonywania modyfikacji budżetu; przygotowania prognoz dochodów. Takie postrzeganie procesu budżetowego umiejscawia wdrażanie wieloletniego planowania budżetowego w kompleksowych działaniach podporządkowanych usprawnianiu zarządzania realizacją zadań na rzecz społeczności lokalnej.

Jeżeli chodzi o motywy wdrożenia dwuletniego planowania budżetowego, to 86% samorządów, badanych w ramach wspomnianej już ankiety GFOA Re-

---

<sup>4</sup> *Recommended Budget Practices: A Framework For Improved State and Local Government Budgeting*, National Advisory Council on State and Local Budget, GFOA, Chicago 1998.

search Center, stwierdziło, że służyć to miało zmotywowaniu poszczególnych komórek organizacyjnych samorządu do wydłużenia perspektywy czasowej w przewidywaniu skutków podejmowanych decyzji. Dodatkowo wskazywano, że budżet wieloletni pozwala na skuteczniejsze powiązanie długoterminowych priorytetów z poszczególnymi pozycjami budżetowymi. Znaczna część badanych (83%) potwierdziła, że istotną przesłanką skłaniającą do rezygnacji z budżetowania rocznego jest zmniejszenie czasu poświęconego na prowadzenie prac związanych z przygotowaniem budżetu. W szczególności dotyczy to samorządów stosujących klasyczne budżetowanie dwuletnie, zakładające stworzenie pełnego budżetu obowiązującego od razu na dwa lata. Ponadto w ponad 40% odpowiedzi podkreślano, że budżet wieloletni lepiej ukazuje związki między budżetem operacyjnym a budżetem majątkowym, niż to ma miejsce w klasycznym budżecie jednorocznym. W szczególności dotyczy to kwestii związanych z obciążaniem dodatkowymi wydatkami bieżącymi budżetów kolejnych lat w związku z zakończeniem realizacji inwestycji finansowanych w budżecie majątkowym.

Podkreślono także, że wdrożenie budżetu dwuletniego umożliwiło większą depolityzację procesu budżetowego. W szczególności zauważalne jest to w sytuacji, w której rok wyborczy nie jest poświęcany na debatę budżetową. Pozwala to radnym skupiać się na celach strategicznych i definiowaniu priorytetów, pozbawiając możliwości ingerowania w szczegółowe pozycje budżetowe.

### 3. Ograniczenia stosowania budżetu wieloletniego

Chociaż takie podejście do planowania budżetu ma swoje zalety, można wskazać na pewne ograniczenia, spośród których istotne wydają się<sup>5</sup>:

1. Brak elastyczności. W zależności od rodzaju wieloletnich budżetów proces budżetowania może być mniej podatny na gwałtowne zmiany ekonomiczne, polityczne i programowe.
2. Wzrost obciążenia pracą pracowników. Odnosi się to szczególnie do okresu przygotowywania budżetu, gdy pracownicy komórki budżetowej muszą koordynować swoje działania z innymi działami w celu opracowania dokumentu budżetowego. Może to być także źródłem napięć i konfliktów między pracownikami komórki budżetowej i pozo-

---

<sup>5</sup> B. Blom, S. Guajardo, op. cit., s. 39–43.

stałymi działaniami ze względu na konieczność zebrania w krótkim czasie danych budżetowych obejmujących okres dwukrotnie dłuższy niż standardowy.

3. Ograniczenia techniczne, związane z koniecznością modyfikacji rozwiązań informatycznych, tak aby było one dostosowane do wymogów planowania i sprawozdawania w ujęciu dwuletnim.
4. Niepewność. Kiedy lokalne warunki gospodarcze stają się niestabilne, tworzenie budżetu dwuletniego może być trudniejsze, a poziom niepewności większy. Zmienność otoczenia wpływa istotnie na trudności w prognozowaniu dochodów, ograniczając możliwość trafnego poziomu planowania wydatków, co może być źródłem sporów wynikających z konieczności szukania oszczędności w przypadku niewykonania dochodów w ramach dwuletniego horyzontu.

W celu unikania negatywnych skutków tych zjawisk tworzone są uregulowania wzmacniające skuteczność planowania dwuletniego. Najczęściej występują rozwiązania zakładające opracowanie cyklu budżetowania w taki sposób, aby rok wyborczy nie pokrywał się z rokiem prac nad budżetem. Ponadto możliwe jest uwzględnianie w budżecie rezerw na pokrycie nieoczekiwanych wydatków oraz dokonywanie korekt planu dwuletniego w trakcie jego realizacji, w szczególności po dokonaniu międzyokresowego przeglądu wydatków.

Wyniki ankiety GFOA Research Center wskazują, że spośród tak zdefiniowanych wad planowania dwuletniego amerykańskie samorzady największą uwagę zwracają na trudności w prognozowaniu dochodów. Dostrzegane jest to w 34% badanych jednostek, w szczególności w okresach wahań koniunkturalnych, które powodują niestabilne wpływy z tytułu podatków. O zasadności tego mankamentu świadczyć mogą różnice w poziomie wielkości mediany błędu prognozy dochodów budżetowych w budżetach stanowych. W przypadku stanów stosujących budżet roczny przeciętna mediana błędu prognozy dochodów podatkowych w okresie 1987–2009 wyniosła 1,47%, podczas gdy dla stanów, które wdrożyły budżetowanie dwuletnie, była wyższa i kształtowała się na poziomie 2,16%<sup>6</sup>. Oczywiście nie oznacza to, że nie ma stanów stosujących dwuletni budżet, w których dokładność prognoz jest większa niż w przypadku stanów z budżetem jednorocznym. Przykładem mogą być stany: Kentucky, Indiana oraz Wisconsin, dla których mediana błędu prognoz w badanym okresie

---

<sup>6</sup> *States' Revenue Estimating: Cracks in the Crystal Ball*, Pew Center on the States, Washington D.C. 2011, s. 41.

kształtowała się poniżej 1%. Z drugiej jednak strony okazuje się, że przeciętna liczba nadzwyczajnych posiedzeń legislatury stanowej, które zazwyczaj są zwoływane w przypadku konieczności dokonania zmian w budżecie, w przypadku stanów mających dwuletni budżet jest mniejsza niż średnia liczba posiedzeń nadzwyczajnych liczona dla wszystkich stanów ogółem<sup>7</sup>, co może być oznaką bardziej kompleksowego dostosowywania budżetu do zmian warunków otoczenia w trakcie jego realizacji.

W 10% ankietowanych samorządów wskazano ponadto, że konieczność wypracowania procedur planowania wieloletniego w pierwszym okresie prac nad jego wdrażaniem w rzeczywistości wiązała się z większym obciążeniem pracą.

#### **4. Przegląd rozwiązań w zakresie budżetowania dwuletniego w USA na przykładzie wybranych stanów i samorządów lokalnych**

Więcej niż połowa stanów opracowuje budżet na bazie jednego roku. Budżet dwuletni jest stosowany w 21 stanach, a 2 stany stosują kombinację budżetu jednorocznego i dwuletniego. W 12 z 21 stanów budżet jest tworzony na dwa lata, ale tylko pierwszy rok jest przedmiotem uchwalania legislatury<sup>8</sup>. Oznacza to, że w kolejnym roku budżet sporządzony rok wcześniej dotyczący wydatków drugiego roku jest przedmiotem dodatkowej debaty, której efektem jest zazwyczaj rewizja wcześniej przygotowywanego planu. Warto przy tym zwrócić uwagę, że począwszy od lat czterdziestych XX wieku, liczba stanów wykorzystujących budżet dwuletni spadła o połowę, a w ostatnich dwudziestu pięciu latach jedynie 3 stany zdecydowały się na przejście z budżetu rocznego na dwuletni (Hawaje, Connecticut, Nebraska)<sup>9</sup>.

Było co najmniej kilka przyczyn ukształtowania się tego trendu. Po pierwsze dostrzega się postępującą profesjonalizację członków legislatury stanowej i zatrudnionego w niej personelu, co przyczyniło się do chęci większej ingerencji w decyzje finansowe gubernatorów. Po drugie wzrost dotacji z rządu federalnego stanowił zachętę do corocznego rewidowania zamierzeń w zakresie alokacji środków budżetowych. Trzecią przyczyną była chęć ograniczenia wła-

---

<sup>7</sup> R.K. Snell, *State Experiences with Annual and Biennial Budgeting*, National Conference of State Legislatures 2010, s. 7.

<sup>8</sup> *Budget Processes in the States*, National Association of State Budget Officers 2008, s. 1.

<sup>9</sup> R.K. Snell, *op.cit.*, s. 9.



dzy gubernatora, zwłaszcza gdy nie wywodził się on z ugrupowania tworzącego większość w legislaturze. Po czwarte przejście na budżet roczny było spowodowane zwiększającą się wrażliwością dochodów stanowych na poziom koniunktury gospodarczej, zwłaszcza wobec faktu, że głównym źródłem dochodów podatkowych są podatki dochodowe<sup>10</sup>.

Ustawodawstwo każdego stanu określa przebieg procesu budżetowego dla samorządów lokalnych działających na terenie stanu, czyli zasadniczo dla obszarów miejskich (*municipalities*) oraz hrabstw (*counties*). Przykładowo w stanie Washington prawodawstwo daje możliwość podjęcia decyzji o budżetowaniu dwuletnim na pół roku przez rozpoczęciem roku budżetowego, przy czym zastosowano zasadę, że pierwszym rokiem budżetu dwuletniego musi być rok nieparzysty. Zasada nieparzystości nie ma zastosowania do budżetów hrabstw, co oznacza, że mogą one rozpocząć budżetowanie dwuletnie w dowolnym roku<sup>11</sup>. Na ogólną liczbę ponad 200 miast w stanie Washington w 26 stosowane jest budżetowanie dwuletnie. Budżet dwuletni występuje też w czterech hrabstwach. Warto przy tym podkreślić, że liczba ta w ostatnich dziesięciu latach wzrosła z 20 w przypadku miast i 3 w przypadku hrabstw<sup>12</sup>. Przykład tego stanu pokazuje, że istnieją samorządy skłonne przyjmować budżet dwuletni w najbardziej restrykcyjnej formie, to znaczy takiej, w której zapisane w nim kwoty są sumą przypisaną łącznie na dwa lata, bez rozbicia na dwa okresy roczne. Taka sytuacja występuje choćby w mieście Tacoma<sup>13</sup>.

Przykładowy przebieg procedury budżetowej dla jednego z samorządów w stanie Washington ukazano w tabeli 1.

---

<sup>10</sup> *Biennial Budgeting*, „Staff Working Paper”, The Congress of the United States, Congressional Budget Office, Nov. 1987, s. 22.

<sup>11</sup> *Budget Suggestions for 2011*, MRSC, Seattle, „Information Bulletin” 2010, No. 536, s. 3–4.

<sup>12</sup> M. Bailey, *Biennial Budgets in Washington's Cities and Counties*, w: *Budget Suggestions for 2004*, MRSC, Seattle, „Information Bulletin” 2003, No. 536, s. 39–40; <http://www.mrsc.org/Subjects/Finance/budgets/biennial.aspx>.

<sup>13</sup> [http://cms.cityoftacoma.org/Finance/Budget/11\\_12\\_FinalBB.pdf](http://cms.cityoftacoma.org/Finance/Budget/11_12_FinalBB.pdf).

Tabela 1

Kalendarz prac nad budżetem na lata 2011–2012 miasta Tukwila w stanie Washington

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Luty–lipiec 2010            | Aktualizacja wizji miasta przez burmistrza i radę.<br>Dyskusja nad priorytetami.<br>Przygotowanie instrukcji budżetowej.<br>Przygotowanie wstępnych budżetów przez jednostki organizacyjne z uwzględnieniem priorytetów                              |
| Lipiec–wrzesień 2010        | Przygotowanie prognozy dochodów przez wydział finansowy.<br>Dostosowanie budżetów jednostek organizacyjnych do rekomendacji burmistrza.<br>Przegląd propozycji jednostek organizacyjnych przez komisje rady.<br>Ostateczna wersja prognozy dochodów  |
| Październik – grudzień 2010 | Wysłuchania publiczne propozycji budżetowych.<br>Skierowanie projektu budżetu do rady.<br>Uchwalenie budżetu   |
| Czerwiec–wrzesień 2011      | Przegląd budżetu i propozycje modyfikacji przez jednostki organizacyjne.<br>Uwzględnienie rekomendacji burmistrza w zakresie modyfikacji budżetu   |
| Październik–grudzień 2011   | Przegląd propozycji modyfikacji budżetu przez komisje rady.<br>Wysłuchania publiczne propozycji budżetowych.<br>Przekazanie propozycji modyfikacji budżetu do rady.<br>Uchwalenie międzyokresowej modyfikacji budżetu ( <i>mid-biennial budget</i> ) |
| Marzec 2012                 | Aktualizacja wizji miasta przez burmistrza i radę  |
| Lipiec 2012                 | Uchwalenie śródrocznych poprawek do budżetu (w razie konieczności)   |
| Grudzień 2012               | Uchwalenie końcowych poprawek do budżetu (w razie konieczności)  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *2011–2012 Biennial Budget, City of Tukwila*, Washington 2010, s. 19–21.

W stanie Alabama natomiast ustawodawstwo zakłada przyjmowanie rocznego budżetu i dokonywanie jego corocznego audytu. Przykład miasta Auburn w tym stanie pokazuje, że nie oznacza to braku możliwości budżetowania dwuletniego. Brak bowiem zakazu przyjmowania dwóch budżetów na dwa kolejne lata w jednym czasie, i z tego w tym mieście skorzystano. Uznano, że budżet dwuletni w klasycznej formie przynosi najwięcej korzyści. Wynikało to z przekonania, że stosowanie budżetu kroczącego nie pozwala wygenerować oszczędności na skróceniu czasu poświęconego na realizację procedury budżetowej, a budżet dwuletni w formie planu finansowego na drugi rok w ograniczonym stopniu pozwala na implementację reguł planowania długoterminowego w wymiarze strategicznym<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> A. Jackson, op.cit., s. 24.

## Podsumowanie

Stosowanie budżetu wieloletniego w praktyce amerykańskich władz stanowych i lokalnych traktowane jest, mimo kilkudziesięcioletnich doświadczeń tym zakresie, jako eksperyment mający służyć wzmocnieniu procesu zarządzania środkami publicznymi, głównie z punktu widzenia większej skuteczności ich wydatkowania. Porównanie rozwiązań stanowych i lokalnych wskazuje z jednej strony na wiele podobieństw, z drugiej zaś okazuje się, że budżet dwuletni może przyjmować wiele różnych form. Tocząca się w USA dyskusja nad przewagą budżetowania wieloletniego nad rocznym planowaniem budżetowym wydaje się jednak nierozstrzygnięta. Argumentem, który może przeważać, są powtarzające się propozycje zastosowania budżetu dwuletniego na poziomie rządu federalnego<sup>15</sup>.

## Literatura

- Bailey M., *Biennial Budgets in Washington's Cities and Counties*, w: *Budget Suggestions for 2004*, MRSC, Seattle, „Information Bulletin” 2003, No. 536.
- Biennial Budgeting*, The Congress of the United States, Congressional Budget Office, „Staff Working Paper”, Nov. 1987.
- Biennial Budgeting on the Horizon?*, „OMB Watch” 2010, Vol. 11, No. 17.
- Blom B., Guajardo S., *Multi-year Budgeting: A Primer for Finance Officers*, „Government Finance Review”, Feb. 2000.
- Budget Processes in the States*, National Association of State Budget Officers 2008.
- Budget Suggestions for 2011*, MRSC, Seattle, „Information Bulletin” 2010, No. 536.
- Christiansen P., *When multi-year budgeting makes sense*, „Government Finance Review”, Oct. 2004, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb6642/is\\_5\\_20/ai\\_n29127625/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6642/is_5_20/ai_n29127625/).
- Jackson A., *Taking the Plunge: The Conversion to Multi-year Budgeting*, „Government Finance Review”, Aug. 2002.
- Recommended Budget Practices: A Framework For Improved State and Local Government Budgeting*, National Advisory Council on State and Local Budget, GFOA, Chicago 1998.
- Snell R.K., *State Experiences with Annual and Biennial Budgeting*, National Conference of State Legislatures 2010.
- States' Revenue Estimating: Cracks in the Crystal Ball*, Pew Center on the States, Washington D.C. 2011.

---

<sup>15</sup> *Biennial Budgeting on the Horizon?*, „OMB Watch” 2010, Vol. 11, No. 17.

**EXPERIENCES OF STATE AND LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES  
IN THE UNITED STATES WITH BIENNIAL BUDGETING**

**Summary**

This article aims to show solutions of biennial budgeting used by state and local government in the United States. The principal interest is focused on advantages and disadvantages of biennial budgeting process and the evolution of this innovation. The ongoing U.S. debate over implementing of biennial budgeting, however, seems to be unresolved. The argument, which may outweigh are proposals for the use biennial budgeting by federal government.

*Translated by Slawomir Franek*