



**Nacrt PRINCIPA O BUDŽETSKOM UPRAVLJANJU**  
**Početni orijentacioni paket osnovnih standarda i principa**

Inicijalni nacrt za konsultacije  
Novembar 2013.

## Uvodna napomena

Cilj ovog nacrtu Principa je da se objedine pouke stečene tokom više od decenije rada Radne grupe viših budžetskih zvaničnika (VBZ) OECD-a i s njom povezanih mreža, uz doprinose i analize iz drugih oblasti rada OECD-a i, šire gledano, međunarodne budžetske zajednice. Nacrt Principa daje kratak pregled dobrih praksi u celom rasponu budžetskih aktivnosti, uzimajući u obzir posebno pouke iz nedavne ekonomske krize, i cilj mu je da obezbedi praktične smernice za koncipiranje, implementaciju i unapređenje budžetskih sistema da bi mogli da se suoče sa izazovima budućnosti. Generalna namera je da se obezbedi koristan referentni instrument za kreatore politika i praktičare u celom svetu i da se pomogne da se javni resursi učinkovito planiraju, da se njima upravlja učinkovito i da se koriste učinkovito, a kako bi imali pozitivan uticaj na živote građana.

S obzirom na to da se radi o nacrtu, ovi Principi nisu završeni i za njih bi bili korisni konstruktivni inputi i korekcije od strane zainteresovanih lica iz celog sveta, pre nego što budu razmatrani i usvojeni kao formalni instrument OECD-a u budućnosti.

*Radi dodatnih i povratnih informacija, molimo Vas da kontaktirate:*

[budgetprinciples@oecd.org](mailto:budgetprinciples@oecd.org)

# Nacrt PRINCIPA BUDŽETSKOG UPRAVLJANJA

## Upoznavanje sa paketom osnovnih standarda i principa

### Uvod: Ključna uloga budžeta i budžetskog procesa u državi

Budžet je centralni akt politike vlade i pokazuje kako će ona postići svoje godišnje i višegodišnje opšte ciljeve. Pored finansiranja novih i postojećih programa, budžet je primarni instrument za sprovođenje fiskalne politike. Pored drugih instrumenata politike vlade – kao što su zakoni, regulativa i zajednička akcija sa drugim akterima u društvu – budžet ima za cilj da planove i aspiracije pretvori u stvarnost. I više od toga, budžet je ugovor između građana i države, koji pokazuje kako se resursi prikupljaju i raspoređuju radi pružanja javnih usluga. Takav dokument mora da bude jasan, transparentan i kredibilan ukoliko se želi da uliva poverenje i da služi kao osnova za odgovornost.

Spoljni nosioci interesa takođe razmatraju kvalitet budžetskog dokumenta i procesa budžetiranja pri ocenjivanju stanja i pouzdanosti jedne države/državnog sektora. Proces formulisanja budžeta obično vodi Trezor/Ministarstvo finansija (“centralno budžetsko telo” ili CBT) i podrazumeva da ministri, poslanici u parlamentu, javni funkcioneri i drugi savetnici od poverenja, organizacije civilnog društva i grupe za zastupanje interesa i, sve više, sami građani daju svoj doprinos procesu. *Učinkovit* budžetski proces uzima sve te doprinose, procenjuje ih i razmatra, pa ih pretače u paket predloga za akciju u cilju unapređenja društva. *Zdrav* sistem budžetiranja je onaj koji uliva poverenje među građanima da država sluša šta ih brine, ima plan za postizanje vrednih opštih ciljeva i da će, u tom procesu, koristiti raspoložive resurse na učinkovit, efikasan i održiv način.

Budžetiranje nije više isključiva nadležnost centralnih vlada: to je proces koji obuhvata sve nivoe vlade, od nacionalnog do nižih nivoa. Budžetski sistemi i procedure treba da budu koordinirani, koherentni i dosledni po svim nivoima vlade. Stoga su ovi budžetski principi relevantni i treba da se primenjuju, kako je prikladno, na svim nivoima vlade.

Pored toga, budžetiranje nije izolovan proces, izdvojen od drugih kanala delovanja vlade. Dobro budžetiranje podržavaju različiti stubovi modernog javnog upravljanja: integritet, otvorenost, participacija, odgovornost i strateški pristup planiranju i postizanju nacionalnih ciljeva. Takođe, ti stubovi podržavaju dobro budžetiranje. Na taj način, budžetiranje je kamen temeljac u arhitekturi poverenja između država i njihovih građana.

Prakse u budžetiranju mogu da se u velikoj meri razlikuju od zemlje do zemlje s obzirom na tradicionalne, institucionalne i kulturne faktore. Međutim, na osnovu iskustva viših budžetskih zvaničnika (VBZ) i opsežne analize različitih aspekata budžetiranja koju su sprovedli oni i njihove mreže tokom poslednjih godina, kao i povezanih studija širom OECD-a (videti Bibliografiju), mogu se prezentirati zajednički elementi moderne prakse u budžetiranju, u formatu principa visokog nivoa koji se trebaju koristiti kao informacije i smernice za budžetske procedure i reforme. Zemlje koje organizuju svoje poslove u vezi sa budžetom na bazi ovih upravljačkih principa u najboljoj su poziciji da ispune očekivanja građana u vezi sa zdravim, stabilnim i učinkovitim javnim upravljanjem.

Ovi principi se bave različitim fazama budžetskog procesa, atributima budžetske dokumentacije, kao i širim kontekstom u okviru koga se formiraju budžeti. OECD je izradio i izrađuje detaljnije principe i preporuke koje će dati dalje smernice za konkretne elemente ukupnog budžetskog okvira.

### 1. Fiskalnom politikom treba da se upravlja u okviru jasnih, kredibilnih i predvidljivih granica.

- Zdrava fiskalna politika izbegava akumuliranje velikih, neodrživih dugova i koristi povoljna ekonomska vremena da bi izgradila otpornost i amortizere za teža vremena. Međutim, postoji

niz političkih i drugih faktora koji mogu da spreče vlade da sprovedu takve kontraciklične ili čak ciklično neutralne politike.

- U najmanju ruku, vlade bi trebalo da izraze posvećenost sprovođenju zdrave i održive fiskalne politike. Kredibilitet ove posvećenosti može da se unapredi putem jasnih i lako proverljivih fiskalnih pravila ili smernica javne politike koji olakšavaju razumevanje i anticipiranje/predviđanje smera fiskalne politike vlade tokom celog ekonomskog ciklusa, te putem drugih institucionalnih mehanizama (videti tačku 10 u daljem tekstu) da bi se dobio nezavisan pogled u tom smislu.

## **2. Budžetsko upravljanje “odozgo na dole” treba da se primenjuje da bi se politike uskladile sa resursima.**

- Polazna tačka za budžetsko upravljanje treba da bude definisanje opštih budžetskih ciljeva (ciljanih vrednosti) od strane centralnog budžetskog tela (CBT) kojim će se postići ciljevi fiskalne politike za svaku godinu tokom srednjoročnog fiskalnog perioda. Ovi ciljevi treba dalje da se koriste da bi se obezbedilo da svi elementi prihoda, rashoda i šire ekonomske politike budu konzistentni i da se njima upravlja u skladu sa raspoloživim resursima.
- Tačnost ekonomskih prognoza i osnovnih projekcija (odnosno projekcija u osnovnom scenariju koji podrazumjeva održavanje postojećih politika) poreza i rashoda od ključne je važnosti da bi budžetiranje “odozgo na dole” moglo da se planira i realizuje na učinkovit način (videti takođe tačke 4 i 10 u daljem tekstu).

## **3. Budžeti treba da budu blisko usklađeni sa strateškim prioritetima na nivou vlade.**

- U cilju promovisanja usklađenosti sa funkcijama vlade koje se odnose na (višegodišnje) planiranje, prioritizaciju, te definisanje opštih ciljeva, (godišnji) proces budžetiranja treba da (a) razvije srednjoročnu perspektivu, koja prevazilazi tradicionalni godišnji ciklus (videti tačku 4 u daljem tekstu) i (b) organizuje i strukturira budžetske alokacije na način koji se dobro uklapa sa nacionalnim opštim ciljevima.
- CBT treba da ima blizak poslovni odnos sa centrom vlade (npr. kancelarijom premijera ili kancelarijom/sekretarijatom vlade), s obzirom na međusobnu zavisnost između budžetskog procesa i realizacije vladinih politika.
- S vremena na vreme, vlade mogu imati potrebu da preispitaju ili revidiraju svoje osnovne prioritete da bi uzele u obzir kretanja u ekonomiji ili društvu. Periodični, sveobuhvatni pregled rashoda (videti tačku 9 u daljem tekstu) predstavlja koristan instrument u obezbeđivanju da se budžetskim očekivanjima upravlja u skladu sa kretanjima na nivou cele vlade.

## **4. Budžeti treba da budu usmereni ka budućnosti i da daju jasan pogled na srednjoročni period.**

- Srednjoročna dimenzija budžetiranja je neophodna kako radi učinkovitog upravljanja fiskalnom politikom tako i radi obezbeđivanja resursa za planove i prioritete vlade (videti tačke 1, 2 i 3 u prethodnom tekstu). Nadalje, mnogim merama strukturnih reformi – bilo da se tiču rashoda ili prihoda – potrebno je nekoliko godina da donesu očekivane koristi i ti efekti treba da budu planirani i budžetirani za višegodišnji period.
- Srednjoročni okvir rashoda (SOR) je, stoga, od ključne važnosti u definisanju osnove za godišnji budžet. Da bi bio učinkovit, SOR treba da ima stvarnu moć/snagu da definiše gornje granice za glavne kategorije rashoda za svaku godinu srednjoročnog perioda; treba da bude u potpunosti usklađen sa budžetskim ograničenjima definisanim “odozgo na dole” koje je dogovorila vlada; treba da bude zasnovan na realnim prognozama osnovnih rashoda (t.j. rashoda na bazi

postojećih javnih politika), uključujući jasan prikaz ključnih pretpostavki koje su korišćene; treba da pokaže da se uklapa sa opštim ciljevima rashoda i proizvodima iz nacionalnih strateških planova (odnosno svemu [to se treba isporučiti/ostvariti na osnovu nacionalnih strateških planova]); i treba da uključi dovoljno institucionalnih podsticaja i fleksibilnosti da bi se obezbedilo poštovanje gornjih granica rashoda.

- Planovi kapitalnih investicija, čiji uticaj zbog njihove prirode prevazilazi godišnji budžet, treba da budu utemeljeni na objektivnoj proceni jazova u ekonomskom kapacitetu, potreba u pogledu razvoja infrastrukture i sektorskih/socijalnih prioriteta. Proces budžetiranja treba da zahteva opreznju procenu troškova i koristi od takvih investicija; dugoročne priuštivosti za korisnike, uključujući i sa tačke gledišta periodičnih troškova održavanja; relativnih prioriteta između različitih projekata; te ukupne vrednosti za uloženi novac. Investicione odluke treba da se evaluiraju nezavisno od konkretnog mehanizma finansiranja tj. bilo preko tradicionalne javne nabavke kapitalnih sredstava ili preko modela privatnog finansiranja, kao što je javno-privatno partnerstvo (JPP).

## **5. Budžetska dokumentacija i podaci treba da budu otvoreni, transparentni i dostupni.**

- Jasni budžetski izveštaji treba da budu na raspolaganju da bi se na njima bazirale sve faze formulisanja, razmatranja i rasprave o politikama, kao i implementacija i pregled/evaluacija politika. Sam godišnji budžetski dokument, koji pokazuje alokacije za svaku oblast javnih službi i mere politike prihoda pod svakom poreskom glavom, od ključne je važnosti. Informacije o budžetu takođe treba da budu predstavljene u uporedivom formatu pre konačnog budžeta uz ostavljanje dovoljno vremena za učinkovitu diskusiju i debatu o opcijama po pitanju javne politike (npr. nacrt budžeta ili predbudžetski izveštaj), tokom faze implementacije (npr. polugodišnji budžetski izveštaj koji uključuje ažurirane projekcije ukupnog budžetskog izvršenja za tekuću fiskalnu godinu) i po završetku budžetske godine (izveštaj o izvršenju budžeta na kraju godine) radi podsticanja učinkovitog budžetskog odlučivanja, odgovornosti i nadzora.
- Svi budžetski izveštaji treba da se objavljuju u celosti, rutinski/standardno i bez odlaganja, kao i na način koji je dostupan građanima. U modernom kontekstu, "dostupnost" zahteva da budžetska dokumenta budu dostupna na internetu i da svi budžetski podaci budu predstavljeni u otvorenim formatima koje građani, organizacije civilnog društva i drugi nosioci interesa mogu lako da preuzimaju, analiziraju, koriste i ponovo prezentiraju.
- Proces budžetiranja objedinjuje sve finansijske prilive i odlive vlade; upotreba otvorenih i standardizovanih paketa podataka trebalo bi da omogući da proces budžetiranja olakša i podrži realizaciju drugih važnih ciljeva vlade kao što su otvorena vlada, integritet i evaluacija programa.

## **6. Budžetski proces treba da bude inkluzivan, participativan i realističan.**

- Pored pristupa budžetskim dokumentima i podacima, parlament i građani bi trebalo da budu u stanju da razumeju i utiču na diskusiju o opcijama budžetske politike, u skladu sa svojim demokratskim mandatom, nadležnostima i perspektivama.
- Detaljne i tehničke informacije treba da budu predstavljene na jednostavan način, a uticaj budžetskih mera – kako u pogledu poreza tako i u pogledu rashoda – treba da bude jasno objašnjen. "Budžet za građane" ili sažeti budžet, dat u standardnom formatu lakom za korišćenje, predstavlja jedan od načina da se to postigne.
- Nacionalni parlament igra ključnu ulogu u odobravanju budžetskih odluka i pozivanju vlada na odgovornost. Parlament i njegovi odbori treba da imaju priliku da se uključe u budžetski proces u svim fazama budžetskog ciklusa. Jasno definisanje srednjoročnih ukupnih budžetskih iznosa (videti tačku 4 u prethodnom tekstu) treba da pomogne parlamentu da učestvuje u godišnjem procesu izrade budžeta *ex ante* kao i *ex post*.

- Pošto vlade imaju ograničene resurse na raspolaganju, budžetiranje podrazumeva identifikaciju prioriteta, procenu dobijene vrednosti za uloženi novac i donošenje odluka. Parlamenti, građani i organizacije civilnog društva mogu da daju vredan doprinos budžetskom procesu kada se uključe u debatu o teškim kompromisima, oportunističkim troškovima i dobijenoj vrednosti za uloženi novac. Vlade bi trebalo da olakšaju ovo korisno angažovanje razjašnjavanjem relativnih troškova i koristi (cost-benefit analize) najrazličitijih programa javnih rashoda i poreskih rashoda (poreski rashodi se odnose na poreske politike koje rezultiraju odricanjem prihoda, a koje se odnose na politike kao što su poreski odbici, izuzeća i olakšice, te preferencijalne poreske stope i odgađanje plaćanja poreza).

## 7. Budžeti treba da daju istinitu, potpunu i pravičnu sliku javnih finansija.

- Kao ugovor o poverenju između građana i države, očekuje se da budžetska dokumentacija treba da istinito i verno prikaže sve rashode i prihode nacionalne vlade i da nikakve cifre neće biti izostavljene ili sakrivene (iako ograničene restrikcije mogu da postoje iz određenih razloga nacionalne bezbednosti). Da bi se podržalo poverenje, ovo očekivanje treba da se eksplicitno i formalno formuliše u zakonima, pravilima ili deklaracijama koji obezbeđuju istinitost budžeta i ograničavaju upotrebu “vanbudžetskih” fiskalnih mehanizama.
- Kontrola nacionalnog budžeta je odgovornost centralne vlade, a stepen koordinacije i saradnje sa podnacionalnim nivoima vlade prirodno varira od zemlje do zemlje. Budžetska dokumentacija treba da predstavlja kompletan nacionalni prikaz javnih finansija – koji obuhvata centralne i podnacionalne nivoe vlade – kao neophodni kontekst za debatu o budžetskim opcijama.
- Budžetsko računovodstvo treba da pokaže celokupne finansijske troškove i koristi budžetskih odluka, uključujući i uticaj na finansijska sredstva i obaveze (aktivu i pasivu). Obračunsko računovodstvo i izveštavanje, koji su generalno usklađeni sa računovodstvenim normama u privatnom sektoru, standardno prikazuju te troškove i koristi; tamo gde se koristi tradicionalno gotovinsko budžetiranje, potrebne su dodatne informacije. Kada se koristi obračunska metodologija, gotovinski izveštaj takođe treba da se pripremi da bi se pokazalo kako će se operacije nacionalne vlade finansirati od godine do godine.
- Javni programi koji se finansiraju na netradicionalne načine – npr. JPP (javno-privatno partnerstvo) – treba da budu uključeni i objašnjeni u budžetskim izveštajima, čak i kada (iz računovodstvenih razloga) možda neće direktno uticati na javne finansije u vremenskom okviru budžetskog dokumenta.

## 8. Učinak, evaluacija i vrednost za uloženi novac treba da budu sastavni delovi budžetskog procesa

- Parlament i građani treba da razumeju ne samo šta se *troši*, već i šta se *kupuje* u ime građana – tj. koje javne usluge se zaista pružaju, po kojim standardima kvaliteta i kojim nivoima efikasnosti.
- Informacije o učinku treba da se standardno prezentiraju pored finansijskih alokacija u budžetskom dokumentu. Neophodno je da te informacije razjasne, umesto da prikriju ili otežaju odgovornost i nadzor. Stoga informacije o učinku treba da budu ograničene na mali broj relevantnih indikatora za svaki program javne politike; treba da budu jasne i lako razumljive; treba da omogućе praćenje rezultata u odnosu na ciljane vrednosti i poređenje sa međunarodnim i drugim reperima i treba da jasno prikažu vezu sa strateškim ciljevima na nivou vlade.
- Programi rashoda (uključujući poreske rashode) treba da se standardno i redovno podvrgavaju objektivnoj evaluaciji i pregledu, da bi se obezbedile informacije za alokaciju resursa i redefinisane prioriteta kako u okviru resornih ministarstava tako i u okviru cele vlade (odnosno između ministarstava). Visokokvalitetne informacije o učinku i evaluaciji treba da budu na raspolaganju radi lakšeg pregleda koji je baziran na stvarnim dokazima.

- Posebno je bitno da svi novi predlozi politika treba da se standardno i otvoreno evaluiraju *ex ante* u cilju provjere usklađenosti sa nacionalnim prioritetima, jasnoće ciljeva i anticipiranih troškova i koristi.
- Vlade bi periodično trebalo da sagledaju sve rashode i ponovo procene njihovu usklađenost sa fiskalnim ciljevima i nacionalnim prioritetima, uzimajući u obzir rezultate evaluacija. Da bi takav sveobuhvatni pregled bio učinkovit, on mora da bude usklađen sa političkim zahtevima.

## **9. Potrebno je identifikovati i oceniti dugoročniju održivost i druge fiskalne rizike i upravljati njima obazrivo**

- Radi podsticanja stabilnog razvoja javnih finansija, potrebno je primeniti mehanizme za unapređenje otpornosti budžetskih planova i ublažavanje potencijalnog uticaja fiskalnih rizika.
- Fiskalni rizici, uključujući potencijalne obaveze, treba da se jasno identifikuju, objasne i klasifikuju po tipovima: npr. pretpostavke koje se koriste u projekcijama; domaći i međunarodni ekonomski rizici i scenarija, uključujući neizvesnosti u vezi sa ekonomskim ciklusom i domaćim i spoljnim ekonomskim neravnotežama; obaveze i garancije u javnom sektoru, uključujući javna preduzeća; potencijalne obaveze u široj ekonomiji, uključujući eventualnu implicitnu podršku strateškim delatnostima ili privatnim penzionim planovima; aranžmani sklopljeni sa privatnim sektorom koji se baziraju na dijeljenju rizika i zajedničkom finansiranju, uključujući JPP; implicitne garancije za podnacionalni dug (dug na nižim nivoima vlasti); rizici od prirodnih katastrofa i drugih nepredvidljivih događaja; te dugoročniji rizici u pogledu održivosti, uključujući rizike vezane za penzije koje se finansiraju iz javnih sredstava i eventualnu implicitnu podršku privatnim penzijama.
- Fiskalni rizici takođe treba da se kvantifikuju u najvećoj mogućoj meri, a mehanizmi za upravljanje tim rizicima treba da budu eksplicitno navedeni i prikazani uz godišnji budžet. Takvi mehanizmi treba da obuhvate, prema potrebi: usvajanje oprezne/razborite fiskalne pozicije; adekvatne fiskalne amortizere koji bi štitali od ciklične volatilnosti; naplatu tržišnih naknada za implicitne troškove povezane sa obavezama i garancijama; kredibilno vladino odbijanje bilo kakve percipirane odgovornosti za rizike koji pripadaju privatnom sektoru; te zaštićeni fond rezerve za nepredviđene događaje i dugoročnije budžetske izazove.
- Dugoročnije demografske promene i drugi faktori takođe mogu da prouzrokuju veće pritiske i izazove za budžetsku politiku: pitanja kao što su socijalna zaštita, zdravstvo, briga za starija lica, obrazovanje, energetska politika i struktura poreske osnovice treba razmotriti u okviru ovog dela. Izveštaj o dugoročnoj održivosti javnih finansija treba da se redovno objavljuje (barem jednom u tri godine), a njegove poruke u pogledu javne politike – kratkoročne i dugoročne – treba da budu predstavljene i razmotrene u budžetskom kontekstu.

## **10. Integritet i kvalitet budžetskih projekcija, fiskalnih planova i budžetske implementacije treba da se unaprede putem rigorozne, nezavisne kontrole kvaliteta.**

- CBT treba da uliva poverenje širokoj lepezi nosilaca interesa – celokupnoj vladi, u parlamentu i javnosti i na međunarodnom nivou – u smislu kvaliteta i integriteta njegovih budžetskih projekcija i fiskalnih planova i njegove sposobnosti da upravlja procesom implementacije i donošenja budžeta.
- Vlade bi, kao prvo, trebalo da kontinuirano investiraju u veštine i kapacitete osoblja da učinkovito izvršavaju svoje uloge – kako u CBT, tako i u resornim ministarstvima ili drugim institucijama – što uključuje i usporedbe sa međunarodnim normama i standardima.
- Kredibilitet nacionalnog budžetiranja – uključujući ekonomske projekcije, poštovanje fiskalnih pravila, dugoročnu održivost i upravljanje fiskalnim rizicima – takođe može da se unapredi preko nezavisnih fiskalnih institucija ili drugih strukturiranih, institucionalnih procesa koji omogućavaju

objektivno temeljito ispitivanje vladinog budžetiranja i davanje inputa tom procesu vladinog budžetiranja. Otvoren, transparentan i participativan pristup budžetiranju (videti tačke 4 i 5 u prethodnom tekstu) takođe unapređuje kredibilitet i kvalitet budžetskog procesa.

- Nezavisna interna revizija je ključni mehanizam zaštite kvaliteta integriteta budžetskih procesa i finansijskog upravljanja, kako unutar CBT tako i u resornim ministarstvima.
- Vrhovna revizorska institucija (VRI – eksterna revizija) igra ključnu ulogu kao čuvar poverenja javnosti u obezbeđivanju da se budžetirana sredstva troše u skladu s propisima. VRI koja dobro funkcioniše treba da se autoritativno pozabavi svim aspektima finansijske odgovornosti. Kada se radi o efikasnosti i vrednosti za uloženi novac, potrebno je da sistemi i interne i eksterne kontrole igraju ulogu u reviziji individualnih programa u smislu odnosa troškova i učinkovitosti (analiza troškova i učinkovitosti) i u smislu ocene kvaliteta sveukupnog okvira za odgovornost za učinak i upravljanje učinkom u širem smislu.

### Izbor iz bibliografije

- Anderson, B. and J. Sheppard (2009), "Fiscal futures, institutional budget reforms, and their effects: What can be learned?", *OECD Journal on Budgeting*, 2009/3:7-117, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-9-5kmh6dnl056g>.
- Blöndal, J.R. (2004), "Issues in accrual budgeting", *OECD Journal on Budgeting*, 4(1):103-119, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-v4-art5-en>.
- Burger, P. and I. Hawkesworth (2011), "How to attain value for money: Comparing PPP and traditional infrastructure public procurement", *OECD Journal on Budgeting*, 2011/1:91-146, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-11-5kg9zc0pvq6j>.
- Burger, P. and I. Hawkesworth (2013), "Capital budgeting and procurement practices", *OECD Journal on Budgeting*, 2013/1.
- Jong, M. (de), I. van Beek and R. Posthumus (2012), "Introducing accountable budgeting: Lessons from a decade of performance-based budgeting in the Netherlands", *OECD Journal on Budgeting*, 2012/3:71-104, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-12-5k455r12vs37>.
- Kopits, G. (2011), "Independent fiscal institutions: Developing good practices", *OECD Journal on Budgeting*, 2011/3:35-52, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-11-5kg3pdgcpn42>.
- Marcel, M. (2013), "Budgeting for fiscal space and government performance beyond the great recession", *OECD Journal on Budgeting* (forthcoming)
- OECD (2007), *Performance Budgeting in OECD Countries*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264034051-en>.
- OECD (2009), *Evolutions in Budgetary Practice: Allen Schick and the OECD Senior Budget Officials*, OECD Publishing, [www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=9789264060876](http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=9789264060876).
- OECD (2010), "Restoring fiscal sustainability: Lessons for the public sector", Public Governance Committee and Working Party of Senior Budget Officials, OECD, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/1/60/44473800.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1/60/44473800.pdf).
- OECD (2012a), "Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships", OECD, Paris, [www.oecd.org/gov/budget/ppp](http://www.oecd.org/gov/budget/ppp).



- OECD (2012b), *Restoring Public Finances: 2012 Update*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179455-en>.
- OECD (2013), "Recommendation of the Council on Principles for Independent Fiscal Institutions" (forthcoming)
- OECD (2013), *Investing Together: Working Effectively Across Levels of Government*, OECD Publishing
- OECD (2013) "Council Recommendations on Principles for Effective Public Investment – A Shared Responsibility across Levels of Government", OECD, Paris (forthcoming)
- OECD (2013), (Results from the 2012-2013 OECD Survey of Budget Practices and Procedures) (forthcoming) = BOOK
- OECD/Korea Institute of Public Finance (2012), *Institutional and Financial Relations across Levels of Government* (OECD Fiscal Federalism Studies), OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167001-en>.
- Petrie, M. and J. Shields (2010), "Producing a citizens' guide to the budget: Why, what and how?", *OECD Journal on Budgeting*, 2010/2:75-87, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-10-5km7gkwg2pjh>.
- Robinson, M. (2012), "Aggregate expenditure ceilings and allocative efficiency", *OECD Journal on Budgeting*, 2012/3:127-145, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-12-5k468nqj1f7g>.
- Robinson, M. (2013), "Spending reviews", *OECD Journal on Budgeting* (forthcoming)
- Schick, A. (2007), "Performance budgeting and accrual budgeting: Decision rules or analytic tools?", *OECD Journal on Budgeting*, 7(2):109-138, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-v7-art11-en>.
- Schick, A. (2011), "Repairing the budget contract between citizens and the state", *OECD Journal on Budgeting*, 2011/3:7-33, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-11-5kg3pdgctc8v>.
- Schick, A. (2012), "Lessons from the crisis", *OECD Journal on Budgeting*, 2012/3:9-37, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-12-5k47tb29wn6h>.
- Schilperoord, W. and P. Wierdsma (2012), "Illuminating budgetary risks: The role of stress testing", *OECD Journal on Budgeting*, 2012/3:53-70, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-12-5k46f8g99f7j>.
- Steger, G. (2012), "Redirecting public finance towards a sustainable path", *OECD Journal on Budgeting*, 2012/2:61-67, <http://dx.doi.org/10.1787/budget-12-5k8zsl7n94s8>.