



Ministarstvo finansija

Planiranje revizije i procena rizika u Holandiji

Sankt Peterburg, 26. septembar
2013. godine

Manfred van Kesteren



Ministarstvo finansija

Sadržaj

- Kontekst
- Mapa puta u pravcu godišnjeg plana revizije
- Rezultati



Kontekst

- Centralna služba revizije: 685 zaposlenih sa punim radnim vremenom
- Kapacitet koji je dostupan za vršenje revizija: 782.300 sati
- Servisiranje svih ministarstava i pripadajućih organa
- Tri vrste usluga:
 - Revizije na zahtev (finansijske, operativne, IT, unakrsno upravne (više ministarstava));
 - Statutarni zadatak (na primer, godišnji izveštaj);
 - Evropa (ovlašćeni organ revizije za evropske fondove).



Kontekst: Podela sati

Ministarstvo	Revizije na zahtev		Statutarni zadatak		Evropa	
	Sati	%	Sati	%	Sati	%
Opšti poslovi	0	0%	2.340	100%	0	0%
Inostrani poslovi	8.550	20%	34.000	79%	250	1%
Bezbednost i pravda	21.350	52%	20.050	48%	150	0%
Ministarstvo unutrašnjih poslova	6.700	15%	35.000	78%	2.910	7%
Obrazovanje, kultura i nauka	29.600	45%	34.850	54%	350	1%
Finansije	41.000	32%	83.400	66%	2.100	2%
Odbrana	56.775	40%	86.440	60%	0	0%
Infrastruktura i životna sredina	27.200	35%	49.000	64%	900	1%
Ekonomski poslovi	20.970	18%	47.200	40%	49.320	42%
Socijalna pitanja i zapošljavanje	0	0%	34.750	60%	22.800	40%
Zdravlje, socijalna pomoć i sport	13.600	30%	31.000	70%	0	0%
Unakrsno upravne revizije	18.000	100%	0	0%	0	0%
UKUPNO	243.745	31%	458.030	59%	78.780	10%



Mapa puta u pravcu godišnjeg plana

1. Analiziranje (rezultata) i kvaliteta upravljanja rizikom na nivou ministarstva;
 - » Glavnih politika / operativnih specifičnih ciljeva, aktivnosti, procesa, zakonodavnog okvira, itd.;
 - » Analiziranje relevantnih političkih zbivanja;
 - » Analiziranje ministarskog upravljanja;
 - » Analiziranje IT okruženja;
 - » Identifikovanje tipičnih organizacionih i rizika okruženja
2. Diskutovanje o rezultatima sa najvišim rukovodstvom (takođe i sa DRI);
3. Identifikovanje relevantnih procesa / predmeta revizije;
4. Godišnji plan revizije.



Rezultati

Rizici su identifikovani na dva nivoa:

- **Unakrsno upravnom nivou (koji se odnosi na više ministarstava):** na primer JPP, IT lančani sistem širom ministarstava, zajednički servisni centri;
- **Na nivou pojedinačnog ministarstva** (horizontalno i unakrsno): identifikovano 5 najvažnijih rizika → predmeti podležni reviziji → revizije



Mapa puta u pravcu godišnjeg plana

1. Unakrsno upravni rizici i teme. 4 glavne teme su:

- Nadzor nad javnim institucijama;
- Lančana arhitektura i upravljanje;
- Procesi promena;
- Zavisnost od IT sistema.



Rezultati

2. Ministarski nivo (najvažnijih 5 po ministarstvu) na osnovu sledećih kategorija:
 - Strateški rizici (politički, razvoj mera politika, raspoređivanje mera politika);
 - Rizici koji se odnose na nadzor i kontrolu (interna kontrola, nadzor i inspekcija, itd.);
 - Rizici u poslovnim operacijama (ljudski resursi, IT, sredstva, itd);
 - Rizici koji se odnose na zakonitost i odgovornost (integritet, prevara, korupcija, itd.)



Rezultati (primer Ministarstvo finansija):

Belangrijkste risico's

1	<p>Kredietcrisis/euroschulden crisis</p> <p>Een belangrijk dossier betreft de nasleep van de kredietcrisis en de interventies die destijds zijn gepleegd en veel aandacht vergt van de organisatie en grote financiële risico's met zich meebrengt (ING Back-up Facility, afstoten financiële instellingen, oprichting EFSF en ESM, Invullen rol aandeelhouder, Inrichten governance, enz.).</p> <p><i>Strategische risico's</i></p>
2	<p>Vervolg aanbevelingen uit rapporten van Commissie-De Wit</p> <p>De Commissie-De Wit heeft veel belangrijke aanbevelingen gedaan om de financiële stabiliteit in de toekomst, met name in crisis- en onzekere tijden, het hoofd te kunnen bieden. Bij elk der aanbevelingen kan en dient Financiën in bepaalde mate een bijdrage leveren qua aanpassingen in beleid en/of wetgeving. Dat kan op vele terreinen zoals een goede voorbereiding met het opzetten van een crisisstructuur, risicomanagementbeleid, scenario-analyse, verdere versterking van toezicht, enz.</p> <p><i>Strategische risico's</i></p>
3	<p>Staatsdeelnamebeleid</p> <p>IBO-onderzoek gericht op inbouwen van prikkels in begrotingsystematiek waardoor kosten van beleid worden ervaren en om helderheid te verschaffen over verdeling van rollen: beleidsdepartement en Financiën als aandeelhouder. De SG heeft al aangekondigd dat de ADR Ingeschakeld zal worden voor een aanvullend onderzoek. Aspecten die daarbij van belang zijn; op welke wijze dient governance vraagstukken opgepakt te worden en hoe doet Financiën dat?</p> <p><i>Strategische risico's</i></p>
4	<p>Juridische functie</p> <p>Binnen Financiën zijn er vele dossiers waarbij Intern Juridische adviezen worden ingewonnen. Het gaat om dossiers waar grote financiële en politieke belangen me zijn gemeeld. Vraag is of er voldoende checks and balances zijn ingebouwd in het wetgevingsproces en adviesaanvragen en of Financiën de 'legal council' functie goed heeft ingevuld.</p> <p><i>Risico's in de bedrijfsvoering</i></p>
5	<p>Financiële derivaten</p> <p>Huidige problemen met Vestia, decentrale overheden tonen aan dat gebruik van SAWPS niet zonder risico is. Echter het gebruik van derivaten als SWAPS vereist behoorlijke financiële kennis en in 2011 is al gebleken dat grote fouten zijn ontstaan bij Financiën. Dit is recentelijk uitvoertig in de pers geweest. Bovendien komen vanuit Basel III nieuwe richtlijnen aan, wat weer invloed heeft op de financiële derivaten.</p> <p><i>Risico's in rechtmatigheid en de verantwoording</i></p>

Financiën | Overzicht geplande onderzoeken

1	Vraaggestuurde opdrachten	41.000
	Niet fix Kansspelbelasting	400
	Niet fix Mijnbouwwet	400
	Niet fix Landinrichtingswet	400
	Niet fix verkenkende onderzoeken	200
	FPS CFD	200
	TPM en Porti B/C/E	150
	WPG FIOD	650
	WPG FIOD (fiet)controle	100
	Controle AFM	2.500
	Personeelsfonds Financiën	40
	Internationale activiteiten	3.600
	CA: Basisregistraties	500
	CA: Div. Gegevenshuishouding	200
	CA: NuVo Schone Poort	800
	CA: Productiebestering	400
	CA: SEPA II (2012) Implementatie	100
	CA: SEPA 2013	800
	CA: VIA 2013	500
	CA: Inkomensafhankelijk huurverhoging	500
	Relaties trajecten DWS, Cool'gen, LOA	400
	Diversen governance: ontwerpproces IV-Keten	400
	CIE: nog te bespreken	7M
	CAC: nog te bespreken	7M
	DGBel: Coördinatie audits IV-Keten 2012 - 2015	1.200



Tačke za diskusiju

- Kako se vi nosite sa rizicima koji prevazilaze nivo jednog ministarstva?
- Saradnja sa DRI radi identifikovanja rizika: da li se ovo dešava u vašoj situaciji?
- Kako vršite izbor koji se odnosi na planirane revizije sa ograničenim kapacitetom?
- Ko u krajnjoj instanci odlučuje šta čini glavne rizike?



Ministarstvo finansija