

- краткое резюме -

## **„Сопутствующая проверка Саксонской счётной палаты для внедрения модернизации управления в коммунах“**

директор счётной палаты Карл Хайнц Бинус

Для разработки близких к практике указаний и руководств для принятия решений по процессу коммунальных реформ и модернизации Саксонской счётной палатой была проведена сопутствующая проверка. Проверка включала в себя сбор сведений по фактической ситуации 1999 и 2002 годов в 50 районах, городах районного значения и принадлежащих к районам общинам. Дальнейшие сопутствующие проверки по процессу реформ были проведены в 2 районах, 3 крупных городах районного значения и 2 принадлежащих к районам общинам. Основными темами при учёте были: состояние внедрения, основания и цели, объём модернизации, основы и предпосылки, а также проблемы и препятствия при процессе реформ. Выбор коммун для сопутствующей проверки производился на конкурсной основе.

Саксонской счётной палатой была организована рабочая группа для координации и согласования работы с головными объединениями коммун.

Доля коммун, проводящих конкретные мероприятия по модернизации, заметно увеличилась. Прежде всего большинством коммун было внедрено хозяйственное финансовое планирование. Были преумножены усилия по повышению **Bürgerfreundlichkeit** и по введению операционных счетов и учёту произведённых работ. Всё больше внимания коммуны уделяли разработке основной линии, созданию системы совместного управления и продукта. Второстепенная роль была отведена работе с контрактами между парламентом общин и руководством управления. Мероприятия по модернизации всё чаще относились к управлению в целом. Для большинства коммун основными причинами для размышления о реформах являлись напряжённая финансовая ситуация, «прозрачность» расходов, улучшенная культура общения с гражданами и усиление управления.

Множество коммун прибегло при подготовке концепта к помощи внештатного эксперта.

Основы и предпосылки для процесса реформ ещё не имеют место в достаточной мере. Так одна пятая часть коммун не представила письменный концепт. Также, частично отсутствовали информационно-технические предпосылки.

Отдельные успехи процесса модернизации в большинстве случаев связывались с повышением осознанного отношения сотрудников к расходам и тем самым с уменьшением расходов, а также с повышением культуры общения с гражданами/ориентацией на клиента. Монетарное увеличение не имело места.

Коммуны перечислили большое количество значительных проблем/препятствий при внедрении новых инструментов управления. При этом, речь прежде всего шла о застывших законодательных рамках и предписаниях о должностных правах, правах государственных служащих, и правах в трудовой области. По причине ещё не решённых проблем/препятствий и финансовом дефиците, продолжительность внедрения процесса реформ растёт и оценивается как срок более чем в 5 лет.

Перед принятием законодателем предстоящего решения касательно будущей системы бухгалтерского учёта необходимо определить требования к финансовой системе и продумать, какая бухгалтерская система может, принимая во внимание достоинства и недостатки, и какие финансовые, организационные и технические издержки с этим связаны.

Счётная палата придаёт большое значение необходимости оценки имеющегося имущества, отображению имевшего место и имеющего место использования ресурсов и определению на основе этого однозначных требований к сбалансированному бюджету.

Законодательство и административные органы должны принять решения по следующим вопросам:

- Введение операционных счетов и учёту произведённых работ (да, нет, как опция),
- Оценка основного капитала, включая установку процедуры списания с баланса,
- Обращение с основным капиталом в рамках бюджета,
- Ориентированное на продукт планирование бюджета, а также, ориентированное на прибыль финансовое планирование.

При установке внедряемых новых инструментов управления необходимо сохранить сбалансированную комбинацию затрат и прибыли.

Основой дальнейшего процесса реформ является сильное коммунальное самоуправление при предоставлении соответствующего финансового минимального снабжения. Коммунам должна быть, за их планирование, обеспечена более высокая финансовая безопасность. Коммунам должно быть принципиально предоставлено больше свободы действий для выполнения их задач. Стандарты, касающиеся

сотрудников и оснащения, должны быть проверены относительно их целесообразности на конкретных примерах во всех областях управления и в обоснованных случаях, посредством личного коммунального решения, приспособлены к местным условиям и, тем самым, зачастую снижены.

Наряду с продвижением процессов изменения в самом управлении со стороны политических объединений, необходимо новое понимание политической деятельности и отделения стратегических решений от оперативных.

В соответствии с факторами влияния на развитие коммунального управления в свете модернизации управления, изменяются требования к коммунальным проверкам. При этом, речь идёт, например, о содействии при изменении системы коммунального бюджета отчётности. Изменения проверок возникают по причине всё большей дифференциации форм выполнения заданий и действий коммунальных управлений на рынке. Новое измерение получает спрос на консалтинговые услуги.

Отсюда возникает вопрос, какие функции выполняли до этого момента в проходящем процессе модернизации общественные контролёры и насколько должен измениться их образ деятельности.

Проект модернизации управления, новый менеджмент управления и шаги управления на пути к повышению эффективности выполнения заданий, ведут к дальнейшим типичным новым постановкам задач для контроля и могут быть кратко изложены в следующем виде:

- Проверка управления относительно выполнения его организационных задач. В соответствии с объёмом коммунальных задач и на основании обнаруженных организационных недочётов проведение проверок организации представляет собой постоянную задачу наднационального контроля. Сбор сведений по потребности в рабочей силе может рассматриваться как постоянное важное организационное задание, которое должно контролироваться коммунальной проверкой;
- Проверка разработки и проведения проектов;
- Проведение информационных и коммуникационных анализов;
- Проверка вновь реализованных методов планирования, управления и контроля.

Коммунальный финансовый контроль всё более отходит в данных областях от роли слежки и берёт на себя активную функцию поддержки в процессах изменения, тем самым приобретая профиль консультанта по вопросам хозяйственной деятельности предприятия.