



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance



СВА РЕМРАЛ: Синергия между ВА и реформами в сфере УГФ и РГУ

Опыт Нидерландов

Родни Беторина



РГУ/УГФ/ГВФК: общая картина реформ



Несколько сфер:

- Следование принципам надлежащего государственного управления/ надлежащей государственной службы;
- Последовательная стратегия реформирования;
- Благоприятные «внешние» условия: законодательство, поддержка на политическом уровне, культура этики;
- (Управленческая) подотчетность (и системы, способствующие ей);
- Совершенствование бюджетного процесса, работы Казначейства, системы закупок, повышение прозрачности;
- Укрепление ВК, ВА и ВНА



Докладчик

Родни Беторина

- В настоящее время – Советник-резидент в рамках партнерства ЕС (EU-Twinning) в Скопье по проекту, направленному на содействие реализации реформ в области УГФ в Северной Македонии (командировка от NAFE)
- Менеджер по аудиту Центральной государственной аудиторской службы
- Дипломированный финансовый аудитор и член Института внутренних аудиторов (ИВА)
- Опыт работы: выполнение финансовых аудитов и аудитов эффективности + опыт работы в Управлении бюджетных вопросов Минфина
- Международный опыт: краткосрочные проекты во многих странах Восточной Европы и Балкан, тренинги в CEF



Нидерланды: децентрализованная модель

- Отраслевые министерства отвечают за собственные бюджеты, а также за грамотное управление финансами
- Министр финансов: отвечает за систему
 - Централизованная гармонизация положений в части финансового управления и контроля
 - Централизованная гармонизация положений в части внутреннего аудита
 - Однако не имеется департамента ГВФК или ЦПГ как отдельной структуры



Важные реформы в области УГФ в Нидерландах: краткая историческая справка

В 1980х Государственная служба аудита (Счетная палата, - ВОА) отметила недостатки в системе внутреннего аудита:

- Проблемы с подготовкой ежегодных отчетов (слишком поздно)
- Нет отдельных подразделений внутреннего аудита
- ВОА вынесла эти проблемы на рассмотрение Парламента

С учетом указанных недостатков рабочая группа сформулировала цель:

«обеспечить комплексную подотчетность за политику, бизнес-операции и финансовые ресурсы, так чтобы результаты представлялись к третьей среде мая – сроку подачи отчетности»



Скоординированный план в 1980-х

- Реформирование системы бухгалтерского учета

Цели:

- Более эффективные системы бухучета
- Совершенствование системы внутреннего контроля
- Создание подразделений ВА
- Минфин как центральный координирующий орган (функция ЦПГ)
- Доклад ВОА о ходе работы



Операция VBTB

1999: Операция: «От стратегического бюджета к стратегической подотчетности»:

- повышение ценности информации для Парламента и граждан Нидерландов
- увязка эффективности, операций и бюджета
- показатели эффективности и оценки политики
- от вводимых ресурсов – к результатам/итогам
- 2013: новый этап: движение к ответственному бюджетированию

Бюджетный процесс

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

Ежегодные отчеты

1. Мы достигли того, чего намеревались достичь?
2. Мы выполнили то, что было нужно для достижения желаемого?
3. Во что это обошлось? Соответствовала ли стоимость тому, что мы ожидали?

2013 (новый этап)

Больше внимания конкретной роли и ответственности министра в отношении трех вопросов: снижение административной нагрузки (сокращение количества КПЭ); более качественная интеграция отчетности; использование ИТ



К чему привела реализация VBTB

Более четкое формулирование обязанностей в отношении:

- Определения целей, приоритетов политики и показателей эффективности
- Управления финансовыми и нефинансовыми процессами
- Эффективности и результативности процессов
- Более широкий охват в рамках годового отчета (включая «заявление о контроле»)
- Новых информационных потребностей руководства
- Меняющейся роли финансового контроля и внутреннего аудита



Центральная служба государственного аудита (CGAS)

- Создана 1 мая 2012 г.
- Сочетает в себе сильные стороны департаментов аудита, существовавших в министерствах
- Надзор, координация и контроль со стороны Минфина, независимый статус и работа в интересах всех министерств
- Центр компетенции в сфере аудита в государственном секторе



Центральная служба государственного аудита проводит финансовый аудит правительственных структур, выполняет аудит по запросу и способствует межведомственному сотрудничеству в области государственного аудита



Основные причины объединения (и возникшие вызовы)

Экономия от масштабов: эффективность и результативность аудита в масштабах всего государственного сектора

- Гармонизация, единообразие: проще обеспечить в рамках одной структуры
- Центральное планирование и координация – более действенный надзор
- Способность выполнять аудит (и рассматривать риски) «горизонтального» характера/касающиеся всего государственного сектора
- Маневр ресурсами: более высокая гибкость в использовании имеющихся средств
- Положительный импульс для (карьерного роста) сотрудников: горизонтальная и вертикальная мобильность

Вызовы:

- Как сохранять близость к руководству? Централизованная или децентрализованная модель: этот вопрос пытаются решить с помощью организационной структуры (см. далее на слайдах)
- Огромная организация требует «умных» решений, например, в части кадров и ИТ
- Первый год после объединения: как превратиться в единую организацию вместо «набора» изолированных, слабо связанных между собой подразделений (проблема культурного характера)
- Последствия для сотрудников (от малого масштаба – к большому); последствия для клиентов (я не потеряю «свое» подразделение аудита?)



Чем занимается CGASs

Задачи, закрепленные законодательством

- Анализ годовых финансовых отчетов министерств и подведомственных структур. В ходе этого обеспечивается уверенность в достоверности финансовой отчетности, которая включается в годовые отчеты министерств (заключение).
- Анализ систем финансового управления и контроля, действующих в министерствах и подведомственных структурах (заключение).
- Применительно к центральному правительству основной вопрос в этой связи звучит так: разумно ли используются деньги налогоплательщиков?

Аудит по запросу

- Расследования/аудиты и задания по оказанию услуг консультирования по запросу руководства.
- Запросы могут относиться к сфере государственного управления, контроля и подотчетности; внимание сосредоточено на политике, бизнес-процессах и операционных процессах (например, ИТ-системы).

Задания, которые выполняются по поручению Европейского союза



Оглядываясь назад: путь к появлению CGAS

- До 2000: трансформация подразделений аудита, имея в виду работу с большим объемом (ФА, ИТ, ОА)
- После 2000: растущая потребность в сотрудничестве между подразделениями аудита вследствие расширения практики совместного использования министерствами все большего числа сервисов и межведомственной координации/обеспечении единообразия
- 2007, политический стимул: растущий запрос на реформирование правительства – менее многочисленная, но более эффективная и действенная государственная служба (включая внутренний аудит)
- 2008: первый этап объединения – к CGAS присоединились 4 министерства
- 2012/2013: к CGAS присоединились остальные министерства



Как сохранить связь между ВА и реформами УГФ и РГУ?

- Увязка с реформами УГФ и РГУ
- Взаимодействие и понимание бизнеса
- Задания ВА: функция обеспечения уверенности
- Задания ВА: функция консультирования



СПАСИБО!