



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance



PULSAR

Роль внутреннего аудита
в реформах бухучета в
госсекторе

Пример Нидерландов

Родни Беторина, июнь 2024 г.



Докладчик

- Родни Беторина

- В настоящее время работает в качестве резидент-советника по твиннингу в Скопье, в проекте помощи по внедрению реформ УГФ в Северной Македонии (временное направление NAFE)
- Руководитель по аудиту, Служба аудита центрального правительства
- Сертифицированный финансовый аудитор и член Института внутренних аудиторов (ИИА)
- Опыт: финансовый аудит и аудит эффективности + опыт в Управлении по бюджетным вопросам Минфина
- Международный опыт: краткосрочный эксперт во многих странах Восточной Европы и Балкан, тренинги CEF и TEMPAL



Реформа госуправления/УГФ/ГВФК – Более широкая картина реформ



- **Множество «зонтиков»:**

- Соблюдение лучших практик управления/надлежащее госуправление;
- Слаженная стратегия реформ;
- Благоприятные «внешние» условия: законодательство, политическая поддержка, этическая культура;
- (Управленческая) подотчетность (и системы, которые ее направляют);
- Улучшение бюджетного процесса, работы Казначейства, закупок, бухучета;



Краткая история важных реформ УГФ в Нидерландах

В 1980-х годах Государственная служба аудита (Счетная палата, ВОА) выявила следующие недостатки в области внутреннего контроля:

- Проблемы с производством годовых счетов (слишком поздно)
- Отсутствие отдельных подразделений внутреннего аудита
- ВОА внес проблемы в повестку Парламента

На основе данных недостатков рабочая группа сформулировала цель:

«обеспечить интегрированную подотчетность в отношении политики, бизнес-операций и финансовых ресурсов с представлением в третью среду мая – День Подотчетности»



Скоординированный план в 80-е

- Реформа бухучета в госсекторе

Цели:

- Лучшие информационные системы для бухучета
- Улучшение внутреннего контроля (усиление 2-й линии)
- Внедрение внутреннего аудита
- Минфин как центральный орган координации (роль ЦПГ)
- ВОА сообщил о прогрессе



Программа VBTB

1999: Программа «От целевого бюджета к целевой подотчетности»:

- Улучшение информационной ценности для Парламента и граждан Нидерландов
- Связь между результативностью, программами и бюджетом
- Показатели результативности и оценки политик
- От вводимых ресурсов к конечному продукту/результату
- 2013: обновление: в направлении ответственного бюджетирования

Бюджетный процесс

1. Чего мы хотим достичь?
2. Какие шаги мы предпримем для достижения этого?
3. Сколько это должно стоить?

Годовые счета

1. Достигли ли мы того, чего намеревались достичь?
2. Сделали ли мы всё необходимое для достижения этого?
3. Сколько мы за это заплатили? Стоило ли это столько, сколько мы ожидали?

2013 (обновление)

Большой фокус на конкретной роли и ответственности министра в отношении трех вопросов; меньшее административное бремя (снижение КПЭ); более интегрированная отчетность; использование ИТ



Результаты, вызванные внедрением VBTB

Более четкая ответственность и обязанности в отношении следующих вопросов:

- Определение политических целей, приоритетов и показателей эффективности
- Управление финансовыми и нефинансовыми процессами
- Эффективность и действенность процессов
- Более широкий охват годового отчета (включая отчет руководства)
- Новые информационные потребности руководства
- Меняющаяся роль финансового контроля и функции аудита



Контекст Нидерландов: Бюджет и бухучет

- Оценочные расходы, доходы и ассигнования:
 - Смешанная система с обязательствами по кассовому методу
- Независимые ведомства: Бюджетирование и бухучет по методу начисления
- Принятие Парламентом:
 - 3-й вторник сентября и 3-я среда мая
- Министр отвечает за собственный бюджет
 - Регулярность, эффективность и действенность



О Службе аудита центрального правительства (CGAS)

- Создана 1 мая 2012 года
- Комбинирует/объединяет сильные стороны департаментов аудита министерств
- Надзор, координация и мониторинг со стороны Минфина, независимое положение и работа для всех министерств
- Центр передовой практики для аудита в госсекторе



Служба аудита центрального правительства проводит финансовый аудит в государственном секторе, выполняет аудит по запросу и содействует сотрудничеству между разными органами в области государственного аудита.



Ключевые причины объединения (и вызовы)

- Экономия за счет масштаба: эффективность и действенность функции аудита для всего госсектора
- Гармонизация, унификация: проще достигаются под одним зонтиком
- Центральное планирование и координация – лучший надзор
- Возможность реагировать на потребности аудита (и риски), являющиеся горизонтальными/охватывающие весь госсектор
- Обмен ресурсами: увеличение гибкости доступного потенциала
- Положительный импульс для (карьерного) развития сотрудников: горизонтальная и вертикальная мобильность

Вызовы:

- Как сохранять близость к руководству? Централизованная/децентрализованная: организационная структура решает этот вопрос (см. следующий слайд)
- Огромная организация просит умных решений: например, в отношении кадров и ИТ
- В первые годы после объединения: как стать организацией вместо сочетания слабо связанных изолированных подразделений/частей? (изменение культуры)
- Влияние на сотрудников (от малого масштаба к крупному); влияние на клиентов (потерю ли я «свой» департамент аудита?)



Служба аудита центрального правительства - Услуги

- **Задачи согласно законодательству**

- Обзор годовой финансовой отчетности министерств и подведомственных органов. Посредством обзора предоставляется обеспечение уверенности в отношении достоверности финансовых отчетов, включенных в министерскую годовую отчетность (суждение).
- Обзор систем финансового управления и контроля в министерствах и подведомственных органах (суждение).
- На уровне центрального уровня государственной власти основной вопрос, требующий ответа в этом отношении: разумно ли используются деньги налогоплательщиков?

- **Аудит по запросу**

- Расследования/аудиты и консалтинговые задания по запросу руководства.
- Это касается запросов в области управления, контроля и подотчетности, в которых фокус нацелен на политические и бизнес-/операционные процессы (например, ИТ-системы).

- **Задания от имени Евросоюза**



Как обеспечить связь между ВА и реформами госуправления и управления госфинансами

- Связь с реформами госуправления и управления госфинансами
 - Бухучет как зеркало бюджетного процесса
- Сеть и понимание бизнеса
- Задания ВА: Функция подтверждения достоверности
 - Заключение об управлении рисками и нормативно-правовом соответствии, на основе риск-менеджмента
- Задания ВА:
 - Консультационная роль (консультации, тренинги, поддержка)



Примеры из Нидерландов

- Подтверждение достоверности финансовой отчетности Министерств
- Подтверждение достоверности/консультирование по внедрению SAP/Oracle
- Консультирование по внедрению бухучета/подтверждения достоверности в области ESG (экологические, социальные вопросы, корпоративное управление)
- Анализ/прогнозирование по глобальным вопросам бухучета