



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Upravljačka odgovornost u Holandiji



drs. Marco Laar
Rukovodilac Centralnog
računovodstvenog odeljenja
Ministarstvo finansija
Holandija
Za PEMPAL sastanak Zagreb
Januar 2011. god.



Današnje teme

1. Lično predstavljanje i iskustvo
2. Opšti pregled upravljačke odgovornosti u Holandiji
3. Holandski kontekst: decentralizacija i centralizacija
 1. delegacija ovlašćenja, odgovornosti i budžeta
 2. sistem redovnog izveštavanja
 3. sistem kontrola i ravnoteža
4. Primer iz stvarnog života (pridruživanje kursu →ko radi šta?)
5. Vreme za pitanja i povratne informacije



Pregled holandskog sistema

Glavna stavka: "Sistem zasnovan na poverenju prema izveštajima, kontroli i ravnoteži"

1. Menadžeri osećaju da su odgovorni;
2. Menadžeri su odgovorni;
3. Menadžeri vrše sopstvene izbore u okviru odobrenih budžeta i u skladu sa budžetskim principima i pravilima.



Upravljačka odgovornost: Holandski kontekst

- Današnji fokus je usmeren na nivo centralne vlasti → 11 resornih ministarstava (uključujući 42 agencije)
- Odgovornosti su delegirane 'dole deleko' unutar organizacija!
- Menadžeri su odgovorni za budžetsku formulaciju, izvršenje, izveštavanje, osoblje, informacionu i komunikacionu tehnologiju, reviziju, itd.
- Fokus na budžetsko izvršenje: paradigma 'papirni novci naspram stvarnog novca'

Budžetske odluke: **centralizovane** u budžetskom memorandumu (zasnovano na dokumentu)

Budžetsko izvršenje: **decentralizovana odgovornost po resornim ministarstvima**

Trezor: **centralizovan i decentralizovan** ('hibridni') → Finansijski menadžement i kontrola preko različitih sistema Informacionih tehnologija



Podela ovlašćenja – odgovornost

1. Dvojna uloga ministra finansija (resorni ministar i kabinetski rizničar)
2. 'Menadžeri' odgovorni za donošenje odluka i za budžete
 - direktori
 - rukovodioci odeljenja
 - vođe projekata
 - 'koordinatori' u okviru odeljenja, na primer odgovorni za osoblje i budžete
 - što znači mnogo decentralizovanih jedinica za potrošnju
3. Menadžeri odgovorni za budžete: u skladu sa odobrenim budžetima
 - programske potrošnje (politike)
 - osoblje, promena plata, kupovina dobara/usluga, itd.
4. Zdrav kontrolni sistem finansijskog upravljanja
 - redovno izveštavanje
 - jasna budžetska pravila: rešavanje sopstvenih budžetskih problema (unutar sopstvenog budžeta)
 - sistemi jakih i mekih kontola su takođe programirani u okviru IT sistema



Upravljačka odgovornost u budžetskom i platnom procesu

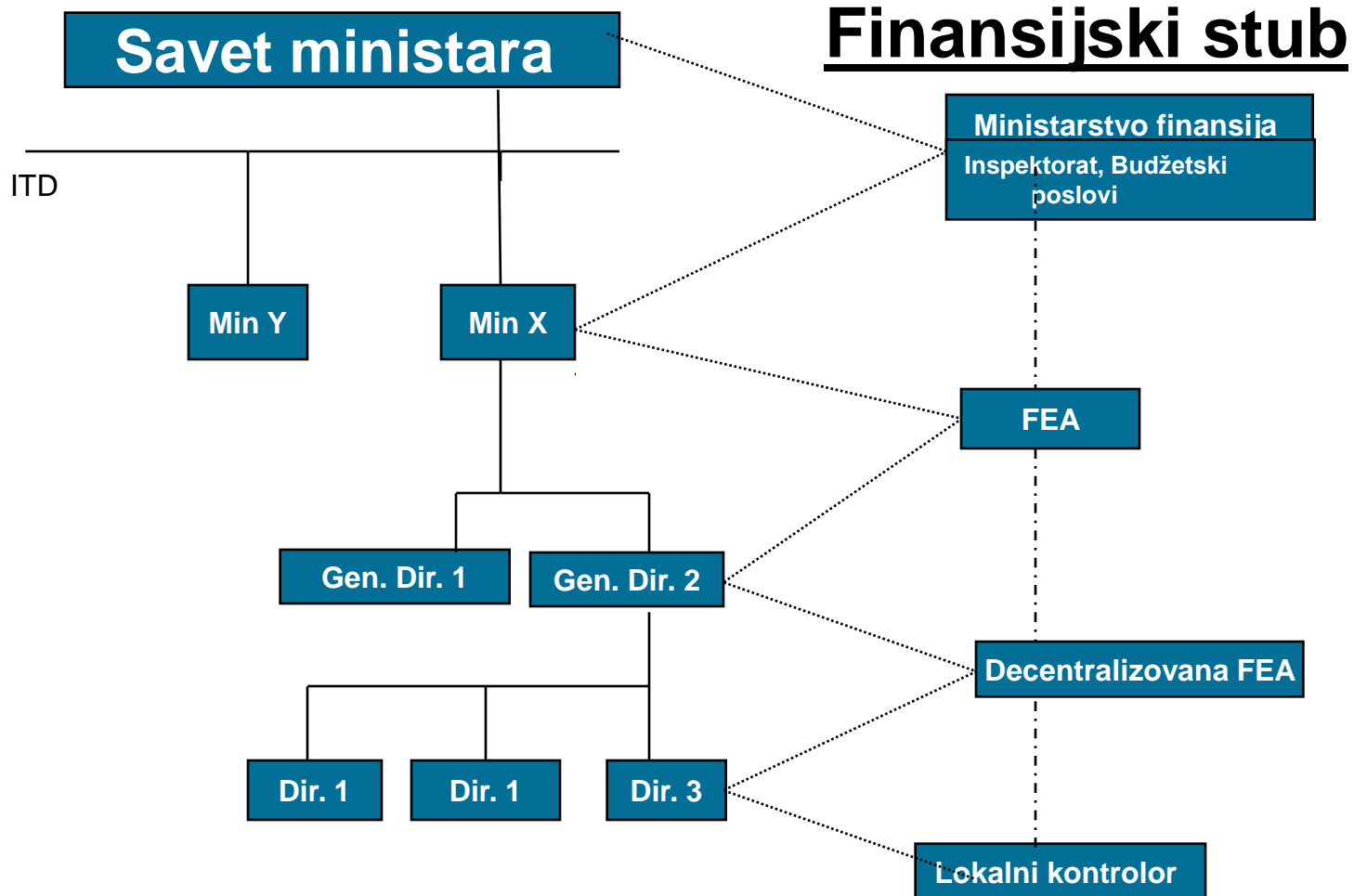
Za sve faze budžetskog ciklusa:

1. priprema budžeta (godina t+1)
 2. budžetsko izvršenje (godina t)
 3. budžetsko izveštavanje (godina t-1)
- izveštavanje o budžetskom izvršenju → mesečno (probni bilansi)
 - dnevni kontakt sa Ministarstvom finansija u vezi budžetskih cifri (re-alokacija preko IBOS-IT sistema)
 - ex-ante zasnovana na proceni rizika, protok i ex-post kontrole
 - ex-post revizija od strane Državne revizorske institucije
 - fiksni zvanični vremenski termini i dokumenti u budžetskom procesu

Pregled 'budžetskih proizvoda'

Zakoni, dopisi i
memorandumi

Budžetski proizvod	Napravljen od strane	Glavna svrha
1. Budžetski zakoni		
Nacrt zakona o budžetu / akt	resorna ministarstva	Donošenje odluka --> Pravno odobrenje
Prvi zakon o revidiranju	resorna ministarstva	Donošenje odluka --> Pravno odobrenje
Drugi zakon o revidiranju	resorna ministarstva	Donošenje odluka --> Pravno odobrenje
Završni akt	resorna ministarstva	Donošenje odluka --> Pravno odobrenje
2. Budžetski dopisi		
Dopisi o merama politike	resorna ministarstva	Predlozi mera politika + budžetski zahtevi
Dopis o budžetskim limitima / Dopis o okviru	Ministarstvo finansija	Interno donošenje odluka u okviru saveta ministara
Dopis o ukupnim iznosima	Ministarstvo finansija	Interno donošenje odluka u okviru saveta ministara
Julski dopis	Ministarstvo finansija	Interno donošenje odluka u okviru saveta ministara
Avgustovski dopis	Ministarstvo finansija	Interno donošenje odluka u okviru saveta ministara
3. Budžetski memorandumi		
Prolećni memorandum (godina t)	Ministarstvo finansija	Informisanje Skupštine
Budžetski memorandum (t+1)	Ministarstvo finansija	Informisanje Skupštine
Jesenji memorandum (godina t)	Ministarstvo finansija	Informisanje Skupštine
Privremeni račun (t-1)	Ministarstvo finansija	Informisanje Skupštine
Državni godišnji finansijski izveštaj (FJR)	Ministarstvo finansija	Informisanje Skupštine





Upravljačka odgovornost u praksi

Kako su delegacije ovlašćenja koje se odnose na budžet organizovane u nekom resornom ministarstvu?

Tri fokus elementa:

- delegirane odgovornosti (duboko dole u ministarstvu)
- delegirani budžeti, menadžeri troše novce, a ne "ministar"
- sistem kontrola i ravnoteža



Nadzor Ministarstva finansija (MF)

- 'Praćenje' decentralizovanih odgovornosti
- Inspektorat MF ima (jedinicu) za svako resorno ministarstvo (75 lica)
- Monitoring budžetskog deficita (suficita) na mesečnoj osnovi
- Dopune i izmene budžeta (izvršenje) 2 puta/godišnje
- Odobrenje MF svih budžetskih dopisa i predloga upućenih Skupštini (re-alokacije)
- Odobrenje MF u vezi postavljenja direktora Odeljenja finansijskih i ekonomskih poslova
- MF izdaje i brani budžetske principe i pravila



Odeljenje finansijskih i ekonomskih poslova (FEA)

- Jedno FEA-oddeljenje u svakom resornom ministarstvu
- Eksterna i interna uloga FEA
- FEA je direktni dvojnik Inspektoratu MF-a, ali deo resornog ministra (ministri poseduju ljude!)
- Koordinacija budžetskog procesa unutar resornog ministarstva
 - 2 glavne uloge/ciljevi:
 - spoljni = budžetska maksimizacija
 - interni = budžetska optimizacija
- Profesionalna procena i savetovanje u vezi svake mere politike i budžetskog predloga
- Budžetsko upravljanje i kontrola



FEA brani interni budžetski proces

1. Redovne konsultacije i održavanje sastanaka između FEA i direktorata u vezi (internog) ciklusa planiranja i kontrole
2. Adekvatni interni kontrolni procesi
3. Interna pravila budžetske discipline → budžetski limiti, specifična interna pravila
4. Istraživanje budžetskih predloga i predloga mera politika (takođe osiguranje kvaliteta od strane FEA)



Primer: “pridruživanje kursu → platiti iznos” - 1

Ex-ante kontrola u vezi odgovornosti (1):

1. proveriti da li je kurs odgovarajući (plan razvoja)
2. proveriti dostupnost budžeta (budžeti su decentralizovani)

Ex-ante kontrola (2)

3. ući u odgovornost (proveriti ugovor)
4. proveriti autorizacije/parafe na ugovoru
5. administrirati odgovornost na (pod)budžetskom članu (decentralizovani budžet)



Primer: "pridruživanje kursu → platiti iznos" - 2

Tekuće kontrole: procesi administracije i plaćanja:

6. proveriti fakturu (proveriti da li je usluga isporučena?)
7. nalog za plaćanje prema (komercijalnoj) banci → od strane drugog lica
8. registrovati u tekućoj računovodstvenoj administraciji
9. izvestiti u vezi budžetskog izvršenja (realizacija plaćanja)



Primer: “pridruživanje kursu → platiti iznos” - 3

Ex-post kontrole

10. da li je plaćen tačan iznos?
11. da li je plaćen iz tačnog budžeta? (proveriti izvod)
12. da li je plaćanje otišlo odgovarajućoj osobi?

Karakteristike:

13. ex-post kontrola često je vršena po principu slučajnih uzoraka
14. mnoge kontrole se vrše tokom ‘redovnog procesa interne revizije’ na kraju godine (od strane Odeljenja interne revizije i Državne revizorske institucije)



Holandski (hibridni) model Trezora

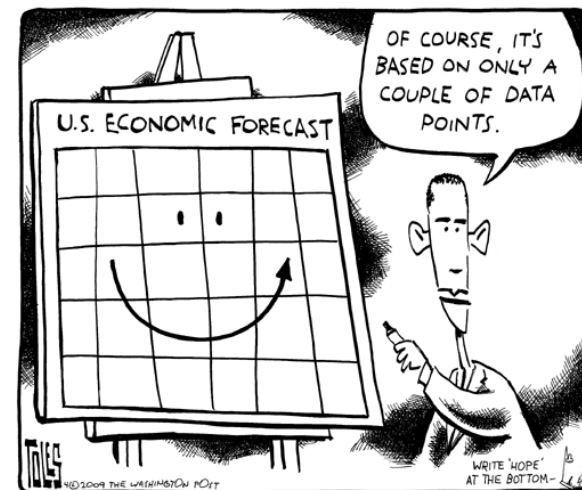
- Direktna (decentralizovana) razmena naloga plaćanja između jedinica potrošnje i banke.
- Direktna interakcija između banke i MF.
- Dvostruki tok informacija od banke prema jedinici potrošnje i MF (monitoring).
- IT (elektronsko bankarstvo i bezbednost) razvijeno i održavano od strane (komercijalnih) banaka → MF plaća za to
- Dnevna koncentracija gotovine (Makro prednost po kamatama)



Pregled holandske upravljačke odgovornosti

Šta je obrađeno danas?

- Ministarske odgovornosti
- Delegacija odgovornosti, i kontrola i ravnoteža
 - “Menadžeri osećaju, i dužni su da se ponašaju odgovorno”
- Nadzor vršen od strane MF, FEA odeljenja i sistema kontrola i ravnoteža, odeljenja interne revizije i Državne revizorske institucije





Da li ima pitanja?

Zahvaljujem se na pažnji !!