

Paradigmenwechsel zwischen Verwaltungsmanagement und Kommunalpolitik

Chancen und Herausforderungen der
kommunalen Doppik für die
Gemeindevertretungen



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007

Grundlegende Fragestellungen

- Was verändert sich bei den Einführung der Doppik für das Ehrenamt?
- Wie lange steht das kamerale System noch zur Verfügung?
- Was ist an den neuen Regelungen künftig zu beachten?
- Welche Chancen und Probleme bringt die Umstellung auf die Doppik mit sich?
- Wie könnte sich das Rollenverständnis zwischen Politik und Verwaltung (idealtypisch) ändern?

Diese Fragen sollen mit dem nachfolgenden Vortrag beantwortet werden.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Kurzprofil

Frank Dieckmann, Dipl.-Volkswirt



Beruflicher Werdegang

ab 2005 - Hauptkoordinator **Innovationsring NKR-SH**,
Kiel (unter Führung d. Arge d. KLV, z.Zt. SHGT)

ab 2003 - in öffentlicher Verwaltung (Betriebswirtschaft,
Kämmerei)

ab 1997 - in einigen Dienstleistungsunternehmen in
verschiedenen Bereichen, u.a. Controlling,
Marketing, Projektmanagement tätig

Zum **Innovationsring** siehe auch unter www.nkr-sh.de



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Vorstellung Innovationsring NKR-SH

- Projekt der Arbeitsgemeinschaft der KLV-S.-H.
- Im Internet unter www.nkr-sh.de / Informationsplattform
- Zweck und Funktionen: „Hilfe zur Selbsthilfe“
- Kommunikation über Verteiler der KLV, Kämmererverband und Fachverband der Kassenverwalter
- Ergebnisse der Projektgruppen von 2005 bis 2006
- Neue Arbeitsgruppen zur Rechnungsprüfung und **Kommunalpolitik**
- Projektverlängerung bis Ende 2008 aufgrund der erfolgreichen Arbeit und der umfassenden Umstellung in S.-H. (siehe auch Umfrage aus 04/2006)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Funktionen des Innovationsrings

- Hotline
- Internetplattform www.nkr-sh.de für verabschiedete Projektergebnisse und weitere Umstellungshilfen
- Extranet: sharepoint web als Austauschenebene für alle Projektmitglieder
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen
- Auslegung m. Hilfen z. kostengünstiger Einführung d. NKR
- Vernetzung u. Hilfestellung als Ansprechpartner für alle Kommunen
- Expertenpool

Hauptzielsetzung:

Erarbeitung und Veröffentlichung modularer Handlungsempfehlungen f. d. Umstellung auf das NKR



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Projektgruppen Innovationsring

- Vermögenserfassung und Bewertung
- Kosten- u. Leistungsrechnung, Prozesse, Steuerung
- Produktbildung
- Softwareeinsatz und Implementierung
- Ergebnis- u. Finanzrechnung, Bilanz, Abschlüsse, Rückstellungen -> Technik d. Doppik
- Haushaltsplanung und Umstiegsszenarien
- Fort- u. Ausbildung
- Organisation des Rechnungswesens

NEU seit 2006:

- Rechnungsprüfung
- **Verwaltungsmanagement und Kommunalpolitik**



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Exkurs Doppik: Zurück in die Zukunft

- Die doppelte Buchführung (Kunstworte: Doppik, doppisch) wurde von einem Franziskanermönch Luca Pacioli im Jahre 1494 in seinem Buch „Summa de Arithmetica“ beschrieben.
- Johann Wolfgang von Goethe schrieb: Die doppelte Buchführung ist „eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes. Ein jeder guter Haushälter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. Sie läßt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne das wir es nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen.“



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was ist die Doppik ?

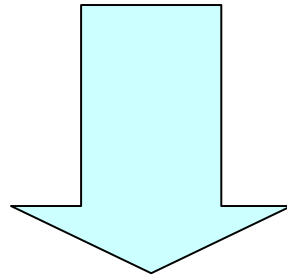
- **Doppelte** Buchführung **in** **K**ontenform
- In Ausprägung der **Drei-Komponenten-Rechnung**
- Große Veränderung der bisherigen kommunalen Finanzwirtschaft
- Haushaltsplanung als auch Ausführung mit Rewe / Buchführung betroffen
- Basis: Umstellung nach Ressourcenverbrauchs-konzept
- Ausgleich der Bilanz: Das Bilanzgleichgewicht bleibt notwendigerweise stets erhalten, weil in der Doppik bei jeder Mittelverwendung zugleich die Mittelherkunft anzugeben ist und umgekehrt.
- Ermöglicht jederzeit Überblick über Vermögenslage und Stand der Schulden



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Allgemeine Kritik an der Kameralistik

- Betrachtung von Einnahmen und Ausgaben nicht aber des Ressourcenverbrauchs
- Inputorientierung, bei mangelnder Sicht der Ergebnisse
- Geringe Steuerungsunterstützung (Controlling) möglich
- Nicht zeitgemäße Gliederung



Lösungsmöglichkeit: NKR / Doppik



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Von der Kameralistik zum NKR

- Motivation und Ziele

- Ganzheitliche wirtschaftliche Betrachtung:
 - 1) **Ressourcenverbrauch** statt **Geldverbrauch** und
 - 2) **intergenerative Gerechtigkeit**
- Vollständige Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden => **höhere Transparenz**
- Konsequente **Ergebnisorientierung** und Ziele:
 - 1) Produkte als Ergebnis des Verwaltungshandelns und Ziele dafür
 - 2) Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag = Überschuss ?
- **Steuerung** des Konzerns Kommune:
 - 1) Focus a. Kernverwaltung u. ausgelagerte Aufg.
 - 2) Konzern-Ergebnis, -Vermögen und –Schulden durch Budgetierung, KLR, Controlling Zielvereinbarungen
- **Geschlossenes Rechnungssystem** der Doppik:
 - 1) Nutzung eines angepaßten u. in der Privatwirtschaft bewährten Systems
 - 2) angepaßte BWL-Standardsoftware



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein

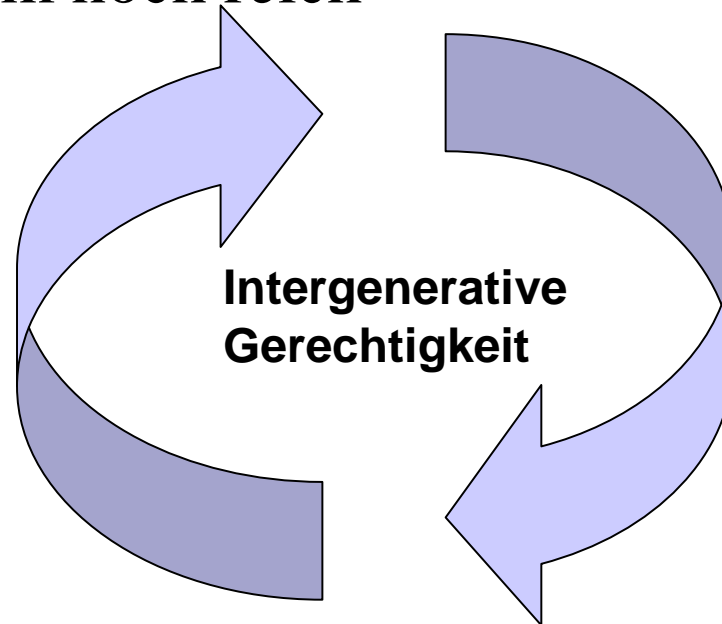


**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Wirkungen der Doppik

Materielle Gleichheit

„weder arm noch reich“



Vermögenslage

„mancher ist vermögender als man denkt“



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Erfahrungen aus Baden-Württemberg und Niedersachsen

Große Kreisstadt Wiesloch (BW):

- 1999: Erste auf die Doppik umgestellte Kommune unter wiss. Begleitung von Prof. Dr. Lüder/ Uni Speyer.
- OB Scheidhammer: Im ersten Jahr nach der Doppik-Umstellung sind bis zu 25 % Budgetüberschuss von den Fachbereichen erwirtschaftet worden. **In den Folgejahren betrug die Ersparnis 10 %.**

Erfahrungen aus Niedersachsen:

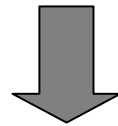
- Durch organisatorische Umstellungen lassen sich **bis zu 25 % einsparen.**
- Diese sind insbesondere auch auf organisatorische Änderungen der Aufbauorganisation hinsichtlich der Produktbildung zurückzuführen.
- Die Projektkosten können damit refinanziert werden.



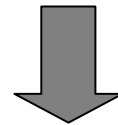
**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Reformanstöße im Zeitverlauf

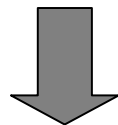
KGSt- Ansatz 1991



Erste Umsetzung in Wiesloch (BW) 1995-1998



IMK-Beschluss am 21.11.2003



Erwartung: grundl. Wandel d. komm. Haushaltswirtschaft u. Verwaltung

In S.-H. v. Juli 2004-2006/7: GO in 06, GemHVO - Doppik in 07



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

IMK-Beschluss aus 2003

Ausgangspunkt:

- **Reformbedürftigkeit** des Haushaltsrechts wg. **Rückständigkeit**
- Bislang eingeleitete Änderungsmaßnahmen reichen nicht aus (Produktorientierung, Kostenrechnung, Budgetierung)
- **Eng begrenzter Informationswert** der Kameralistik
- Rechnungslegung soll nicht nur der Haushaltskontrolle dienen, sondern auch die **Steuerungsfunktion** unterstützen
- **Finanzielle Folgen** von Maßnahmen, die erst in künftigen Haushaltsjahren zu einem Zu- oder Abfluss von Mitteln führen, **bleiben verborgen**
- Haushaltsreformen sind kein Aufbruch zu neuen Ufern, sondern eine **notwendige Anpassung** an die sozialen und **wirtschaftlichen Entwicklungen des 20. Jahrhunderts**



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

IMK-Beschluss aus 2003

Ziele des Beschlusses:

Durch die Reform des Gemeindehaushaltsrechts soll

- das kommunale Haushalts- und Rechnungswesen von der bislang zahlungsorientierten Darstellungsform auf eine **ressourcenorientierte Darstellung** umgestellt und
- die **Steuerung** der Kommunalverwaltungen statt **durch** die herkömmliche Bereitstellung von Ausgabeermächtigungen (Inputsteuerung) durch die **Vorgabe von Zielen** für die kommunalen Dienstleistungen (Outputsteuerung) ermöglicht werden.
- Die Länder sollen die Musterentwürfe - GO, GemHVO, Produktrahmen, Kontenrahmen – zur Grundlage der Umsetzung machen.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Reform ist kein Selbstzweck

Fudalla / Wöste (2005) von der KPMG*:

„... mit ihr soll vielmehr der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten ermöglicht werden, um eine **effektivere und kostenwirtschaftlichere Leistungserstellung der öffentlichen Verwaltungen** zu erreichen.

Stichworte sind:

outputorientierte Steuerung des Ressourceneinsatzes, Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Budgetierung u.a.“

* Quelle: Aufsatz „Doppik schlägt Kameralistik“



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Konzept. Grundlagen des komm. Rechnungswesens – Rechnungskonzepte

- Integrierte Bebuchung kraft Verordnung geregelt
- Aufstellung eines Haushaltsplans mit normierendem Charakter
- Übertragbarkeit, Deckungsfähigkeit, Zweckbindung
- Veranschlagungspraxis, z.B. Kredite im Finanzplan
- **Leistungsaustausch** der öffentlichen Doppik beruht schwerpunktmäßig auf **einseitigen Geschäftsvorfällen**
- GemHVO-Doppik/GO (später IPSAS) versus HGB/IAS
- **Regelungen zum Haushaltsausgleich**
- **Verbindliche Vorgabe eines Produktrahmenplans**



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Konzept. Grundlagen des komm. Rechnungswesens – Grundlagen des neuen Rechnungskonzepts

- Grundlage ist das Neue Steuerungsmodell z.B. mit der **Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung**, der Dezentralisierung von Verantwortung, der Budgetierung, der Outputorientierung auf Basis der Produkte
- **Einheitliche Produkte** (Produktrahmen) als Gliederungsgrundlage des Rechnungswesens
- Nicht monetäre Kennzahlen gehören als Bestandteil des Produkts in den Haushaltsplan (z.B. als Steuergröße zur Zielerreichung)
- Um den echten Aufwand für die Produkte zu ermitteln sind **Innere Verrechnungen / interne Leistungsverrechnungen flächendeckend** notwendig.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Konzept. Grundlagen des komm. Rechnungswesens – Hauptziele des Ressourcenverbrauchskonzepts

Ausweis,

- welcher Ressourcenverbrauch mit einzelnen Produkten verbunden ist,
- welche leistungsabhängigen Erträge erzielt werden und
- wie die Nettobelastungen für den Haushalt sind.

Erforderlichkeit der Gliederung des Haushalts nach

- Produktbereichen,
- Produktgruppen und
- Produkten.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was bleibt im Haushaltsrecht gleich?

Das Neue Kommunale Finanzwesen hat weiterhin u.a. folgende bekannte Elemente:

- **Haushaltssatzung** mit den Hebesätzen, jetzt aber mit den Summen des neuen Ergebnis- und des Finanzplanes
- die **bekanntes Haushaltsgrundsätze** wie Wirtschaftlichkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit, Vollständigkeit und Verrechnungsverbot usw. gelten weiter
- der **Stellenplan**
- **Vorbericht** mit wichtigen Daten zur Finanzwirtschaft
- die Jahresrechnung auf Ebene der Gliederung

Quelle: R. Schöning, Kreis Pinneberg



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was ändert sich im Haushaltsrecht?

Im Neue Kommunale Haushaltsrecht ändern sich grundlegende Elemente zum Rechnungswesen:

- Haushaltsplan besteht aus dem **Ergebnis- und Finanzplan**, jetzt mit neuer Gliederung nach verbindlichen Produktbereichen und Produktgruppen bzw. Produkten oder nach der örtlichen Verwaltungsstruktur nach Budgets und Produktgruppen bzw. Produkten (Budgetierung)
- Merkmale sind jetzt **Ertrag und Aufwand** im Ergebnisplan und der Ergebnisrechnung
- die Finanzrechnung ist zahlungsorientiert (Cash Flow)
- Abschreibungen sind flächendeckend anzusetzen
- Rückstellungen sind verpflichtend zu veranschlagen
- die Jahresrechnung wird um eine **Bilanz** ergänzt
- die **Konzernbilanz** mit konsolidierten Unternehmen (ab 5. Jahr)

Quelle: R. Schöning, Kreis Pinneberg



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Neue Haushaltsplanung

Ordnungsprinzip: Gliederungsvorschriften vs.

Produktrahmen

kamerales System

- 10 Einzelpläne
 - 0 Allg. Verwaltung
 - 1 öffentl. Sicherheit pp.
 - 2 Schulen
 - 3 Kultur usw.
 - 4 Soziales
 - 5 Gesundheit, Sport...
 - 6 Bauwesen
 - 7 Öffentl. Einrichtungen
 - 8 Wirtschaftliche Unternehmen
 - 9 allg. Finanzwirtschaft

doppisches System

- 6 Produktbereiche
 - 1 Zentrale Verwaltung
 - 2 Schule & Kultur
 - 3 Soziales & Jugend
 - 4 Gesundheit & Sport
 - 5 Gestaltung & Umwelt
 - 6 Zentrale Finanzleistungen



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Beispiel Ressourcenverbrauch

Abschreibungsausweis

„Erwerb eines Dienstfahrzeugs für 20.000 € in 2007 für 5 Jahre.“

Verbuchung in der Kameralistik

- Ansatz von 20.000 € in 2007 als Ausgabe

Verbuchung in der Doppik

- Jährliche Verbuchung der Abschreibung ab 2007 (bis 2011) i.H.v. 4.000 €. (Ako. 20.000 € durch 5 J. ND)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Reformstand in der Republik

Land	Inkrafttreten	Einführung (Ende)	Buchungsstil*
Baden-Württemberg	noch offen	vermutlich 2011	D
Bayern	2007	noch kein Endtermin	D + bisherige K
Brandenburg	vermutlich 2008	vermutlich 2011	D
Hessen**	2006	2008	D+K
Mecklenburg-Vorpommern	vermutlich 2007	vermutlich 2011	D
Niedersachsen**	2006	2011	D
Nordrhein-Westfalen**	2005	2008	D
Rheinland-Pfalz**	2007	2009 Konzern: 2013	D
Saarland	2007	noch offen	D
Sachsen	vermutlich 2008	2011	D
Sachsen-Anhalt**	2006	2010	D
Schleswig-Holstein**	GO am 14.12.2007, GemHVO-Doppik 1.1.2008 am 30.8. im GVOBI veröff.	noch kein Endtermin	D+K
Thüringen	noch offen	vermutlich bis 2008	D + bisherige K
Berlin***	2005	2005	K
Bremen	vermutlich 2008	vermutlich 2008	D
Hamburg	2006	2007 (Konzernabschl.)	D

*Quelle: Gunnar Schwarting, Stand: 10/2006 und eigene Recherche;; rote Schrift für noch nicht gesetzl. in Kraft getr.

* gem. IMK-Beschluss entweder Doppik (D) oder erweiterte Kameralistik (K)

** Gesetze bereits erlassen oder im parlamentarischen Verfahren

*** Einführung einer Budgetierung / Globalsummenmodell zur vollständigen Erfassung des gesamten Ressourcenverbrauchs und -aufkommens

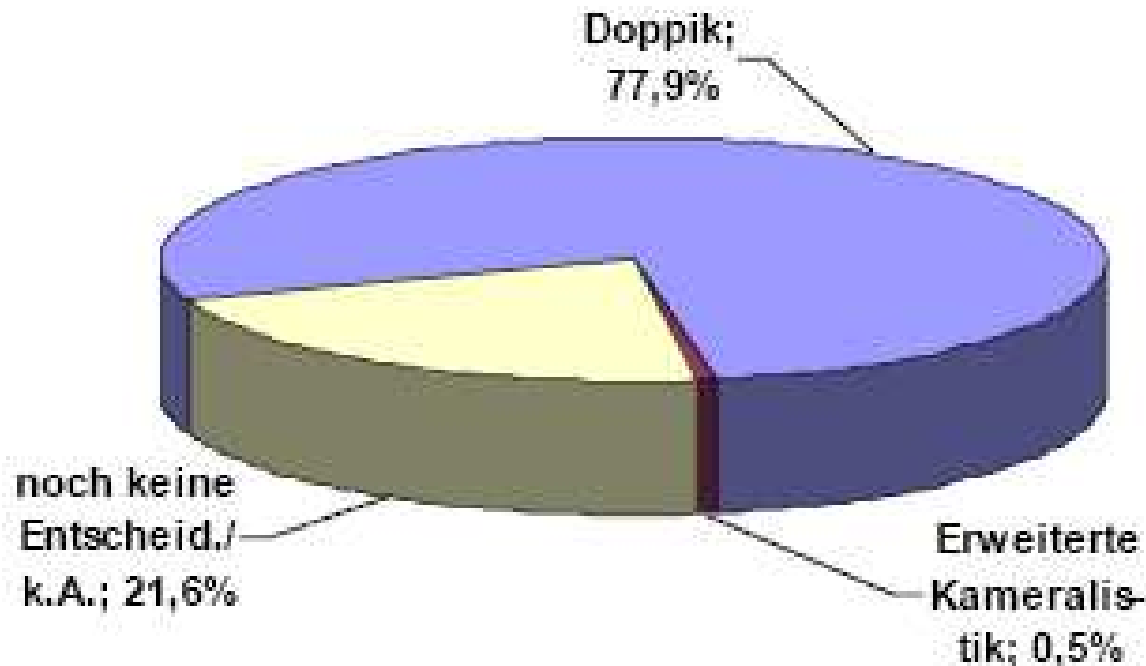


**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Umfrage Doppik S.-H. – 04/2006

- Welcher Rechnungsstil wird gewählt ?

Entscheidung/Tendenz für Rechnungswesen bzw. Rechnungsstil



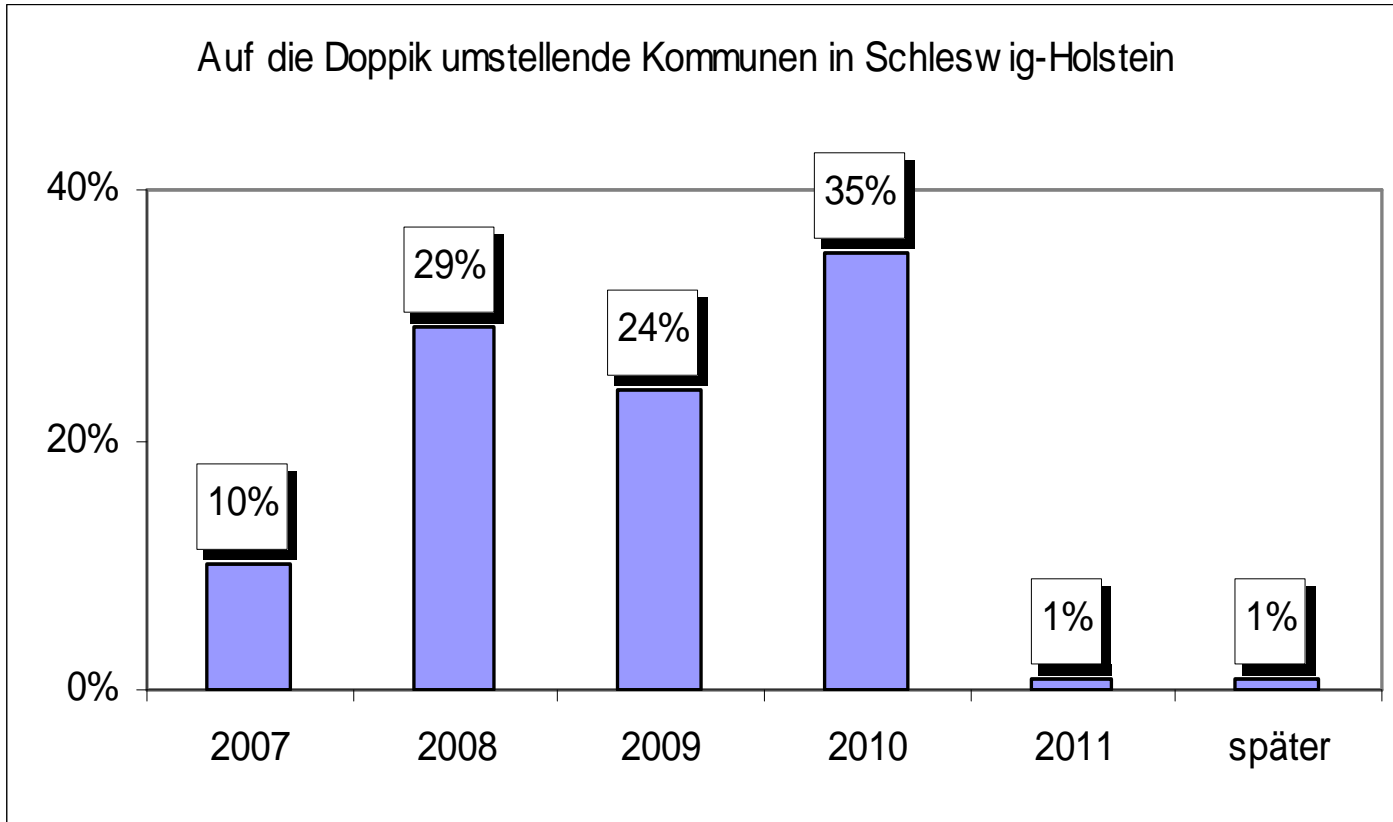
Quelle: Umfrage Innovationsring NKR-SH und Imformdoku aus 04/2006 unter 236 Verwaltungen (SH), Rücklaufquote: 84 %



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Umfrage Doppik S.-H. – 04/2006

- Umstellung in den Kommunen im Einzelnen



Quelle: Umfrage Innovationsring NKR-SH und Imfordoku aus 04/2006 unter 236 Verwaltungen (SH), Rücklaufquote: 84 %



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

„Frühstarter“ in S.-H. – Eröffnungsbilanz zum 1.1.2007

- Amt Schrevenborn, Stadt Tönning, Gemeinde Altenholz
Kreis Pinneberg allesamt „harter“ Umstieg zum 01.01.07
- Stadt Brunsbüttel „weicher“ Umstieg zum 01.01.08 –
erste Eröffnungsbilanz
- Alle Kreise, alle kreisfreien Städte bis auf Flensburg),
15 Mittelstädte stellen nach aktueller Umfrage des
Innenministeriums aus Juli 2007 auf Doppik um
- Auch Land will auf Doppik umstellen



**7 Gemeinden sind 2007
umgestiegen !**

**Verschiebungen bei einigen Kommunen durch Verwaltungs-
strukturreform aber auch schlechte Projektorganisation bzw.
Zeitplanung**



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Klarer Weg für S.-H.

- **Optionsmodell** (Wahl Doppik oder erweiterte Kameralistik) hat weiterhin Bestand
- zunächst Regelungen zur Doppik für „Frühstarter“ entwickeln, daher gilt zunächst Nebeneinander zwischen Doppik und herkömmlicher Kameralistik (vorübergehend!)
- anschließend „alte“ Kameralistik reformieren, diesem Ziel hat sich AG beim IM ab Herbst 2007 verschrieben



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Gesetzliche Rahmenbedingungen in S.-H.

- Doppik-Einführungsgesetz / Artikelgesetz vom 14.12.2006 in Kraft gesetzt (auch Amts-, Kreisordnung, GkZ, KPG)
- GemHVO-Doppik **am 30.8.2007 im GVOBl veröffentlicht**
- Produktrahmen **am 3.9.2007 im Amtsblatt**
- Abschreibungstabelle (**Achtung: NEU**) und Kontenrahmen **am 10.9.2007 im Amtsblatt**
- Muster für die Haushaltsplanung / Ausführungsanweisung **am 3.9.2007 im Amtsblatt**
- Keine Ausnahme mehr nach § 135 a notwendig

Aktuelle Unterlagen über Innenministerium S.-H. abrufbar:
<http://landesregierung.schleswig-holstein.de>



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was steht noch aus ?

Anpassung der Kameralistik

- In 2007 für 2008: um Behandlung der Schulen als kostenrechnende Einrichtungen, Umwandlung Soll in Muss-Rücklagen (Allg. Rücklage, Sonderrücklagen wie ATZ, Verfahrensrücklage) u.a.

Gründe: Verordnung verliert Ende 2008 Gültigkeit / LVwG, Anpassung an Doppik

- Ab 2008: um verbindlich anzuwendender Produktplan, kommunaler Bilanz (?), flächendeckende Abschreibungen (?) und Rückstellungen (?) u.a.



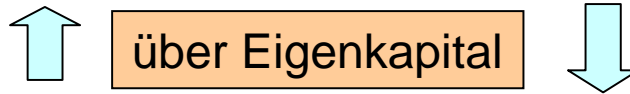
INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



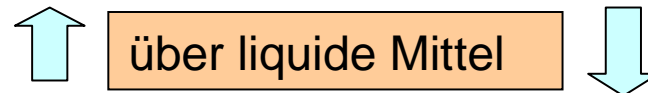
**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Drei-Komponentenrechnung mit

Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) auf Basis des periodischen Gesamtaufwandes und der Erträge; Ergebnissaldo beeinflusst Eigenkapital



Vermögensrechnung/Bilanz auf Basis der Mittelherkunft (Passiva) und der Mittelverwendung (Aktiva), den Vermögensformen und -quellen, der Investition und Finanzierung



Finanzrechnung (Kapitalflussrechnung*) auf Basis der periodischen Ein- und Ausgaben; Liquiditätssaldo beeinflusst Zahlungsmittelbestand

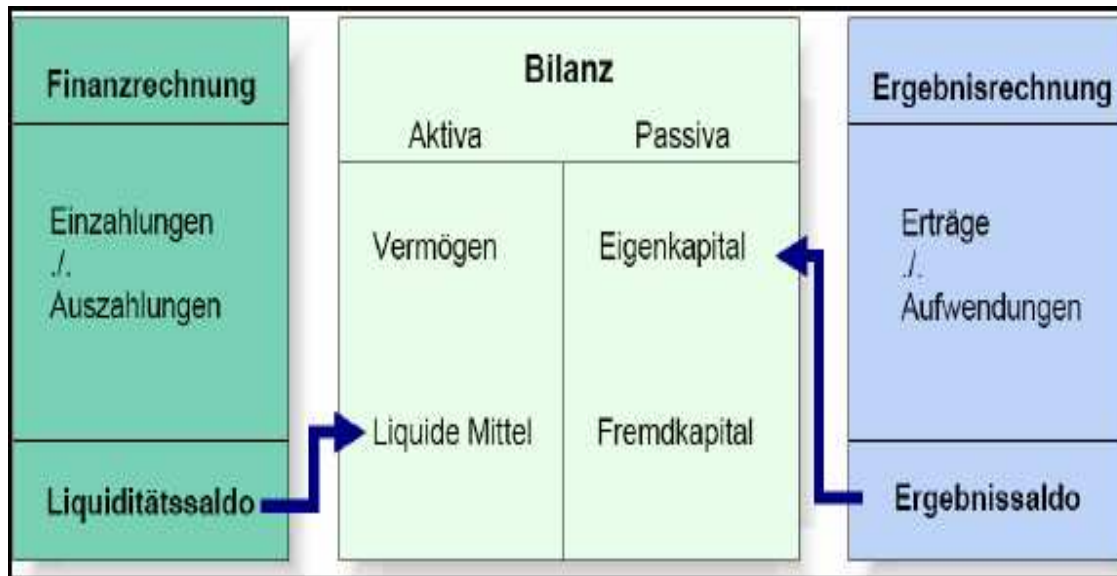
* ist im Handelsrecht für Konzerne vorgeschrieben und wird bei Abschluss erstellt, dagegen die Finanzrechnung ganzjährig mitgeführt und integriert bebucht



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Drei (bzw. 4) -Komponenten-Rechnung

- Ergebnisrechnung (Aufwand und Ertrag)
- Finanzrechnung (Einzahlungen und Auszahlungen)
- Bilanz (Vermögen und Kapital)



Kosten-u. Leistungsrechnung
nach GemHVO-Doppik möglich (siehe §16)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Ziele der Drei-Komponenten-Rechnung

- Darstellung des echten Ressourcenverbrauchs einer Gemeinde
- Intergenerative Gerechtigkeit herstellen bzw. darstellen, d.h. vereinfacht gesprochen „gleiches Vermögen an spätere Generation übergeben“
- Verbesserung der Steuerung einer Verwaltung
- Gliederung nach Produkten
- Konzernbilanz



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Ziele und Aufgaben der Bilanzierung

- Dokumentation der wirtschaftlichen Situation und zum Nachweis der Güter- und Zahlungsbewegungen (nach GoB, d.h. wie wirtschaftl. Vermögen und Schulden in die Bilanz aufzunehmen sind)
 - Rechenschaft ggü. außenstehenden Personen
 - Kapitalerhalt mit grds. Ziel der Sicherung der Verdienstquelle und Schutz vor Überschuldung => Gemeinde hat ihre Haushaltswirtschaft so auszurichten, dass die stetige Aufgabenerfüllung gewährleistet ist, wobei diese nur gewährleistet ist, sofern Kapital erhalten wird
(EK als Saldogröße v. Vermögen und Schulden und Indiz für die wirtschaftl. Lage der Gemeinde)
- ⇒ Schutzzweck ggü. Steuerzahler; LR, BGM werden v. Vertretungsorgan zu Verwalt. d. Kapitals beauftragt



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Erstellung der Eröffnungsbilanz

Grundlegendes Problem:
Kommunen haben i.d.R. keine verwendbaren Bestandsverzeichnisse.

- Voraussetzungen für eine Eröffnungsbilanz
 - Durchführung einer Inventur
 - Erstellung eines Inventars
 - Erfassung und Bewertung des Vermögens
 - Zuordnung des Vermögens auf Bilanzkonten und Eröffnungsbilanz
- Eröffnungsbilanzbuchungen
- Sonderproblem der Vermögensbilanz (Eröffnungsrechnung)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Vermögensbewertung als besonderer Schwerpunkt der Umstellung



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Bilanzanalyse in Form ...

- eines Zeitvergleichs mit Jahresabschlüssen der Vorperiode
- eines Vergleichs mit anderen Kommunen
- einer Analyse für spezielle Adressaten wie Verwaltung, Ausschüsse und Prüfer

für die kommunalpolitische Arbeit !!!

Verfahren zur Gewinnung und Auswertung von Informationen, mit deren Hilfe aus den Angaben des Jahresabschlusses (Bilanz, Finanz-, Ergebnisrechnung sowie Anhang) und des Lageberichtes zusätzliche Kenntnisse über die Finanz- und Ertragskraft sowie das Erreichen von Zielen einer Kommune gewonnen werden.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Bilanzanalyse - Beispiel

- Eigenkapital 2007 (EK): 4.000.000 €
- Eigenkapital 2002 (EK): 3.000.000 €
- Gesamtkapital (GK): 5.000.000 €
- Anlagevermögen (AV): 8.000.000 €

- Anteil EK im Verhältnis z. GK: 80 %
- Anteil EK im Verhältnis z. AV: 50 %
- Index EK 2007 zu 2002: 133 %



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltsausgleich - Stufenregelung

- Haushaltsausgleich findet sich in § 25 GemHVO-Doppik. Danach ist der Haushalt ausgeglichen, wenn (...) die Erträge die Höhe (...) der Aufwendungen erreichen oder übersteigen. => **Ergebnisrechnung**
- Jahresüberschüsse werden der Ergebnis- oder der Allgemeinen Rücklage zugeführt.
- Sollten jedoch vorgetragene Jahresfehlbeträge bestehen, sind diese zunächst aus der Ergebnisrücklage auszugleichen. Sollte dies nicht möglich sein, wird der Jahresfehlbetrag vorgetragen. Nach 5 Jahren kann der vorgetragenen Jahresfehlbetrag zu Lasten der Allgemeinen Rücklage ausgeglichen werden.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltsausgleich - Stufenregelung

- Ausgleich erreicht, wenn Gesamtbetrag der Erträge = oder > ist als die Aufwendungen => **Jahresüberschuss**
- Ausgleich nicht erreicht, wenn die Erträge < sind als die Aufwendungen => **Jahresfehlbetrag**

Ist der Ergebnisplan in Haushaltsjahr und in einem der drei mittelfristigen Planjahre unausgeglichen, sind Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung zu ergreifen.

Ergebnisrücklage als Puffer bei schwankenden
Jahresergebnissen - Beispiel

- Ergebnisrücklage: 12.000.000 €
- davon in der Allgemeine Rücklage: 10.000.000
- Ergebnisrücklage: 1.500.000 € (entspricht 15 %) zur Deckung des Fehlbetrags im ersten Jahr, danach ggf, Vortrag der Fehlbeträge und Ausgleich nach 5 Jahren



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltsausgleich - Stufenregelung

Der doppische Haushaltsausgleich wird ...

➤ ... **beeinflusst durch**

- Abschreibungen
- Zuführungen zu Rückstellungen (z.B. Pensionen)
- Zinsaufwand
- sonst. sächlichen und personellen Aufwand

betrifft originär
Ergebnis-
rechnung

➤ ... **nicht beeinflusst durch**

- Investitionsauszahlungen
- Kreditaufnahme
- Pensionsauszahlungen
- Vermögensverkäufe

betrifft originär
Bilanz



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltsausgleich - Stufenregelung

Ist der Haushaltsausgleich künftig **leichter** oder **schwerer** herzustellen?

- In der **Kameralistik** belastet
 - die Tilgung und
 - Auszahlung Versorgungskasse / -rücklage
 - In der **Doppik** belastet
 - die Abschreibung
 - die Zuführung zu Rückstellungen (z.B. Pensionen)
- den Haushaltsausgleich.

Der Haushaltsausgleich ist leichter herzustellen, wenn

- die Tilgungen größer sind als die Abschreibungen und
- die Pensionszahlungen größer sind als die Zuführungen zu den Rückstellungen.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Bestandteile des Haushaltsplans

Ergebnisplan	Finanzplan	Anlagen
Erträge	Einzahlungen	1. Vorbericht
Aufwendungen	Auszahlungen	2. Stellenplan
		3. Übersicht VE
		4. Übersicht Stand der Verbindlichkeiten
		5. Übersicht über die Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse, das Sondervermögen und über die Unternehmen, an denen die Kommune beteiligt ist
Teilergebnisplan Produktbereich A	Teilfinanzplan Produktbereich A	6. Bilanz des Vorvorjahres
Erträge Aufwendungen	<u>für Investitionen</u> Einzahlungen Auszahlungen	7. Übersicht über die Entwicklung des Eigenkapitals
<u>ergänzt um:</u> Ziele, Kennzahlen, Erläuterungen		8. Übersicht über die gebildeten Budgets



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Produktbegriff

Ein Produkt ist eine jeweilige Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb des jeweiligen Fachbereiches (innerhalb und außerhalb der Verwaltung) benötigt werden (KGSt 8/1994).

Produkte dienen der Steuerung (über Kennzahlen) und sollen die Transparenz verbessern.

Produkte liefern insbesondere Informationen, wer, für wen, mit welchen Zielen/ Zielerreichungsgrad, welchen Aufgaben, welchen Verbrauch und welchem Personaleinsatz die Produktherstellung vorgenommen hat.

Beispiele: Grundschulen Büchereien, Hilfen für Asylbewerber, Abfallwirtschaft, Brandschutz



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Produktrahmen-Auszug (SH)

Entwurf

Produktrahmen für die Haushalte der Gemeinden

Bezeichnung der Produktbereiche

Produktbereich	Bezeichnung
1	Zentrale Verwaltung
2	Schule und Kultur
3	Soziales und Jugend
4	Gesundheit und Sport
5	Gestaltung der Umwelt
6	Zentrale Finanzleistungen

Produktbereich	Produktgruppe	Bezeichnung der Aufgabenbereiche	
1		Zentrale Verwaltung	
	11	Innere Verwaltung	
		111	Verwaltungssteuerung und -Service
	12	Sicherheit und Ordnung	
		121	Statistik und Wahlen
		122	Ordnungsangelegenheiten
		126	Brandschutz
		127	Rettungsdienst
128	Katastrophenschutz		
2		Schule und Kultur	
	20	Schulverwaltung	
		21-24	Schulträgeraufgaben
	21	211	Grundschulen
		212	Hauptschulen
213		Kombinierte Grund- und Hauptschulen	



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Einordnung des strategischen Managements

- Grundfrage: Was kommt nach der Umstellung des Rechnungsstils auf die Doppik ???
- Betriebswirtschaftliche Steuerung stellt sich auch schon umgestellten Kommunen in SH
- Einrichtung eines zieladäquaten Steuerungsinstrumentariums wird geplant



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Einordnung des strategischen Managements

- Strategische Steuerung als Steuerung nach Zielen findet von oben nach unten statt
- Steuerungsrelevante Informationen fließen von unten nach oben
- Strategische Steuerung ist längerfristig und nicht am Haushaltsjahr ausgerichtet
- Schwierigkeit Ziele zu finden und Entwicklungsrichtung einer Kommune zu bestimmen
- Produktbasiertes und kennzahlengestütztes Zahlenwerk mit Berichtswesen liefert Räten/GV alle notwendigen steuerungsrelevanten Informationen



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Zielfelder des strategischen Managements

- Ergebnisse / Wirkungen kommunalen Handelns: Was wollen wir erreichen?
- Programme / Produkte der Kommune: Was müssen wir dafür tun?
- Prozesse und Strukturen der Kommune: Wie müssen wir es tun?
- Ressourceneinsatz der Kommune: Was müssen wir dafür einsetzen?



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

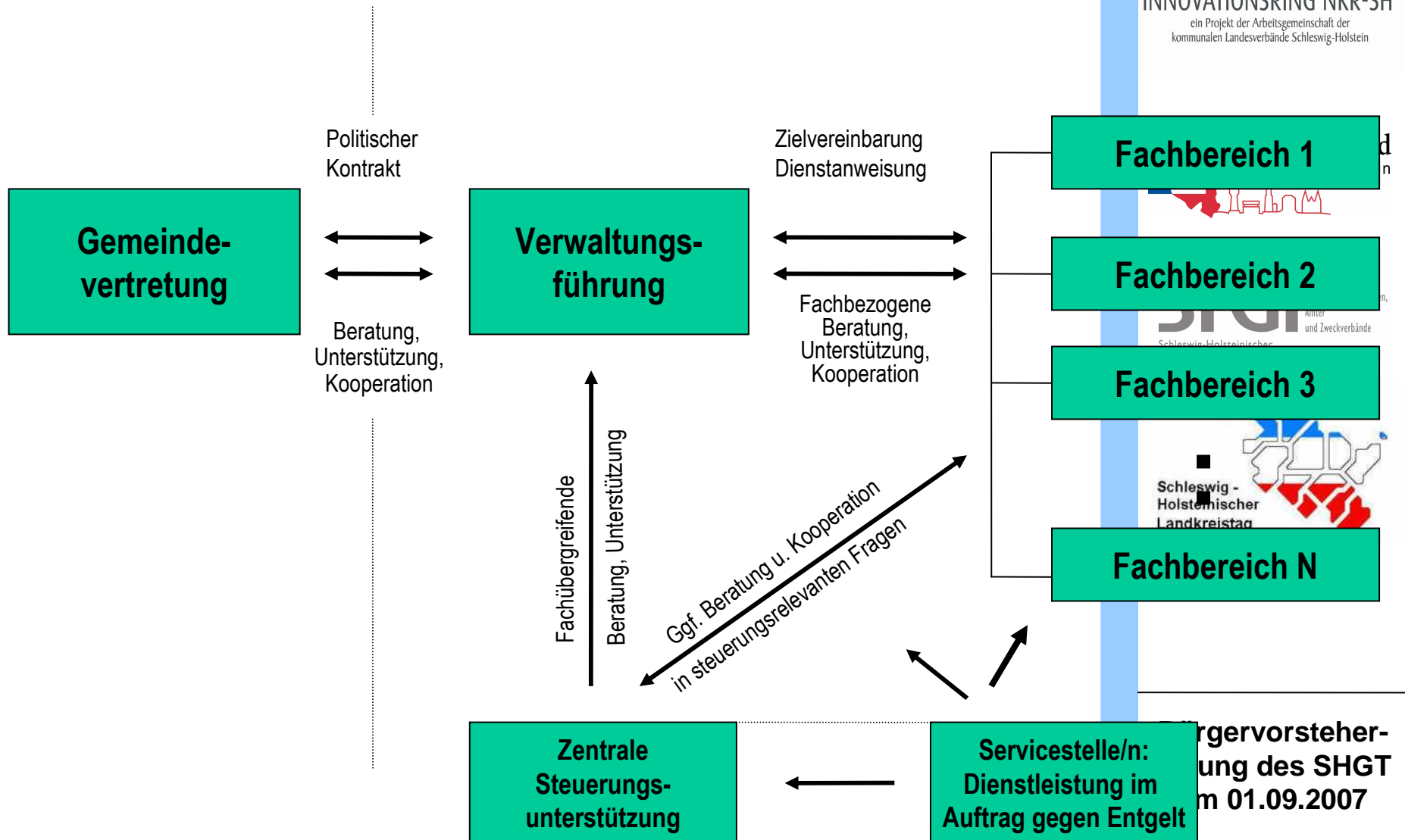
Akteure der strategischen Steuerung

- **Zielableitung** jew. für nachgeordnete Ebenen
- **Rat und Gemeindevertretung** als **Richtliniengeber** der Verwaltung
- **Bürgermeister/in**, führt Beschlüsse der Organe (Gemeindevertretung) aus und vertritt Verwaltung nach außen, **führt Haushalt aus** und **stellt** durch Org. Verantwortlichkeiten f. Produkte **Zielerreichung sicher** (gilt f. alle Produkte)
- **Führungskräfte** (fachl. Anleitungen, Eigenständigkeit, Entscheidungen über wie der Aufgabenerfüllung im eig. Wirkungskreis, Bewertung der Arbeit der Mitarbeiter)
- **Mitarbeiter**, führt gemeindliche Beschlüsse aus **Zielvereinbarung** zw. Führungskraft u. Mitarbeiter



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Steuerungsebenen NSM



Bürgervorsteherung des SHGT
vom 01.09.2007

Politische Steuerung über Ziele

- Zieldefinition: Ziele beschreiben Zustände oder Ereignisse, die durch das Handeln der Organisation (Stadt, Gemeinde) herbeigeführt werden sollen und geben dem Handeln Orientierung. Über das Ziel seiner Tätigkeit muss sich jeder Akteur der Kommune bewußt sein.
- Ziele nach SMART-Formel finden
- Zielarten:
 - > strategische vs. operative Ziele
 - > Sach- vs. Formalziele
 - > Individuelle vs. Team-Ziele und
 - > gemeinwohlorientierte Ziele



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Allgemeines zu Leitbildern

Beispiel von Antoine de Saint-Exupery:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Anwendung d. Steuerungsinstrumente

Ebene 1 – Beispiel Stadt Pinneberg:

Idealer Prozess zur Findung des Leitbildes:

- Leitbild als Ergebnis eines intensiven Prozesses
- Unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Verbänden, Gewerkschaften, Kirchen und gesellschaftlichen Gruppen, die ihre Vorstellungen von der Zukunft der Stadt intensiv in den Leitbildgruppen diskutieren
- Ziele schließlich in breitem Konsens verabschieden



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Anwendung d. Steuerungsinstrumente

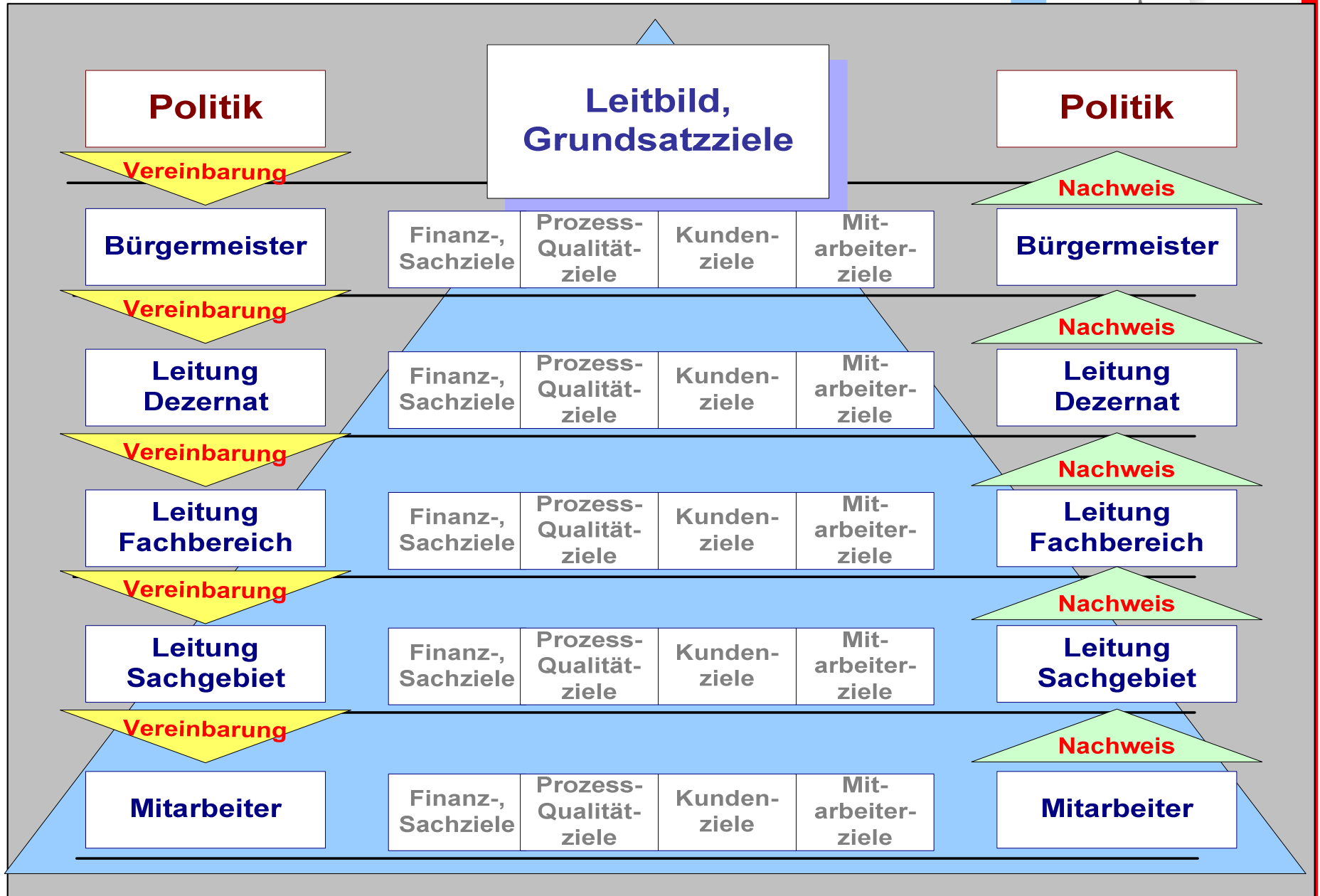
Ebene 2 – Strategisches Management:

- operative Management setzt die strategischen Ziele
- operativen Ebene befinden sich auch alle die Maßnahmen, Programme, Leistungen, die auf der Produktebene erbracht werden und im Haushalt festgeschrieben werden
- dazu gehören auch Zielvereinbarungen (gemäß TVöD) mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Bsp. Pinneberg: Städtebauliches Konzept via Stadtentwicklung



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Herkunft der Ziele u. Nachweis der Zielerreichung



Anwendung d. Steuerungsinstrumente

Ebene 1 – Beispiel Stadt Pinneberg:

- Dienstleistung/Bürgerbeteiligung
- Stärkung der Finanzkraft
- Standortpolitik
- Städtebauliches Konzept
- Natur, Umwelt
- Soziale Sicherung
- Bildung, Kultur, Sport



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Anwendung d. Steuerungsinstrumente

Ebene 2 – Strategisches Management:

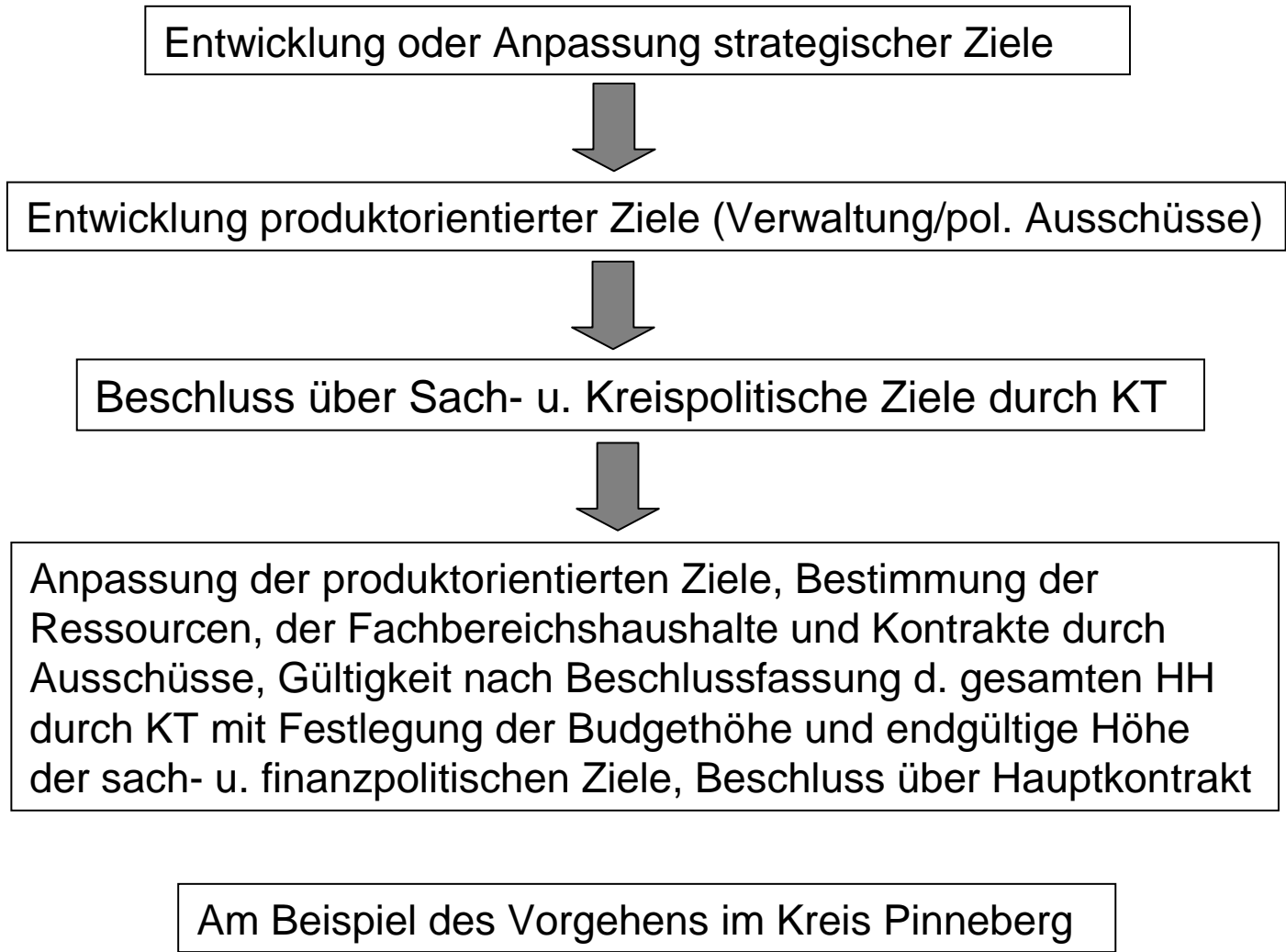
Strategisches Ziel: Städtebauliches Konzept

- Demografische Entwicklung eruieren / **strategische Maßnahme**
- Ortsentwicklungsplan aufstellen / **strategische Maßnahme**
- Infrastruktur ausbauen / **strategische u. operative Planung => Maßnahmen**
- Altgebiete kinderfreundlich umgestalten / **strategische u. operative Planung => Maßnahmen**
- Nach Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Ablauf des Planungsprozesses



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Rollenverständnis Politik und Verwaltung

- Neue Steuerung erfordert **verbesserte Kosteninformationen** über kommunale Dienstleistungen
- Doppik als **Instrument der Ressourcenverbrauchsrechnung** als systemadäquate Grundlage nicht aber zur Lösung (geschweige denn Verbesserung) von Finanzproblemen der Gemeinde
- Grundlage Politik: Recht der kommunalen Selbstverwaltung
- Kommunikation und Problemlösung empfohlen durch Rückgriff auf Erkenntnisse aus **K.I.L.O-Projekt**

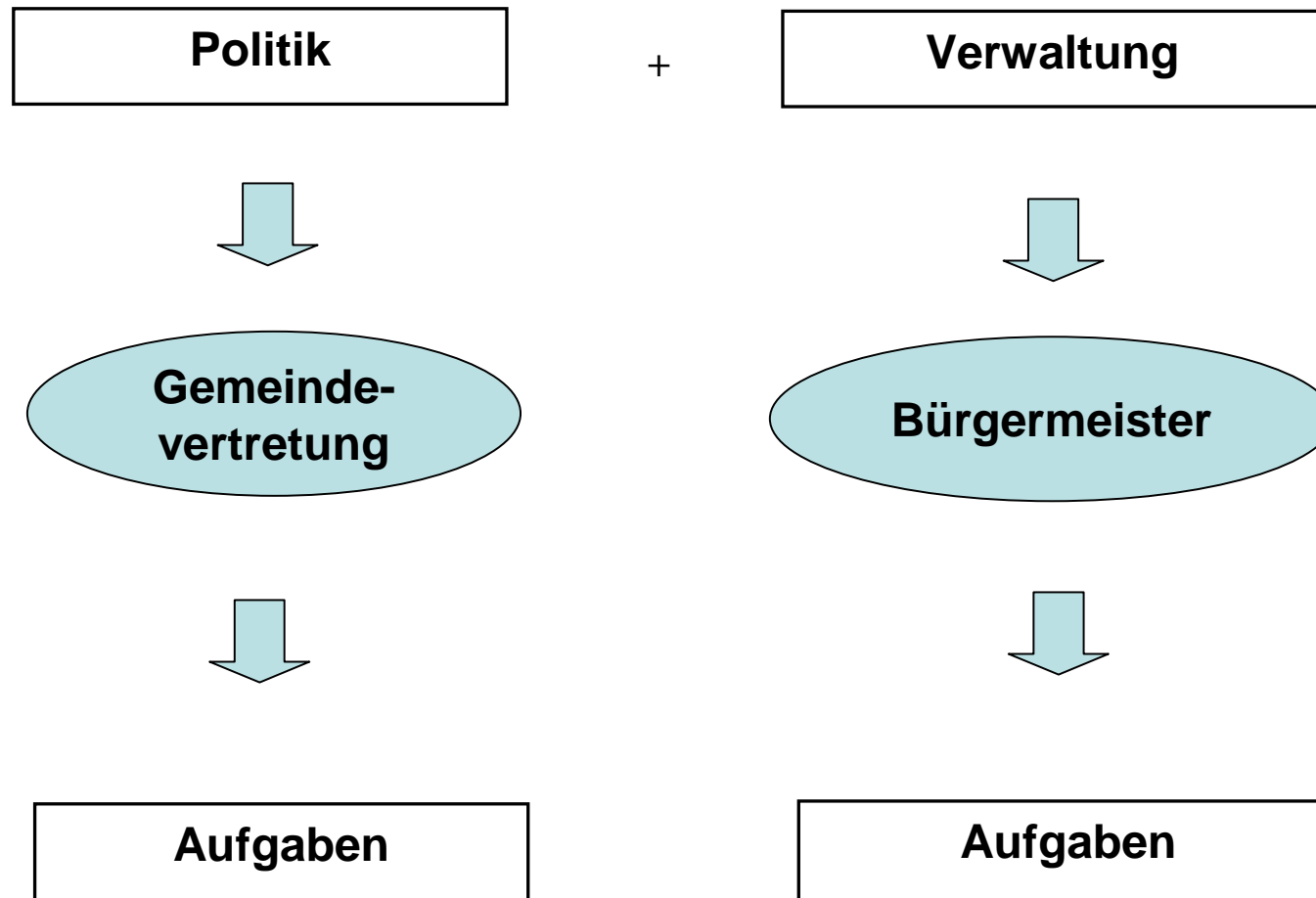


INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Rollenverständnis Politik und Verwaltung



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Rollenverständnis Politik und Verwaltung

Gemeindevertretung	Bürgermeister
Willensbildung/Beschlussfassung: <ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung („Was wollen wir erreichen?“) - Grundsätze („Wie wollen wir es erreichen?“) - Stellt Mittel bereit (Personal -> Stellenplan; Technik -> Geräte, Räume; Finanzen -> Haushalt) 	Leitet (managt, führt die Verwaltung in eigener Zuständigkeit (§ 55, 60 GO) nach den Zielen und Grundsätzen und im Rahmen der bereit gestellten Mittel (Personal, Technik, Finanzmittel)
Kontrolle der Verwaltung	Gesetzlicher Vertreter
Wahlen (Gremienvorsitzende)	Dienstvorgesetzter
	Weisungsaufgaben
	Eilentscheidungsrecht
	Förderung der Selbstverwaltung



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern?

- Budgetierung, Produktorientierung oder auch die dezentrale Ressourcenverantwortung haben schon vor Reform des Haushaltsrechts Einstellung bei Verwaltung/Kommunalpolitik geändert
- Neues Haushaltsrecht verstärkt Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente und Methoden
- Wesentlicher Erfolgsfaktor für einen gelungenen Einführungsprozess ist ein eindeutiges Bekenntnis aller beteiligten Akteure zum doppischen Rechnungswesen
- Neu-(Um-)gestaltung des Haushalts mit Informationen über Produkte, Ressourcenverbrauch, Ziele und Wirkungen wird eine wesentlich bessere Grundlage für die politische Steuerung darstellen



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Beispiel Produkte und Kennzahlen

Produkt: Kindertagesstätte

Schlüsselleistungen und Kennzahlen			
Bezeichnung	2001	2002	2003
Anzahl der Kinder, die einen Rechtsanspruch haben	1233	1313	1293
• Anzahl der Plätze, die den Rechtsanspruch erfüllen	877	926	931
• Versorgungsquote	69,13%	70,53%	72,0%
• Tatsächlich in Anspruch genommene Plätze	844	918	907
◊ davon Vormittagsplätze	231	268	
◊ davon Nachmittagsplätze	522	553	
◊ davon Ganztagsplätze	91	97	97
• Auslastung	95,15%	99,14%	97,42%
Anmeldungen für Vormittagsplätze	256	245	273
• Davon wunschgemäß vergeben	183	154	237
Anmeldungen für Nachmittagsplätze	48	66	86
• Davon wunschgemäß vergeben	47	62	85
Anmeldungen für Ganztagsplätze	27	36	39
• Davon wunschgemäß vergeben	27	16	29
Nicht anders gedeckte Kosten jährlich	3.165.652,95 €	3.252.477 €	3.685.340 €
Elternbeiträge und Zahlungen wirtschaftlicher Jugendhilfe	1.103.407,25 €	1.119.318 €	1.251.976 €
Elternbeiträge ohne wirtschaftliche Jugendhilfe	349.695,87 €	927.468 €	975.743 €
◊ Elternbeteiligung	34,75%	34,36%	33,93%
◊ Überschuss aus Elternbeteiligung in %	4,75%	4,36%	3,93%
◊ Überschuss aus Elternbeteiligung in EUR	153.711 €	143.575 €	146.374 €

Quelle: Stadt Uelzen



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Gemeinsame Ziele

- **Geordnete Finanzwirtschaft** (rechtzeitig, vollständig, rechtmäßig)
- **Haushaltsausgleich** (Ausgleich zwischen Einnahmen und Ausgaben / Erträgen und Aufwendungen, Hauskonsolidierungsmaßnahmen)
- **Stetige Aufgabenerfüllung** (mehrjährig; Finanzplanung) => § 75 GO



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Zielkonflikte

- Jeder hat seine (eigene) Aufgabe und
- Jeder hat („spielt“) seine (eigene) Rolle (Wirken des Einzelnen im Rahmen der Aufgaben)

Beispiele:

- Bindung der Verwaltung an Recht und Gesetz: „Der Haushalt soll in jedem Jahr ausgeglichen sein.“ (Verwaltung schlägt Steuererhöhung vor – Politik lehnt ab)
- Bindung der Verwaltung an Ziele und Grundsätze
- Die Haushaltswirtschaft ist sparsam und wirtschaftlich zu führen. (Verwaltung will sparen – Politik gewährt Zuschüsse und „umgekehrt“)



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Lösungen

- **Grunderkenntnis:** Jeder hat (spielt) seine Rolle! Das Verstehen/Begreifen ist die Voraussetzung zur Lösung.
- **Voraussetzung** auf beiden Seiten bei Politik u. Verwaltung
- **Verständnis:** Wir verstehen die Rolle des anderen Partners
- Unser Handeln ist auf **Konsens** ausgelegt; gemeinsame Lösungen
- **Kooperation** statt Konfrontation
- Kompromisse ermöglichen Lösungen („ehrliches Spiel“)

Beispiele:

Was ist machbar? - (Zeitrahmen, Kräftevolumen, Finanzen)

- Was ist zumutbar? - (Neue Aufgaben/Steuererhöhung)
- Was ändern wir in der Zukunft? - (neue Aufgaben/„neue“ Schulden)
- Was fördert das Wohl der Einwohnerinnen und Einwohner? - (Mehr Leistungen, z.B. Schwimmbad oder Verzicht?)
- Wie können wir die Bürger beteiligen? - („Bürgerhaushalt“, Eigeninitiative)



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Erfolge schaffen

- Erfolgserlebnisse schaffen („Wir“-Effekte)
- Winner-Prinzip („Jeder“ ist Gewinner)
- „Gesichtsverluste“ vermeiden (Keine Bloßstellung, keine persönliche Abwertung)
- Information vermeidet Misstrauen

Dabei geht es im Gegensatz zur Kameralistik nicht primär um Ordnungsmäßigkeit, sondern um mehr Wirtschaftlichkeit. Damit ist aber ein Paradigmenwechsel von der hierarchischen Umsetzung eines Haushaltsplanes in Richtung dienstleistende Wirtschaftseinheit verbunden. Es bedarf also einer „vertraglichen“ Verwaltungssteuerung, bei der deutlich werden muss, welchen Zwecken sie dient.

Ganz wichtig ist dabei, dass das neue Steuerungssystem nicht nur innerhalb der Verwaltung, sondern auch in den Selbstverwaltungsgremien in der Form „gelebt“ wird, dass ein Bewusstseinswandel in Richtung „unternehmerisches Denken“ einsetzt.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Vorteile des neuen Systems

- Gemeindevertreter wissen (ihnen bekanntes) System zu schätzen, da oft auch Kameralistik weitgehend unbekannt.
- Ein doppischer Haushalt ist weder schwerer noch leichter zu verstehen als ein kameraler Haushalt. In beiden Fällen wird ein gewisses Maß an Fachkompetenz benötigt.
- Nachhaltigkeit und Transparenz kommunalen Wirtschaftens werden schließlich gefördert, so dass kommunale Entscheidungsträger die langfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen stets überblicken können. Die doppische Wirtschaftsführung stellt damit ein wichtiges Instrument dar.
- **Stichwort: Haushaltskonsolidierung**



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltskonsolidierung

- **Maximale Transparenz:** Umfassender Überblick und zeitnahe Abbildung des Ressourcenverbrauchs sowie übersichtliche Darstellung von Vermögen und Schulden in der Bilanz und insgesamt der VFE-Lage
- **Einheitliche Systematik:** Ausgelagerte Bereiche wie Bauhof, Gemeindewerke, Immobilienwirtschaft, Forsten können integriert betrachtet werden.
- **Realistische Planung:** Rückstellungen für Zahlungsvorgänge, die erst in künftigen Wirtschaftsjahren zu Geldabflüssen führen, wie etwa Pensionsverpflichtungen (vorausschauendes Handeln)
- **Gezielte Erfolgskontrolle:** zielgenaue Gesamtsteuerung und fördert auf Verwaltungsebene einen verantwortungsvollen Mitteleinsatz. Wirtschaftlichkeitsanalysen und Controllingauswertungen werden erleichtert
- **„Rückgewinnung kommunaler Gestaltungsspielräume** und damit von Attraktivität und Lebensqualität“, nicht visionär, sondern beruht auf konsequenter und ehrlicher Bewertung der Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse)

Nicht neu aber unter anderen Vorzeichen !



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Haushaltskonsolidierung

Direkte Konsolidierungsbeiträge sind nicht zu erwarten.

- Die Doppik erschließt **keine neuen Geldquellen** ...
- noch **senkt** sie bestehende **finanzielle Belastungen**,
- allerdings **fördert** sie und die mit ihr einsetzbaren **Instrumente** einen **sorgsameren und effektiveren Umgang mit den kommunalen Ressourcen**,
 - z.B. durch Rückstellungen, Abschreibungen zur Aufdeckung des Substanzverzehrs
 - z.B. durch KLR, Controlling, Personalentwicklung, Ziele und Zielvereinbarungen.



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Festlegung der Spielregeln

- **Wichtig:** Gut strukturierte Kommunikation damit hauptamtliche und ehrenamtliche Verwaltung funktionieren
- Probleme bei der Einführung des NSM immer noch nicht gänzlich gelöst, da die „die **WAS-WIE-Trennung** war nicht hilfreich“ und „eine Misstrauenskultur zwischen Politik und Verwaltung steht einer Übernahme des NSM im Wege“ so die KGSt

Gründe:

- scheint, dass Politik und Verwaltung die Möglichkeit der ergebnisorientierten Steuerung des Haushaltes nicht erkannt hat oder aber diese nicht nutzen will und / oder
- Transparenz, Kommunikation und Abgrenzung der Verantwortung scheinen noch nicht hinreichend geklärt zu sein



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Lösungsansätze

- **Transparenz:** Haushalt muß auch für die Politik – jenseits der Bilanzen – begreifbar sein. Dazu zählt die Festlegung der Kommunikationsstrukturen, was ist steuerbar im Haushalt, was ist nur bedingt steuerbar und was ist nur wenig bis gar nicht steuerbar.
- **Kommunikation:** In klaren und für jedermann verständlichen Worten sind die Eckpunkte des Haushaltes zu fassen. Zumindest quartalsweise sind Berichte in übersichtlicher Form zu erstellen, die eine Übersicht erlauben zu den wesentlichen Abweichungen zum beschlossenen Haushalt der Kommune.
- **Abgrenzung der Verantwortung:** Die jeweilige Verantwortung – Aufgaben nach Weisung, pflichtige und freiwillige Aufgaben – sind zu definieren und schriftlich zu fixieren. Auch gerade im Hinblick auf die notwendige Akzeptanz ist die Verantwortung für Inhalt und Geld und Strategie zwischen Politik und Verwaltung festzulegen.



INNOVATIONSRING NKR-SH
ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft der
kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Was muß sich in den Köpfen ändern? – Lösungsansätze

Pragmatische Vorgehensweise

- Einbindung aller Beteiligten: Erarbeitung einer Strategie für die Kommune zusammen mit Beteiligten aus Verwaltung, Politik, Initiativen, Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürgern etc.
- Darauf aufbauend Erarbeitung des kommunalen Haushaltes mit der Differenzierung nach
 - Zielen und Chancen der Kommune und Benennung der Zielkonflikte
 - Steuerbare Einnahmen / Ausgaben
 - Bedingt steuerbare Einnahmen / Ausgaben
 - Nicht steuerbare Einnahmen / Ausgaben
- Damit verbunden sind aussagekräftige Controllingberichte für
 - Bürgerinnen und Bürger
 - Beirat, Ausschuss, Gemeinde- bzw. Kreistag

Doppik muss notwendige Akzeptanz auch für Akzeptanz in allen Gremien sein. Hier sind gleichermaßen Verwaltung und Politik gefordert.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**



Betriebswirtschaftliche Steuerung – Beispiel Schlüsselkennzahlenbericht

Betriebsziele

Zielfeld	Ziel	Schlüsselkennzahl	Zielwert	Wert 1. Quartal	Abw. vom Ziel	Prognose	Erläuterungen
Steuerung und Finanzen	Konsolidierung	Anteil erzielte Personalkosteneinsparung an Soll-Größe für das laufende Jahr (Prognose) in €	500.000	175.940	+12% ³	559.555	Nach der aktuellen Prognose wird das Ziel erfüllt bzw. sogar leicht übererfüllt. Da bislang erst ein Quartal vergangen ist, enthält diese Prognose noch einige Unsicherheit. Vgl. auch den Personalkostenbericht.
		Entwicklung der Einsparung bei den Sachaufwendungen (Kontengruppe) in €	150.000	150.000	0%	150.000	Vgl. hierzu auch den Finanzbericht. Das Ziel wird nach aktueller Prognose aus dem laufenden Budget 2007 erreicht. Die Ansätze auf den Konten sind entsprechend reduziert. Im Nachtrag werden 581.000 € aufgrund nicht gebildeter Haushaltsausgabereste aus dem vergangenen Jahr nachgemeldet, die hier nicht ausgewiesen sind.

Chancen und Herausforderungen

- Doppik setzt sich durch, Mehrheit d. Kommunen und auch Land stellen um
- vorausschauendes, strategisches und planvolles Vorgehen möglich
- Transparenz und bessere Entscheidungsgrundlage
- Konsolidierte Darstellung des Konzerns-Gemeinde
- **Verantwortungsbewußt mit den Ressourcen umgehen:**
„Wir leben auf Kosten unserer Kinder und Enkel.“
 auch gleiches Vermögen an Nachfolgenerationen übergeben



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Ehrlicher Haushalt

Ermittlung der Kosten und der Leistungen

- Kosten- und Leistungstransparenz
- Darstellung des Vermögensverzehrs
- Zuordnung der kalkulatorischen Kosten
- Bildung von Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungen und Pensionsverpflichtungen
- Ausweis der tatsächlichen Schulden und des Vermögens

Doppik ermöglicht durch Transparenz consequentes Handeln !

Nichthandeln ist gegenüber Nachfolgenerationen zu rechtfertigen !!!

Es findet keine wundersame Geldvermehrung statt, sondern es wird ein realistischer Blick in die Vermögenslage der Gemeinde offeriert.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Alternative zur Doppik

Nach IMK nur erweiterte Kameralistik, allerdings ändert sich auch das bisherige Haushaltsrecht

- Gleich hohe Kosten auch bei Umstieg auf erweiterte Kameralistik zu erwarten
(siehe verpflichtende Einführung der Abschreibungen, Rückstellungen und des Produktrahmens)
- Auch bei Umstieg auf erweiterte Kameralistik nicht irgendwann verbindliche Einführung der Doppik durch den Innenminister auszuschließen, siehe Baden-Württemberg
- Europa-, Bundes- und landesweite Entwicklung nicht aufzuhalten



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Fortbildung für Kommunalpolitiker

Einführungsphase:	
Inhalte:	Tage
Einführung in das NKR (Zusammenspiel d. Bausteine, Grundkenntnisse Doppik, Vergleich z. bisherigen HKR etc.)	keine Angabe
Vermögenserfassung und –bewertung (Grundsätze)	keine Angabe
Jahresabschlussanalyse/Bilanzanalyse	keine Angabe
Haushaltsplanung (inkl. Budgetierung, Produkten, interner LV...)	keine Angabe
Kosten- und Leistungsrechnung	keine Angabe
Dauerbetrieb: Vertiefung der Themen nach spezifischem Bedarf	

Fortbildungen für Kommunalpolitiker werden z. Zt. sowohl von der Verwaltungsakademie Bordesholm (siehe www.vab-sh.de) als auch von Inform (siehe www.informdoku.de) angeboten.



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**

Veranstaltungshinweis



Doppik
in
Schleswig-Holstein

Veranstaltung
am
28. November 2007

im

Kulturzentrum Rendsburg

mit Unterstützung der



Siehe demnächst unter
www.nkr-sh.de und über
die Veranstaltungshinweise des SHGT !!!



Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Innovationsring NKR-SH

Frank Dieckmann – Hauptkoordinator

Düsternbrooker Weg 77a

24105 Kiel

eMail: frank.dieckmann@nkr-sh.de

Tel.: 0431/ 57 0 57-14 — Fax: 0431/ 57 0 57-20

Internet: www.nkr-sh.de



**Bürgervorsteher-
tagung des SHGT
am 01.09.2007**