

Досвід впровадження програмно-цільового методу бюджетування у землі Гессен

**Доповідь з нагоди візиту
делегації з України**

19 жовтня 2015 р.

Керуючий міністерський радник Патрік Крауліх

Модернізація бюджету у Гессені

Зміст

- Яка ціль була у нас?
- Що ми зробили?
- Як ми це зробили?
- Чого ми досягли?
- Чому ми навчилися?
- Що ще треба зробити?

Модернізація бюджету в Гессені

Яка ціль була у нас?

- Прозорість
- Підвищення ефективності та результативності
- Покращення управління

Модернізація бюджету в Гессені

Яка ціль була у нас?

➤ Бухгалтерський облік

- Бухгалтерський облік за подвійним записом / складання балансу
- Управлінський облік
- Створення системи контролінгу
- Впровадження стандартного програмного забезпечення SAP

Модернізація бюджету в Гессені

Яка ціль була у нас?

- **Програмно-цільове бюджетування**
 - Складання бюджетних програм з визначеним обсягом виплат, які слугують виконанню законодавчих завдань та політичних цілей
 - Фінансові кошти надаються тільки через функціональне бюджетування, а відповідальність є децентралізованою

- **Відображення управління персоналом, а також розрахунків з персоналом у SAP**

Модернізація бюджету в Гессені

Що ми зробили?

- Починаючи з 2004 р. перехід на комерційний бухгалтерський облік з управлінським обліком у всій землі (прибл. 800 служб)
- Починаючи з 2008 р. перехід на зображення бюджету за програмно-цільовим методом бюджетування у всій землі (69 балансових одиниць)
- Складання балансу землі на 1.1.2009 р.
- Повна звітність, серед іншого, надання квартальних звітів про виконання бюджету до ландтаґу Гессену (парламент).

Модернізація бюджету в Гессені

Як ми це зробили?

- Керування модернізацією бюджету було надано Міністерству фінансів. Тут було створено загальне керівництво проектом, яке мало завдання поєднати між собою політичні, галузеві та фахові вимоги до впровадження комерційного бухгалтерського обліку, а також до програмно-цільового методу бюджетування.
- Покрокове впровадження нових інструментів у адміністрації землі
- Заснування бюджетного бюро при Апараті ландтаґу Гессену як посередника між ландтаґом та адміністрацією у питаннях модернізації бюджету та Нового урядування

Модернізація бюджету в Гессені

Як ми це зробили?

Створення менеджменту сприйняття

- Інформаційні заходи та тренінги на всіх організаційних рівнях адміністрації
- Інформаційні заходи для депутатів ландтаґу Гессену
- Постійна участь представництв персоналу
- Інституалізація менеджменту змін, спрямованого на роз'яснення переваг і можливостей Нового урядування для керівників та співробітників

Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

- **Запровадження єдиного бухгалтерського обліку у всій землі, а також єдиного керування персоналом і єдиних розрахунків з персоналом**
- **Керування адміністрацією та урядом шляхом встановлення цілей, результатів, очікуваного впливу та витрат на основі децентралізованого програмного бюджетування, спрямованого на отримання результатів**
- **Надійне оцінювання фінансового положення землі за рахунок повного відображення активів (активи: нерухомість, ліс тощо; пасиви: борги землі).**

Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

- Прозоре відображення зобов'язань майбутніх періодів (наприклад, пенсійні зобов'язання)
- Відмова від «способу мислення періодами» одного бюджетного року за рахунок зображення майнового статусу землі та впливу політичних рішень на майбутнє («справедливість до майбутніх поколінь»)
- Бюджетне бюро як «ланка» між парламентом та адміністрацією
- Покращення управління бюджетом протягом року за рахунок контролінгу та звітності
- У роботі: інформаційна система для керівного рівня

Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

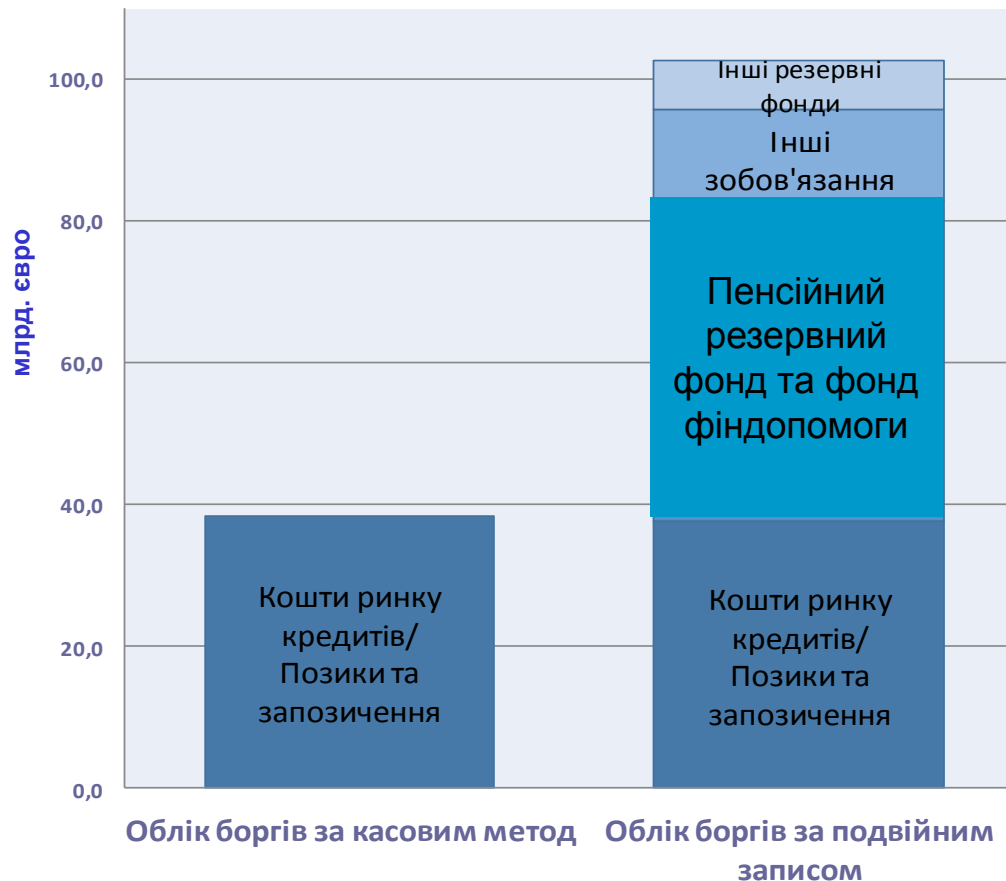
Консолідований звіт за 2011 р. / Коротка форма балансу

| Активи | 31.12.2011 | 31.12.2010 | Пасиви | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|---|------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| A. Матеріальні активи | 25 420,1 | 24 638,6 | A. Особливі позиції | 392,8 | 346,6 |
| <i>з них нерухомість</i> | 6 199,7 | 5 906,9 | B. Резервні фонди | 54 800,9 | 51 895,6 |
| <i>з них предмети мистецтва та музейні колекції</i> | 5 311,6 | 5 282,8 | <i>з них резервний пенсійний фонд</i> | 42 277,8 | 40 347,4 |
| <i>з них об'єкти інфраструктури</i> | 4 142,9 | 4 109,5 | <i>з них резервний фонд для надання фін. допомоги</i> | 5 368,7 | 4 864,7 |
| <i>з них лісові ресурси</i> | 2 375,9 | 2 370,9 | <i>з них резервний фонд часткового виходу на пенсію</i> | 683,9 | 777,5 |
| B. Оборотні активи | 11 751,9 | 11 222,3 | <i>з них резервний фонд для відшкодування податків</i> | 3 641,5 | 3 345,7 |
| <i>з них дебіторська заборгованість від податків та інших зборів</i> | 6 319,3 | 6 056,2 | C. Кредиторська заборгованість | 52 915,9 | 50 685,3 |
| <i>з них дебіторська заборгованість інших адміністративних одиниць через відшкодування податків</i> | 1 838,5 | 2 189,0 | <i>з них кредитні борги</i> | 39 471,2 | 37 693,2 |
| C. Розмежування витрат і надходжень | 339,0 | 325,3 | <i>з них субсидії та дотації</i> | 3 182,2 | 3 207,4 |
| D. Дефіцит, не покритий власним капіталом | 70 620,1 | 66 753,0 | <i>з них по відношенню до інших адміністративних одиниць</i> | 5 857,7 | 5 549,2 |
| | | | D. Розмежування витрат і надходжень | 21,5 | 11,7 |
| | 108 131,1 | 102 939,2 | | 108 131,1 | 102 939,2 |

Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

Консолідований звіт за 2011 р. / Облік заборгованості за касовою системою та за подвійним записом



- Прозорий облік так званих неприхованих і прихованих боргів землі
- Урахування платіжних зобов'язань, які вже виникли у минулі періоди

Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?



Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

Звітність перед ландтаґом Гессену



Галуzeвий звіт



Нове урядування

Робочі таблиці на одну балансову одиницю (БалОд):

[План заходів БалОд](#) Опис балансової одиниці подібно до плану заходів

[План успішності БалОд](#) Опис балансової одиниці подібно до плану успішності

[Коментар до БалОд](#) Коментарі щодо результатів для балансової одиниці

| | |
|--------------------|---------------------|
| Звітний період | січень-травень 2012 |
| Актуальність даних | 15.07.2012 |



Модернізація бюджету в Гессені

Чого ми досягли?

Звітність перед ландтагом Гессену

Leistungsplan Buchungskreis



| | |
|------------------|--------------------|
| Buchungskreis | Steuerverwaltung |
| Berichtszeitraum | Januar - Juni 2012 |

| Produkte | Ist-Menge | Plan-Menge | Plan-/Ist- Abweichung Menge in % | Ist-Kosten in TEUR | Plan-Kosten in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Kosten in % | Ist-Erlöse in TEUR | Plan-Erlöse in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Erlöse in % | Ist-Produkt- abteilung in TEUR (inkl. Kontidor) | Plan-Produkt- abteilung in TEUR | Ergebnis in TEUR | Istpreis in EUR | Kontrakt-/ Planpreis in EUR |
|---|--------------|--------------|--|-----------------------|------------------------|---|-----------------------|------------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 = (1 - 2)/2 | 4 | 5 | 6 = (4 - 5)/5 | 7 | 8 | 9 = (7 - 8)/8 | 10 | 11 | 12 = (7+10)-4 | 13 = (4-7)/1 | 14 = (5-8)/2 |
| AUßENPRÜFUNG | 23.485 ST | 24.050 ST | -2,3 | 89.887,6 | 90.398,8 | -0,6 | | | | 90.398,8 | 90.398,8 | 529,1 | 3.828,80 | 3.758,70 |
| BUßGELD- UND STRAFSACHEN | 7.371 ST | 5.800 ST | 31,6 | 3.790,3 | 4.037,5 | -8,1 | | | | 4.037,5 | 4.037,5 | 247,2 | 514,22 | 720,98 |
| INKASSO | 3.942.508 ST | 3.887.150 ST | 1,9 | 33.371,8 | 38.007,0 | -7,3 | 3.946,3 | 4.135,2 | -4,6 | 31.871,8 | 31.871,8 | 2.446,3 | 7,46 | 8,24 |
| LANDESBEST. VON VERMÖGENSÜBERGÄNGEN | 99.779 ST | 98.750 ST | 3,1 | 7.930,1 | 7.850,7 | 3,7 | | | | 7.850,7 | 7.850,7 | -279,3 | 79,48 | 79,08 |
| LEISTUNGEN FÜR KOMMUNEN | 227.917 ST | 217.300 ST | 4,9 | 17.353,3 | 18.732,4 | -7,4 | | | | 18.732,4 | 18.732,4 | 1.379,1 | 78,14 | 88,21 |
| VERANLAGUNG | 1.185.941 ST | 1.151.300 ST | 3,0 | 159.157,5 | 159.847,2 | -0,4 | | | | 159.847,2 | 159.847,2 | 689,7 | 134,20 | 138,84 |
| Summe Produkte | | | | 311.470,5 | 316.671,5 | -1,6 | 3.946,3 | 4.135,2 | -4,6 | 312.536,3 | 312.536,4 | 5.012,1 | | |
| Externe Leistungen | Ist-Menge | Plan-Menge | Plan-/Ist- Abweichung Menge in % | Ist-Kosten in TEUR | Plan-Kosten in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Kosten in % | Ist-Erlöse in TEUR | Plan-Erlöse in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Erlöse in % | Ist-Produkt- abteilung in TEUR | Plan-Produkt- abteilung in TEUR | Ergebnis in TEUR | Istpreis in EUR | Kontrakt-/ Planpreis in EUR |
| | 1 | 2 | 3 = (1 - 2)/2 | 4 | 5 | 6 = (4 - 5)/5 | 7 | 8 | 9 = (7 - 8)/8 | 10 | 11 | 12 = (7+10)-4 | 13 = (4-7)/1 | 14 = (5-8)/2 |
| BUNDESBAUANGELEGENHEITEN | 2.247 TAG | 2.654 TAG | -15,3 | 1.042,1 | 1.185,0 | -12,1 | 1.185,0 | 1.185,0 | | | | 142,9 | | |
| FESTSETZUNG VON KRAFTFAHRZEUGSTEUER | 1.382.331 ST | 1.208.700 ST | 14,4 | 4.225,0 | 4.297,6 | -1,7 | 4.297,6 | 4.297,6 | | | | 72,6 | | |
| Summe Externe Leistungen | | | | 5.267,1 | 5.482,6 | -3,9 | 5.482,6 | 5.482,6 | | | | 215,5 | | |
| Zwischenbehördliche Leistungen | Ist-Menge | Plan-Menge | Plan-/Ist- Abweichung Menge in % | Ist-Kosten in TEUR | Plan-Kosten in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Kosten in % | Ist-Erlöse in TEUR | Plan-Erlöse in TEUR | Plan-/Ist- Abweichung Erlöse in % | Ist-Produkt- abteilung in TEUR | Plan-Produkt- abteilung in TEUR | Ergebnis in TEUR | Istpreis in EUR | Kontrakt-/ Planpreis in EUR |
| | 1 | 2 | 3 = (1 - 2)/2 | 4 | 5 | 6 = (4 - 5)/5 | 7 | 8 | 9 = (7 - 8)/8 | 10 | 11 | 12 = (7+10)-4 | 13 = (4-7)/1 | 14 = (5-8)/2 |
| ABORDNUNGEN AN ANDERE BUCHUNGSKREISE | 61 VZA | 47 VZA | 31,4 | 1.978,2 | 1.491,2 | 32,7 | 1.978,2 | 1.491,2 | 32,7 | | | | | |
| INTERESSENVERTRETUNG RESSORT | | | | 250,5 | 250,7 | -0,1 | 250,5 | 250,7 | -0,1 | | | 0,0 | | |
| SELBSTVERSICHERUNG | 8.278 ST | 8.278 ST | | 1.123,5 | 982,3 | 14,4 | 1.985,8 | 992,9 | 100,0 | | | 862,3 | | |
| UNTERSTÜTZUNG ANDERE BUKR | 1.561 TAG | 1.493 TAG | 4,8 | 732,8 | 733,6 | -0,1 | 734,1 | 733,6 | 0,1 | | | 1,3 | | |
| Summe Zwischenbehördliche Leistungen | | | | 4.084,9 | 3.457,7 | 18,1 | 4.948,5 | 3.468,3 | 42,7 | | | 863,6 | | |
| Gesamtsumme | | | | 320.822,5 | 325.611,9 | -1,5 | 14.377,4 | 13.086,1 | 9,9 | 312.536,3 | 312.536,4 | 6.091,3 | | |

Модернізація бюджету в Гессені

Чому ми навчилися?

- **Бюджетну реформу повинні впроваджувати та підтримувати політики; за необхідності – створення високопосадового органу прийняття рішень**
- **Необхідна покрокова процедура у консенсусі з усіма учасниками; окремі кроки повинні встановлюватися завчасно та бути обов'язковими для виконання**
- **Впровадження комерційного бухгалтерського обліку у державному секторі є можливим, але не є передумовою для впровадження програмно-цільового бюджетування**

Модернізація бюджету в Гессені

Чому ми навчилися?

- Менше – це більше: обмеження тільки обов'язково необхідним ступенем деталізації
- Спрощення системи бухгалтерського запису (обсяг плану рахунків, створення резервних фондів тощо)
- Переробка визначення бюджетних програм (скорочення)
- Скорочення використання зовнішнього (дорогого) консультування / використання власних потенціалів

Модернізація бюджету в Гессені

Чому ми навчилися?

- Шлях до керування обсягами та до обов'язкового для виконання бюджету
- Перехід від системи «збалансованих показників **Balanced Scorecard**» (з зобов'язуючим формуванням показників для п'яти перспектив) до зобов'язуючих показників для вимірювання ефективної дієвості та фінансової сфери
- Відмова від скорочення бюджету при недосягненні показників. Замість цього – вихідний пункт для обговорення наступного бюджету у Міністрстві фінансів і парламенті.

Модернізація бюджету в Гессені

Що ще треба зробити?

- Ще сильніше використання нових інструментів та їх можливостей на всіх рівнях ієрархії земельної адміністрації, аж до осіб, які приймають політичні рішення
- Створення нових законодавчих актів (зміна Положення про бюджет землі Гессен)
- Додаткова увага до приписів боргового гальма, орієнтованого на підвищення ліквідності, аж до підвищення власного капіталу
- Протидія зростаючій неоднорідності механізмів державних бюджетів, не в останню чергу за рахунок впровадження стандартів на рівні федерації (орган зі стандартизації)

**«Навіть найвідважніший з нас
рідко має мужність на те, що
він, власне, знає».**

Ніцше «Сутінки богів»