



Finansijsko upravljanje i kontrola u holandskom javnom sektoru

Biškec, 10. jun 2015.



Manfred van Kesteren

Biškec, jun 2015.



Teme:

1. Uvod: upravna struktura Holandije
2. Karakteristike holandskog sistema FMC (+ Zbornik)
3. Pregled



Upravna struktura Holandije

- Holandski Ustav: decentralizovana unitarna država
- Tri nivoa državne uprave:
 - centralna državna uprava: 11 ministarstava, 128 nezavisnih agencija
 - regionalna državna uprava: 12 pokrajina
 - lokalna uprava: 403 opština
- Svaki nivo državne uprave ima sopstvenu demokratsku strukturu (izabrana tela)
- Pokrajine i opštine: 'zajednički zadaci uprave' sa centralnom državnom upravom (finansirano namenskim transferima)
- Prihodi: i porezi i naknade (doprinosi za socijalno i zdravstveno osiguranje, u skladu sa posebnim potrebama)





Upravna struktura Holandije

BUDŽET DRŽAVNIH RASHODA ZA 2014.

- Ministarstva i agencije: 110.6 milijardi EUR
 - to uključuje 20.8 milijardi EUR za pokrajine i opštine (nenamenski)
 - budžet Ministarstva prosvete uključuje finansiranje škola
- Socijalna zaštita: 78.6 milijardi EUR (naknade za nezaposlenost, državne penzije, itd.)
- Zdravstvena zaštita: 77.8 milijardi (uključujući finansiranje bolnica)
- Pokrajine i opštine imaju sopstvene budžete i upravnu strukturu



Holandski javni sektor: u suštini decentralizovan – kreiranje politika prilično centralizovano



1986 - 1992: Ključni trendovi u internoj kontroli i internoj reviziji

Osamdesetih godina 20. veka Državna revizorska institucija je ukazala na nedostatke u internoj kontroli:

- Problemi u izradi završnih računa (prekasno)
- Nepostojanje posebnih jedinica za internu reviziju
- DRI je probleme iznela pred Parlament



Koordinisani plan 80-ih godina prošlog veka

Reforma državnog računovodstva

Ciljevi:

- Bolji informacioni sistemi računovodstva
- Unapređenje interne kontrole
- Uvođenje interne revizije
- MF kao centralni sektor za koordinaciju (uloga CJH)
- DRI je izveštavala o napretku



Operacija VBTB

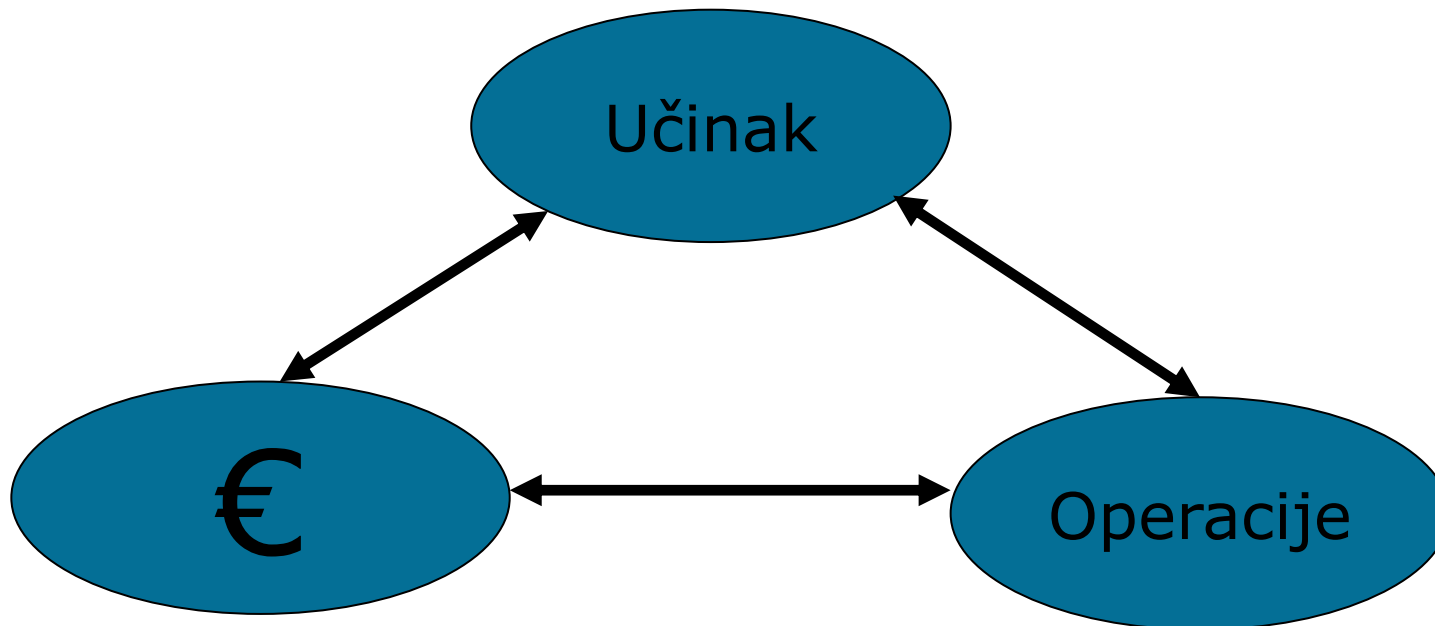
1999: Operacija: “Od budžeta za politike do odgovornosti za politike”:

- unapređenje vrednosti informacija za Parlament i građane Holandije
- veza između učinka, operacija i budžeta
- indikatori učinka i ocene politika
- od inputa do izlaznih rezultata/krajnjih rezultata



'Operacija VBTB'

Uvođenje novog budžetskog i računovodstvenog sistema:
"od d budžeta za politike do odgovornosti za politike"
(VBTB)





'Operacija VBTB'

VBTB: više informacija o *efikasnosti i delotvornosti*

Budžetski proces

1. Šta želimo da postignemo?
2. Koje korake ćemo preduzeti da to postignemo?
3. Koliko bi to trebalo da košta?

Završni računi ili izveštaj

1. Da li smo postigli to što smo nameravali?
2. Da li smo uradili ono što je trebalo da uradimo da bismo to postigli?
3. Koliko smo platili?: da li je to koštalo koliko smo očekivali?



Karakteristike VBTB

- centralna uloga ciljeva politike, konkretnih operativnih prioriteta i indikatora učinka;
- usklađenost između budžetskih i računovodstvenih dokumenata;
- rukovodstvo daje "izjavu o kontroli" o operativnoj efikasnosti i delotvornosti procesa u okviru dotičnog ministarstva



Trendovi prouzrokovani uvođenjem VBTB

Konkretnije odgovornosti i dužnosti u vezi sa:

- Definisanjem ciljeva politike, prioriteta i indikatora učinka
- Upravljanjem finansijskim i nefinansijskim procesima
- Efikasnošću i delotvornošću procesa
- Širim godišnjim izveštajem (uključujući i "izjavu o kontroli")
- Novim potrebama rukovodstva za informacijama
- Promenjenom ulogom funkcije finansijske kontrole i revizije



Ključni akteri u FMC (Holandija)

FMCS		Ex ante kontrola/nadzor/verifikacija upravljanja budžetom i finansijskog upravljanja	Ex post kontrola/nadzor/revizija upravljanja budžetom i finansijskog upravljanja
Eksterna kontrola = politička/parlamentarna kontrola	Politička kontrola	<i>Kontrola</i> nad ministima/vladom od strane Parlamenta putem: a. Usvajanja zakona o budžetu jednom godišnje. b. Uspostavljanja opšteg budžetskog i finansijskog okvira putem usvajanja Organskog zakona o budžetu/PFIC-zakon (Comptabiliteitswet).	<i>Kontrola</i> nad ministima/vladom od strane Parlamenta putem: a. Godišnjeg glasanja o (finansijskim) izveštajima ministarstava. b. Diskusije o izveštajima revizije DRI.
	Eksterna revizija		<i>Nezavisna revizija od strane DRI</i> za potrebe Parlamenta: a. Svake godine vrši reviziju (finansijskih) izveštaja ministarstava i finansijskog upravljanja u ministarstvima. b. Periodično vrši revizije efikasnosti.
Interna kontrola = kontrola ministara i rukovodećih struktura (kontrola rukovodstva)	Interna kontrola 1. linije	<i>Nadzor:</i> a. od strane ministra nad upravnim odborom (GS, GD ; strateški nivo); b. od strane rukovodilaca (izvršioca politike) nad zaposlenima (operativni nivo); c. dopunjen samokontrolom od strane zaposlenih izvršilaca i testiranjem od strane kolega.	Ponekad, <i>interna verifikacija</i> na bazi rizika od strane odeljenja za verifikaciju , na osnovu naloga rukovodioca (npr. u slučaju odobravanja velikih subvencija).
	Interna kontrola 2. linije	<i>Uspostavljanje budžetskih i finansijskih okvira, internih propisa i savetovanje unutar resornog ministarstva od strane FEAD.</i> Dopunjeno <i>ograničenom preventivnom kontrolom od strane FEAD</i> kod posebnih slučajeva/situacija/ operacija/ aktivnosti (obavezno finansijsko drugo mišljenje).	
	Eksterna kontrola 2. linije	Uspostavljanje budžetskih i finansijskih okvira i propisa na nivou cele državne uprave od strane MF/Generalnog direktorata za budžet. Dopunjeno ograničenom preventivnom kontrolom od strane MF/Generalnog direktorata za budžet kod posebnih slučajeva/situacija/ operacija/aktivnosti (obavezno finansijsko treće mišljenje).	
	Interna revizija		Revizija od strane internog revizora (CGAS) . Revizije finansija, uskladenosti i operacija. Nezavisna od rukovodioca/izvršioca politike, ali odgovorna ministru.



Dutch Parliament

Voters

Dutch Ministers/Government

Strategic planning/policy programmes: Objectives and prior conditions

1. Setting policy programmes.
2. Retaining sustainable political support of parliament.
3. Respecting fiscal frameworks (EMU-balance/EMU-debt).
4. Respecting the 3 E's (effectiveness, efficiency, economy).
5. Respecting financial regularity.

Ministry of Finance

DG Budget/CBO¹

* central co-ordination and surveillance within government of:

- budget control;
- financial control;
- internal audit;

* central promotion of:

- policy control;
- policy accountability;

* 2nd line (preventive/ex ante) surveillance (limited).

¹ CBO: Central Budget Office.

The CHU for FMCS/PIFC and IA is the Budget Affairs Directorate/BAD (In Dutch: Begrotingszaken/BZ)

16 Audit committee

Policy ministries

Strategic control level (DG level)

Control of policy development and of operational support management

Tactical control level (Directorate level)

Development of policy programmes and operational support management

Internal agencies and ministerial performance departments

Operational control level

1. Policy performance/execution.
2. Operational support management
 - A. financial management operations:
 - a. regular financial operations
 - b. special financial operations
 - c. balance sheet operations
 - B. material management operations
 - C. human resource management operations

FEAD²

Financial Economic Affairs Directorate

* co-ordination, surveillance and advising within the line ministry about:

- budget control;
- financial control;
- policy control;

* 1st line (preventive/ex ante) surveillance (limited).

²in Dutch: FEZ

8 Information by FEAD

7 IOFEZ

Framesetting/regulation (control by DG Budget)

Information by CGAS

11 Internal audit

Central Government Audit Service (CGAS)
(internal ex post audit)

Information by CGAS 13

1 External parliamentary control

2 External ministerial accountability

15 Information by SAI

14 External audit by SAI

3 Internal ministerial and managerial control

4 Internal managerial accountability

5 External ministerial supervision

6 Limited accountability by EA

5 External ministerial supervision

6 Limited accountability by LRG

14 External audit by SAI

Society
(Citizens, firms, organizations)

Supreme Audit Institution (SAI)
(Court of Audit)

(external ex post audit)



Ministry of Finance



Hvala na pažnji!!!!

M.kesteren@minfin.nl