



Wirkungsorientierte Steuerung von öffentlichen Haushalten

11. Speyerer Forum Haushalts- und Rechnungswesen am 4./5.10.2011



- “ Die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Einnahmen müssen ausreichen, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu finanzieren (einschließlich der Tilgung von heute vorhandenen Schulden).
- “ Gesamtbetrachtung der Haushalte von Land, Kommunen und öffentlichen Unternehmen erforderlich.
- “ Entscheidungen in der Finanzpolitik sind daran zu orientieren, in welchem Umfang sie (politisch gesetzte) Wirkungen bzw. Ziele mit verfügbaren Mitteln verwirklichen und ob der Ressourcenverbrauch dauerhaft finanziert ist.
- “ Beitrag zur Akzeptanz von Politik (vom Wut-Bürger zum Wahlbürger%)



- “ Schuldenbremse (Art. 109 Abs. 3, 143d GG) verlangt nachhaltiges Handeln über Legislaturperioden hinaus
- “ Länder sind für die (Schulden ihrer) Kommunen verantwortlich (Art. 20 Abs. 1 GG)
- “ Konnexitätsprinzip (Übertragung von Aufgaben mit Finanzierung) strikt anwenden
- “ Erforderlichkeit zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse (Art. 72 Abs. 2, 4 GG) heißt nicht: gleiche Standards
- “ Überörtliches Zusammenwirken nach Vorbild Art. 91c und 91d GG verstärken

Offenlegung von Vermögen und Verbindlichkeiten

- “ Basis für die Nachhaltigkeit und Steuerung. Das leistet die Kameralistik nicht, aber die Doppik.
- “ Offenlegung muss gewollt sein. Was in Unternehmen aufgrund der Gesetze (z.B. Aktiengesetz) selbstverständlich ist, ist bei den staatlichen Haushalten noch die Ausnahme.
- “ Die Kommunen wurden zur Doppik verpflichtet, um Ressourceneinsatz besser zu steuern, weil Hebesatzerhöhungen und Schuldenaufnahme begrenzt.
- “ Vertrauen wird geschaffen und Akzeptanz erhöht, weil verfügbare Ressourcen in Verbindung mit Maßnahmen beurteilt werden können.





- “ Leitbild formulieren:
wo soll der Bund, das Land, die Kommune in 10 Jahren stehen?
Daraus werden Prioritäten und Posterioritäten abgeleitet
- “ Umsetzung im Haushalt: Steuern nach Zielen und Wirkungen
- “ Voraussetzung: politischer Mut zur Offenlegung und zum gemessen werden am Grad der Zielerreichung bzw. Wirkung;
(Nicht mehr viel hilft viel, sondern was wird mit Ressourceneinsatz bewirkt)
- “ Folge: politische Verantwortlichkeit wird wiederhergestellt
- “ Top-down-Verfahren (vgl. Finanzrahmengesetz Österreich)
- “ Haushaltsausgleich = ausgeglichene Ergebnisrechnung



- “ Verbindliche Festlegung des Finanzrahmens
- “ Einbeziehung von Risiken
- “ Orientierung der Ermächtigung zur Verwendung von Haushaltsmitteln an **Wirkungen** und Leistungen, die die Verwaltung erreichen bzw. gegenüber dem Bürger und den Betrieben erbringen soll
- “ Steuerung des Mitteleinsatzes und der Zielerreichung aus einer Hand durch die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung für ein Budget
- “ Zentrales Controlling

Umsetzung am Beispiel Neues Haushaltswesen Hamburg (NHH)

- “ Grundlage: Doppik (mit Konzernabschluss)
- “ Breite Zustimmung zum Umdenken in der Verwaltung und beim Parlament
- “ HGrMoG stellt mit den Haushaltsmodellen die notwendigen Rechtsgrundlagen zur Verfügung



**Mehr
Generatio-
nengerech-
tigkeit im
Haushalt
schaffen**

**Das
parlamen-
tarische
Budget-
recht
stärken**

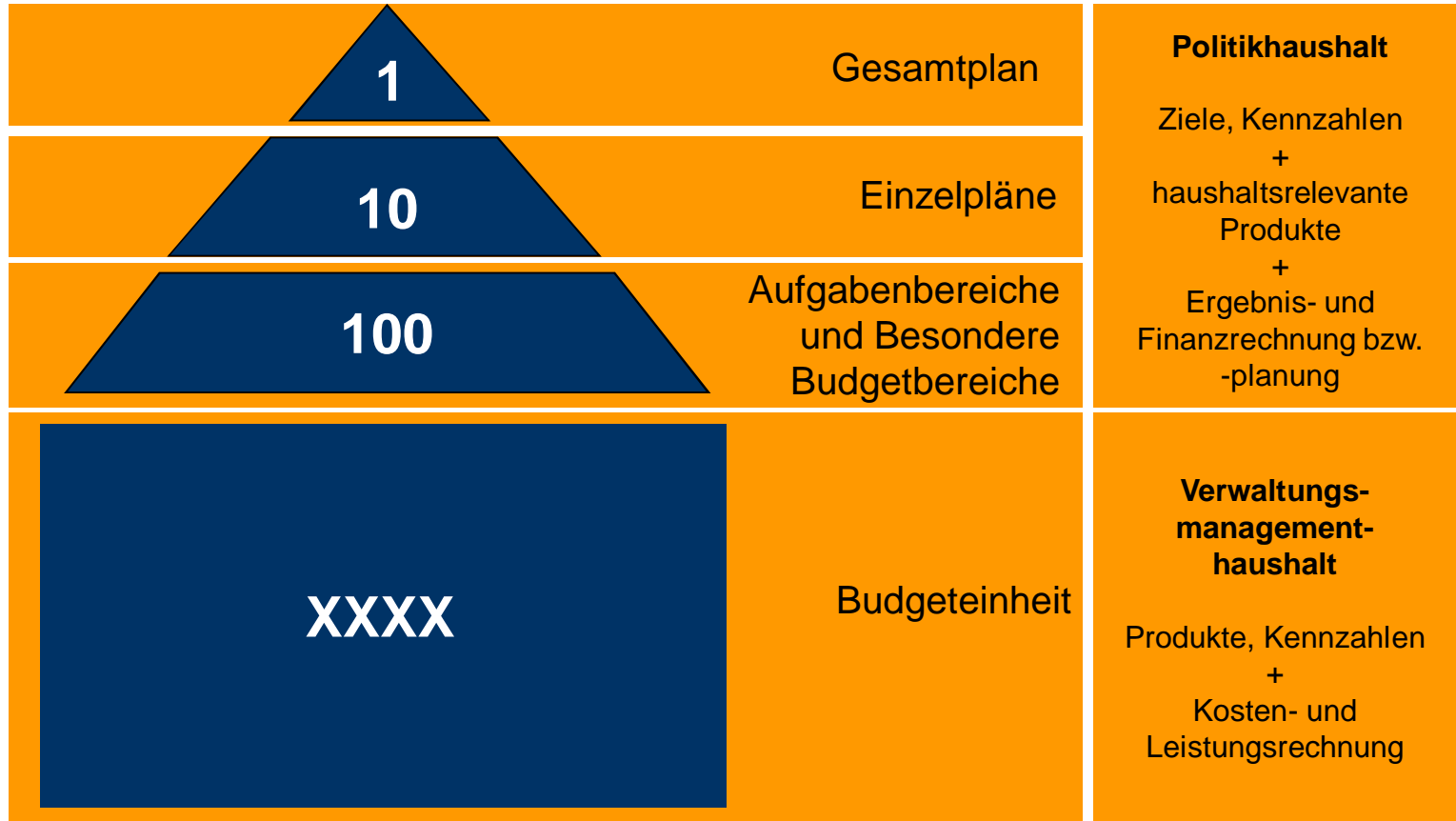
**Ein doppi-
sches
Haushalts-
manage-
ment
etablieren**

**Den
Haushalt
an
Ergebnis-
sen und
Wirkungen
ausrichten**

**Möglich-
keiten zum
Vergleich
mit
anderen
schaffen**



- “ Der Haushalt erhält eine **Ergebnis- und Finanzplanung**,
 . **die die Werteströme der FHH abbilden.**
- “ **Bestandspositionen** werden in der **Bilanz** nachgewiesen.
 . **z.B. Vermögensgegenstände und Schulden**
- “ Die **Veränderung des Eigenkapitals** wird aus dem **Saldo** der **Ergebnisrechnung** in der **Bilanz** erkennbar.
- “ Die **Veränderung der Zahlungsmittelbestände** wird aus dem **Saldo der Finanzrechnung** erkennbar.



© arf GmbH



- “ erhalten grundsätzlich alle Ressourcen in Form von Budgets (Saldo aus Aufwendungen und Erträgen),**
- “ die sie zur Erfüllung ihrer in den Leistungszwecken festgelegten Aufgaben benötigen.**
- “ Die Leistungszwecke werden mit ihren vollständigen Kosten bei dem Aufgabenbereich veranschlagt, der die politische Verantwortung für diese Aufgabe trägt.**

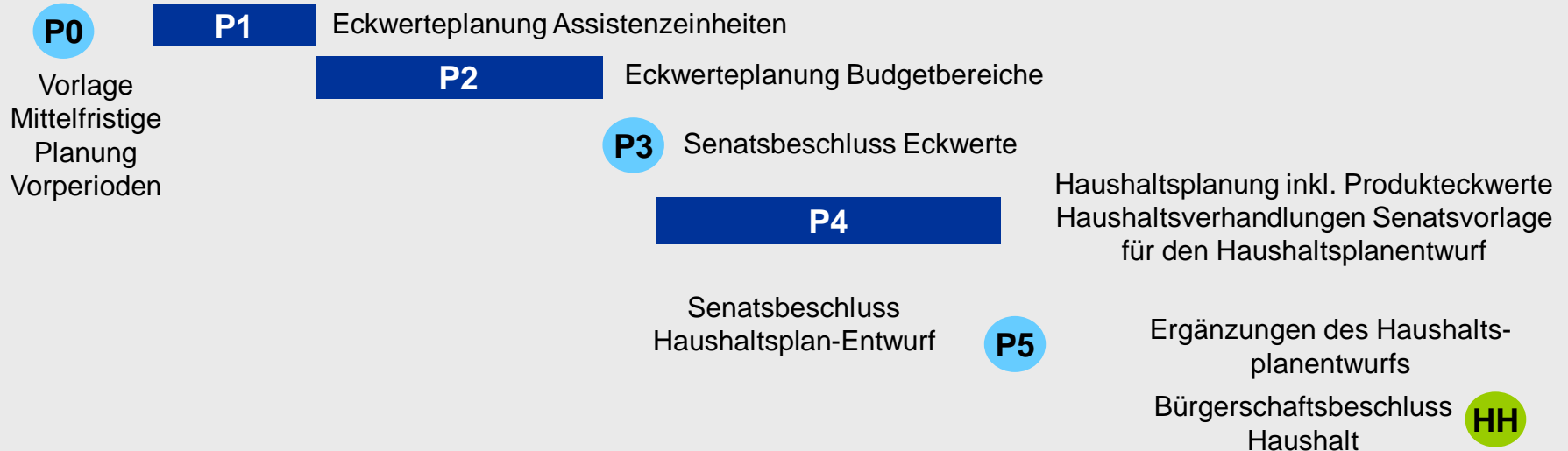
Die Definition der Leistungszwecke durch verbale Beschreibungen und Kennzahlen ist als haushaltsbegründende Festlegung verbindlich:

Budgets dürfen ohne vorherige Zustimmung des Parlaments nicht für andere als die definierten Leistungszwecke verwendet werden.

Ausnahmen ergeben sich lediglich im Zusammenhang mit dem Notbewilligungsrecht.

Im Rahmen von NHH verändern sich die Planungsinhalte unter Beibehaltung der Verantwortlichkeiten und des vorhandenen zeitlichen Planungsablaufes

Politikhaushalt



Verwaltungsmanagementhaushalt

P: Planungsphase
HH: Haushalt

Detailaufteilung in den Budgetbereichen

P6

4. Quartal 01

1. Quartal 02

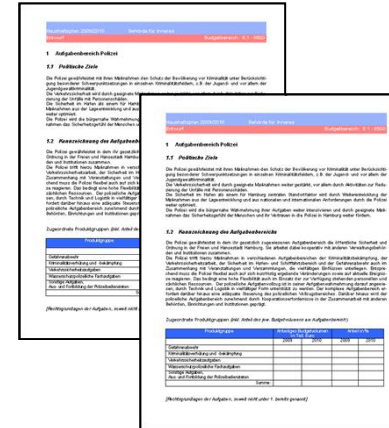
2. Quartal 02

3. Quartal 02

4. Quartal 02

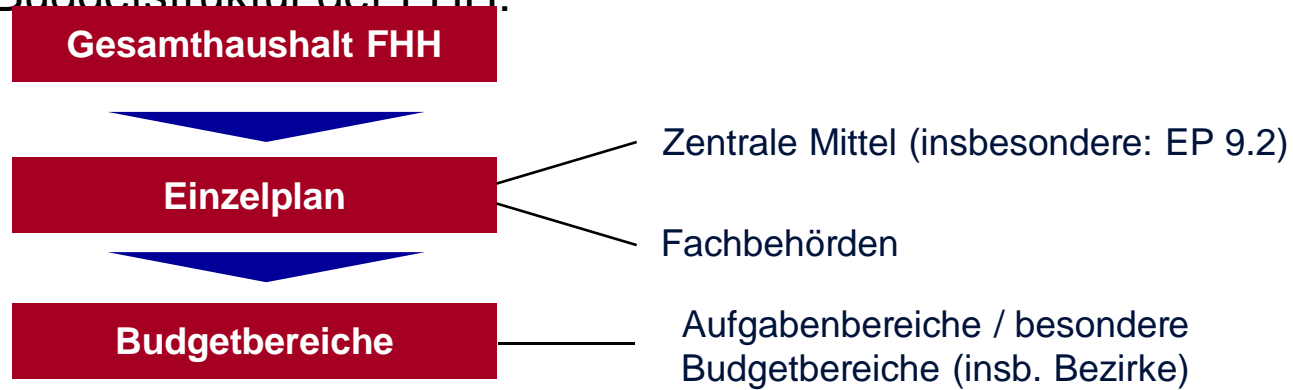
Entsprechend den neuen Anforderungen werden folgende Planungen benötigt:

- **Ergebnisplanung**
- **Finanzplanung**
- **Ziel- und Kennzahlenplanung**



Darüber hinaus wird die Mittelfristige Planung in die Haushaltsplanung integriert.

Die Planungsstruktur richtet sich hierbei nach der Aufgaben- und Budgetstruktur der FHH:



NHH: Unterjährige Haushaltssteuerung: Ziele für die Bewirtschaftung



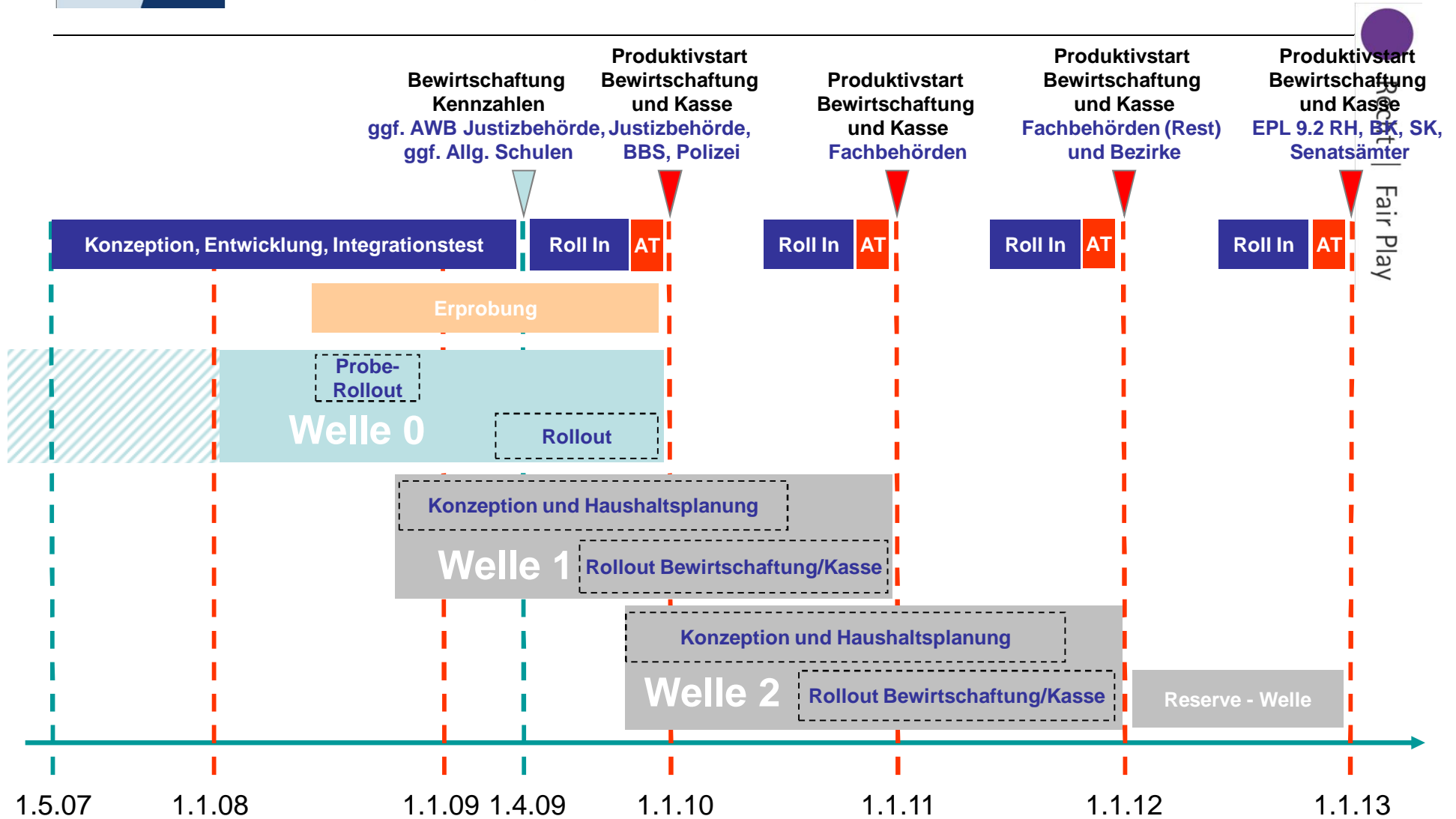
- “ Abbildung **aller relevanten Bewirtschaftungsprozesse** im neuen SAP-System auf Basis des doppelten Buchungsgeschäfts,
- “ Unterstützung des **Konzernabschlusses**,
- “ Erhöhung der **Buchungsqualität** durch geeignete Maßnahmen
 - . Optimierte Organisationsstruktur für Stammdaten und Buchungen
 - . Datenkonsistenz der Stammdaten, Validierungen, Dublettenprüfung
 - . Überschaubare Stammdatenstrukturen
 - . Transfer der kameralen Buchungsstrukturen auf die Doppik für die Mittelbewirtschafter
 - . Ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter für die Buchungsprozesse.
- “ Hohe **Transparenz der Mittelbewirtschaftung** und der dazugehörigen Werteflüsse.

NHH: Inhalte der doppelischen Haushaltsrechnung



- “ Die doppelische Haushaltsrechnung ist ein Spiegelbild der Haushaltsplanung. Alle Elemente des Haushaltsplans (Ergebnisplan, Finanzplan, Kennzahlenplanung, Produkteckwerte) werden in der Haushaltsrechnung dargestellt.
- “ Zusätzlich ist die Bilanz mit den Bilanzanhängen Bestandteil der doppelischen Haushaltsrechnung.
- “ In der Haushaltsrechnung werden Ansätze, fortgeschriebene Ansätze und Istwerte dargestellt.
- “ Plan/Ist-Abweichungen sind zu erläutern.

NHH: Projektrahmenplan





- “ Politik und Verwaltung brauchen Zeit zum Umdenken
- “ Projektkosten, laufender Aufwand
- “ Neue Landeshaushaltsordnung
- “ Produkthaushalt auf der Basis des doppelten Rechnungswesens (∞doppischer Produkthaushalt%)
- “ Budgetspielräume . Deckungsfähigkeiten
- “ Berichtswesen

Uneingeschränkte Empfehlung: Fortsetzung von NHH



Danke für die Aufmerksamkeit