

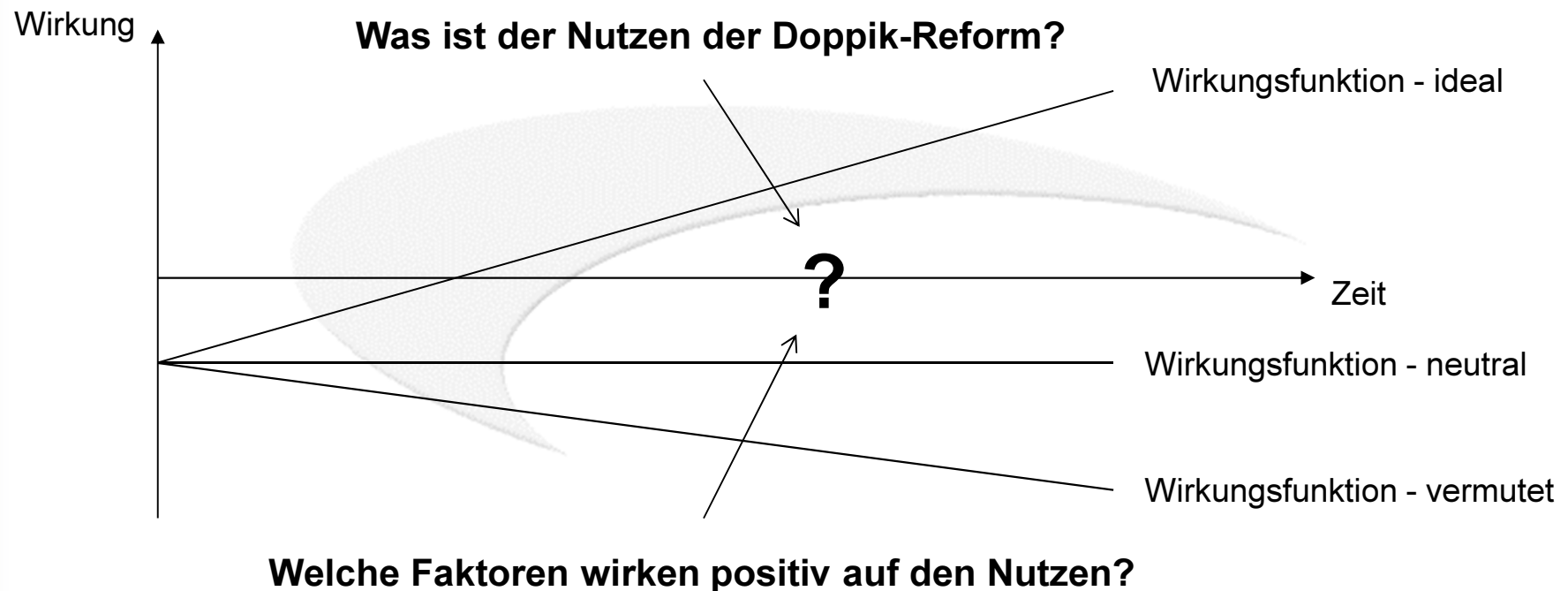


Tessin, den 10. Oktober 2013

Christian Müller-Elmau



Doppik-Reform erzeugte erheblichen Aufwand – manche sprechen von Schmerzen



§ 1 | Gesetz zur Einführung der Doppik im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen

2011 „Vom Versuch, das NSM verpflichtend einzuführen“, Bogumil, Holtkamp, Ebinger in V&M

- NSM gescheitert, keine Wirkung bezüglich der Zielsetzungen HH-Konsolidierung und Effizienzsteigerung!
- Bogumil/Ebinger/Holtkamp 2010: 85% der Bürgermeister sehen im NKF keinen Transparenzgewinn

2011 „Evaluierung der Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens“, Deutscher Städtetag/PWC

- 68 % der Bürgermeister sagen der Aufwand der Doppik ist zu hoch
- 52 % der Bürgermeister meinen die Instrumente seien nur bedingt geeignet



Grundproblem
Kritiker beurteilen die Doppik
im oder kurz nach dem
Einführungsprozess!



2011 „Vom Versuch, das NKF und NSM in einen Topf zu werfen“, Reichert in V&M

- Doppik-Reform wollte nie die Effizienz steigern!
- Doppik-Reform bringt keinen Cent mehr Geld!
- Doppik-Reform bringt v.a. Transparenz und somit die Voraussetzung für bessere Entscheidungen!
 - Dies ist erfolgreich realisiert worden!
 - Jedoch: Entscheidungen liegen bei der Verwaltungsführung und beim Rat!

2011 „Vom Versuch, das NSM verpflichtend einzuführen“, Bogumil, Holtkamp, Ebinger

- Nur 12 % der Bürgermeister bewerten die Aufwand-Nutzen-Relation negativ!
- Immerhin 25 % der Bürgermeister geben an, dass seit der Doppik über Ziele gesprochen wird!

2013 „Die Doppik steuert nicht von selbst“, Schlüter in Der Neue Kämmerer

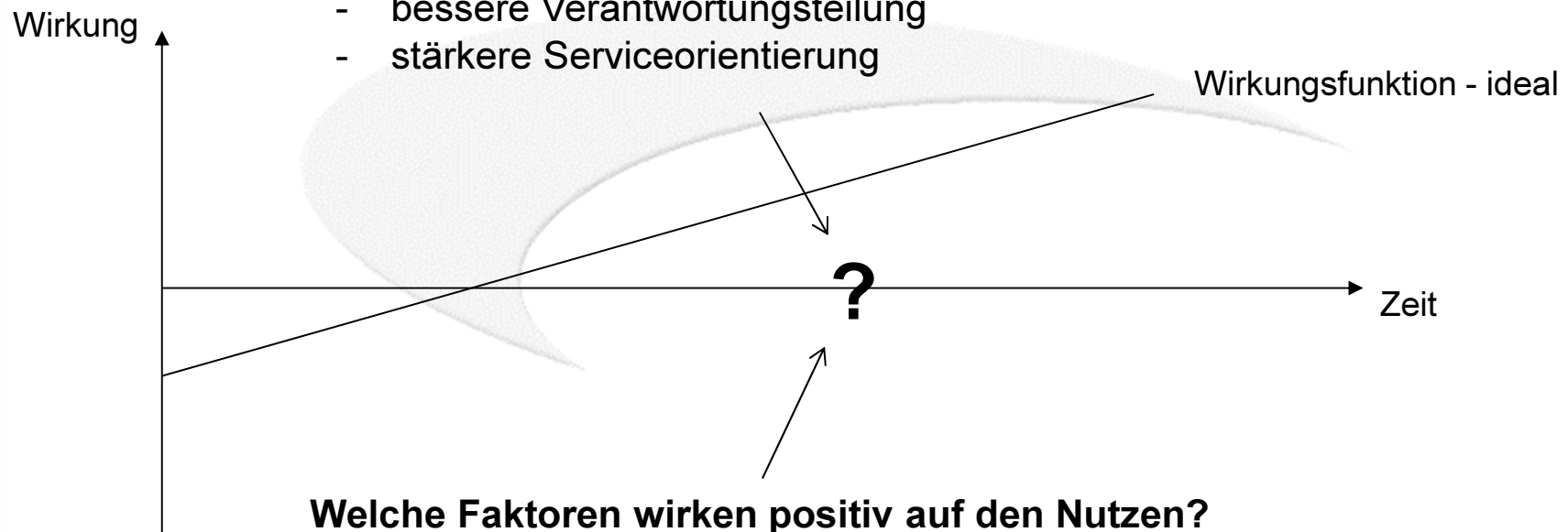
- Doppik hat Schutzfunktion gegenüber den Bürgern und der nächsten Generation!
- Nur das Ressourcenverbrauchskonzept macht deutlich, dass Kommunen oft nur von der Substanz leben!
- Ziele und Kennzahlen für Produkte bieten die Chance sachorientierter zu diskutieren!

Die Doppik nützt, wenn man sie nutzt!

Letztlich geht es nur um Informationen – deren Verarbeitung obliegt den Verantwortungsträgern

Nutzen der Doppik

- Transparenz zu Vermögen und zur Wirtschaftlichkeit
- Ermöglichung einer Ergebnisdiskussion
- bessere Verantwortungsteilung
- stärkere Serviceorientierung

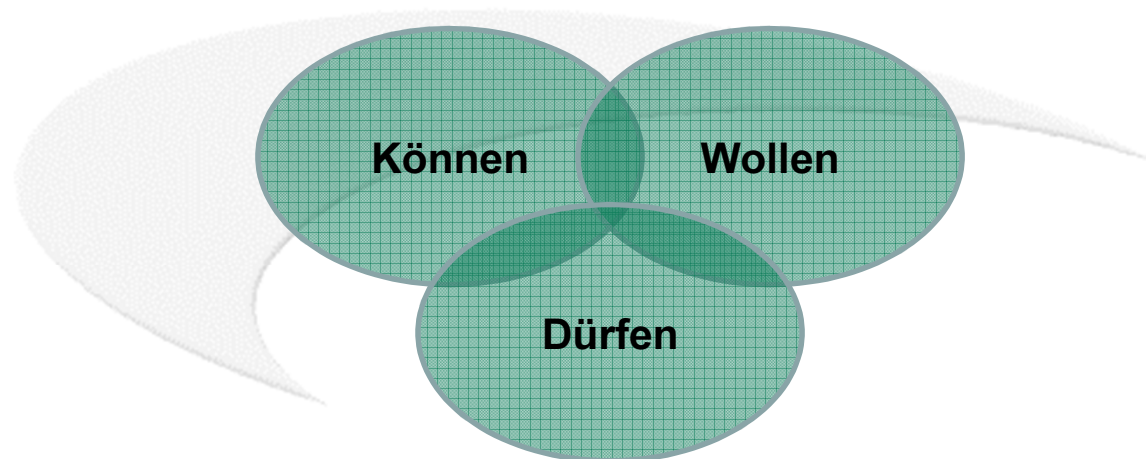


Welche Faktoren wirken positiv auf den Nutzen?

- Können
- Wollen
- Dürfen

3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen



3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

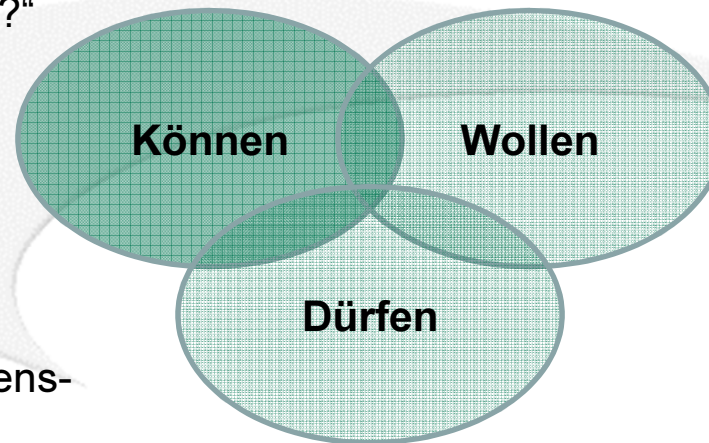
Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen

Wissen

- „Doppischer Haushalt ist intransparent.“
- „Vermögen ist nicht veräußerbar.“
- „Was sind Sonderposten?“
- „Was sind Rückstellungen?“
- „Was ist ein RAP?“
- „Wie definieren sich gute Produktziele und Kennzahlen?“

Technik

- Probleme mit der Vermögensbewertung
- Probleme mit der Organisation der Buchführung
- Softwareanbieter halten nicht Schritt
- Kontierungsvorgaben detailliert
- Buchungssachverhalte tlw. unklar

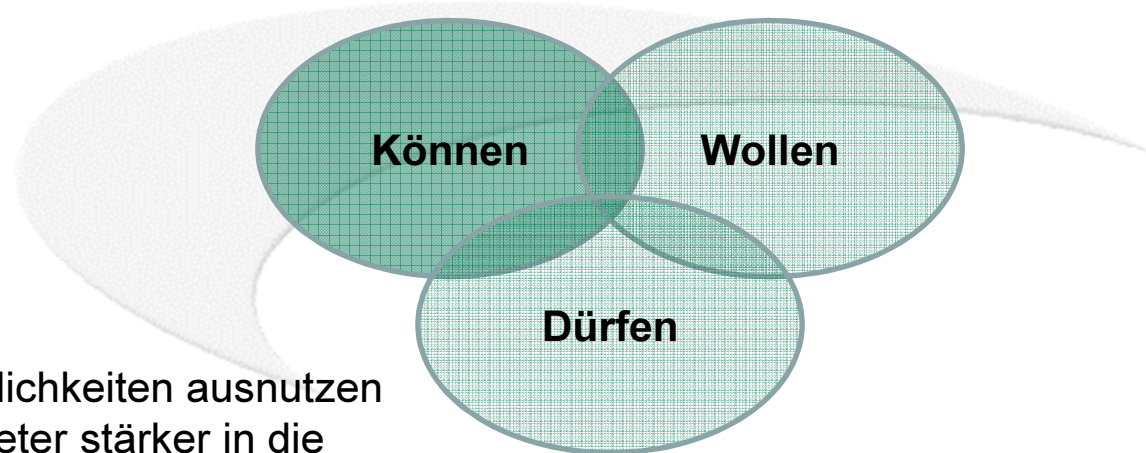


3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen

Wissen

- Aus- und Fortbildung stärken
- Qualität der Darstellungen erhöhen



Technik

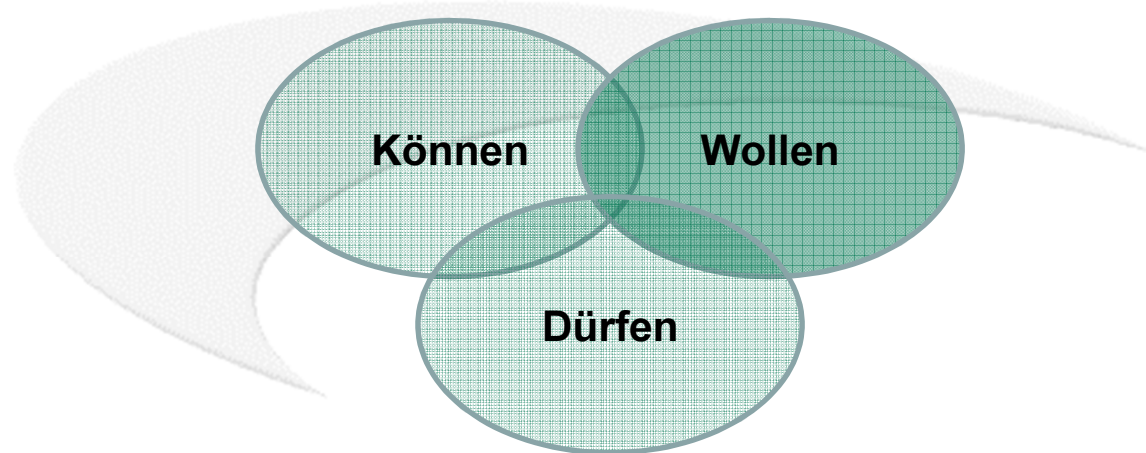
- Softwaremöglichkeiten ausnutzen
- Softwareanbieter stärker in die Pflicht nehmen
- Komplexität reduzieren (Innenministerium)

3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen

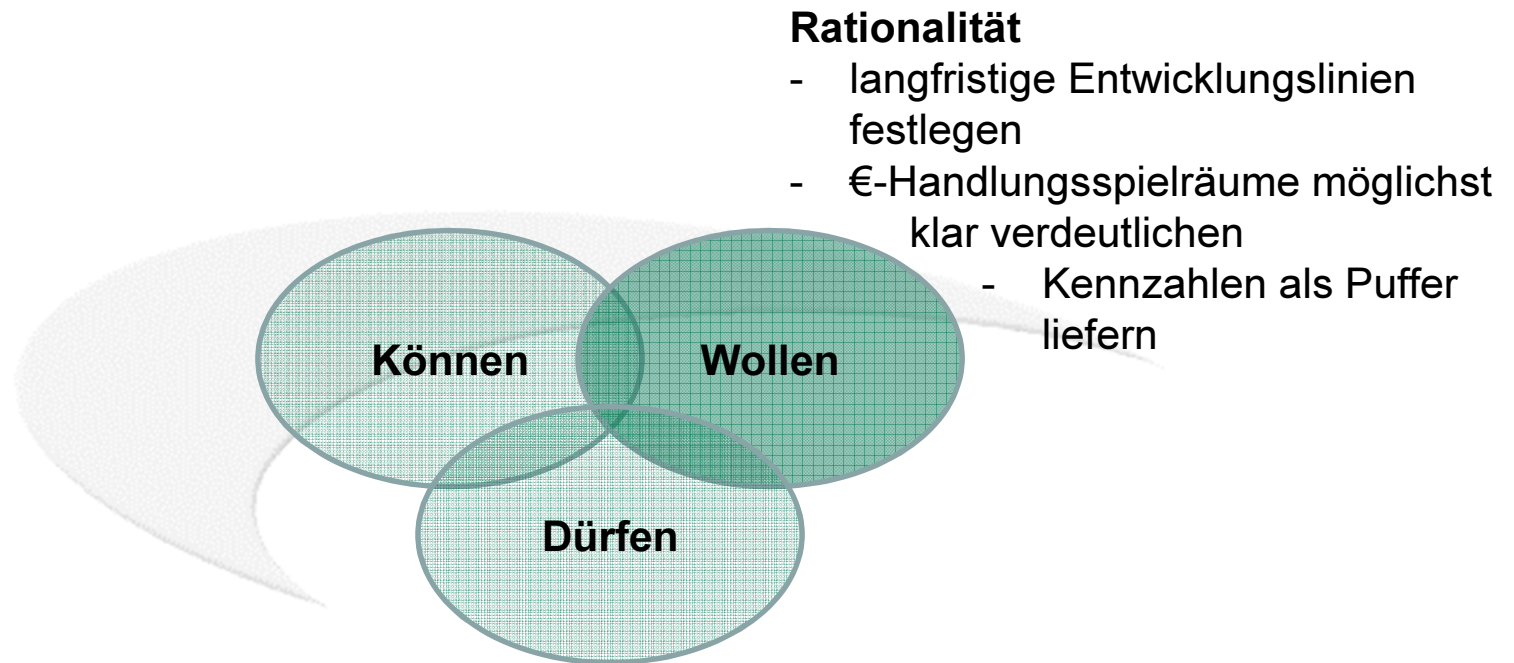
Rationalität

- Wahlerfolg vs. Nachhaltigkeit
- Gemeinwohl vs. Finanzen
- Detailintervenismus der Politiker



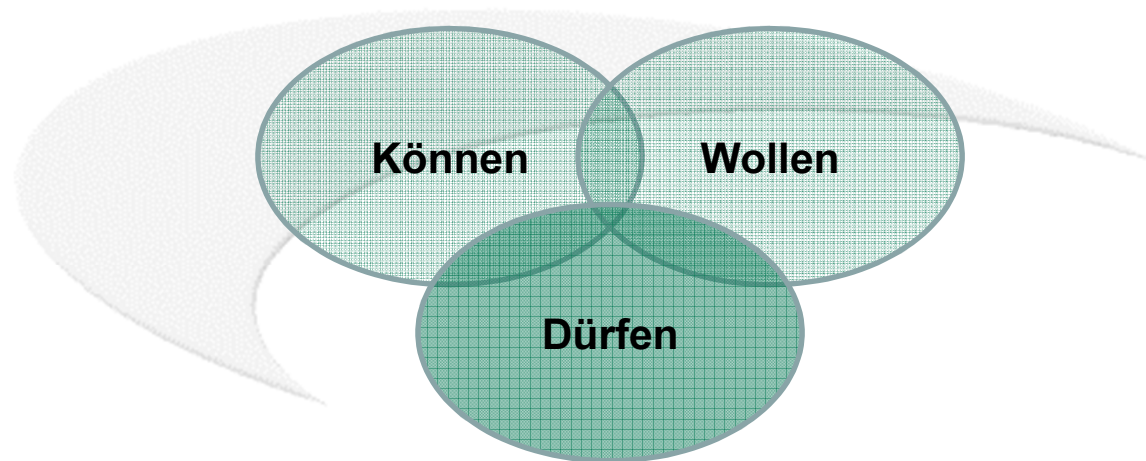
3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen



3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen



Grundsatzkompetenzen

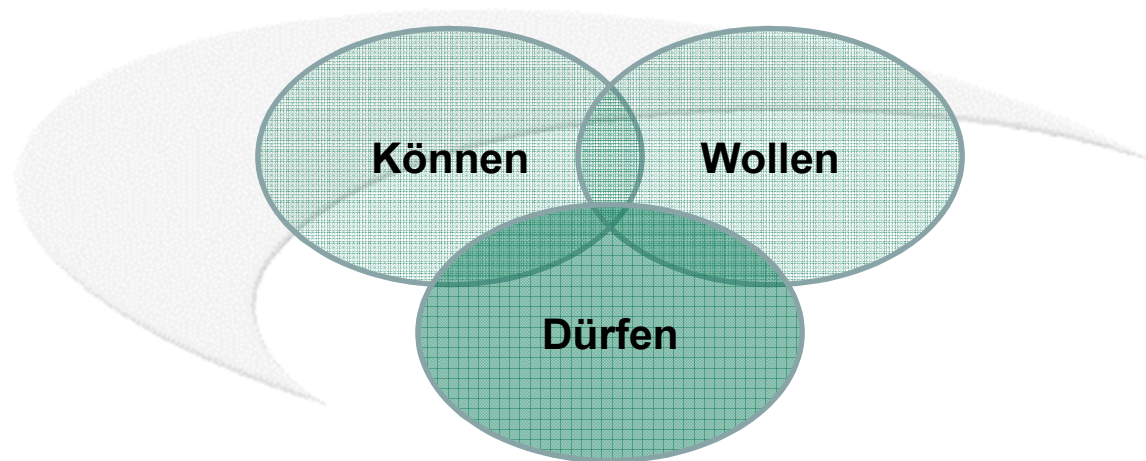
- Pflichtaufgaben engen Handlungsspielräume ein

Bewirtschaftungskompetenzen

- Fach- und Ressourcenverantwortung häufig immer noch getrennt

3 elementare Einflussfaktoren auf die Nutzenstiftung

Die Wirkung der Doppik hängt von Faktoren ab, die in der Hand der Kommunen liegen



Grundsatzkompetenzen

- Aufgaben bewerten und Spielräume identifizieren → die meisten Aufgaben einer kreisangehörigen Kommune sind freiwillig, bzw. gestaltbar

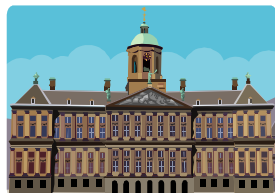
Bewirtschaftungskompetenzen

- Budgetkompetenzen stärken
 - volle Deckungsfähigkeit
 - angemessen Übertragbarkeit
 - Eskalationskonzept

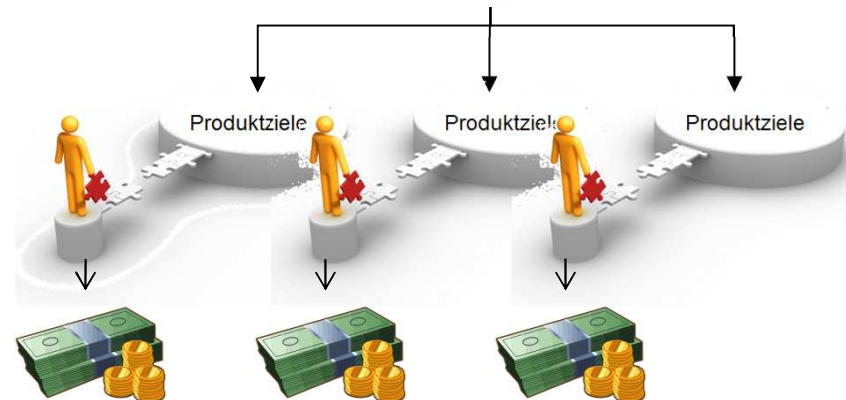
Auszug aus der GemHVO-Doppik

§ 4 Abs. 7 Satz 2: Die Ziele und Kennzahlen sollen [...] der Planung, der Steuerung und der Erfolgskontrolle des jährlichen Haushaltes gemacht werden.

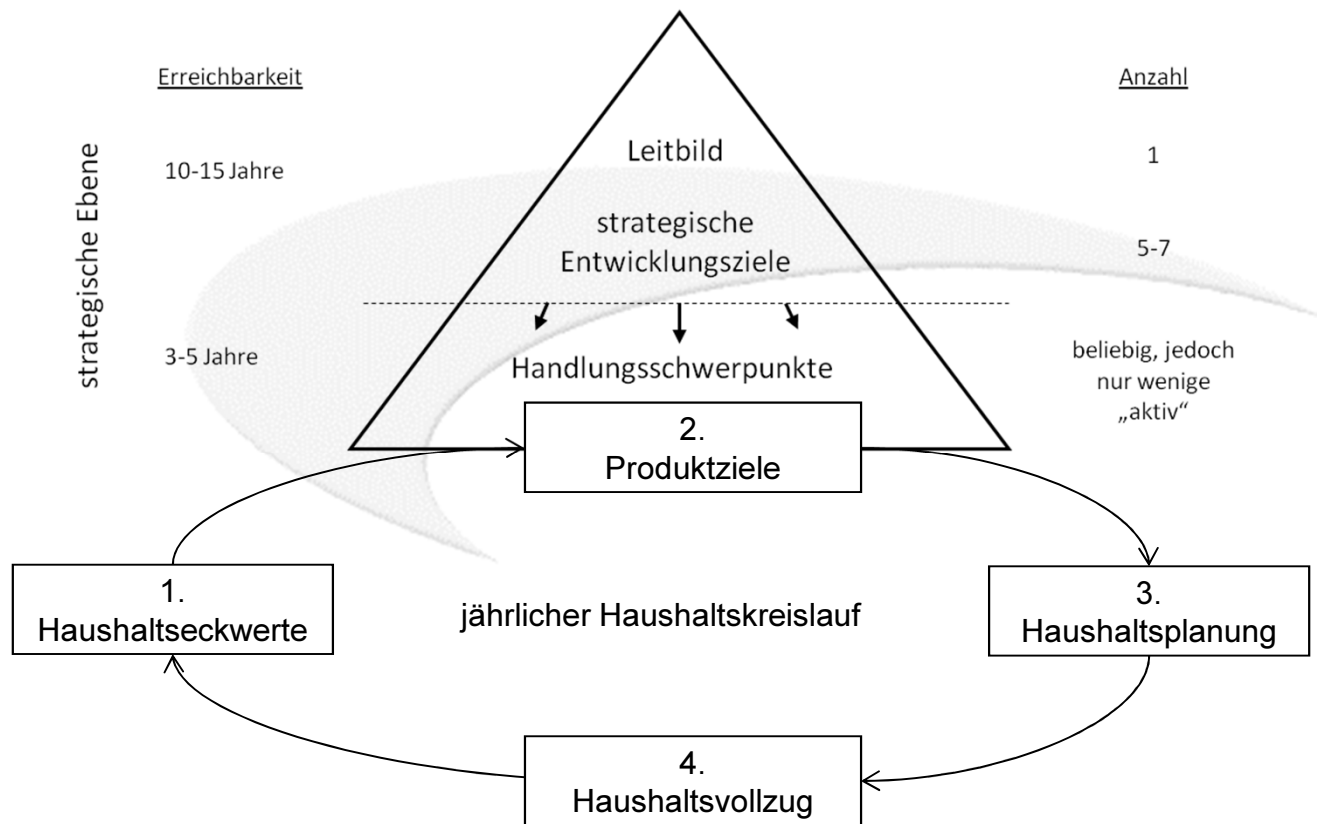
Weg von einer Steuerung der
**Organisationseinheiten über
Höhe der Finanzmittel**



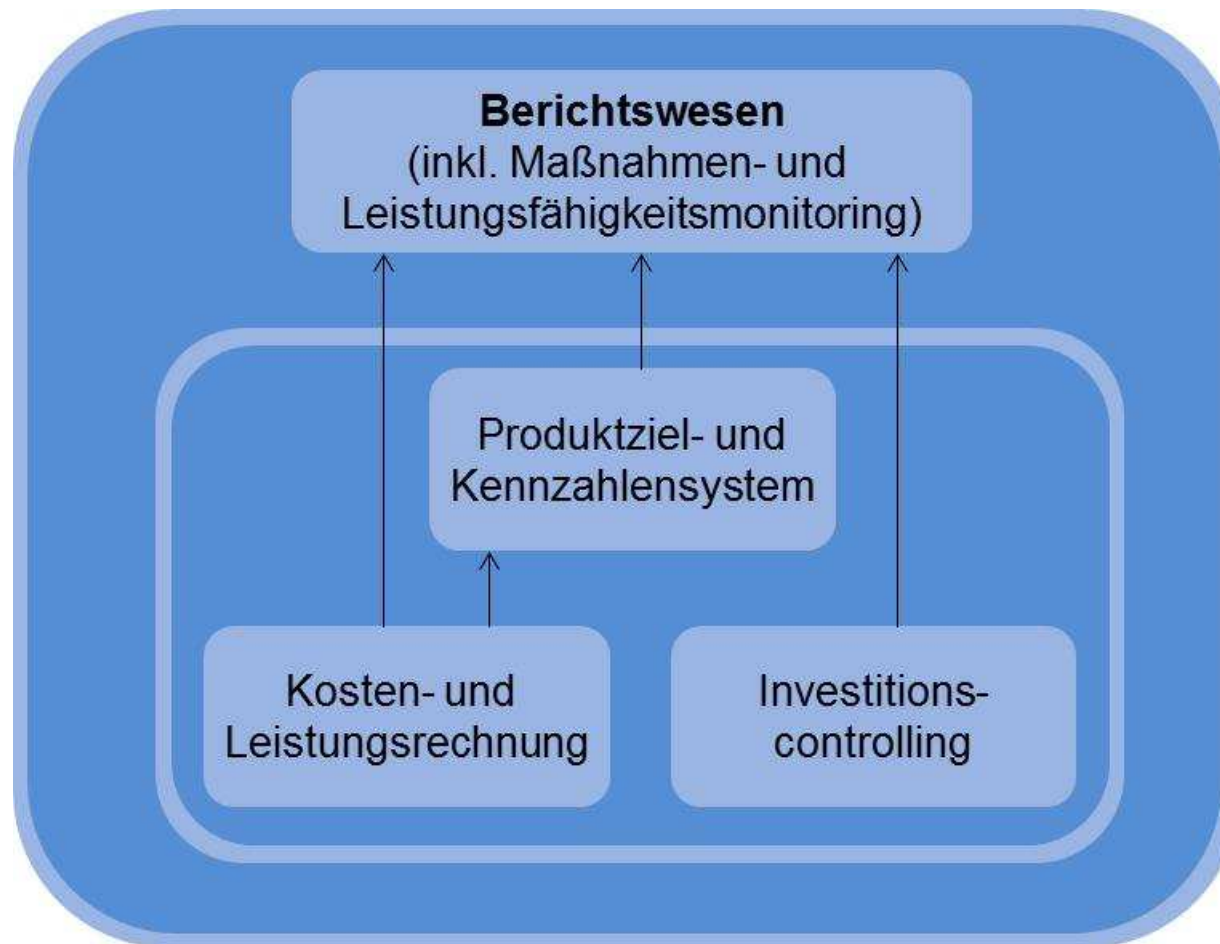
Hin zu einer Steuerung nach
**Produkten mit klar vereinbarten
Ziele und Kennzahlen**



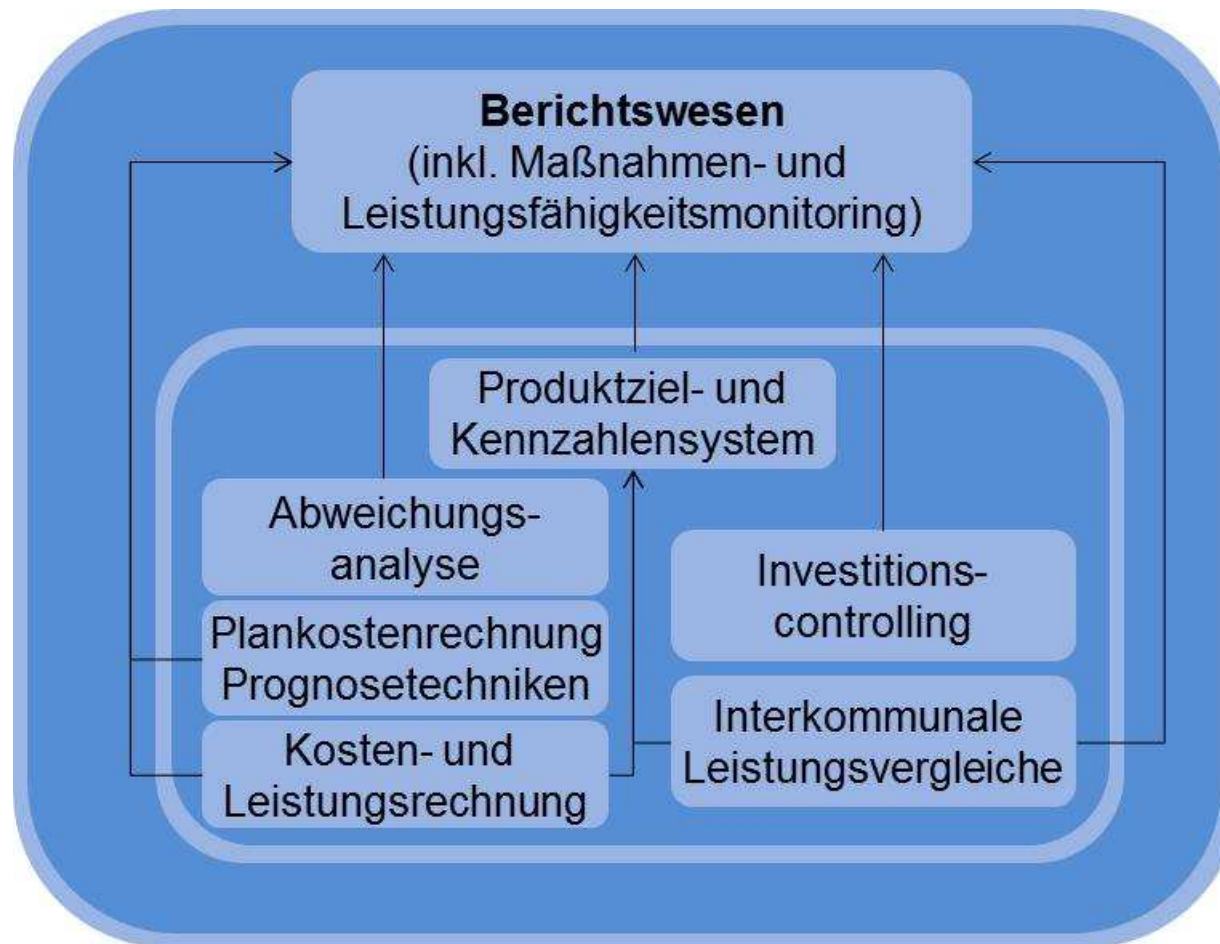
Das Idealbild eines optimalen Steuerungskreislaufes gilt es mit Leben zu befüllen



Erarbeitung eines Steuerungskonzeptes mit den Führungskräften – Ausbaustufe I



Erarbeitung eines Steuerungskonzeptes mit den Führungskräften – Ausbaustufe II



Bewertung der Strategieerfüllung als Vorbereitung einer Produktzielentwicklung

Ist-Zustand	Gewährleistung Erbringung gesetzlicher Aufgaben	Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung	Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung
gut	12	1	1
verbesserungswürdig	8	18	19
verbesserungsbedürftig	0	1	0

Soll-Zustand	Gewährleistung Erbringung gesetzlicher Aufgaben	Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung	Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung
gut	20	20	20
verbesserungswürdig	0	0	0
verbesserungsbedürftig	0	0	0

Ableitung von Produktzielen aus der strategischen Bewertung

Bewertung der Strategieerfüllung der wesentlichen Produkte									
Produkt-nummer	Produkte	1. Gewährleistung Erbringung gesetzlicher Aufgaben		2. Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung		3. Bürgerfreundlichkeit / Serviceorientierung			
		Mittelwert	Priorität	Mittelwert	Priorität	Mittelwert	Priorität		
1230500	Verkehrsüberwachung	2,3	1	2,0	3	3,0	2		

Strategisches Ziel	Produktziel	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
1	Stärkung der Präsenz an Unfallschwerpunkten	Anzahl der mob. Messstunden in Kat. A-D / Gesamtstunden der mob. Messungen * 100	68%	Ausstattung d. Messbeauftragten m. Laptop und dadurch weniger Bürotage, bzw. mehr Zeit um Überwachung durchzuführen
3	Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit	Anteil der Messstunden aufgrund von Bürgerhinweisen / Gesamtzahl der Messstunden * 100	5%	Verstärkte Durchführung Geschwindigkeitsmessungen auf Hinweis der Ämter und Bürger

Aufbau einer angemessenen KLR & Interne Leistungsverrechnung

Haushaltsdarstellung

KLR-Darstellung

56 Produkte

458 Kostenstellen und Kostenträger

Projektbeispiel aus der Stadt Grevesmühlen

Aufbau einer angemessenen KLR & Interne Leistungsverrechnung

Haushaltsdarstellung

42400 Sportstätten und Freibad

KLR-Darstellung

30 Kostenstellen und Kostenträger

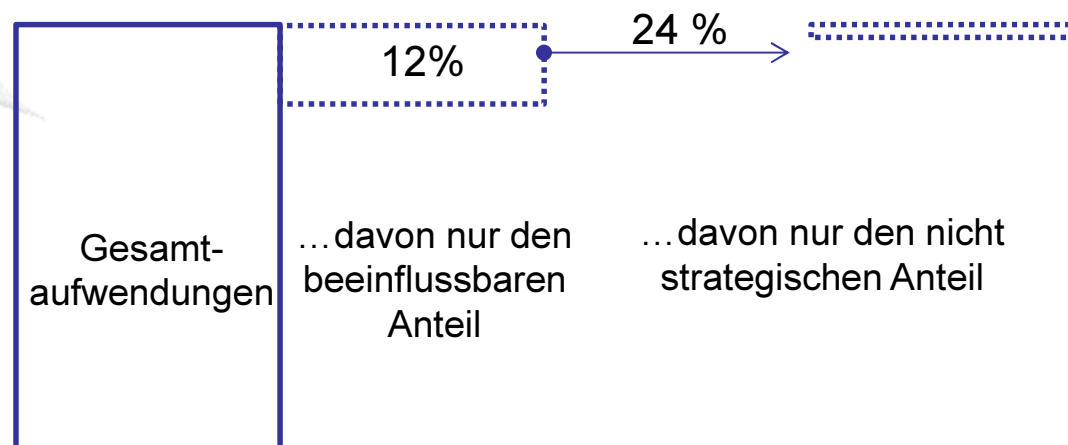
424.00 Sportstätten und Freibad																		
Sportanlage am Tannenberg					Sportplatz Grüner Ring mit Sportcontainer	Turnhalle Fritz-Reuter	Sport- und Mehrzweckhalle										Sportplatz Bürgerwiese	Freibad am Ploggensee
Sportplatz Gebäude am Tannenberg	Baracken/ Geräteschuppen	Platz I groß mit Flutlicht	Flutlichtplätze (Platz III und V)	Plätze ohne Flutlicht (Platz II und IV)			Außenanlagen mit Plastik "Ringergruppe"	Foyer inkl. Toilette	Kiosk und Lager	Saal (groß) inkl. Umkleiden 1-4	Tribüne und fest installierte HiFi- und Lautsprecheranlage	Gymnastikraum incl. Umkleideräume 5 und 6	Geräteräume	Bühne	Bestuhlung	Musikanlage mobil	Hallenschutzmatten	
Gymnastikraum																		
Gaststätte																		
Umkleiden																		
öffentliche Toiletten																		

Projektbeispiel aus der Stadt Neuruppin

Strategische Budgetanalyse als Ausgangspunkt für eine Aufgabenkritik

Nr.	Produkt	Aufwen- ungen	% Beeinfluss- barkeit	% Strategie- bezug	€ Strategie- lücke
11101	Bürger- meister	338.440 €	12%	76%	9.599 €

338.440 € 40.608 € 100% - 76% 9.599 €

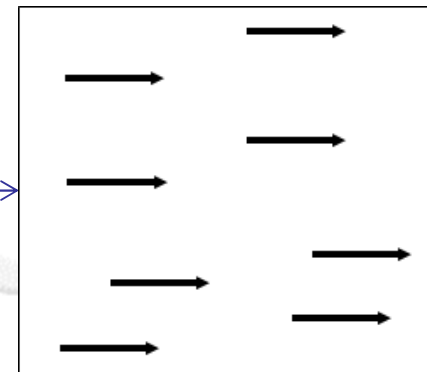


Strategische Budgetanalyse als Ausgangspunkt für eine Aufgabenkritik

Strategielücke je Budget	€-Volumen nach StroBa gesamt
0100	1.654 €
1050	182 €
1100	45.651 €
1300	6.948 €
1400	54.293 €
1610	1.993 €
2100	14.065 €
3200	58.384 €
4100	364.660 €
5140	49.919 €
6100	206.729 €
6500	308.904 €
Gesamt	1.108.445 €

...Verwendung für

strategische Konzentration



Beitrag zur HH-Konsolidierung

Entwicklung HH-Defizit im Plan	
Jahr	Plan
2011	-1.672.600,00 €
2012	-1.530.100,00 €
2013	-1.958.100,00 €
2014	-1.288.640,00 €
2015	312.450,00 €
2016	1.084.890,00 €
2017	941.020,00 €

Analyse aller Leistungen der Stadt hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit

Bürgerhaus gesamt	2012	...davon Kvar	..davon Kfix
Personalkosten	307.695 €	- €	307.695 €
Sachkosten	232.150 €	47.509 €	184.616 €
Abschreibungen	36.000 €	- €	36.000 €
Primärkosten in €	575.845 €	47.509 €	528.310 €
Primärerlöse in €	16.369 €	- €	- €
Ergebnis in €	- 559.475 €		
Kostendeckungsgrad in %	3%		
Kosten durch ILV in €	11.300 €		11.300 €
Erlöse durch ILV in €	123.402 €		
Ergebnis nach ILV in €	- 447.373 €		
Kostendeckungsgrad nach ILV in %	24%		

Projektbeispiel aus der Stadt Munster



Analyse aller Leistungen der Stadt hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit

Leistungen	freiwillig	quasi-pflichtig	pflichtig	betriebs.- notwendig
freie Nutzung	X			
Beratungsangebote	X			
Kurse/Veranstaltungen für Kinder	X			
Kurse/Veranstaltungen für Jugendliche	X			
Kurse/Veranstaltungen für Erwachsene/Senioren	X			
Kurse/Veranstaltungen für generationsübergreifende Angebote	X			
Infothek / Netzwerkzentrale	X			
offene Kinder- und Jugendarbeit	X			
Mütter-Kinder-Zentrum	X			

Analyse aller Leistungen der Stadt hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit

Freie Nutzung	2012	...davon Kvar	..davon Kfix
Personalkosten	- €	- €	- €
Sachkosten	70 €	70 €	- €
Abschreibungen	- €	- €	- €
Sekundärkosten	93.724 €	9.266 €	84.450 €
Gesamtkosten in €	93.794 €	9.336 €	84.450 €
Erlöse in €	874 €		
Ergebnis in €	- 92.919 €		
Kostendeckungsgrad in %	1%		
Ist-Leistungsmenge in Nutzungsstunden	416		
Kapazitätsgrenze in Nutzungsstunden	2.684		
Auslastungsgrad in %	15%		
Stückkosten in € je Nutzungsstunde	225 €		
Zuschussbedarf aus Stadthaushalt in € je Nutzungsstunde	223 €		
Erlöse in € je Nutzungsstunde	2 €		
Variable Kosten in € je Nutzungsstunde	22 €		
Deckungsbeitrag in € je Nutzungsstunde	- 20 €		
Kostendeckungspunkt	nie		

Die Doppik-Reform ziel v.a. auf eine **Verbesserung** der Planung und Steuerung der **kommunalen Leistungserbringung** ab.

Die **Hauptverantwortung** für den Erfolg liegt v.a. bei den **Entscheidern**, nicht beim System.

Bei entsprechender **Qualifikation** und konzeptioneller **Entwicklung** werden die neuen Steuerungsinstrumente **positiv** beurteilt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

www.institut-puma.de

c.mueller-elmau@institut-puma.de

030 – 3 907 907 46