

www.rafiko.ee

**Eelarvejuhendi koostamine kohalikele omavalitsustele, riigiasutustele,
äriühingutele.**
2007; 340 lk.

Raamatuga koos on ka CD eelarvejuhendite näidetega kohalikele omavalitsustele, riigiasutustele ja äriühingutele.

Austatud lugeja

Järjest rohkem kasutatakse organisatsioonide juhtimises eelarveid. Eelarvete koostamine muutub kitsalt finantsvaldkonna töötajate tööst meekonnatöök, mis lõpptulemusena aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Felnevast lähtuvalt on muutunud veelgi olulisemaks eelarveprotsessis osalejatele ühiste põhimõtete väljatöötamine ja teadvustamine ning vajadus eelarvejuhendi (eelarvestamise eeskirja) järele.

Käesoleva **raamatu eesmärk** on, lähtuvalt maailma praktikast ja Eesti kogemustest antud valdkonnas:

- Ø värskendada lihtsalt ja loogiliselt teadmisi eelarvestamisest ja eelarvestamise meetoditest,
- Ø juhtida tähelepanu olulisematele tegevustele, mis on vajalikud eelarvesüsteemi loomiseks ja nüüdisajastamiseks organisatsioonis,
- Ø selgitada nõudeid eelarvestamiseks ja eelarvejuhendi koostamiseks ning
- Ø tuua praktilisi soovitusi ja näiteid eelarvejuhendi koostamiseks nii kohalikes omavalitsustes, riigiasutustes kui ka äriühingutes.

Eelarvejuhendi koostamisel on väga oluline mõista eelarvestamise protsessi ning organisatsiooni tegevusvaldkonnas rakendatavaid nüüdisaegseid juhtimise ja eelarvestamise põhimõtteid.

Eelarvejuhendi koostamise üheks olulisemaks **eesmärgiks** ongi selgelt ja arusaadavalt kirja panna organisatsiooni poolt heaks kiidetud eelarve poliitikate ja protseduuride kokkuvõtte, mis koondab kokku kõik eelarvestamisprotsessi aspektid ja sisaldab kõiki eelarve koostamiseks vajalikke olulisemaid nõudeid seostatuna organisatsiooni eesmärkidega, strateegiatega, väljunditega ning vastutusega.

Esimeses peatükis, mille autor on **Sander Karu**, käsitletakse eelarvestamise teoreetilisi aluseid ja eelarvestamise olemust, eesmärke, tähtsust ja meetodeid. Samuti mõtestatakse lahti eelarvestamise protsess tuues välja olulisemad tegevused eelarvestamise protsessis ning eelarvekorraldusega seotud olulisemad teemad sh eelarvejuhendi koostamine. Pikemalt on eelarvestamise temaatikat käsitletud Sander Karu ja Villu Zirnaski 2004.a. ilmunud raamatus „Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis“.

Teises peatükis käsitletakse eelarvestamist ja eelarvejuhendi koostamist kohalikes omavalitsustes (KOV). Käesoleva peatüki algmaterjal on koostatud Rahandusministeeriumi eestvõtmisel 2001/2002 aastal. KOV eelarvestamise käsiraamatu koostasid **Peeter Albi, Annika Jaansoo ja Tähve Milt**. Rahandusministeeriumi poolt aitas materjali kokkupanekul **Sulev Liivik**. Käesolev tekst on selle materjali korrigeeritud variant, kus on kaasajastatud

teksti neid osi, kus situatsioonid on kas muutunud põhimõtetest KOV eelarve kujundamisel või klassifikaatori muudatustest tulenevalt. Teksti parandused on koostatud Tähve Milti poolt.

Peatükis antakse ülevaade kohaliku omavalitsuse eelarvekorraldusest, eelarvesüsteemist ja ülesehitusest. Lisaks sellele keskendutakse eelarvete koostamisele, jälgimisele, teenindamisele ja eelarve täitmise aruandlusele.

Kolmandas peatükis, mille autor on **Marelle Erlenheim**, käsitletakse eelarvekorraldust ja eelarvejuhendi (eelarvestamise eeskirja) koostamist riigiasutustes. Peatükis keskendutakse eelarve eeskirjade eripärale riigiasutustes ja eelarvestamisel kasutatavatele meetoditele. Samuti tutvustatakse meetmete kulueelarvete kujunemist ja tuuakse välja momendid, mida peaks eelarvestamise eeskirjade koostamisel vältima. Lisatud on asutuse eelarvestamise eeskirja näide koos lisadega.

Neljandas peatükis, mille autorid on **Ahti Kallaste, Peep Pallasma ja Riho Peek** käsitletakse eelarvestamist ja eelarvejuhendi koostamist äriühingutele ettevõtte näitel. Peatükis käsitletakse eelarvestamist ja eelarvejuhendi koostamist AS Eesti Post näitel keskendudes eelarvejuhendi osadele ning olulisematele eelarvetele ja tegevustele eelarvestamise protsessis. Samuti käsitletakse eelarvete kaitsmise ja kinnitamise temaatikat.

Raamat on koostatud suunitlusega finantsistidele, raamatupidajatele, juhtidele, eelarvestajatele, eelarveprotsessis osalejatele, omanikele, investoritele, üliõpilastele, praktikutele ja teistele huvilistele, kellel on tarvis juurutada eelarvesüsteemi või kes osalevad organisatsiooni eelarvestamise protsessis.

Mõisteid „eelarvejuhend“ ja „eelarvestamise eeskiri“ käsitletakse sünonüümidenä, kuna erinevates organisatsioonides on kasutusel erinevad mõisted samas tähenduses. Kuna mitmed käsitletud valdkonnaga seotud mõisted ei ole üheselt mõistetavalt formuleeritud, on lisatud arusaadavuse parendamiseks täiendavaid eesti- ja võõrkeelseid termineid. Organisatsiooni all mõistetakse raamatus üldjuhul nii kasumile suunatud (ettevõtted, äriühingud, kontsernid, firmad) kui ka kasumile mittesuunatud organisatsioone.

Sisukord

1 EELARVESTAMISE TEOREETILISED ALUSED (Sander Karu)

1.1 Eelarvestamise olemus, eesmärgid ja tähtsus	12
1.2 Eelarvete koostamise meetodid	15
1.2.1 Eelarvete koostamise meetodid – lähtumine baasist või nullbaasist?.....	15
1.2.2 Eelarvestamine: alt üles või ülevalt alla?	17
1.2.3 Perioodiline eelarvestamine ja pideveelarvestamine.....	18
1.2.4 Tegevuspõhine eelarvestamine	20

1.2.5	Staatilised ja paindlikud eelarved planeerimiseks ja controllinguks	24
1.2.6	Sihtkuluarvestus	25
1.2.7	Kaizen eelarvestamine	28
1.2.8	Kohanduv eelarvestamine ja uued juhtimismudelid	29
1.3	Eelarvestamise protsess ja olulisemad tegevused eelarvestamise protsessis	31
1.3.1	Eelarvestamise protsess	32
1.3.2	Visiooni ja missiooni formuleerimine	33
1.3.3	Strateegiade väljatöötamine ja arendamine	34
1.3.4	Protsesside kujundamine ja väärtusahela analüüs	39
1.3.5	Tulemuslikkuse mõõtmine ja mõõtmissüsteemide kujundamine	41
1.3.6	Eelarvesegmentide kujundamine ja vastutuskeskuste moodustamine	48
1.3.7	Investeeringute eelarvestamine	50
1.3.8	Koondeelarve koostamine	51
1.4	Eelarvekorraldus	57
1.4.1	Eelarve komitee moodustamine	58
1.4.2	Eelarvestamisega seotud tööülesannete määratlemine	59
1.4.3	Eelarveperioodi valik	60
1.4.4	Eelarvejuhendi väljatöötamine ja arendamine	60
1.4.5	Eelarvestamise ajakava koostamine	61
1.4.6	Tegevjuhtkonna pöördumine	62
1.4.7	Eelarveprojektide koostamine	64
1.4.8	Eelarve koosolekute läbiviimine	64
1.4.9	Eelarvete vastuvõtmine	65
1.4.10	Eelarvete muutmine	65
1.5	Miks eelarvetest ei ole kasu?	
2	EELARVEJUHENDI KOOSTAMINE KOHALIKELE OMAVALITSUSTELE (Tähve Milt, Peeter Albi, Annika Jaansoo, Sulev Liivik)	
2.1	Ülevaade kohaliku omavalitsuse eelarvekorraldusest 67	
2.1.1	Ülevaade arengutest kohaliku omavalitsuse eelarvekorralduses	67
2.1.2	Kohaliku omavalitsuse õiguslik määratlus	68
2.1.3	Kohaliku omavalitsuse eelarvestust reguleeriv seadusandlus	69
2.1.4	Eelarvekorralduse aluseks olevad volikogu ja valitsuse õigusaktid	69
2.2	Eelarvete süsteem ja ülesehitus	71
2.2.1	Eelarvesüsteemi ülesehituse aluseks olevad põhimõtted	71
2.2.2	Vormikohased ja süstematiseerimise alused ning soovituslik lähenemine	73
2.2.3	Eelarveklassifikaator 73	
2.2.4	Kohalik eelarve ühe osana riigi eelarvetasanditest 77	
2.2.5	Kohaliku omavalitsuse eelarvete süsteem	77
2.3	Eelarvestamise alused	81
2.3.1	Eelarve seosed arengukavaga	81
2.3.2	Eelarve koostamise meetodid	84
2.3.3	Eelarve koostamise osapooled ja ajakava	87
2.3.4	Eelarve koostamise kord	92
2.4	Eelarvestamine	93
2.4.1	Järgmise aasta tulude eelarve koostamine	93

2.4.2 Töö alaeelarvete ja eelarvetaotlustega.....	101
2.4.3 Koostöö eelarvetaotlejate ja avalikkusega	106
2.4.4 Eelarve volikogus vastuvõtmine	108
2.4.5 Kinnitatud eelarve juhtimine.....	110
2.4.6 Lisaeelarve ja eelarve muudatused.....	114
2.5 Eelarve jälgimine ja teenindamine	117
2.5.1 Ülevaade eelarve täitmise analüüsimeetoditest	117
2.5.2 Reservfond.....	119
2.5.3 Kassatagavara	120
2.6 Eelarve täitmise aruandlus	121
2.6.1 Rahandusministeeriumile esitatava aruandluse põhimõtted	121
2.6.2 KOV-sisene aruandlus.....	122
Lisa 1. 123	
§ 4. Kohaliku omavalitsuse üksuste eelarvete tasandusfondi jaotamise põhimõtted.....	123
3 EELARVEJUHENDI KOOSTAMINE RIIGIASUTUSTES (Marelle Erlenheim)	
3.1 Eelarvekorraldus riigiasutustes	127
3.2 Eelarvestamise eeskiri, kui sisekontrolli süsteemi osa	128
3.3 Eelarve eeskirjade eripära riigiasutustes	130
3.3.1 Eelarve eeskirja eesmärk	131
3.3.2 Strateegilist planeerimist ja eelarvestamist reguleerivad õigusaktid	131
3.3.3 Riigi eelarveinfosüsteem	138
3.3.4 Info liikumine	139
3.4 Kasutatavad meetodid.....	140
3.4.1 Ülevalt alla või alt ülesse.....	141
3.4.2 Nullbaasiline eelarvestamine.....	142
3.4.3 Kulupõhine eelarvestamine.....	143
3.4.4 Tulemuseelarvestamine	144
3.5 Meetmete kulueelarvete kujunemine.....	
3.6 Mida peaks eeskirjade koostamisel vältima	
3.7 Asutuse eelarvestamise eeskirja näide	
4 EELARVEJUHENDI KOOSTAMINE ÄRIÜHINGUTES	
Eessõna (Ahti Kallaste) 173	
4.1 Eelarvejuhendi osad (Ahti Kallaste) 174	
4.2 Eelarvestamine (AS Eesti Post näitel) (Riho Peek, Peep Pallasma) 175	
4.2.1 Ettevõtte eesmärgid	175
4.2.2 Seisundianalüüs	177
4.2.3 Vastutajad ja ajakava	184

4.2.4 Tulude – kulude eelarvestamine.....	187
4.2.5 Investeeringute eelarve	199
4.2.6 Rahakäibe eelarve.....	201

4.3 Kaitsmine ja kinnitamine

Kasutatud kirjandus	209
----------------------------------	------------

www.rafiko.ee