



## **OECD-ovi PRINCIPI O BUDŽETSKOM UPRAVLJANJU**

Viši budžetski zvaničnici OECD-a  
Jun 2014.

## Uvodna napomena

Cilj ovih 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. Principi daju 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.

*Radi dodatnih informacija, molimo Vas da kontaktirate:*

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

# OECD-ovi PRINCIPI BUDŽETSKOG UPRAVLJANJA

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

Budžet je centralni akt politike vlade i pokazuje kako će ona definisati prioritete i postići svoje godišnje i višegodišnje opšte ciljeve. Pored finansiranja novih i postojećih programa, budžet je primarni instrument za sprovođenje fiskalne politike, čime utiče na ekonomiju u celini. 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, u širem smislu, 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. „Budžetsko upravljanje“ se odnosi na procese, zakone, strukture i institucije čija je svrha da obezbede da budžetski sistem ispunjava ove ciljeve na održiv i trajan način.

Budžetiranje nije prosto isključiva nadležnost centralnih vlada: to je proces koji obuhvata sve nivoe vlade, od nacionalnog do nižih nivoa, gde se različiti mandati i nivoi autonomije primenjuju u različitim zemljama. 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. Budžetiranje je stoga 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 sproveli oni i njihove mreže tokom poslednjih godina, kao i povezanih studija širom OECD-a (videti Bibliografiju), mogu se prezentovati zajednički elementi moderne prakse u budžetiranju u zemljama OECD-a, 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, dopunjujući svoje uspešne nacionalne pristupe međunarodnim iskustvima, u dobroj 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. Budžetima treba da se upravlja u okviru jasnih, kredibilnih i predvidljivih granica za fiskalnu politiku.**

- Zdrava fiskalna politika izbegava akumuliranje velikih, neodrživih dugova i koristi povoljna ekonomska vremena da bi izgradila otpornost i amortizere za teža vremena. Ovaj cilj treba podržati suprotstavljanjem nizu pritisaka koji mogu da spreče vlade da sprovedu kontraciklične ili ciklično neutralne politike i da racionalno koriste resurse.
- 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 ciljeva javne politike koji olakšavaju razumevanje i anticipiranje/predviđanje smjera 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.
- U okviru ovih jasnih ciljeva fiskalne politike, budžetsko upravljanje “odozgo na dole” treba da se primenjuje da bi se politike uskladile sa resursima za svaku godinu srednjoročnog fiskalnog horizonta. Opšti budžetski ciljevi za svaku godinu treba da obezbede da svi elementi prihoda, rashoda i šire ekonomske politike budu usklađeni i da se njima upravlja u skladu sa raspoloživim resursima.

## **2. Budžeti treba da budu blisko usklađeni sa srednjoročnim strateškim prioritetima vlade.**

- U cilju promovisanja usklađenosti sa funkcijama vlade koje se odnose na planiranje, prioritizaciju, te definisanje opštih ciljeva, proces budžetiranja treba da (a) razvije jaču srednjoročnu dimenziju, 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.
- Srednjoročni okvir rashoda (SOR) je važan instrument za postavljanje 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 i treba da uključi dovoljno institucionalnih podsticaja i fleksibilnosti da bi se obezbedilo poštovanje gornjih granica rashoda.
- CBT treba da ima blizak poslovni odnos sa drugim institucijama u centru vlade (npr. kancelarijom premijera, kabinetom ili ministarstvom za planiranje), 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. Redovan proces pregleda postojećih politika rashoda i prihoda (videti tačku 8 u daljem tekstu) može da igra korisnu ulogu u obezbeđivanju da se budžetskim očekivanjima upravlja u skladu sa kretanjima na nivou cele vlade.

## **4. Okvir za kapitalno budžetiranje treba da se koncipira tako da izađe u susret nacionalnim potrebama u smislu razvoja na isplativ i koherentan način.**

- 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 tekućih troškova; 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).

- Nacionalni okvir za podršku javnim investicijama trebalo bi da se pozabavi nizom faktora, uključujući: adekvatne institucionalne kapacitete za ocenu, nabavku i upravljanje velikim kapitalnim projektima; stabilan pravni, administrativni i regulatorni okvir; koordinaciju investicionih planova među nivoima vlade i integraciju kapitalnog budžetiranja u opšti srednjoročni fiskalni plan vlade.

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

- Jasni, činjenični budžetski izveštaji treba da budu na raspolaganju da bi se na njima bazirale ključne 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 usvajanja konačnog budžeta, uz ostavljanje dovoljno vremena za učinkovitu diskusiju i debatu o opcijama po pitanju javne politike (npr. nacrt budžeta ili prebudžetski izveštaj), tokom faze implementacije (npr. polugodišnji budžetski izveštaj) 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.
- "Dostupnost" takođe podrazumava da građani mogu da razumeju budžetske informacije. Sve takve informacije treba da budu jasno predstavljene i uticaj budžetskih mera - bilo da se tiču poreza ili rashoda - treba da bude objašnjen. "Budžet za građane" ili sažeta verzija budžeta, u standardnom formatu pogodnom za korišćenje, predstavlja jedan način da se to postigne.
- Izveštaji o budžetu objedinjuju sve finansijske prilive i odlive vlade; koliko god je to moguće, budžetski podaci treba da se koncipiraju i koriste tako da olakšaju i podrže druge važne ciljeve vlade kao što su otvorena vlada, integritet, evaluacija programa i koordinacija politika po svim nivoima vlade.

#### **5. Debata o budžetskim opcijama treba da bude inkluzivna, participativna i realistična.**

- Pored pristupa budžetskim dokumentima i podacima, parlament i građani bi trebalo da budu u stanju da se uključe i utiču na diskusiju o opcijama budžetske politike, u skladu sa svojim demokratskim mandatom, nadležnostima i perspektivama.
- 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 ključnim fazama budžetskog ciklusa. Jasno definisanje srednjoročnih ukupnih budžetskih iznosa (videti tačku 2 u prethodnom tekstu) treba da pomogne parlamentu da pruži doprinos u procesima definisanja budžetskih prioriteta *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 realističnu debatu o teškim kompromisima, oportunitetnim troškovima i dobijenoj vrednosti za

uložen novac. Vlade bi trebalo da olakšaju ovo korisno angažovanje razjašnjavanjem relativnih troškova i koristi (cost-benefit analize) najrazličitijih programa javnih rashoda i poreskih rashoda, kao i staranjem da se sve glavne odluke o prihodima i rashodima razmatraju u kontekstu budžetskog procesa.

## **6. Budžeti treba da daju sveobuhvatnu, tačnu i pouzdanu sliku javnih finansija.**

- Kao ugovor o poverenju između građana i države, očekuje se da budžetska dokumentacija treba da sveobuhvatno i tačno 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 ili drugih pravnih razloga). 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 osnovna odgovornost vlade, bilo da se vrši na centralnom nivou ili kombinovano na svim nivoima vlade; stepen koordinacije i saradnje sa podnacionalnim nivoima vlade prirodno varira od zemlje do zemlje zavisno od ustavnih normi. Treba da bude predstavljen kompletan nacionalni prikaz javnih finansija, koji obuhvata centralne i podnacionalne nivoe vlade i pogled na ceo javni sektor– 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. 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 koristi za praćenje i upravljanje finansiranjem operacija nacionalne vlade od godine do godine.
- Javni programi koji se finansiraju na netradicionalne načine – npr. JPP (javno-privatno partnerstvo) – treba da budu uključeni i objašnjeni u kontekstu budžetske dokumentacije, čak i kada (iz računovodstvenih razloga) možda neće direktno uticati na javne finansije u vremenskom okviru budžetskog dokumenta.

## **7. Izvršenje budžeta treba da se aktivno planira, vodi i prati.**

- Nakon odobrenja parlamenta, vladine agencije treba da realizuju budžetske alokacije u potpunosti i kako je predviđeno, uz nadzor CBT i resornih ministarstava tokom cele godine.
- Isplate gotovine treba da se oprezno profilišu, kontrolišu i prate, a uloge, odgovornosti i ovlašćenja svake institucije i odgovornog lica treba da budu jasno regulisane. Jedinstveni trezorski fond za sve javne prihode i rashode koji je pod kontrolom centralnog nivoa predstavlja učinkovit mehanizam za takvu regulaciju i kontrolu; fondovi za posebne namene i opredeljivanje prihoda za posebne namene treba da se svede na najmanju moguću meru.
- Odobrenja parlamenta treba da omoguće ministarstvima i agencijama određenu ograničenu fleksibilnost u smislu realokacije sredstava tokom cele godine u interesu učinkovitog upravljanja i obezbeđivanja vrednosti za uloženi novac, u skladu sa širom svrhom alokacije. Takva fleksibilnost se može lakše postići putem racionalizacije veoma detaljnih stavki ili putem ovlašćenja za upravljanje realokacijama među stavkama (virmanizacija) delegiranih nižem nivou. Značajnije realokacije koje npr. podrazumevaju velike iznose novca ili nove namene, trebalo bi da zahtevaju novo odobrenje parlamenta.
- Izveštaji o izvršenju budžeta, koji uključujući periodične izveštaje i izveštaje sa kraja godine koji su prošli reviziju, od ključne su važnosti za odgovornost. Ti izveštaji, ukoliko su dobro planirani i koncipirani, mogu da prenesu korisne poruke o učinku i vrednosti za uloženi novac na kojima

mogu da se baziraju odluke o budućim budžetskim alokacijama (videti takođe tačku 8 u daljem tekstu).

## **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 na način koji podržava donošenje odluka u vezi sa finansijskim alokacijama u budžetskom dokumentu i daje koristan kontekst za iste. 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 ili oblast javne politike; treba da budu jasne i lako razumljive; treba da omoguće 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 (tj. relevantne, dosledne, sveobuhvatne i uporedive) informacije o učinku i evaluaciji treba da budu na raspolaganju radi lakšeg pregleda koji je baziran na stvarnim dokazima.
- Posebno je bitno da svi suštinski bitni novi predlozi politika treba da se standardno i otvoreno evaluiraju *ex ante* u cilju provere 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 odgovori na praktične potrebe vlade u celini (videti takođe tačku 2 gore u tekstu).

## **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 da bi predstavljali input za razmatranje i debatu o odgovarajućem smeru fiskalne politike usvojenom u budžetu. Fiskalni rizici takođe treba da se kvantifikuju u najvećoj mogućoj meri, a mehanizmi za upravljanje tim rizicima treba da budu eksplicitno navedeni i prikazani u kontekstu godišnjeg budžeta.
- Dugoročnije demografske promene i drugi socijalni faktori i faktori okruženja takođe mogu da prouzrokuju veće pritiske i izazove za održivost i međugeneracijsku pravičnost budžetske politike. Izveštaj o dugoročnoj održivosti javnih finansija treba da se objavljuje dovoljno redovno da bi dao delotvoran doprinos javnoj i političkoj diskusiji ta ovu temu, 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 kontrole kvaliteta, uključujući nezavisnu reviziju.

- 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 – uzimajući u obzir nacionalna i međunarodna iskustva, prakse i standarde.
- Kredibilitet nacionalnog budžetiranja – uključujući profesionalnu objektivnost ekonomskih projekcija, 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 nepristrasno 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, u okviru svih ministarstava i javnih agencija.
- Vrhovna revizorska institucija (VRI) igra ključnu ulogu kao nezavisni čuvar poverenja javnosti u obezbeđivanju uveravanja da se budžetirana sredstva troše namenski. VRI koja dobro funkcioniše treba da se autoritativno pozabavi svim aspektima finansijske odgovornosti, pored ostalog kroz svoje izveštaje o reviziji koji treba da se objavljuju pravovremeno, da bi bili relevantni za budžetski ciklus. 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 okvira za odgovornost za učinak i upravljanje učinkom u širem smislu (videti takođe tačku 8 gore u tekstu).

### Izbor iz bibliografije

#### Select bibliography

- 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.
- Cangiano, M., T. Curristine and M. Lazare (2013), *Public Financial Management and its Emerging Architecture*, International Monetary Fund, ISBN: 9781475531091



- International Monetary Fund (2007), "Code of Good Practices on Fiscal Transparency", <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>
- 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 (2002), "OECD Best Practices for Budget Transparency", *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 1/3
- 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 (2014), "Recommendation of the Council on Principles for Independent Fiscal Institutions" OECD, Paris, [http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C\(2014\)17](http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C(2014)17)
- OECD (2014), "Recommendation of the Council on Effective Public Investment Across Levels of Government", OECD, Paris, [http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C\(2014\)32](http://acts.oecd.org/Public/Info.aspx?lang=en&infoRef=C(2014)32)
- OECD (2014), *Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en>.
- 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-10-5km7gkwwg2pjh>.
- 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. (2014), "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>.
- Schilperoort, 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>.
- World Bank (2013), *Beyond the Annual Budget: Global Experience with Medium-Term Expenditure Frameworks*, ISBN: 978-0-8213-9625-4