



Nacionalna akademija za
financije i ekonomiju

Ministarstvo financija



PULSAR

Uloga unutarnje revizije u
reformama računovodstva
u javnom sektoru

Slučaj Nizozemske

Rodney Betorina, lipanj/jun 2024.



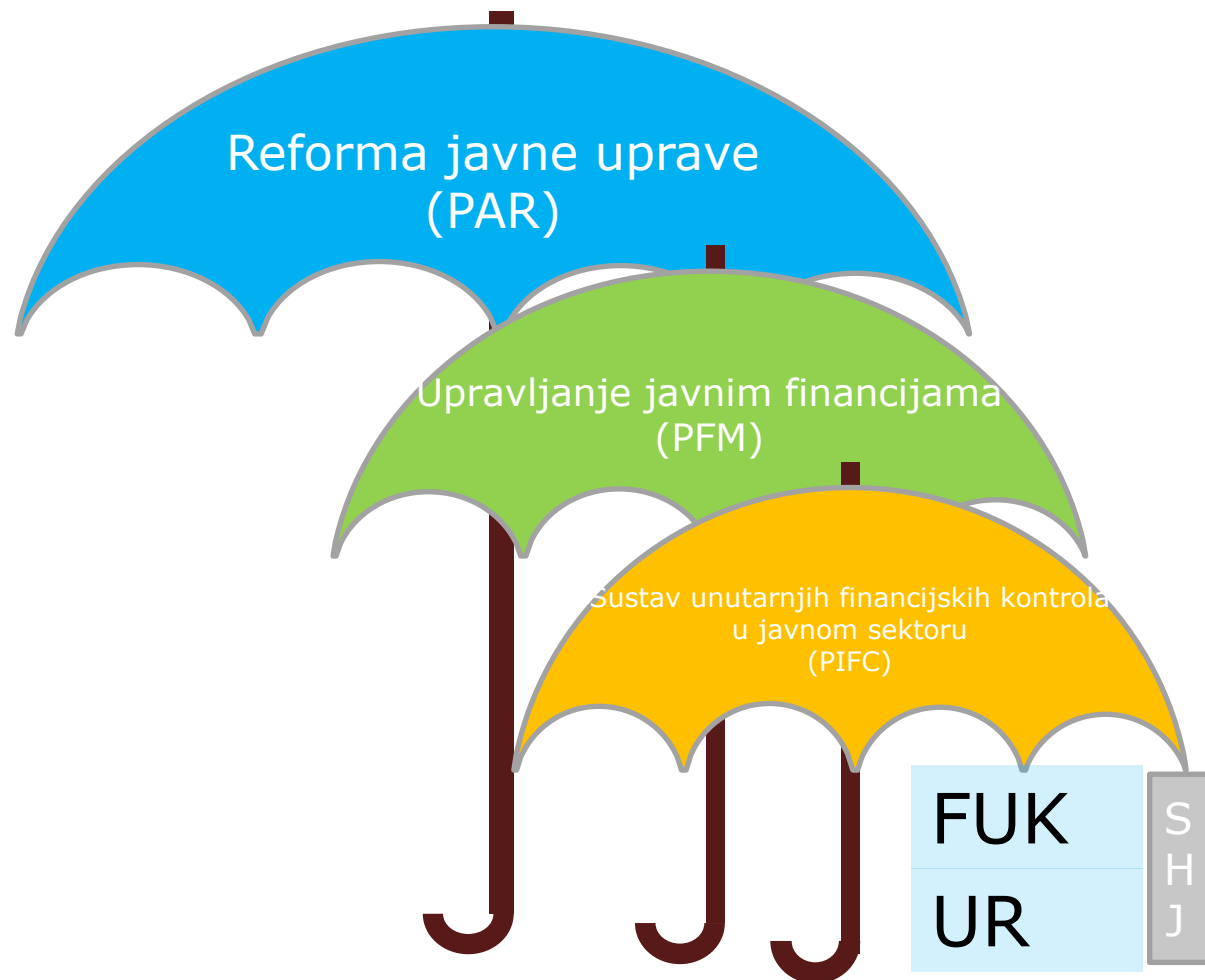
Govornik

- Rodney Betorina

- Trenutačno radi kao stalni *twinning* savjetnik u Skopju u projektu pružanja pomoći provedbi reformi upravljanja javnim financijama u Sjevernoj Makedoniji (privremeno raspoređen od strane Nacionalne akademije za financije i ekonomiju, NAFE)
- Voditelj revizije pri Središnjoj državnoj službi za reviziju
- Ovlašteni financijski revizor i član Instituta unutarnjih revizora (engl. IIA)
- Iskustvo: financijske revizije i revizije učinka + iskustvo u Upravi za proračunske poslove MFIN-a
- Međunarodno iskustvo: kratkoročni stručnjak (engl. STE) u mnogim zemljama istočne Europe i Balkana, obuke CEF-a i PEMPAL-a



Šira slika reformi PAR-a/PFM-a/PIFC-a



• Nekoliko kišobrana:

- Pridravanje principa dobrog upravljanja/dobre javne uprave
- Dosljedna strategija reformi
- Povoljni „vanjski“ uvjeti: zakonodavstvo, politička podrška, etička kultura
- (Upravljačka) odgovornost (i sustavi koji je pokreću)
- Poboljšanje proračunskog procesa, riznice, nabave, računovodstva
- Jačanje UK-a, UR-a, VR-a



Kratka povijest važnih reformi PFM-a u Nizozemskoj

Nedostaci u unutarnjim kontrolama 1980-ih koje je istaknula Državna služba za reviziju (Računovodstvena komora), VRI:

- Problemi s izradom godišnjih izvještaja (previše kasnili)
- Nema zasebnih jedinica za unutarnju reviziju
- VRI je ove probleme stavio na dnevni red Parlamenta

Na temelju ovih nedostataka radna grupa je formulirala cilj:

„postići cjelovitu odgovornost za politiku, poslovanje i financijske resurse, koja će se prezentirati treće srijede u svibnju/maju: Dan odgovornosti”



Koordinirani plan iz 1980-ih

- Operacija reforme državnog računovodstva

Ciljevi:

- bolji računovodstveni informacijski sustavi
- poboljšanje unutarnjih kontrola (jačanje druge linije)
- uvođenje unutarnje revizije
- MFIN kao središnje ministarstvo za koordiniranu operaciju (uloga SHJ-a)
- VRI je podnosio izvještaje o napretku



Operacija VBTB

1999.: Operacija „Od proračuna politike do odgovornosti politike“:

- poboljšanje vrijednosti informacija za Parlament i nizozemske građane
- povezanost između učinka, poslovanja i proračuna
- indikatori učinka i evaluacije politike
- od inputa do outputa/krajnjih rezultata
- 2013.: revidiranje operacije: put prema odgovornom planiranju proračuna

Proračunski proces

1. Što želimo postići?
2. Koje ćemo korake poduzeti da to postignemo?
3. Koliko bi to trebalo koštati?

Godišnji izvještaji

1. Jesmo li postigli što smo planirali?
2. Jesmo li učinili ono što smo trebali učiniti da to postignemo?
3. Koliko smo to platili? Je li to koštalo onoliko koliko smo očekivali?

2013. (revidiranje)

Stavljanje većeg fokusa na posebnu ulogu i odgovornost ministra u pogledu tri pitanja; smanjenje administrativnog opterećenja (smanjenje ključnih indikatora učinka); bolje integrirano izvještavanje; upotreba IT-a



Razvoj događaja uzrokovanih uvođenjem VBTB-a

Izričitije odgovornosti i dužnosti koje se odnose na:

- definiranje ciljeva politike, prioriteta i indikatora učinka
- upravljanje financijskim i nefinancijskim procesima
- proces efikasnosti i učinkovitosti
- veći obuhvat godišnjeg izvještaja (uključujući „izvještaj o kontroli“)
- nove potrebe rukovodstva za informacijama
- promjena uloge financijske kontrole i funkcije revizije



Nizozemski kontekst: proračun i računovodstvo

- Procijenjeni rashodi, prihodi i preuzete obaveze:
 - Mješoviti sustav temeljen na novčanoj osnovi i obavezama
- Neovisne agencije: obračunsko planiranje proračuna i računovodstvo
- Donošenje u parlamentu:
 - treći utorak u rujnu/septembru i treća srijeda u svibnju/maju
- Ministar je odgovoran za svoj proračun
 - Regularnost, učinkovitost i efikasnost



O Središnjoj državnoj službi za reviziju (engl. CGAS)

- Osnovana 1. svibnja/maja 2012.
- Kombinira/spaja prednosti odjela za reviziju u ministarstvima
- Nadzire ju, koordinira i prati Ministarstvo financija, neovisno je pozicionirana i radi za sva ministarstva
- Centar izvrsnosti za reviziju javne uprave



Središnja državna služba za reviziju provodi financijsku reviziju unutar vlade, obavlja reviziju na zahtjev i promiče suradnju između različitih ministarstava u području državne revizije.



Glavni razlozi za spajanje (i izazovi)

- Ekonomije razmjera: efikasnost i učinkovitost revizijskih kapaciteta u javnom sektoru
- Usklađivanje, objedinjavanje: lakše postići kada je pod istim krovom
- Središnje planiranje i koordinacija – bolji nadzor
- Sposobnost rješavanja horizontalnih potreba za revizijom (i rizika), kao i onih u cijelom javnom sektoru
- Razmjena resursa: povećanje fleksibilnosti dostupnih kapaciteta
- Pozitivan poticaj za razvoj (karijere) zaposlenih: horizontalna i vertikalna mobilnost

Izazovi:

- Kako zadržati bliskost s rukovodstvom? Centralizirano/decentralizirano: ovo se pitanje rješava organizacijskim ustrojem (vidi sljedeći slajd)
- Velika organizacija zahtijeva pametna rješenja: primjerice, u pogledu ljudskih resursa i IT-a
- U prvim godinama nakon spajanja: kako postati jedna organizacija umjesto skup slabo povezanih silosa/dijelova) (kulturološki izazov)
- Učinak na zaposlene (u maloj i velikoj mjeri); učinak na klijente (hoću li izgubiti „svoj“ odjel za reviziju?)



Usluge CGAS-a

- **Zakonska zadaća**

- Revidiranje godišnjih financijskih izvještaja ministarstava i podređenih tijela. U sklopu revidiranja izražava se uvjerenje u pogledu financijskih izvještaja koji su uključeni u godišnje izvještaje ministarstava (prosudba).
- Revidiranje sustava financijskog upravljanja i kontrola unutar ministarstava i podređenih tijela (prosudba).
- Unutar središnje države glavno pitanje na koje treba odgovoriti u tom smislu je: postupa li se s novcem poreznih obveznika na ispravan način?

- **Revizije na zahtjev**

- Istražni/revizijski i savjetodavni angažmani na zahtjev rukovodstva.
- Odnosi se na zahtjeve u području upravljanja, kontrole i odgovornosti u kojima je naglasak na procese koji se odnose na politiku i poslovne/operativne procese (npr. IT sustavi).

- **Angažmani u ime Europske unije**



Kako zadržati povezanost UR-a s reformama PAR-a i PFM-a

- Povezanost s reformama PAR-a i PFM-a
 - Računovodstvo kao ogledalo proračunskog procesa
- Umrežavanje i razumijevanje poslovanja
- Angažmani unutarnje revizije: funkcija izražavanja uvjerenja
 - Zaključak o upravljanju, upravljanju rizicima i usklađenosti (engl. GRC), na temelju upravljanja rizicima
- Angažmani unutarnje revizije:
 - savjetodavna uloga (savjetovanje, osposobljavanje, facilitiranje)



Nizozemski primjeri

- Izražavanje uvjerenja o financijskim izvještajima ministarstava
- Izražavanje uvjerenja/savjetovanje o primjeni SAP-a/Oracle-a
- Savjetovanje o primjeni računovodstva prema okolišnim, upravljačkim i društvenim ciljevima (engl. ESG) / izražavanje uvjerenja
- Uvid/projekcije o sveobuhvatnim računovodstvenim pitanjima