

Steuerungskonzept

1. ZUKÜNFTIGE HAUSHALTSSTRUKTUR	4
2. PLANUNGSVERFAHREN DES NKF- HAUSHALTS	5
2.1 Phasen des Planungsverfahrens	5
2.2 Zeitdauer des Planungsprozesses	7
3. ZIELE UND KENNZAHLEN IM NKF	7
3.1 Allgemeines	7
3.2 Anforderungen an Zielbeschreibungen	7
3.3 Mögliche Zieldimensionen	8
3.4 Zielebenen	8
3.5 Kennzahlen und Indikatoren	8
3.6 Skalierung der strategischen Bedeutung	9
3.7 Zuständigkeiten	9
4. BERICHTSWESEN	10
4.1 Ziele und Aufgaben des Berichtswesens	10
4.2 Elemente und Abläufe des Berichtswesens	10
4.3 Berichtsstruktur für Berichtobjekte	11
4.3.1 Grundsätzliche Vorgaben:	11
4.3.2 Vorgaben für die Berichtsarten	12
4.4 Zeitlicher Ablauf	14
4.5 Kostenstellenberichte in der NKF-Startphase ab 2009	14
5. CONTROLLING	15
5.1 Definition und Grundprinzipien	15
5.2 Controlling-Werkzeugkasten	16
5.2.1 Produktgliederung des NKF	16
5.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung	19
5.2.3 Planung	20
5.2.4 Berichtswesen	21
5.2.5 Wirtschaftsplan	22
5.2.6 Jahresabschluss und Gesamtabchluss	23
5.2.6.1 Der Jahresabschluss nach § 95 GO NRW	23
5.2.6.2 Der Gesamtabchluss nach § 116 GO NRW	24
5.3. Controlling-Organisation	25
5.3.1 Produkthaushalt	25

5.3.2. Kommunale Unternehmen und Konzernabschluss	26
5.4 Kompetenzen der Controller	26
6. LEISTUNGSERFASSUNG BZW. LEISTUNGSVERRECHNUNG	27
6.1 Situation vor NKF	27
6.2 Künftige Zielsetzung	28
6.3 Voraussetzungen	28
6.4 Grundsätze der Leistungserfassung	28
6.5 Grundsätze der Verrechnung / Umlagen	29
6.6 Serviceleistungen	29
6.7 Steuerungsumlage	30
6.8 Zeitpunkt der Verrechnung	30
6.9 Preisfindung /-bildung	30
7. MANAGEMENTVERANTWORTUNG	31
8. EINBEZIEHUNG DER KOMMUNALEN UNTERNEHMEN	32
8.1 Situation vor der NKF-Einführung	33
8.2 Situation im NKF-Haushalt	33
9. ANPASSUNG AUSSCHUSSSTRUKTUR AN DAS NKF	34
10. BERÜCKSICHTIGUNG DER BEZIRKE IM NKF	35
10.1 Allgemeines	35
10.2 Zuordnung der bezirksbezogenen Mittel im NKF	36
ANLAGEN:	37
Anlage 1 Planungsprozess mit Planungsphasen	37
Anlage 2 Elemente und Abläufe des Berichtswesens	37
Anlage 3 Berichtsart: Kostenstellenbericht	37
Anlage 4 Berichtsart: Produktbericht	37
Anlage 5 Berichtsart: Teilproduktbericht	37
Anlage 6 Berichtsart: Produktgruppe	37
Anlage 7 Elemente der Gesamtsteuerung	37

Das Steuerungskonzept beschreibt unter Berücksichtigung der gesetzlichen Änderungen die Phasen der Haushaltsplanung und Planausführung, nach der Einführung von NKF bei der Stadt Bielefeld

1. Zukünftige Haushaltsstruktur

Die Gemeinden müssen spätestens ab dem Haushaltsjahr 2009 ihre Geschäftsvorfälle nach dem System der doppelten Buchführung in ihrer Finanzbuchhaltung erfassen und zum Stichtag 01.01.2009 eine Eröffnungsbilanz aufstellen. Diese Veränderung des Haushalts- und Rechnungswesens bedeutet eine grundlegende und sehr umfangreiche Änderung gegenüber dem bisherigen kameralen Rechnungswesen.

Wurde im kameralen Rechnungswesen lediglich die Einnahmen- und Ausgabenseite betrachtet, so richtet sich im Neuen Kommunalen Finanzmanagement der Focus verstärkt auf die Ertrags- und Aufwandsseite. Damit verbunden ist eine größere Transparenz sowie intergenerative Gerechtigkeit. Neu ist auch die Einbeziehung von Leistungsdaten neben den Finanzdaten, wodurch eine Abkehr vom bisherigen rein zahlungsorientierten hin zum ressourcenverbrauchsorientierten Rechnungswesen entsteht. Sowohl verwaltungsintern als auch für die politischen Gremien werden durch das NKF Steuerungsmöglichkeiten eröffnet, die eine effizientere Aufgabenwahrnehmung ermöglichen.

Durch die neuen „NKF-Regelungen“ bleiben die Rechte der Gemeindeorgane unangetastet.

Konkret werden durch das NKF der bisherige Verwaltungs- und Vermögenshaushalt durch eine Ergebnisplanung bzw. -rechnung, eine Finanzplanung bzw. -rechnung sowie durch eine Bilanz ersetzt.

Im Ergebnisplan/in der Ergebnisrechnung werden die Erträge und Aufwendungen, im Finanzplan/in der Finanzrechnung die tatsächlichen Einzahlungen und Auszahlungen abgebildet. Die Bilanz gibt Aufschluss über die Vermögenswerte einer Kommune.

Die Finanzwerte werden dort nicht mehr wie bisher in detaillierter Weise in einzelnen Haushaltsstellen sondern vielmehr zusammengefasst nach Ertrags- und Aufwandsarten bzw. Einzahlungs- und Auszahlungsarten abgebildet. Ebenfalls gibt es zukünftig keine Gliederung mehr nach Einzelplänen, Abschnitten und Unterabschnitten. Die neue Gliederung ist produktorientiert nach verbindlich vorgeschriebenen Produktbereichen sowie - je nach Festlegung der einzelnen Kommune - weiterhin untergliedert nach Produktgruppen und Produkten vorgesehen.

Herzstück und zentrales Element des NKF ist vor allem die Produktorientierung im Zusammenhang mit Zielen und aussagekräftigen Kennzahlen. Insgesamt sind als Gliederung 17 produktorientierte Teilpläne (Produktbereiche) vorgeschrieben. Darüber hinaus können im Haushaltsplan Produktgruppen und Produkte als weitere Gliederungsebene vorgesehen werden. Organisatorische Gesichtspunkte können einfließen.

Für die künftige Haushaltsstruktur ist grundsätzlich die Ebene der Produktgruppe vorzusehen und dabei der NKF-Produktrahmen der NKF Modellkommunen mit ca. 100 empfoh-

lenen Produktgruppen zugrunde zu legen. In Bielefeld wird insbesondere durch die stärkere Aufgliederung bei den Ausschüssen und den Bezirken eine höhere Anzahl erreicht.

Ziele, Finanz- und Leistungsdaten werden grundsätzlich auf Produktgruppenebene und ausschließlich investive Ein- und Auszahlungen werden in den Teilfinanzplänen der Produktgruppen abgebildet.

Unterhalb der im Haushalt abgebildeten Produktgruppenebene wird im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) über Produkte und Kostenstellen gesteuert. Hierfür gelten die folgenden Ausführungen entsprechend.

Der nach Produktgruppen gegliederte NKF-Haushalt enthält eine systematische Verbindung von Zielen, Ergebnissen und Leistungsdaten.

Produktgruppenverantwortliche sind die Amtsleiter schwerpunktmäßig für Ressourcen und Leistungen und deren Entwicklung, sowie die verantwortlichen Dezernenten schwerpunktmäßig für Ziele und Wirkungen und deren Entwicklung als Vertreter gegenüber politischen Gremien. In Bielefeld wird die Kongruenz zwischen Fach- und Ressourcenverantwortung angestrebt (Finanz- und Leistungsseite).

2. Planungsverfahren des NKF- Haushalts

2.1 Phasen des Planungsverfahrens

Aufgrund der weiterführenden Zielsetzungen des NKF ist ein neues Planungsverfahren zu etablieren, welches in 9 Phasen gegliedert ist. Dabei wird zunächst der Verwaltungsentwurf aufgestellt, der Grundlage anschließender politischer Beratungen und Beschlüsse sein wird. Veränderungen des Verwaltungsentwurfes erfordern eine erneute Detailplanung der Verwaltung. Die Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und Beteiligungen werden in den Planungsprozess integriert.

Das Planungsverfahren ist von grundlegender Bedeutung für den Gesamtprozess. Das NKF-Gesetz gibt zum einen feste Vorgaben und zum anderen Gestaltungsfreiräume für die Kommunen.

Durch den neuen Produkthaushalt erfolgt die systematische Verbindung von Zielen, Ergebnis- und Leistungsdaten. Im Gegensatz dazu werden im bisherigen kameralen System nur Finanzdaten geplant.

Im Vergleich zur bisherigen Planung bedingt diese weiterführende Zielsetzung ein erheblich komplexeres und zeitaufwändigeres Planungsverfahren. Eine Ermittlung der produktbezogenen Plan-, Ergebnis- und Leistungsdaten für einen mehrjährigen Zeitraum ist nur durch intensive Nutzung der Funktionalitäten des eingesetzten SAP-Systems möglich. Die flächendeckende Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, mittels derer die Kostenstellen, -träger/Produkte und letztlich auch die Produktgruppen geplant werden, ist daher unabdingbare Voraussetzung.

Ingesamt ist es deswegen erforderlich, die Phasen des Planungsprozesses klar zu strukturieren, die Beteiligten zu benennen und in der Umsetzung dafür Sorge zu tragen, dass die vorgesehenen Ergebnisse der Teilschritte auch erreicht werden.

Das Planungsverfahren gliedert sich in neun Phasen:

1. Auswertung Ist-Ergebnisse
2. Rahmenplanung
3. Eckdatenbeschluss (verwaltungsintern)
4. Detailplanung
5. Aufstellung Verwaltungsentwurf
6. Haushaltsplanberatung Phase 1
7. Plausibilitätsprüfung der Umsetzung (Verwaltung)
8. Haushaltsplanberatung Phase 2
9. Verabschiedung Haushaltsplan

Die Konzeption des Planungsprozesses ist der beigefügten **Anlage 1** zu entnehmen.

Auf der Basis der Ergebnisse der Vorjahre und nach aktueller Ermittlung bzw. Festlegung der Rahmenbedingungen für einen Planungszeitraum ist frühzeitig im Planungsverlauf ein verwaltungsinterner Eckdatenbeschluss vorgesehen.

Diese allgemeine Rahmenplanung wird weitgehend außerhalb des SAP Systems stattfinden.

Auf der Basis des verwaltungsinternen Eckdatenbeschlusses als Vorgabe für die dezentrale Detailplanung der Kostenstellen- und Produktverantwortlichen erfolgt die Aufstellung des Verwaltungsentwurfs.

Analog zu den gesetzlichen Vorgaben zur Aufstellung einer städtischen Konzernbilanz und zur Homogenisierung der Entscheidungsfindungen wird auch im Planungsverfahren künftig eine stärkere Einbindung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und der haushaltsrelevanten Beteiligungen sichergestellt. Für die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen soll dazu eine Produktstruktur wie für den Kernhaushalt aufgebaut werden. Die Planungen der Beteiligungen werden zeitlich koordiniert in den Planungsprozess eingebunden und mit ihren Ergebnisdaten in die Verfahrensabläufe integriert.

Der Verwaltungsentwurf wird durch den Kämmerer und den Oberbürgermeister in die politische Beratung eingebracht.

Bei Veränderungen des Verwaltungsentwurfes durch Beschlüsse aus den Fachausschüssen und Bezirksvertretungen müssen aufgrund der Abhängigkeit von Zielsetzungen, Leistungs- und Finanzdaten im Rahmen einer erneuten Detailplanung Plausibilitäten und Abhängigkeiten ermittelt, berücksichtigt und dargestellt werden. Ggf. sind daraus resultierend weitere politische Beschlüsse erforderlich.

Die durch die Plausibilitätsprüfung und Umsetzung notwendige erneute Detailplanung bindet Ressourcen. Diese wesentliche Änderung im Vergleich zum heutigen Aufstellungsverfahren für den kameralen Haushalt bedeutet einen erheblichen Mehraufwand.

Der so abgestimmte Haushaltsplan kann dann endgültig vom Rat beschlossen werden.

2.2 Zeitdauer des Planungsprozesses

Der in der Anlage 1 beschriebene künftige Planungsprozess ist mit einer Zeitachse unterlegt worden. Die Umsetzbarkeit der benannten Phasen in den jeweiligen Zeiträumen basiert auf groben Einschätzungen, da naturgemäß Erfahrungswerte nicht vorliegen können. Der in den Darstellungen enthaltene idealtypische Anspruch, innerhalb des Vorjahres das Planungsverfahren für das Folgejahr vollständig abgeschlossen zu haben, führt zu einer dichteren Abfolge der einzelnen Phasen aufeinander.

3. Ziele und Kennzahlen im NKF

3.1 Allgemeines

Im Rahmen der Planungsverfahren des NKF-Haushalts sind Zieldefinitionen ein Pflichtelement der produktorientierten Planung.

Ziele beschreiben gewünschte, anzustrebende Soll-Zustände in der Zukunft. Zielplanungen sind damit eine wichtige Station beim Planen von Handlungen zur Problemlösung. Ziele sind gewissermaßen „Leuchtfener“ für das Handeln, sie geben ihm Richtung. Ausgangspunkt der Überlegungen sollte dabei zunächst der Ist-Zustand sein. Die vorzunehmende Zielbeschreibung projiziert davon ausgehend die Soll-Entwicklung und das gewollte Ergebnis (Beibehaltung Ist-Zustand oder Veränderung).

3.2 Anforderungen an Zielbeschreibungen

- Die beschriebene Zielsetzung sollte jährlich wiederkehrend (mindestens) einen Zeithorizont von 4 Jahren umfassen (Planjahr 1 plus 3 weitere Folgejahre);
- Die Ziele sollten realistisch aber auch anspruchsvoll formuliert werden;
- Die Zielformulierung sollte zur Konkretisierung der Zielsetzung positiv definiert sein
- Was soll erreicht werden, Nicht - Was soll abgeschafft werden;
- Die Beeinflussbarkeit der Zielsetzung durch den Verantwortlichen muss gegeben sein;
- Die Zielsetzung muss messbar sein. Die Messbarkeit wird im Rahmen der Beschreibungen zu der „Zielerreichung“ allgemein definiert und muss durch entsprechende „Kennzahlen und Indikatoren“ konkret dargestellt werden;
- Allgemeine Informationen, wie z.B. der Bezug zu Rechtsgrundlagen, sind unter dem Punkt „Beschreibung“ darzustellen;
- Als Adressat des Leistungsangebots ist optional die konkrete Beschreibung der „Zielgruppe“ anzugeben.

3.3 Mögliche Zieldimensionen

Zielsetzungen können anhand verschiedener inhaltlicher Aspekte entwickelt werden. Als Ausgangsbasis der dazu notwendigen Überlegungen wird die Berücksichtigung der vier nachfolgend vorgestellten Zieldimensionen vorgeschlagen.

Die tatsächlichen Zielsetzungen sind individuell festzulegen. Dabei ist die Gliederung nach den vorgeschlagenen Zieldimensionen nicht mehr erforderlich.

Gewünschte Wirkungen des Verwaltungshandelns (Outcome)

Schwerpunkt sind hier die Überlegungen zu den gewünschten Effekten bzw. dem beabsichtigten Nutzen des Verwaltungshandelns. Was soll bewirkt werden?

Überlegungen dazu beinhalten eher strategische Aspekte des Verwaltungshandelns. Solche - zu konkretisierenden - Zielsetzungen ergeben sich z. T. bereits aus gesetzlichen Regelungen. Insbesondere im Bereich der freiwilligen Aufgabenwahrnehmung sind eigene Festlegungen erforderlich.

Beispiele: Nutzungs-, Versorgungs- oder Vermittlungsquoten bestimmter Leistungen.

Wesentliche Leistungsdaten (Output)

Sicherstellung einer bestimmten Menge eines Angebots oder einer Leistung.

Dargestellt werden sollten nur die das jeweilige Aufgabenfeld prägenden Leistungen und dazugehörigen Mengen.

Wirtschaftlichkeit

Festlegung eines Finanzrahmens (Zuschussbedarf/Überschuss) als Gesamtbudget für eine Leistungsmenge oder eines Preises pro Einheit.

Prozesse /Strukturen

Vorgaben zu den Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung oder der Leistungserstellung wie etwa Öffnungszeiten, Bearbeitungsdauer, Fallzahlen je Mitarbeiter, Erreichbarkeiten.

3.4 Zielebenen

Zur Steuerung des NKF-Haushalts sind Ziele für die Produktgruppen und die dazugehörigen Produkte sowie ggfls. Teilprodukte zu beschreiben.

Die Zielsetzungen für die Produkte müssen einen abgeleiteten Bezug zu den Zielsetzungen der dazugehörigen Produktgruppe aufweisen. Es muss erkennbar sein, welchen Beitrag ein Produkt zur Erreichung der Produktgruppenziele leisten soll.

Auf der Grundlage dieser Zielebenen des NKF-Haushaltsplans sind daraus abgeleitet Zielvereinbarungen auf weiteren Ebenen möglich. Entsprechende Verfahren wären im Rahmen der Entwicklung eines integrierten Zielvereinbarungsmanagements darzustellen.

3.5 Kennzahlen und Indikatoren

Kennzahlen dienen der Messung der Zielerreichung. Sie können als absolute oder als relative Werte gebildet werden. Die Messung erfolgt im Rahmen des Berichtswesens.

Anzustreben ist die direkte Messung von Kennzahlen. Nur soweit dies nicht möglich ist, sind Indikatoren zu ermitteln, um anhand dieser Kennzeichen Beurteilungen vornehmen zu können.

Beispiel: Anzahl der Beschwerden/Kundenzahl zwecks Beurteilung der „Kundenzufriedenheit“.

Kennzahlen und Indikatoren sind entsprechend der notwendigen Zielentwicklung sowohl für Produktgruppen als auch für Produkte zu bilden. Je Ebene sollten max. 5 Werte vorgesehen werden. Darüber hinaus werden für alle Produktgruppen drei allgemeine Finanzkennzahlen vorgegeben.

3.6 Skalierung der strategischen Bedeutung

Zur Einstufung der strategischen Bedeutung der Produktgruppe für das Leistungsangebot der Stadtverwaltung insgesamt könnte unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien eine gesonderte Beurteilung vorgenommen werden. Diese Aufgabenstellung ist für die Umsetzung der Vorgaben zur Einführung des NKF nicht gesetzlich vorgesehen und somit nicht zwingend erforderlich.

Allerdings könnte diese Option im Verfahren des Prozesses zur Bildung und Beschreibung der Produktgruppen ergänzend wahrgenommen werden, um aufgrund der Skalierungen den zusätzlichen Nutzen von Auswertungsmöglichkeiten zur Bewertung der städtischen Leistungspalette aus Sicht unterschiedlichen Prioritäten zu erhalten.

Die abschließende Bewertung würde dabei jeweils dem Rat im Rahmen der jährlichen Beschlussfassung zum Haushalt obliegen.

Die Standardkriterien könnten sein

- Nutzen für Einwohner oder Betriebe
- Nutzen für die langfristige Stadtentwicklung
- Finanzwirtschaftliche Bedeutung
- Innerorganisatorische Bedeutung
- Bedeutung für Stadtbild, Außendarstellung

Die Gewichtung der aller Kriterien erfolgt jeweils für jede Produktgruppe anhand einer Skala von 1 (geringe Bedeutung) bis 6 (herausragende Bedeutung). Technisch könnten für die Berücksichtigung der Standardkriterien und der Gewichtung „Kennzahlen“ im SAP-System genutzt werden.

Die entsprechenden Beurteilungen sollen inhaltlich und technisch im Rahmen der weiteren Projektarbeit zum Aufbau der Produktgruppen vorgenommen werden, damit ab 2011 eine Nutzung möglich ist.

3.7 Zuständigkeiten

Produktgruppenverantwortlich sind die Leiter von Organisationseinheiten und die zuständigen Dezernenten. Damit ist auch der Prozess der Zielbildung verantwortlich auf dieser Ebene zu initiieren. Die Bestätigung der Zielbildung erfolgt jeweils jährlich im Rahmen der Verabschiedung des Haushaltsplans durch den Rat.

Verantwortlich für die Zielbildung auf der Ebene der Produkte sind die Produktverantwortlichen in Zusammenarbeit mit den Leitern der Organisationseinheiten der betroffenen Produktgruppen.

4. Berichtswesen

4.1 Ziele und Aufgaben des Berichtswesens

Im bisherigen Berichtswesen der Stadt Bielefeld liegt der Schwerpunkt der Berichterstattung entsprechend dem zentralen kameralen Planungsverfahren auf reinen Finanzdaten.

Mit Einführung des NKF und der outputbezogenen Planung eines Produkthaushaltes verändern sich zwangsläufig auch die Anforderungen an ein Berichtswesen.

Unterjährige Informationen über den Haushaltsvollzug müssen sowohl im Hinblick auf ergebnis- als auch leistungsbezogene Kriterien (Ziele/statistische Kennzahlen/Leistungsdaten) erbracht werden.

Oder anders formuliert: über Alles, was geplant wird, ist auch zu berichten.

Das Berichtswesen übernimmt neben seiner Informationsaufgabe (Dokumentation) in zunehmendem Maße Funktionen als Steuerungsinstrument. Das Berichtswesen ist so zu gestalten, dass ein Überblick über den aktuellen Stand des Haushaltsvollzuges gewährleistet ist. Neben der Analyse von Abweichungen zur Planung steht die Maßnahmeorientierung im Vordergrund. Für die verschiedenen Entscheidungs-/Verantwortungsebenen ist zu gewährleisten, dass Gegensteuerungsmaßnahmen sowohl in finanzieller Hinsicht, aber auch in Bezug zum geplanten Output rechtzeitig ermöglicht und umgesetzt werden.

4.2 Elemente und Abläufe des Berichtswesens

In der **Anlage 2** wird ein schematischer Überblick über Berichtsobjekte, Berichtsinhalte und Abläufe dargestellt.

Zentrale Aussagen dazu sind:

- In zeitlicher Hinsicht erfolgt eine Umstellung von einer quartalsweisen zu einer tertialen Berichterstattung; dies gilt auch für die Betriebe und Beteiligungen.
- Die Berichte sind an zentral vorgegebene Ablauffermine gebunden. Grundsätzlich sind als Standardberichte der Kostenstellenbericht, der (Teil-)Produktbericht und der Produktgruppenbericht (ausgenommen Teilfinanzpläne) zu erstellen. Weitere Berichte sind als anlassbezogene Sonderberichte möglich, wie z.B. ein Kostenartenbericht oder ein Finanzplanbericht. Die angegebenen Standardberichte sind die Grundlage für die Berichte im NKF an die Politik.
- Zu den Produktgruppen sind zwei Tertialsberichte und ein gesonderter Jahresabschlussbericht, welcher den dritten Tertialsbericht ersetzt, vorgesehen. Es wird davon ausgegangen, dass der Jahresabschlussbericht zeitnah bis Ende Februar vorliegt. Andernfalls kann der Kämmerer die Erstellung eines dritten Tertialsberichtes verfügen.
- In dem Jahresbericht sind außer den produktgruppenspezifischen bisher verwendeten Kennzahlen auch die allgemeinen drei Finanzkennzahlen aufzulisten. Die Finanzkenn-

zahlen sind als Ergebnis der Gesamtplanung vom System zu erstellen. Im Jahresabschlussbericht sind Plan und Ergebnis der Finanzkennzahlen darzustellen.

- Zu den Produkten, evtl. Teilprodukten und Kostenstellen sind monatliche Berichte ab April bis einschließlich November eines jeden Jahres und ein Jahresabschlussbericht vorgesehen. Es wird davon ausgegangen, dass der Jahresabschlussbericht zeitnah bis Ende Februar vorliegt. Andernfalls kann der Kämmerer die Berichtspflicht auch für den Dezember verfügen.
- Um Informationen vollständig und ungefiltert transportieren zu können, ist es erforderlich, dass die Berichte der Kostenstellenverantwortlichen an alle „beteiligten“ Produktverantwortlichen und Produktgruppenverantwortlichen weitergeleitet werden.
- Der Termin für die Verrechnungen und Umlagen, die zentral angestoßen werden, ist vor den Arbeiten zu den Berichten abzuwarten. Unterjährig werden in der Regel hier 7 Kalendertage nach Periodenende vergangen sein.
- Es soll für alle Beteiligten möglich sein, unterjährig detaillierte Sachstandsinformationen je Erlös- bzw. Kostenart im System abzufragen. Entsprechende Berechtigungen sind einzurichten.
- Die dargestellten Sonderberichte sind nicht abschließend, es ist eine Vielzahl weiterer Sonderberichte denkbar. An dieser Stelle werden schwerpunktmäßig die Standardberichte behandelt, zu denen keine Berichte zum Vollzug des Finanzplans gehören.
- Für die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen gelten die gleichen Anforderungen zu diesen Berichten wie für die Organisationseinheiten im Produkthaushalt, sobald sie die produktorientierte Planung/Darstellung neben dem Wirtschaftsplan eingeführt haben.
- Die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen und die haushaltsrelevanten Beteiligungen berichten zum Wirtschaftsplan mindestens auf der Basis des Gesamtergebnisses im Rahmen von zwei Tertialsberichten und einem Jahresabschlussbericht. Optional ist auch hier über einen dritten Tertialsbericht zu entscheiden.

4.3 Berichtsstruktur für Berichtsobjekte

Die Anlagen 3 bis 6 zeigen beispielhaft den Aufbau des Tertialsberichtes für eine Kostenstelle, für ein Teilprodukt, für ein Produkt und für eine Produktgruppe.

4.3.1 Grundsätzliche Vorgaben:

- Aus dem vom Gesetzgeber vorgegebenen zeilenmäßigen Aufbau des Teilergebnisplanes wird eine Auswahl getroffen. Hierbei werden unter Verzicht auf die Darstellung der einzelnen Ertrags- und Aufwendungsarten alle Ergebniszeilen übernommen (Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit, Finanzergebnis usw.) Zusätzlich werden als Zwischensummen die ordentlichen Erträge und Aufwendungen, die Finanzerträge- und -aufwendungen sowie die Erträge und Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen für die Berichterstattung dargestellt.
- In den Spalten werden zum einen die kumulierten Plan- und Istwerte der Tertiale dargestellt. In einem zweiten Abschnitt wird dem Planwert laut Haushaltsplan ein von den Verantwortlichen abzugebender Prognosewert als Jahreswert gegenübergestellt. Die Berichtspflichtigen müssen sich über diese Prognoseaussage dahingehend äußern, inwieweit die Planzahlen erreicht werden können.

- Im Kommentarfeld zum Teilergebnisplan und zu den statistischen Kennzahlen sind Abweichungsanalysen, Begründungen und Maßnahmen darzulegen. Der Zusammenhang von Ergebniseffekten und Leistungswerten ist darzustellen.
- Der Aufbau des Berichtsvordrucks für die „Produktgruppe“ wird hinsichtlich der Spalteneinteilung auch für (Teil-)Produkt- und Kostenstellenberichte eingesetzt.
- Leistungsdaten und Kennzahlen werden nicht nur auf Produktgruppenebene, sondern auch auf (Teil-)Produktebene definiert, geplant und berichtet.
Der Kostenstellenbericht enthält diese Daten nicht.
- In der Zeilengliederung werden im Berichtsvordruck für Produkte und Kostenstellenberichte Summen entsprechend der Einteilung der Kontengruppen des Kontenplans gebildet, soweit entsprechende Erlös- oder Kostenarten tatsächlich beplant bzw. bebucht werden.
- Die Verteilung der Planwerte auf den Planungszeitraum ist von allen Beteiligten an dem Planungs- und Berichtsprozess ins System einzugeben (Kostenstellen ⇒ Gemeinkosten, Produkte ⇒ Erlöse, Einzelkosten und Umlagen sowie Leistungsdaten/Kennzahlen, Produktgruppe ⇒ Leistungsdaten/Kennzahlen).

4.3.2 Vorgaben für die Berichtsarten

Der **Kostenstellenbericht** ist als verwaltungsinterner Bericht monatlich ab April auf dem Dienstweg an den internen Produktgruppenverantwortlichen (in der Regel die Amtsleitung) sowie an die Produktverantwortlichen abzugeben.

Für den Kostenstellenbericht ist der erarbeitete Vordruck (s. **Anlage 3**) zu verwenden.

Hier sind alle Kostenarten, die bebucht und beplant werden, aufgelistet. Es werden Summen je Kontengruppe gebildet.

Dabei ist davon auszugehen, dass die ersten 7 Spalten bis einschließlich Spalte „Jahresprognose / Plan“ aus dem System gefüllt werden und die Spalte 8, „Prognose“, vom Berichtenden ausgefüllt wird. Summen in der Spalte 8 sind automatisiert zu bilden. Die Spalten 9 und 10 sind mit Formeln zu hinterlegen, so dass hier eine Automatik entsteht.

Die Zeile 14, Block C, ist wieder vom Berichtenden auszufüllen.

Der **Produktbericht** ist verwaltungsintern monatlich ab April vom Produktverantwortlichen auf dem Dienstweg an den internen Produktgruppenverantwortlichen abzugeben.

Für den Produktbericht ist der erarbeitete Vordruck (s. **Anlage 4**) zu verwenden. Hier sind alle Kostenarten, die bebucht und beplant werden, aufgelistet. Es werden Summen je Kostenartengruppen gebildet.

Dabei ist davon auszugehen, dass die ersten 7 Spalten bis einschließlich Spalte „Jahresprognose / Plan“ aus dem System gefüllt werden und die Spalte 8, „Prognose“, vom Berichtenden ausgefüllt wird. Summen in der Spalte 8 sind automatisiert zu bilden. Die Spalten 9 und 10 sind mit Formeln zu hinterlegen, so dass hier eine Automatik entsteht.

Die Zeilen 11 und 12 sind komplett aus dem System zu beschicken. Sie kommen aus dem Kostenstellenbericht und sind daher vom Produktbericht aufzunehmen.

Sind **Teilprodukte** eingerichtet, dann wird das Verfahren der Produkte auf den Teilproduktbericht angewendet (s. **Anlage 5**).

Im Produktbericht erscheint dann im Block A auf Grund der Berichte aus den Teilprodukten alles automatisch aus dem System, da auch die Prognosen hier nur addiert werden können.

Für den Block B mit den Kennzahlen gilt dies nicht. Da die Kennzahlen im Teilprodukt in der Regel nicht den Kennzahlen des Produktes entsprechen, müssen beide Berichte im Block B bearbeitet werden.

Hier wird erwartet, dass die Spalten 1 bis 7 aus dem System gefüllt werden, die Spalte 8 ist vom Berichtenden zu bearbeiten, die Spalten 9 und 10 sind mit Formeln zu hinterlegen. Die Zeile 20, Block C, ist wieder vom Berichtenden auszufüllen.

Der **Produktgruppenbericht** wird alle 4 Monate vom internen Produktgruppenverantwortlichen erstellt und an den politischen Produktgruppenverantwortlichen (den Dezernenten) weitergegeben. Der Dezernent sammelt die Produktgruppenberichte und gibt sie weiter an den Kämmerer.

Der Kämmerer sammelt alle Produktgruppenberichte und bereitet den Bericht für den Finanz- und Beteiligungsausschuss vor. Die Dezernenten berichten in den entsprechenden Fachausschüssen.

Im Ablauf der Beratungen ist die Beratung in den Fachausschüssen vor der Beratung im Finanz- und Beteiligungsausschuss zu beenden (siehe Kapitel 9 – Ausschussstruktur). Dabei ist seitens der Verwaltung zu beachten, dass die Berichte in den Fachausschüssen und der Bericht im Finanz- und Beteiligungsausschuss abgestimmt sind.

Es besteht zwar grundsätzliche Berichtspflicht, aber es ist uneffektiv, alle Produktgruppenberichte unkommentiert gesammelt in die Ausschüsse zu geben. Es macht Sinn, die Produktgruppenberichte auf Berichtsbedarf zu prüfen.

Produktgruppenberichte ohne Berichtsbedarf sind als „im Plan“ zu berichten.

Berichtsbedarf kann sich aus mehreren Gründen ergeben. Diese Gründe können sein:

- Block A, Abweichungen der Zeile 12, Ergebnis, um 10% und mehr oder um 250.000 € und mehr zur Prognose zum Jahresende.
- Block B, Abweichung um 10% je Kennzahl zur Prognose zum Jahresende.
- Bei Bedarf, wenn der Produktgruppenverantwortliche es für angebracht hält.

Für den Produktgruppenbericht ist der erarbeitete Vordruck (s. **Anlage 6**) zu verwenden. Dabei ist davon auszugehen, siehe Produktbericht, dass die ersten 7 Spalten aus dem System gefüllt werden.

Die Spalte 8 wird im Block A aus den Produkten addiert. Der Block B wird vom Berichtenden ausgefüllt, da die Kennzahlen von Produkten und Produktgruppen in der Regel nicht übereinstimmen. Die Spalten 9 und 10 sind mit Formeln zu hinterlegen, so dass hier eine Automatik entsteht. Die Zeile 18, Block C, ist wieder vom Berichtenden auszufüllen.

Der Jahresabschlussbericht ersetzt den 3.Tertialsbericht. Bei Bedarf kann der Kämmerer die Erstellung des 3.Tertialsberichtes verfügen. In dem Jahresbericht sind außer den bisher verwendeten Kennzahlen auch die allgemeinen drei Finanzkennzahlen im Plan und Ist aufzulisten.

4.4 Zeitlicher Ablauf

Der Produktgruppenbericht sollte innerhalb des Folgemonats nach Periodenende innerhalb der Verwaltung aufgestellt werden.

Die konkrete Ausgestaltung des zeitlichen Ablaufs wird durch einen jährlichen Jahresarbeitskalender festgesetzt und folgt den Eckpunkten:

Letzter Tag jeweils

4., 8., und 12. Monat	Ende der Buchungsperiode
7 Werktage	Umlagebuchungen durch 200
4 Werktage	Kostenstellenbericht an Teilprodukt-, Produkt- und interne Produktgruppenverantwortliche (Amtsleitung)
2 Werktage	Teilproduktberichte an Produktverantwortliche
2 Werktage	Produktberichte an interne Produktgruppenverantwortliche
3 Werktage	Produktgruppenberichte an politische Produktgruppenverantwortliche (Dezernent)
3 Werktage	Produktgruppenbericht an Kämmerer

Vorbereitung der Berichte in den Fachausschüssen,
Ladungsfristen einhalten

Vorbereitung Bericht Finanz- und Beteiligungsausschuss, Ladungsfrist einhalten und das Ende der Berichte in den Fachausschüssen berücksichtigen.

Bei der Planung der Sitzungstermine der Fachausschüsse und des Finanz- und Beteiligungsausschusses sind die Berichtstermine der Produktgruppenberichte zu berücksichtigen.

4.5 Kostenstellenberichte in der NKF-Startphase ab 2009

Die vorstehend zu 4.1 bis 4.4 dargestellten Anforderungen an Berichtsobjekte, Berichtsinhalte und Abläufe bedingen technisch und ablauforganisatorisch komplexe Verfahren.

Um allen Beteiligten den Einstieg und die Umstellung in der NKF-Startphase ab 01.01.2009 zu erleichtern, ist es sinnvoll, Berichtsstrukturen und –abläufe zunächst zu verschlanken, ohne dabei auf die wesentlichen Informationen zu verzichten.

Es wird daher auf der Ebene der Kostenstellen bis auf weiteres auf die Aufbereitung der dargestellten Berichte und die formalisierte Festlegung von Standardberichtspflichten verzichtet (Ziff. 4.2 und 4.3).

Die Kostenstellenverantwortlichen nutzen stattdessen zur monatlichen Auswertung der Ergebnisse die SAP Standardberichte, z.B. den Bericht „Kostenstellen/Ist/Soll/Abweichung“.

Aufgrund der bereits bei der Haushaltsplanung je Kostenart und Kostenstelle hinterlegten Monats- und Jahresplanwerte sowie Umlagen ist dieser Bericht geeignet, um im Laufe der Haushaltsplanausführung Informationen zum Zwischenstand darzustellen.

Auf dieser Grundlage müssen die Kostenstellenverantwortlichen Prognosen der voraussichtlichen Jahresergebnisse anstellen. Soweit dabei Abweichungen vorausgesagt werden müssen, obliegt jedem Kostenstellenverantwortlichen eine Bringschuld zur Informationsversorgung aller davon durch die Umlage seiner Kostenstelle betroffenen Produkt- und/oder Kostenstellenverantwortlichen. Dies ist erforderlich, da jeder der Betroffenen für die seinerseits von ihm zu erstellenden Analysen der Ergebnisse und die folgende Berichterstattung auf die Weitergabe dieser Informationen zwingend angewiesen ist. Ohne Meldung von Abweichungen dürfen die Betroffenen von planmäßigen Ergebnissen ausgehen.

Der in Ziffer 4.4 vorgesehene Zeitrahmen zur Berichterstattung bleibt unverändert.

Ohne die Kommunikation und den Austausch aller Beteiligten, ist eine richtige und sachgerechte Berichterstattung der Produkt- und Produktgruppenverantwortlichen nicht möglich. Die erforderliche individuelle Regelung, Organisation und Überwachung der dafür notwendigen Prozesse ist eine Aufgabe in den zuständigen Ämtern, Geschäftsbereichen und Abteilungen.

Es bleibt im weiteren Zeitablauf zu beurteilen, wann und in welcher Ausgestaltung die Realisierung der unter Ziff. 4.2 und 4.3 beschriebenen Inhalte der Kostenstellenberichte umgesetzt werden.

5. Controlling

5.1 Definition und Grundprinzipien

Controlling unter NKF

Unter Controlling im kommunalen Bereich ist ein Steuerungsinstrument zu verstehen, um das Erreichen der Verwaltungsziele zu sichern. Im Unterschied zur reinen Finanzkontrolle beinhaltet Controlling die Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsverarbeitung zur Unterstützung der Leitung bei der Entscheidungsfindung.

Der Gesetzgeber geht von der Prämisse aus, dass die Kommune mit ihren wesentlichen Beteiligungen quasi eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit darstellt und deshalb der Produkthaushalt einschließlich der wesentlichen Beteiligungen abzubilden ist. Diese Betrachtungsweise ist demnach auch bei der Frage der Gesamtsteuerung einzubeziehen. Die Kommune gibt die Steuerungsregeln (= das Controlling) grundsätzlich vor.

Elemente und Ebenen der Gesamtsteuerung:

Die Gesamtsteuerung der Kommune vollzieht sich auf folgenden Ebenen:

- Produkthaushalt
- Kommunale Unternehmen (Beteiligungen u. Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen)
- Konzern Stadt (konsolidiert)

Als Elemente der Gesamtsteuerung sind die

- Haushaltssteuerung (produktgruppenorientierte Planung und Bewirtschaftung)
- Beteiligungssteuerung (nicht –konsolidiert) sowie
- Konsolidierte Gesamtsteuerung d.h. Steuerung auf konsolidierter Datenbasis zu verstehen.

Siehe hierzu auch die beigelegte **Anlage 7**

Unterstützungsfunktion:

Es wird auf den betriebswirtschaftlichen Controlling-Begriff im Sinne eines entscheidungsbezogenen Ansatzes abgestellt. Controlling wird insoweit verstanden als zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben im Sinne einer Versorgung von Führungsverantwortlichen mit entscheidungsrelevanten und für die Steuerung nutzbaren Informationen. Es handelt sich um ein Führungssystem mit Aufgaben der Informationsbeschaffung und –verarbeitung, das auf Planung, Koordination und Kontrolle ausgerichtet ist. Das System greift zurück:

- auf Daten zukunftsorientierter Planungsrechnungen; dies betrifft sowohl den produktorientierten Haushalt, als auch die Planung der kommunalen Unternehmen mit ihren Wirtschaftsplänen.
- auf die Daten des vergangenheitsorientierten Rechnungswesens u. a. Jahres- und Gesamtabschluss.

Steuerungsziele:

Das Hauptaugenmerk liegt auf einer effizienten Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Als Besonderheit des öffentlichen Bereichs stehen erwerbswirtschaftliche und sachzielorientierte Gesichtspunkte nebeneinander. Steuerungsziele sind deshalb leistungswirtschaftlicher (produktorientierter) und finanzwirtschaftlicher (budgetorientierter) Art.

Regelkreis:

Ausgehend von der Erhebung, Zusammenstellung und Strukturierung entscheidungsrelevanter Informationen wird auf dieser Basis durch Soll- Ist- Vergleich die Kontrolle der Zielerreichung mit Abweichungsanalyse und im Ergebnis eine effiziente Steuerung angestrebt. Ein solcher Soll-Ist-Vergleich setzt gleiche bzw. vergleichbare Strukturen und Grundsätze für die Erstellung von Haushaltsplanungen, das unterjährige Berichtswesen und die vergangenheitsorientierte Rechnungslegung voraus.

5.2 Controlling-Werkzeugkasten

5.2.1 Produktgliederung des NKF

Die vorgeschriebene Einführung eines „Produkthaushalts“ ist die wesentliche inhaltliche Veränderung im Rahmen der Einführung des NKF. Erstmals werden damit neben Finanz-

daten die Leistungen der Verwaltung (der Output) verbindlich als zentrales inhaltliches Element der Steuerung vorgesehen.

In der vorgeschlagenen Produktgliederung wird mit dem Produkthaushalt für die Stadt Bielefeld die Leistungspalette der Stadtverwaltung und der dazu notwendige Mitteleinsatz für den Bereich der Kernverwaltung, der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, der Beteiligungen und anderer rechtlich selbstständiger Körperschaften dargestellt.

Insgesamt bietet der Produkthaushalt damit die Basis für

- Zieldefinitionen,
- Politische Willensbildungen und die
- Verwaltungssteuerung (Aufbau- und Ablauforganisation, Personaleinsatz und Kostenermittlungen).

Die dem Haushalt zugrunde liegende Gliederung nach Produktgruppen, Produkten und Teilprodukten (und die zugehörigen Kostenstellen) ermöglicht wiederum die notwendige Differenzierung der Datengrundlagen nach den unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und damit verbundenen Steuerungsanforderungen der jeweils beteiligten

- Politischen Entscheider,
- Verwaltungsleitung,
- Amts- und Abteilungsleitungen,
- Abschnitts-, Team- und Sachgebietsleitungen.

Innerhalb der gefundenen Produktgliederungen erfolgt das Controlling von Leistungen und Aufwand mit Hilfe der nachfolgenden, einheitlichen Maßstäbe/Messgrößen:

Zielsetzungen

Zielformulierungen sind für Bielefeld für den Produkthaushalt auf der Ebene von Produktgruppen und Produkten vorgesehen.

Ziele geben Orientierung und bestimmen die Richtung und Ausgestaltung der Leistungserbringung. Vorhandene Ziele können auch als Anhaltspunkt für die notwendige Gestaltung und Gliederung der Produktpalette dienen. Bei der Formulierung der Zielsetzungen sind die beschriebenen Anforderungen zu beachten (Kapitel 3 „Ziele und Kennzahlen“).

Die Zielsetzungen für die Produkte müssen einen inhaltlich abgeleiteten Bezug zu den Zielsetzungen der dazugehörigen Produktgruppe aufweisen. Es muss erkennbar sein, welchen Beitrag ein Produkt zur Erreichung der Produktgruppenziele leisten soll. Auf der Grundlage dieser Zielebenen des NKF-Haushaltsplans sind daraus abgeleitet Zielvereinbarungen auf weiteren Ebenen möglich. Entsprechende Verfahren wären im Rahmen der Entwicklung eines integrierten Zielvereinbarungsmanagements darzustellen, in dessen Rahmen auch die strategischen Zielsetzungen der Verwaltung insgesamt als Oberziele formuliert werden sollten. Auf der Produktgruppenebene definierte Ziele wären daraufhin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Dargestellte Zielsetzungen und die dafür ursprünglich maßgeblichen Rahmenbedingungen bzw. die Ausgangsbasis sind jährlich anlässlich der Aufstellung des Produkthaushalts

zu überprüfen. Bei Veränderungen, z.B. von gesetzlichen Grundlagen, sind ehemals festgelegte Ziele anzupassen. Damit sind regelmäßig auch Veränderungen von Kennzahlen, Leistungen und Aufwand verbunden. Veränderte Zielsetzungen bedingen ggf. auch Anpassungen der Produktgliederung.

Kennzahlen

Mit Kennzahlen wird gemessen, ob und wie die Ziele erreicht werden. Sie sind deswegen zwingend mit konkretem Bezug zur jeweiligen Zielsetzung zu bilden und anzupassen, wenn sich Ziele verändern.

Während die Finanzseite innerhalb der Produktpalette über Aufwendungen und Erträge relativ einfach schlüssig und umfassend darzustellen ist, bietet sich zur notwendigen, konkreten Darstellung der Leistungen „nur“ das Instrument der Kennzahlen an.

Dementsprechend sind unterjährig im Berichtswesen Abweichungen zu Planwerten der Kennzahlen Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Gegensteuerung, um die leistungsseitig vom Rat beschlossenen Zielsetzungen zu erreichen.

In den jeweiligen Planungsphasen zur Aufstellung des Produkthaushalts sind zur Ermittlung realistischer Plan-Kennzahlen die Vorjahresultate auszuwerten, um auf dieser Grundlage die formulierten Zielsetzungen und Planwerte der Kennzahlen zu überprüfen und ggf. zu korrigieren. Dabei ist auch der Zusammenhang von Aufwand und Leistung zu berücksichtigen. Ggf. sind auch Ziel- und Kennzahlenveränderungen als Folge veränderten Aufwands erforderlich.

Bei der Definition von Kennzahlen ist darauf zu achten, diese Struktur mittelfristig beizubehalten, damit Veränderungen von Leistungsdaten auch im Zeitablauf festgestellt werden können.

Aufwendungen/Erträge

Aufwendungen und Erträge stellen die Wertgrößen je Leistungspaket in der Produktpalette dar. Die Daten werden mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung geplant und ermittelt.

Auf der Grundlage der Ergebnisse (Zuschussbedarf von Produktgruppen, Produkten und Teilprodukten) können in Kombination mit entsprechenden Mengendaten Preise im Sinne von „Aufwand je Einheit“ ermittelt werden. Der notwendige Zuschussbedarf ist eine zentrale Größe bei der Festlegung des Anteils an den allgemeinen Deckungsmitteln bei der Aufstellung des Haushaltsplans. Damit sind auch Vergleiche mit Dritten und Darstellungen von Veränderungen im Zeitablauf möglich.

Dementsprechend sind unterjährig im Berichtswesen Abweichungen zu Planwerten der Aufwendungen oder Erträge Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Gegensteuerung, um die vom Rat beschlossenen Zielsetzungen auf der Finanzseite zu erreichen.

In den jeweiligen Planungsphasen zur Aufstellung des Produkthaushalts sind zur Ermittlung realistischer Plan-Aufwendungen und -Erträge die Vorjahresultate auszuwerten, um auf dieser Grundlage die formulierten Zielsetzungen und Planwerte zu überprüfen und

ggf. zu korrigieren. Dabei ist auch der Zusammenhang von Aufwand und Leistung zu berücksichtigen. Ggf. sind Ziel- und Kennzahlenveränderungen als Folge veränderten Aufwands erforderlich.

Strategische Bedeutung

Mit der „Erstellung“ jeder Produktgruppe wird eine Wirkung, ein Nutzen verfolgt. Dies wird über die formulierten Zielsetzungen nachvollziehbar gemacht. Mit der so abgebildeten Leistungspalette der Stadtverwaltung werden dabei wegen der Breite der Aufgabenpalette der Verwaltung notwendigerweise höchst unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt.

Zur differenzierten Bewertung nach den Facetten der unterschiedlichen Nutzwerte sind deswegen auch mehrere Kriterien (Skalierungen) erforderlich, wie z.B. Nutzen für Einwohner und Betriebe, finanzwirtschaftliche Bedeutung oder Bedeutung für das Stadtbild, Außendarstellung.

Ideale Grundlage zur Bildung solcher Kriterien wären strategische Zielsetzungen der Stadt Bielefeld, an Hand derer jede Produktgruppe nach einem einfachen Bewertungsrasster beurteilt würde. Auf dieser Grundlage wären Einschätzungen zum Aufwand und zu Ergebnissen im Hinblick auf unterschiedliche städtische Gesamtzielsetzungen möglich. Damit wiederum können Schwerpunkteinschätzungen auf gesamtstädtischer Ebene angangegangen werden.

Als Bestandteil der Produktgruppen des Haushalts wären einmal festgelegte Bewertungen jährlich zu überprüfen und letztlich vom Rat durch Beschlussfassung zum Haushaltsplan zu bestätigen.

5.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) hat vorrangig die Aufgabe, die Daten für die Planung und Ausführung des Produkthaushalts zu ermitteln und laufend unterjährig bereitzustellen.

Damit ist die KLR das wichtigste Instrument zur Informationsgewinnung für Steuerungs- und Controllingaufgaben auf dezentraler und zentraler Ebene.

Aufgrund der verschiedenen Aufgabenstellungen der Verantwortlichen (Kostenstellen-, Produkt- und Produktgruppenverantwortlichen) müssen die Daten der Kostenrechnung in den Strukturen von Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern für die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche die jeweils notwendigen, steuerungsrelevanten Informationen liefern. Aufgrund der für Bielefeld gewählten Konzeption sind dabei die Kosten in der KLR und der im Produkthaushalt abgebildete Aufwand deckungsgleich, lediglich in dem Bereich der kalkulatorischen Kosten der Gebührenhaushalte ergeben sich Abweichungen.

Art und Anzahl der Kostenarten werden dabei auch aufgrund gesamtstädtischer Anforderungen (z.B. Erstellung der Bilanz) vorgegeben.

Bei der Bildung der Kostenträger sollte der NKF-Produktrahmen der NKF- Modelkommunen als Ausgangsbasis herangezogen werden.

Im Übrigen ist im Wesentlichen dezentral zu ermitteln, welche steuerungsrelevanten Daten benötigt werden. Die Aufgabe des zentralen Controllings in diesem Prozess ist dabei, möglichst einheitliche Detaillierungsgrade bei der Gliederung der KLR und den dazugehörigen Produktbeschreibungen sicherzustellen. Aufgrund dieser Überlegungen sind Breite und Tiefe der KLR-Gliederung hinsichtlich Kostenstellen und Kostenträgern (Produkten) unter Berücksichtigung des dafür notwendigen Erfassungs- und Verrechnungsaufwands festzulegen.

Die KLR liefert außerdem die Grundlagen für die Preisbildung kommunaler Dienstleistungen, für interne Leistungsverrechnung sowie für interne und externe Wirtschaftlichkeitsüberlegungen.

Im Rahmen der NKF-Einführung wird die KLR in Bielefeld flächendeckend aufgebaut. Ausgangspunkt ist dabei jeweils die Organisationsstruktur der Stadt Bielefeld.

Die wichtigsten Schritte zum Aufbau der KLR einer Organisationseinheit sind dann:

- Übernahme aller Aufgabenstellungen und Zielsetzungen in eine Kostenträger-/Produktstruktur
- Gliederung des Amtes in Kostenstellen – grundsätzlich auf Basis der Aufbauorganisation
- Bildung statistischer Kennzahlen zur Darstellung der Zielerreichung
- Ermittlung von Umlage- und Verrechnungsschlüsseln zur Entlastung der Kostenstellen und Belastung der Kostenträger
- Zuordnung aller Mitarbeiter zu Stammkostenstellen
- Kontrolle der Zuordnungsmöglichkeiten aller Haushaltsstellen/Sachkonten der Organisationseinheit
- Anbindung von ggf. genutzten Vorverfahren

5.2.3 Planung

Grundlage der Planung für das Jahr n ist der Jahresabschlussbericht n-2.

Geplant werden Finanzdaten auf Sachkonten (Kostenarten) und auf Kostenstellen und Kostenträgern.

Leistungsdaten werden als Kennzahlen auf Kostenträgern geplant.

Die Grundlage der Planung ist der Aufbau der Kostenstellenstruktur und Kostenträgerstruktur sowie die Beziehungen zueinander. Hier sind die Verantwortlichkeiten abgebildet und die Leistungsstruktur wird ersichtlich.

Aus der Entwicklung der Vorjahre, dem aktuellen Jahresbericht und ggf. vorliegenden Quartalsberichten sind die notwendigen Planänderungen einzuarbeiten. Nach Analyse der Ergebnisse aus den Vorjahren sowie nach eigenen dezentralen Planungserkenntnissen werden unter Berücksichtigung der aktuellen Berichte die Planungen für das Jahr n dezentral angepasst.

Nach Auswertung der Ergebnisse der Vorjahre und der Aktualisierung zentraler bedeutender Planungserkenntnisse werden unter Berücksichtigung der aktuellen Berichte zentrale Planungsvorgaben erarbeitet.

Aus dieser Rahmenplanung wird zentral ein verwaltungsinterner Eckdatenbeschluss abgeleitet und die dezentralen Planungen vorbereitet.

Aus dem Eckdatenbeschluss können zentrale Planungsvorgaben dazu führen, dass dezentrale Planungen angepasst werden müssen.

Die einzelnen Schritte der Planung sind in der 9-stufigen Darstellung der Planung abgebildet (vgl. Kapitel 2 und Anlage 1).

5.2.4 Berichtswesen

Das unterjährige Berichtswesen beinhaltet außer auf der Ebene der Kostenstellen zu den Finanzdaten auch Leistungsdaten. Daraus ergibt sich, dass bei Berichten zur Planabweichung immer die Beziehung zwischen Leistungsdaten und Finanzdaten berücksichtigt werden muss.

Das Berichtswesen beinhaltet einen lückenlosen geschlossenen Informationsfluss von der untersten Ebene der Kostenstelle bis zur höchsten Berichts-Ebene der Produktgruppen im Haushaltsplan.

Als Teil der Führungsaufgabe Controlling ist es entscheidend, dass die Berichte außer den Planabweichungen auch Vorschläge zur Planeinhaltung und Gegensteuerungsmaßnahmen beinhalten. Dabei spielt die Abgabe der Prognose eine wichtige Rolle. Sie muss auch zukünftig absehbare Veränderungen beinhalten.

Die Berichte haben entsprechend ihrer Ebenen unterschiedliche Berichtszeiträume.

Auf der dezentralen Ebene des Amtes sind die Berichte ab Ende April monatlich zu erstellen. Aufgabe des Controllings ist es hier, nach Mengen- und Wertkomponenten getrennt Abweichungen festzustellen und zu analysieren.

Dabei ist festzustellen, dass die Verantwortlichen unterschiedliche Verantwortungsbereiche abdecken. So kann ein Kostenstellenverantwortlicher die Mengenkomponenten (Quantität und Qualität des Ressourceneinsatzes, vor allem der Personalaufwendungen) seiner Kostenstelle verantworten und beeinflussen. Bei der Wertkomponente kann es sein, dass vorgegebene Planungsgrößen die dezentrale Beeinflussbarkeit ausschließen.

Auch der Produktverantwortliche kann Mengenkomponenten beeinflussen und verantworten. Abweichungen der Kostenstelle setzen sich auf der Produktebene fort. Beeinflussungsmöglichkeiten der Produktverantwortlichen richten sich auf Mengenkomponenten der Leistungserstellung, Preise der Leistung, Produktzusammensetzung und Einzelkosten und Erlöse.

Bei Veränderungen der Leistungsmengen kann es ggf. gemeinsam mit dem Kostenstellenverantwortlichen zu einem veränderten Ressourceneinsatz kommen.

Kostenstellen-, Produkt- und Produktgruppenverantwortliche müssen grundsätzlich Vorschläge für ihren Bereich erarbeiten. Gibt es übergreifende Verantwortungen bzw. Personenidentität bei mehreren Verantwortlichkeiten, ist es möglich, im Rahmen dieser Verantwortlichkeiten, gemeinsame Vorschläge zu erarbeiten.

Dabei ist zu beachten, dass der Finanzrahmen auf keinen Fall überschritten werden darf.

Der Fachdezernent erstellt verantwortlich alle 4 Monate den Tertialbericht. Das geschieht in enger Abstimmung mit dem operativen Produktgruppenverantwortlichen. Dazu bedient er sich des Dezernatscontrollings.

Der Bericht geht an den Kämmerer. Dieser Bericht muss außer den Planabweichungen auch alle Maßnahmen enthalten, die bisher zur Einhaltung des Planes getroffen wurden oder neu vorgeschlagen werden. Durch das zentrale Controlling (200) werden Plausibilitäten geprüft und ggf. ergänzende Maßnahmen vorgeschlagen. Die ergänzenden Maßnahmen müssen mit dem Dezernatscontrolling abgestimmt sein.

Vom Kämmerer wird dann der Gesamtbericht an den Oberbürgermeister weitergeleitet mit der Zielsetzung, eine einheitliche Verwaltungsmeinung zur Einhaltung der Planungsvorgaben des Produkthaushaltes herbeizuführen.

Anschließend wird der Gesamtbericht vom Kämmerer in den FiBA eingebracht. Die Dezernenten bringen ihren Teil in die entsprechenden Fachausschüsse ein. Bei der Terminierung der Sitzungen mit den Berichten ist sicherzustellen, dass der Bericht im FiBA den Berichtszyklus abschließt.

Bei den Berichten sind die entsprechenden Berichtsbedarfe zu beachten:

Berichtsbedarf kann sich aus mehreren Gründen ergeben

- Block A, Abweichung der Zeile 12, Ergebnisse, um 10% und mehr oder um 250.000 € und mehr zur Prognose zum Jahresende
- Block B, Abweichung um 10% je Kennzahl zur Prognose zum Jahresende
- Bei Bedarf, wenn der Produktgruppenverantwortliche es für angebracht hält.

Mit Umstellung des Kernhaushaltes zum 01.01.2009 werden die bestehenden Finanzbeziehungen zwischen dem Kernhaushalt und den verselbständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Form (EBE's und Beteiligungen) in der Produktstruktur (des künftigen Kernhaushalts) abzubilden sein. Dies bedeutet, dass die heutigen Zahlungsströme von und zu den kommunalen Unternehmen und Beteiligungen innerhalb der künftigen Produktgruppenstruktur aus Sicht des Kernhaushalts mit dargestellt und soweit erforderlich bzw. zweckmäßig mit Zielen und Kennzahlen hinterlegt werden müssen/können.

5.2.5 Wirtschaftsplan

Die Finanzbeziehungen der verselbständigten Aufgaben (eigenbetriebsähnliche Einrichtungen und Beteiligungen) zum Kernhaushalt werden im Rahmen der Produktgruppenstruktur abgebildet. Unabhängig von der künftigen Produktgruppenstruktur müssen die Unternehmen und Beteiligungen wie bisher Wirtschaftspläne aufstellen und unterjährig zu ihrer Ergebnisentwicklung gegenüber der Gesellschafterin Stadt Bielefeld berichten. Die Wirtschaftspläne der kommunalen Unternehmen und Beteiligungen sind Gegenstand des

Beteiligungscontrollings als dem nicht-konsolidierten Bereich der Gesamtsteuerung (siehe **Anlage 7**).

Status quo:

- Eingeführtes Berichtswesen für wesentliche Beteiligungen (unmittelbare u. mittelbare Beteiligungen) und alle eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen
 - o Inhalt: Planung und Entwicklung der Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung);
 - o Es werden lediglich finanzielle Aspekte dargestellt.
 - o Die Jahresergebnisse (Gewinne, Verluste) haben dabei zum Teil einen unmittelbaren Bezug zum Kernhaushalt des laufenden Jahres bzw. der Folgejahre.
 - o Zum Teil besteht nur ein mittelbarer finanzieller Bezug.
 - o In manchen Fällen haben die Jahresergebnisse keinen Bezug zum Kern-Haushalt
- Abweichungserläuterungen erfolgen durch die Unternehmen und werden durch das Beteiligungscontrolling zusammengefasst
- quartalsweise Berichterstattung für den Beteiligungsausschuss und den FIPA

Änderungsbedarfe

- Die Leistungsseite ist in den Wirtschaftsplänen bisher nicht adäquat abgebildet. Die Wirtschaftspläne der Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen werden sukzessive um Darstellungen zu Produktgruppen analog zum Kernhaushalt erweitert – soweit mit vertretbarem Aufwand möglich bereits ab 01.01.2009.
- Für die Beteiligungen ist ggfls. nach geeigneten Wegen zu suchen, wie dieser Teil der kommunalen Leistungserbringung dargestellt werden kann.
- Anpassung an den künftigen tertiären Berichtsrythmus

Für die Gesamtsteuerung der Stadt Bielefeld ist es erforderlich, dass diese Aufgabenbereiche der Kommune sowohl für die unterjährige Berichterstattung als auch bei den Vorbereitungen für die Jahresabschlüsse der Kommune angemessen über Beteiligungs- und Konzernrichtlinien integriert werden.

5.2.6 Jahresabschluss und Gesamtabschluss

Das NKF-Gesetz schreibt den Kommunen zwei Arten von Abschlüssen vor. Es wird unterschieden in Jahresabschluss nach § 95 GO NRW und den Gesamtabschluss nach § 116 GO NRW.

5.2.6.1 Der Jahresabschluss nach § 95 GO NRW

Der Jahresabschluss hat folgende Bestandteile

- Bilanz
- Ergebnisrechnung einschl. Teilrechnungen mit Zielen und Kennzahlen
- Finanzrechnung einschl. Teilrechnungen
- Anhang mit
 - o Bilanzierungsmethoden und –erläuterungen
 - o Bewertungsmethoden und –erläuterungen
 - o Anlagenspiegel

o Verbindlichkeitspiegel

- Lagebericht

Der Jahresabschluss hat die Aufgabe:

- Feststellung des gelungenen/nicht gelungenen Haushaltsausgleichs
- Feststellung des Werteeerhalts/Werteverzehrs.

Die Kommune hat im Rahmen der Haushaltssatzung im Vorbericht und im Rahmen des Jahresabschlusses im Lagebericht Bericht zu erstatten und Stellung zu nehmen. Erst mit der Bilanz (Vermögensrechnung) ist die Beurteilung einer Kommune im Einklang mit der Finanz- und Ergebnisrechnung möglich und erstmalig sinnvoll.

Neben der klassischen Planabweichungsanalyse und den Eckwerte- und Budgetierungsverfahren wird das Instrumentarium der Bilanzanalyse mit entsprechenden Kennzahlen zu entwickeln sein.

Der Jahresabschluss mit entsprechenden Kennzahlen ist sowohl für die Steuerung der Kommunikation nach Außen (Bürger, Medien, Banken), wie nach Innen (politische Gremien, Produktgruppenverantwortliche) geeignet.

Der Jahresabschluss ist bis zum 31.03. des Folgejahres zu erstellen und unverzüglich dem Rat zur Feststellung vorzulegen. Entsprechend sind alle Vorbereitungen auf diesen Termin auszurichten. Der erste Jahresabschluss in Bielefeld ist für das Jahr 2009 zum 31.03.2010 zu erstellen.

5.2.6.2 Der Gesamtabchluss nach § 116 GO NRW

Der Gesamtabchluss beinhaltet

- die Gesamtergebnisrechnung,
- die Gesamtbilanz und
- einen Gesamtlagebericht
- der Beteiligungsbericht ist dem Gesamtlagebericht beizufügen (§ 49 Abs. 2 Gem-HVO)

In dem Gesamtabchluss muss die Gemeinde ihren Jahresabschluss nach § 95 und die Jahresabschlüsse des gleichen Geschäftsjahres aller verselbstständigten Aufgabenbereiche in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form konsolidieren. Nach § 2 NKF Einführungsgesetz muss der erste Gesamtabchluss zum 31.12.2010 aufgestellt werden.

Der Gesamtabchluss hat die Aufgabe, die Kommune als eine Organisation ohne Zergliederung in die einzelnen Rechtsformen darzustellen. Der „Haushaltsausgleich“ bildet dabei nur noch einen Teilaspekt. Der Gesamtabchluss kann über die finanziellen Größen wie z.B. Vermögen, Verschuldung, Eigenkapitalausstattung, Investitionen etc. den interkommunalen Vergleich ermöglichen. Entsprechende Kennzahlen sind zu entwickeln. Eine standardisierte Darstellung der Leistungsseite – vergleichbar der Produktgruppenstruktur – ist für den Gesamtabchluss zurzeit nicht erkennbar.

Ausgehend von der Fiktion, dass der Gesamtkonzern wie ein einziges Unternehmen rechnet, müssen zur Vermeidung von Doppelzählungen Aufrechnungen (z.B. bei Binnenum-sätzen; Konsolidierungen) erfolgen. Bei der Gesamtergebnisrechnung werden nur die

Aufwendungen und Erträge mit Konzernfremden in der Konzern- Gewinn -und Verlustrechnung erfasst und stellen damit das tatsächliche Gesamtjahresergebnis der Kommune dar.

Die Erstellung von Gesamt -Plan-Bilanzen und -Ergebnisrechnungen (Kernhaushalt und verselbstständigte Aufgabenbereiche) mit einer entsprechenden unterjährigen Berichterstattung kann im Rahmen der Gesamtsteuerung des Konzerns perspektivisch erforderlich werden.

Für die Gesamtsteuerung der Stadt Bielefeld ist es erforderlich, dass die verselbstständigten Aufgabenbereiche der Kommune sowohl für die unterjährige Berichterstattung als auch bei den Vorbereitungen für die Jahresabschlüsse der Kommune angemessen über Beteiligungs- und Konzernrichtlinien integriert werden.

5.3. Controlling-Organisation

Grundsatz: Die Controlling-Organisation folgt als Führungsunterstützung/ Steuerungsunterstützung den definierten Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten für die Planung und Ausführung/das Berichtswesen des Produkthaushalts. Wegen der Zusammenhänge zwischen Finanz- und Leistungsdaten sollte die Controllingorganisation möglichst einheitlich im Sinne eines integrierten Finanz- und Fachcontrolling ausgeprägt werden.

Es ergibt sich die Notwendigkeit eines gestuft organisierten Controllings mit dezentralen und zentralen Elementen.

Aus der Unterstützungsfunktion für die Planungs-/Ausführungsverantwortlichen ergibt sich, dass die Controllingfunktionen diesen jeweils organisatorisch zuzuordnen sind, soweit sie von ihnen nicht selbst wahrgenommen werden können.

5.3.1 Produkthaushalt

In den Organisationseinheiten/Ämtern sind die Controllingfunktionen als Unterstützung auf der Ebene der Kostenstellen-, Produkt- und Produktgruppenverantwortlichen/Amtsleitern aufbauorganisatorisch besonders auszuprägen (besondere Stellen), wenn die Funktionen aus Kapazitätsgründen nicht in der Stelle des Verantwortlichen selbst wahrgenommen werden können. Dies wird insbesondere in größeren Organisationseinheiten/Ämtern mit einer hohen Komplexität in der Produktstruktur und ihrer Finanzierung der Fall sein, in denen die Controllingfunktionen allerdings bereits heute teilweise organisatorisch besonders ausgeprägt sind. Eine Bündelung der je Organisationseinheit erforderlichen Controllingfunktionen und die Kombination mit der Wahrnehmung von Funktionen der KLR und des Berichtswesens im Sinne eines internen Rechnungswesens sind jeweils zu prüfen. Dabei muss regelmäßig auf die bereits vorhandenen Ressourcen zurückgegriffen werden.

Die Beigeordneten übernehmen die Produktgruppenverantwortung schwerpunktmäßig hinsichtlich Zielen und Wirkungen für die ihnen zugeordneten Bereiche im Sinne einer „politischen“ Produktgruppenverantwortung. Außerdem haben sie eine Bündelfunktion im Planungs- und Berichtsprozess bezüglich der ihnen zugeordneten Produktgruppen/Organisationseinheiten. Dies erfordert die organisatorische Ausprägung der entsprechenden Controllingfunktionen, die in den Stäben der Beigeordneten bereits erfolgt ist.

Der Stadtkämmerer übernimmt dezernatsübergreifende Steuerungs- und Bündelungsfunktionen im Prozess der Aufstellung und Ausführung des Produkthaushalts einschließlich des Berichtswesens. Die operative Ausführung erfolgt für diese Aufgaben durch das Amt für Finanzen und Beteiligungen. Controllingfunktionen sind dort zur Unterstützung der Planung und Ausführung des Produkthaushalts organisatorisch auszuprägen. Sie sind im Amt grundsätzlich bereits vorhanden. Die amtsinternen Geschäftsprozesse sind auch hinsichtlich der Controllingfunktionen im Zuge der Einführung des NKF zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Daraus könnte sich die Notwendigkeit einer Veränderung der Aufbauorganisation innerhalb des Amtes bzw. seiner Abteilungen ergeben.

Der Oberbürgermeister ist im Rahmen seiner strategischen Gesamtverantwortung neben seinen spezifischen Aufgaben im Rahmen der Aufstellung und Ausführung des Produkthaushaltes umfassend im Sinne eines Controllings als Steuerungsunterstützung zu unterstützen. Diese Unterstützung erfolgt grundlegend (Schwerpunkt operativ) durch die Controlling-Organisation im Amt für Finanzen und Beteiligungen und ergänzend (Schwerpunkt strategisch) durch sein Büro. Die erforderliche organisatorische Ausprägung ist dort grundsätzlich bereits vorhanden.

5.3.2. Kommunale Unternehmen und Konzernabschluss

Die Führungsunterstützung/Steuerungsunterstützung im Rahmen der übergreifenden Prozesse im „Konzern“ Stadt Bielefeld erfolgt durch das Beteiligungscontrolling im Amt für Finanzen und Beteiligungen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der einbezogenen Unternehmen/ EBEs für das nicht-konsolidierte Beteiligungscontrolling als auch für das Konzerncontrolling mit dem Ziel eines konsolidierten Konzernabschlusses (Ergebnisrechnung, Bilanz, Bericht).

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Aufbauorganisation für das Controlling unter NKF aus der vorhandenen im Grundsatz entwickelt werden kann. Aufwändiger wird voraussichtlich die Anpassung von Prozessen und Inhalten sein.

5.4 Kompetenzen der Controller

Die Kompetenzen der Controllerinnen und Controller ergeben sich grundsätzlich aus ihrer Stellung in der Aufbauorganisation der Stadt Bielefeld. Soweit Controllingfunktionen in Leitungsstellen wahrgenommen werden, bestehen entsprechende Weisungsrechte gegenüber den nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch in Controllingangelegenheiten.

Soweit Controllingfunktionen in dafür besonders ausgeprägten Stellen ausgeführt werden, die den eigentlichen Führungsfunktionen organisatorisch zugeordnet sind ohne selbst Leitungsstellen zu sein, haben diese Controllingfunktionen gegenüber den der Leitungskraft nachgeordneten Arbeitsbereichen nur von der Leitungskraft „entlehene“ Kompetenzen. Insbesondere nehmen sie weder Dienst- noch Fachaufsicht gegenüber den Bereichen wahr, für deren Controlling sie zuständig sind. Bei unterschiedlichen Auffassungen zwischen Controlling und ausführendem Arbeitsbereich ist deshalb der Dienstweg (Ziffer 3.6 der AGA) über die zuständige Leitungskraft (nächste gemeinsame Leitungsebene)

einzuhalten, die die erforderlichen Weisungen erteilen kann. Dazu ist in Ziffer 5.2.5 der AGA festgelegt:

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen die dienstlichen Weisungen der zuständigen Vorgesetzten aus und befolgen ihre allgemeinen Richtlinien. Ausnahmen ergeben sich nur dann, wenn Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter nach besonderen gesetzlichen Vorschriften nicht an Weisungen gebunden sind.“

Im Rahmen von allgemeinen Richtlinien und/oder besonderen Weisungen können die Leitungskräfte für die ihnen nachgeordneten Bereiche Informationsrechte der Controllerinnen und Controller bzw. korrespondierende Informationspflichten definieren.

Für den eigenen Arbeitsbereich der Controllerinnen und Controller und damit auch für die von ihnen erstellten Berichte gilt die in der AGA (Ziffer 4.6.1) allgemein festgelegte Verantwortung:

„Wer ein Schriftstück unterzeichnet, übernimmt die persönliche Verantwortung für die formelle und sachliche Richtigkeit des Schriftstücks. Die Verantwortung erstreckt sich auch darauf, dass die zu beteiligenden Organisationseinheiten oder Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter tatsächlich beteiligt worden sind. Wer eine Verfügung gegenzeichnet, übernimmt damit die Verantwortung für die ordnungsgemäße Bearbeitung und für die Richtigkeit des Inhalts (Mitverantwortung).“

Unabhängig von unmittelbaren Weisungskompetenzen der Controllingkraft wird empfohlen, zwischen Controllingkraft und zu controllendem Arbeitsbereich Kommunikationsroutinen -z. B. durch regelmäßige Dienstbesprechungen- einzurichten, um den Dienstweg über die zuständige Leitungskraft und die ggfls. resultierenden dienstlichen Weisungen durch diese auf notwendige Ausnahmefälle zu beschränken.

Soweit es die Aufgabenstellungen und die bisherigen Kenntnisse erforderlich machen, ist ggf. dafür Sorge zu tragen, dass die zur Wahrnehmung von Controllingaufgaben notwendigen Fähigkeiten ergänzend vermittelt werden.

6. Leistungserfassung bzw. Leistungsverrechnung

6.1 Situation vor NKF

Die Erfassung und Verrechnung von Verwaltungsleistungen findet heute nahezu ausschließlich im Bereich der so genannten Serviceleistungen statt. Hierfür werden durch die jeweiligen Organisationseinheiten die Kosten einer Periode (Haushaltsjahr) ermittelt und auf Basis erwarteter Leistungsmengen Preise kalkuliert und letztendlich vom Verwaltungsvorstand genehmigt.

Die ermittelten Preise werden vor Entscheidung des Verwaltungsvorstandes durch das Amt für Finanzen und Beteiligungen geprüft. Die Prüfung bezieht sich auf die Richtigkeit der Berechnungen.

Daneben werden Kosten im Wesentlichen der Zentralbereiche, die nicht direkt durch die jeweiligen Einrichtungen / Dienststellen verursacht werden, sondern durch die Einbindung der Organisationseinheiten in die Organisation / Verwaltung der Stadt entstehen, über die so genannte Steuerungsumlage verrechnet. Die Steuerungsumlage wird für jedes Haushaltsjahr auf Basis der von den erstattungsberechtigten Organisationseinheiten ermittelten Kosten und deren Zuordnung im Wege der Selbsteinschätzung stellenbezogen, jedoch unabhängig von konkreten Leistungen, flächendeckend verrechnet.

Eine darüber hinaus gehende Verrechnung von Leistungen erfolgt flächendeckend nicht. In Teilbereichen der Verwaltung, bei denen bereits die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt ist, werden die Leistungen mengenmäßig ermittelt und Kostenstellen bzw. Kostenträgern zugerechnet. Eine entsprechende Darstellung im Haushalt erfolgt derzeit nicht.

6.2 Künftige Zielsetzung

Mit der Einführung des NKF soll der Ressourcenverbrauch einer Kommune outputorientiert über die Produkte vollständig abgebildet werden. Im Ergebnis soll die Frage beantwortet werden, welche (Dienst)Leistung für den Bürger zu welchen Kosten erbracht wird.

Hierzu ist es künftig erforderlich, dass Vorleistungen anderer Organisationseinheiten mit dem Ziel der Ermittlung der Gesamtkosten eines Produkts verrechnet werden können. Unter verrechenbaren Vorleistungen werden dabei neben den bisher schon den Organisationseinheiten zugerechneten internen Serviceleistungen und der Steuerungsumlage alle weiteren fachlichen Vorleistungen verstanden, die für ein Produkt von Bedeutung sind, aber von einer anderen Organisationseinheit erbracht werden. Die Verrechnung der Leistungen der Organisationseinheit, die dem Produkt einer anderen Organisationseinheit zugerechnet werden, dient dazu, die Kosten des Produkts vollständig (einschließlich aller notwendigen Vorleistungen) abzubilden.

Das dafür notwendige künftige Erfassungs- und Verrechnungsverfahren ist demzufolge darauf auszurichten, dass die Kosten der Produkte möglichst vollständig und verursachungsgerecht ermittelt und zugeordnet werden können, wobei der dafür entstehende Aufwand in einer wirtschaftlich vertretbaren Relation zum damit erzielten Ergebnis stehen muss. Ungenauigkeiten, die durch nicht 100 % exakte Verrechnung „des letzten Euro“ entstehen, können in Kauf genommen werden.

6.3 Voraussetzungen

Im Grundsatz sind in allen Verwaltungseinheiten erbrachte Leistungsmengen auf Ebene der Kostenträger und der dafür erforderliche Zeitaufwand auf Ebene der Kostenstellen im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung zu erfassen. Zur Klarstellung sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es dabei nicht um die individuelle Erfassung der Arbeitsleistung einzelner Mitarbeiter bzw. deren Kontrolle gehen soll. Vielmehr soll die verursachungsgerechte Möglichkeit der Kostenzurechnung auf Produkte gewährleistet werden.

6.4 Grundsätze der Leistungserfassung

Erfasst werden – soweit möglich – Leistungsmengen und der dafür erforderliche Zeitaufwand pro Kostenstelle. Die Erfassung von Leistungsmengen und Zeitaufwand muss

nachprüfbar sein. Womöglich ist in Einzelfällen eine Erfassung nicht möglich. Dann können u. U. Schlüssel (Wertgrößen) zur Verrechnung herangezogen werden.

In einer ersten Phase werden Mengen und Zeitaufwand geplant. Hinsichtlich der Mengen wird bei der Ausführung auch das „Ist“ erfasst. Bezüglich des Zeitaufwandes wird zunächst der Planwert – unabhängig von konkret erbrachten Leistungen – verrechnet werden. In weiteren Phasen ist neben der Planung der tatsächliche Zeitaufwand zu erfassen bzw. zu verrechnen. Eine Stundenerfassung wird eingeführt, aber nicht ab 2009. Im Jahr 2011 wird in einer Pilotphase mit einer noch festzulegenden Organisationseinheit die Stundenerfassung exemplarisch erprobt.

Der Detaillierungsgrad der Erfassung ist abhängig von den Gegebenheiten in der jeweiligen Organisationseinheit. Maßstab sind zum einen die Erkenntnisinteressen des jeweils Verantwortlichen sowie die Erfordernisse einer möglichst verursachungsgerechten Zuordnung letztendlich zu Produkten.

Der notwendige Erfassungsaufwand ist durch geeignete organisatorische / technische Maßnahmen zu minimieren. Eine Dokumentation ist erforderlich, damit ggf. Plausibilitätskontrollen / Nachfragen ermöglicht werden.

6.5 Grundsätze der Verrechnung / Umlagen

Für alle Bereiche der Verwaltung gilt künftig die Produktgruppen- bzw. Produktgliederung des künftigen NKF-Haushalts, die im Rahmen der noch im Detail festzulegenden Produktgliederung eine vollständige Zuordnung von Aufwendungen zu den jeweiligen Produkten ermöglichen muss.

Die Kostenermittlung über die KLR hat unmittelbar, vollständig und zeitnah unterjährig zu erfolgen, damit den Verantwortlichen sowohl der abgebenden als auch der leistungsempfangenden Stelle eine Orientierung und Kostensteuerung ermöglicht wird.

Verrechnungen von (Vor)leistungen erfolgen über die internen Serviceleistungen und die Steuerungsumlage hinaus (vergl. nachstehende Ausführungen im Konzept) aufgrund genereller Entscheidungen der Verwaltungsleitung bzw. im Einzelfall bei Bedarf. Soweit technisch umsetzbar sollen über DV-technische Verknüpfungen Verrechnungen automatisiert erfolgen. Die empfangende Stelle hat binnen eines Monats zu widersprechen, sofern sie sich zu Unrecht belastet fühlt.

6.6 Serviceleistungen

Gemäß bisheriger Festlegung sind Serviceleistungen marktähnliche bzw. marktübliche Bestell- und/oder Dienstleistungen, die von internen Servicestellen für andere Bereiche der Verwaltung erbracht werden und für die Leistungserbringung für den Bürger notwendige Voraussetzungen sind. Diese werden bereits bisher verursachungsgerecht verrechnet. Die Verrechnung sollte künftig nicht mehr über Rechnungsstellung sondern soweit technisch möglich über das interne Rechnungswesen der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgen. Die Darstellung im Produkthaushalt erfolgt als Erträge aus internen Leistungsbeziehungen. Z. Z. liegen keine aktuellen Erkenntnisse vor, dass der Umfang der derzeit verrechneten Serviceleistungen zwingend verändert werden müsste.

6.7 Steuerungsumlage

Die derzeitige Steuerungsumlage (vormals Verwaltungskostenerstattung) ist insoweit künftig zwingend noch erforderlich, als über ihre Verrechnung die Refinanzierung entsprechender Aufwendungen aus kostenrechnenden Einrichtungen / Gebühren rechtssicher ermöglicht werden muss.

Sofern individuell künftig ein sinnvoller verursachungsgerechter Schlüssel definiert werden kann, sind bisherige Steuerungsleistungen ggf. künftig in Teilen als fachliche Vorleistungen oder interne Serviceleistungen zu verrechnen.

Im Übrigen gilt, dass die Aufwendungen für Zentralbereiche (die bisher über die Steuerungsumlage verrechnet wurden) in den Produkten / Produktgruppen dieser Bereiche künftig ausgewiesen werden. Eine Verrechnung auf andere Produkte ist generell oder aufgrund Einzelfallentscheidung möglich, aber nicht zwingend erforderlich. Eine Verrechnung kann dann sinnvoll sein, wenn dem Aufwand für die Verrechnung ein entsprechend adäquates zusätzliches Erkenntnisinteresse gegenübersteht.

6.8 Zeitpunkt der Verrechnung

Die bisherige unterschiedliche Verfahrensweise der Verrechnung ermöglicht dem jeweils Verantwortlichen keine präzise Beurteilung der aktuellen Entwicklung. Die Verrechnung ist daher künftig zu vereinheitlichen. Eine Verrechnung hat monatlich über das interne Rechnungswesen zu erfolgen. Sollte dies nicht möglich oder nicht mit vertretbarem wirtschaftlichem Aufwand machbar sein, ist eine andere (einheitliche) Periode der Verrechnung zu wählen.

Die Verrechnung fachlicher Vorleistungen erfolgt nicht ab dem Zeitpunkt der Umstellung auf das NKF sondern zu einem späteren noch zu bestimmenden Zeitpunkt. Davon unabhängig sind die erforderlichen technischen Voraussetzungen zu Verrechnungsmöglichkeiten in jedem Fall zu schaffen.

6.9 Preisfindung /-bildung

Sofern eine Verrechnung von Leistungen stattfindet, um eine möglichst vollständige Darstellung der Kosten je Produkt zu erzielen, sind die geplanten Leistungsmengen in Relation zu den geplanten Gesamtkosten preisbildend (Stückkosten). Dementsprechend ist in der Folge zu verrechnen. Von dem Empfänger nicht veranlasste Mengenveränderungen (Leistungsabgabe nicht wie geplant möglich) bzw. nicht auskömmliche Preise bei den abgebenden Stellen im Verlauf des Jahres gehen zu Lasten der abgebenden Organisationseinheit.

Die bisherige Praxis bei den Servicebereichen (Aufwand / geplante Leistungsmenge = Preis) ist perspektivisch weiter zu entwickeln. Zielsetzung ist die Verrechnung zu Marktpreisen, wobei die bisherige Aufgabenwahrnehmung in der Preisprüfung zu modifizieren ist. Anstelle der bisherigen Überprüfung der rechnerischen Richtigkeit steht die Beurteilung der Angemessenheit der Preise. Sofern Leistungen nicht zu Marktpreisen erbracht werden können, hat der Verantwortliche dies der Verwaltungsleitung gegenüber zu begründen und zu rechtfertigen. Die internen „Nachfrager“ haben die Leistungen der inter-

nen Serviceleister zu Marktpreisen abzunehmen (Kontrahierungszwang). Eine Abnahme zu Marktpreisen sichert die Wirtschaftlichkeit für den Abnehmer bei Planungssicherheit für den Serviceleister.

7. Managementverantwortung

Die Ausprägung der Managementverantwortung im Steuerungskonzept erfolgt unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen wie insbesondere des Beamten- und Tarifrechts, aber auch der abgeschlossenen Arbeitsverträge. Beim Abschluss von neuen Arbeitsverträgen sind die relevanten Inhalte hinsichtlich Managementverantwortung und Anreizen/Sanktionen gestaltbar. Diese Rahmenbedingungen werden insbesondere bei der Festlegung von Konsequenzen aus der Managementverantwortung im Sinne von Anreizen und Sanktionen beachtet.

Grundlage für Managementsteuerung und Managementverantwortung sind die Ziele der Stadt Bielefeld, die im Produkthaushalt produkt(gruppen)bezogen abgebildet/festgelegt werden. Sie sollten aus den strategischen Zielsetzungen der Stadt ableitbar sein, dieser mindestens aber nicht widersprechen. Alle (unterjährigen) Entscheidungsprozesse orientieren sich an diesen und allen weiteren Festlegungen des Produkthaushalts.

Letztlich sind deshalb alle Festlegungen des Produkthaushaltes Maßstab für die Übernahme von Managementverantwortung. Produktgruppenorientiert sind folgende Aspekte/Festlegungen von besonderer Bedeutung:

- Finanzen (Aufwendungen, Erträge, Ergebnis)
- Output (Leistungen)
- Outcome (Wirkungen)

Die Festlegungen zu Output und/oder Outcome erfolgen im Produkthaushalt durch die Beschreibung von Zielen und Kennzahlen. Hinsichtlich der Finanzen sind neben den Haushaltsdaten selbst auch darauf ggfls. bezogenen Ziele/Kennzahlen relevant.

Managementverantwortung wird an den verschiedenen Planungsobjekten des Produkthaushaltes (Produktgruppe, Produkt, Kostenstelle) festgemacht und führt zu Managementverantwortung auf mehreren organisatorischen Ebenen bei den:

- Produktgruppenverantwortlichen (Beigeordnete als Träger der „strategisch-politischen“ Produktgruppenverantwortung, Amtsleiter als Träger der „operativen“ Produktgruppenverantwortung)
- Produktverantwortlichen (Die Produktverantwortung ist in der organisatorischen Struktur noch abzubilden. Ob dafür eine organisatorische Ebene als Regelfall, z. B. die Abteilungsleiterebene, definiert werden kann, ist noch zu prüfen)
- Kostenstellenverantwortlichen (wie vor)

Für die Übernahme von (persönlicher) Managementverantwortung ist die Schaffung von verschiedenen Rahmenbedingungen/Voraussetzungen hilfreich oder sogar erforderlich:

- Definition und Erreichbarkeit der Ziele und Festlegungen im Produkthaushalt müssen durch die verantwortliche Managementebene beeinflussbar sein. Dies schließt einseitige Zielvorgaben grundsätzlich aus.

- Die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung wird so ausgestaltet, dass auf der jeweils verantwortlichen organisatorischen Ebene Entscheidungsbefugnis und Verantwortung im Rahmen von gesamtstädtischen Standards/Rahmenregelungen korrespondieren.
- Steuerung erfolgt in diesem Sinne zukünftig weniger durch Einzelregelungen
- Managementfreiräume (z. B. bei der Bewirtschaftung von Ressourcen) werden definiert und ausgestaltet.

Soll/Ist-Vergleiche im Rahmen des definierten Berichtswesens (unterjährige und Jahresberichte/Abschlüsse) dienen der Feststellung von Zielerreichungsgraden und ermöglichen die Überprüfung von Managementergebnissen und –misserfolgen.

Bereits heute besteht die Möglichkeit, die im Rahmen des Berichtswesens gewonnenen Erkenntnisse für Beurteilungen und Führungsgespräche zu verwenden.

Anreize und Sanktionen hinsichtlich des bewerteten Managementergebnisses als Abweichung von den Festlegungen des Produkthaushaltes erfolgen zukünftig insbesondere über die tariflich/beamtenrechtlich mögliche ergebnis-/leistungsbezogene Vergütung (Erfolgspremien, Leistungsprämien) der Träger der Managementverantwortung, ggfls. im Rahmen von aT-Verträgen auch darüber hinausgehend. Das dazu erforderliche Zielvereinbarungsmanagement wird im Rahmen der Einführung der leistungs-/erfolgsbezogenen Bezahlung definiert.

Das personalwirtschaftliche Instrument der Führung auf Probe/auf Zeit wird auch im Hinblick auf die Sanktionierung von Managementergebnissen entwickelt.

Die Übertragung anderer Aufgaben im positiven (Anreiz) wie im negativen Sinne auf die Träger von Managementverantwortung wird ebenfalls als personalwirtschaftliches Instrument zur Sanktionierung von Managementleistungen entwickelt und eingesetzt.

Auswirkungen des Managementergebnisses auf die wirtschaftliche Ausgangslage/Stellung der jeweiligen Organisationseinheit (zum Beispiel Übertragung von Teilen positiver wirtschaftlicher Ergebnisse) erfordert eine verlässliche Einbindung in das Gesamtsystem. Die derzeitige Phase der Haushaltssicherung/Haushaltskonsolidierung wirkt hier erfahrungsgemäß einschränkend. Diese Elemente sollten deshalb während einer positiveren Haushaltsentwicklung aufgebaut werden.

8. Einbeziehung der kommunalen Unternehmen

Mit der Neuordnung des Haushaltsrechtes hatte der Gesetzgeber auch die vollständige Betrachtung des „Konzerns Stadt“ beabsichtigt. Es ergibt sich daher neben der Vorgehensweise für den bisherigen Kernhaushalt auch die Frage nach der Steuerung und den Verfahrensweisen im Zusammenhang mit den kommunalen Unternehmen.

Beteiligungen in privatrechtlicher Rechtsform der GmbH und die Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform sind die beiden großen Gruppen im Bereich der kommunalen Unternehmen.

8.1 Situation vor der NKF-Einführung

- Das Beteiligungsmanagement der Stadt wird zentral im Dezernat 1 wahrgenommen. Im Beteiligungsausschuss werden die Unternehmen fast ausschließlich unter finanziellen Gesichtspunkten betrachtet. Die Wirtschaftspläne der Beteiligungen werden in den Gremien der Gesellschaften (Gesellschafterversammlung und Aufsichtsräte) verabschiedet.
- Die überwiegende Zahl der Finanzbeziehungen zwischen den Beteiligungen und der Stadt werden zurzeit zentral im Budget 25 erfasst. Die Abstimmung über die im Haushalt einzustellenden Beträge erfolgt zwischen dem Amt für Finanzen und Beteiligungen und den Beteiligungen. Zum Teil werden Beträge aus den verabschiedeten Wirtschaftsplänen der Beteiligungen (z.B. Verlustübernahme Bäder BBF) übernommen. In einigen Fällen werden Beträge aber auch über andere Fachdezernate „geplant“ und bewirtschaftet.
- Die vier EBE's sind verschiedenen Fachdezernaten zugeordnet. Die Wirtschaftspläne der EBE's werden in den Betriebsausschüssen verabschiedet. Eine Befassung in den Fachausschüssen findet nur fall -und projektbezogen statt.
- Über die Entwicklung des Erfolgsplans als dem wesentlichen Teil des Wirtschaftsplans ist ein einheitliches unterjähriges Berichtswesen für Beteiligungen und die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen eingeführt worden. Mittlerweile wird sowohl im Beteiligungsausschuss als auch im Finanz- und Personalausschuss dazu berichtet.
- Die definierten Rollen/Aufgaben der Beteiligungen und EBE's für Stadt Bielefeld sind bisher meist auf sehr abstrakter Ebene in den Gesellschaftsverträgen und Betriebssatzungen fixiert. Aus diesen eher globalen sind bisher keine konkreten, messbaren und damit verbindlichen Zielvereinbarungen als Steuerungsgrundlage abgeleitet worden.

8.2 Situation im NKF-Haushalt

Bei der Bildung von Produktgruppen im Produkthaushalt geht es darum, die unmittelbaren Finanzbeziehungen zwischen den Unternehmen und dem Haushalt nach den neuen Anforderungen abzubilden. Die reinen Finanzzahlen werden in den Produktgruppen künftig um Ziele und Kennzahlen ergänzt. Für Beteiligungen werden in der Regel Finanzziele und –kennzahlen für die Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen auch Sachziele und –kennzahlen gebildet.

- Finanzziele:
Hier steht vor allem die Steuerung zentraler betriebswirtschaftlicher Größen wie Gesamterfolg, Vermögensentwicklung, Finanzierung und Liquidität im Vordergrund.

- Sachziele:

Die Steuerung über Sachziele zielt ab auf Art und Umfang der sachlichen, inhaltlichen Unternehmensleistung.

Grundsätzlich werden die finanziellen Beziehungen zwischen der Stadt und dem Unternehmen möglichst zusammengefasst im NKF-Haushalt abgebildet.

Die Finanzbeziehungen zu den Beteiligungen werden dann in einer eigenen Produktgruppe dargestellt, wenn der abzubildende Betrag größer als 1 Mio. € pro Jahr ist. Ausnahmen sind möglich. Die übrigen Finanzbeziehungen werden in einer Produktgruppe zusammengefasst. Die Produktgruppen für Beteiligungen werden überwiegend dem Dezernat 1 zugeordnet. Bei Beteiligungen, bei denen mit den finanziellen Mitteln fachliche Anforderungen an die Beteiligungen verbunden sind, erfolgt eine Zuordnung zu jeweiligen Fachdezernaten.

Bei den Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen wird davon ausgegangen, dass sie Unternehmen mit Sachzielcharakter für die Stadt darstellen. Für sie wird jeweils eine Produktgruppe eingerichtet. Die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen sind Fachdezernaten zugeordnet.

Finanzielle und sachliche Aspekte der kommunalen Unternehmen finden sich in den drei Elementen des Gesamtcontrollings - Produkthaushalt, Beteiligungscontrolling und Konzernbilanz- wieder (vgl. Elemente der Gesamtsteuerung, Anlage 7).

Die Produktgruppen der Unternehmen beinhalten mit ihren Finanzbeziehungen zum Haushalt nur Teilaspekte der wirtschaftlichen Entwicklung der kommunalen Unternehmen. Aus diesem Grund ist die Steuerung der Unternehmen neben dem Produkthaushalt auch über weitere Controllingelemente (z.B. Beteiligungscontrolling) erforderlich.

Als wesentliches Steuerungselement für das Beteiligungscontrolling fungiert das bereits eingeführte Berichtswesen für Betriebe und Beteiligungen, um die Planung und Entwicklung der Wirtschaftspläne der wesentlichen Unternehmen in den Gesamtprozess der städtischen Haushaltsplanung einbeziehen zu können. Das zentrale Finanzcontrolling erfolgt durch den Stadtkämmerer.

9. Anpassung Ausschussstruktur an das NKF

Mit Einführung von NKF werden sich in Bezug auf Kompetenz, Entscheidungsbefugnisse und Arbeitsweise für die Beziehung der Ausschüsse zueinander Änderungen ergeben. Finanzen und Leistungen (Ziele und Messgrößen) werden gemeinsam beschlossen. Dies gilt für den Kernhaushalt ebenso wie für die Finanzbeziehungen zu den Beteiligungen und Betrieben. Für zentrale Funktionen werden die bisherigen Ausschüsse Finanz- und Personalausschuss und Beteiligungsausschuss zu einem Finanz- und Beteiligungsausschuss zusammengelegt. So werden sowohl die Finanzströme der Verwaltung, der Beteiligungen und Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen als auch Leistungsdaten und Ziele in einem Ausschuss wahrgenommen und entschieden.

Die **Anlage 8** zeigt die Aufgabenverteilung der einzelnen Ausschüsse.

Der **Fachausschuss** berät und beschließt über Finanz- und Leistungsdaten der ihm zugeordneten Produktgruppen.

Falls im Rahmen der Haushaltsdiskussion eine Information über Produkte gewünscht wird, stellt die Verwaltung entsprechende Daten über die KLR zur Verfügung.

Der **Finanz- und Beteiligungsausschuss** (FiBA) berät die Finanz- und Leistungsdaten aller Produktgruppen und empfiehlt abschließend dem Rat.

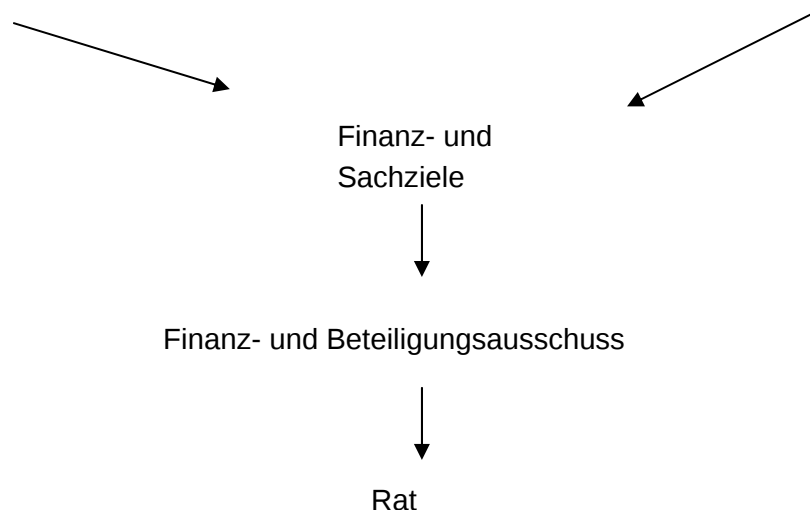
Für die Aufstellung des Haushaltsplans haben die **Betriebsausschüsse** vergleichbare Aufgaben wie die Fachausschüsse. Für Eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen werden in den Betriebsausschüssen die Finanz- und Sachziele vorbereitet und dem FiBA zur Entscheidung weitergeleitet.

Beteiligungen:

Fachausschuss, wenn möglich

EBE:

Betriebsausschuss



Bei allen Produktgruppen, die den Bezirksämtern zugeordnet sind, haben die **Bezirksvertretungen** nach § 37 Abs. 4 GO NRW grundsätzlich ein Mitwirkungsrecht und werden insoweit als Fachausschuss tätig. Nach Behandlung im Finanz- und Beteiligungsausschuss (FiBA) entscheidet abschließend der Rat der Stadt.

Soweit in den Produktgruppen Positionen enthalten sind, bei denen die Bezirksvertretungen nach § 37 Abs. 3 GO NRW das ausschließliche Entscheidungsrecht haben, entscheiden die Bezirksvertretungen in eigener Zuständigkeit über die Verwendung der vom Rat hierfür bereitgestellten Mittel. Dies gilt auch für die Positionen, die in den Produktgruppen der Fachämter enthalten sind.

10. Berücksichtigung der Bezirke im NKF

10.1 Allgemeines

Nach § 37 Abs. 3 GO NRW erfüllen die Bezirksvertretungen die ihnen zugewiesenen Aufgaben im Rahmen der vom Rat bereitgestellten Haushaltsmittel, dabei sollen sie über den

Verwendungszweck eines Teils dieser Haushaltsmittel allein entscheiden können. Die bezirksbezogenen Haushaltsmittel sollen unter Berücksichtigung der Gesamtaufwendungen und Gesamtauszahlungen der Stadt sowie des Umfangs der entsprechenden Anlagen und Einrichtungen fortgeschrieben werden. Gemäß § 37 Abs. 4 GO NRW wirken die Bezirksvertretungen an den Beratungen über die Haushaltssatzung mit. Sie beraten über alle Haushaltspositionen, die sich auf ihren Bezirk und ihre Aufgaben auswirken, und können dazu Vorschläge machen und Anregungen geben. Über diese Haushaltspositionen und die Haushaltsmittel für Angelegenheiten, deren Bedeutung nicht wesentlich über den Stadtbezirk hinausgeht (§ 37 Abs. 1 GO NRW), ist den Bezirksvertretungen eine geeignete Übersicht als Auszug aus dem Entwurf der Haushaltssatzung nach § 80 GO NRW, getrennt nach Bezirken, zur Beratung vorzulegen. Die Übersichten sind dem Haushaltsplan als Anlage beizufügen.

Die bezirksbezogenen Mittel wurden bislang in Bielefeld in einem besonderen Band des Haushaltsplans dargestellt. Die Darstellung war gegliedert nach Bezirken und nach Ansätzen, bei denen die Bezirksvertretung allein entscheidungsbefugt ist, und nach Ansätzen, bei denen die Bezirksvertretung ein Mitwirkungsrecht hat. Mit der Ausweisung von Mitteln als bezirksbezogene Ansätze war keine zwangsläufige Zuordnung der Zuständigkeit zur Bewirtschaftung oder der fachlichen Aufgabenerfüllung verbunden. Die Zuständigkeit lag entweder bei den Bezirksämtern oder bei den Fachämtern.

10.2 Zuordnung der bezirksbezogenen Mittel im NKF

Im Rahmen der Strukturierung des NKF-Produkthaushalts war eine Lösung zu finden, wie die bezirksbezogenen Ansätze in den Gesamt-Produkthaushalt zu integrieren sind. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die bisherige Klassifizierung als bezirksbezogene Ansätze, sei es als Ansätze mit Entscheidungsbefugnis der Bezirksvertretungen oder als Ansätze mit Mitwirkungsbefugnis der Bezirksvertretungen, auch im NKF grundsätzlich erhalten bleibt.

Da die bezirksbezogenen Ansätze für die Produkt- bzw. Leistungserstellung der Verwaltung mit verwendet werden, werden sie in die Produktgruppen einbezogen, innerhalb derer die Leistungserbringung erfolgt. Damit liegt die Bewirtschaftung bei dem Amt, dem die jeweilige Produktgruppe zugeordnet ist; dies kann ein Bezirksamt oder auch ein Fachamt sein. Sämtliche Zuordnungen der bezirksbezogenen Ansätze zu Produktgruppen und damit zu Organisationseinheiten stellen aber nur den Vorschlag der Verwaltung dar. Die Bezirksvertretungen haben das Recht, im Rahmen ihrer Befugnisse nach §§ 37 GO NRW und 7 der Hauptsatzung der Stadt Bielefeld, die Mittel für andere Zwecke vorzusehen oder bezüglich der Höhe der Einzelbeträge Veränderungen vorzunehmen.

Alle betroffenen Ansätze müssen unabhängig von der Zuordnung zu einer Organisationseinheit innerhalb der gebildeten Produkte weiterhin als bezirksbezogene Ansätze mit Mitwirkungsbefugnis oder Entscheidungsbefugnis der jeweiligen Bezirksvertretungen erhalten und identifizierbar bleiben, damit die Befugnisse der Bezirksvertretung nach § 37 Abs. 4 GO NRW gewährleistet bleiben. Um diese Anforderung zu erfüllen, werden im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung unterhalb der Kostenträger (= Produkte oder Teilprodukte), denen bezirksbezogene Mittel zuzuordnen sind, Teilkostenträger eingerichtet, die mit der jeweiligen Bezirkskennziffer und der Bezeichnung E für Mittel mit Entscheidungs-

befugnis der Bezirksvertretung bzw. M für Mittel mit Mitwirkungsbefugnis der Bezirksvertretung gekennzeichnet werden. Die jeweiligen bezirksbezogenen Mittel sind den entsprechenden Teilkostenträgern sowohl in der Planung als auch in der Haushaltsausführung zuzuordnen. Anhand dieser Kennzeichnung ist systemtechnisch ein Herausfiltern der jeweiligen Mittel möglich, die dann in die zu erstellende Anlage zum Haushaltsplan einfließen können.

Anlagen:

Anlage 1	Planungsprozess mit Planungsphasen
Anlage 2	Elemente und Abläufe des Berichtswesens
Anlage 3	Berichtsart: Kostenstellenbericht
Anlage 4	Berichtsart: Produktbericht
Anlage 5	Berichtsart: Teilproduktbericht
Anlage 6	Berichtsart: Produktgruppe
Anlage 7	Elemente der Gesamtsteuerung
Anlage 8	Ausschussstruktur

Phase	1	2		3	4	5	6	7	8	9
Beschreibung	Auswertung Ist-Ergebnisse	Rahmenplanung		Eckdaten- beschluss	Detailplanung	Aufstellung	Haushaltsbe- ratung	Plausibilitäts- prüfung der Umsetzung,	Haushaltsbe- ratung	Verabschiedung
		zentral	dezentral	Verwaltungs- intern		Verwaltungs- entwurf und Einbringen in den Rat	Phase 1	Detailplanung	Phase 2	Haushaltsplan
Inhalt/ Aufgabenstellung	Auswertung Ergebnisse der Vorjahre und der aktuellen Abschlussberichte	Überprüfung bisheriger Annahmen; Auswertung der Ist- Ergebnisse; Umsetzung in Plan- Annahmen	Überprüfung bisheriger Annahmen; Auswertung der Ist- Ergebnisse; Umsetzung in Plan- Annahmen, Meldung an 200	Auswertung der Rahmenplanungen, Umsetzung in eine zentrale und dezentrale Planungsvorgabe	Bepanung von Kostenstellen, Produkten und Produktgruppen	Zusammenführung der Produkt- gruppenergebnisse zum Verwaltungsentwurf	Beschlussfassung der Ausschüsse zum Verwaltungsentwurf	Plausibilitätsprüfung der Umsetzung der politischen Beschlüsse	abschließende Abstimmung des Haushaltsplanes	Beschlussfassung zum Produkt- haushalt
Grundlagen	Rechnungsergeb- nisse Vorjahre; Abschlussbericht n-2	Rechnungser- gebnisse Vorjahre, Abschlussberichte n-2, eigene Planungserkenntnisse Jahresabschlüsse und Wirtschaftspläne Vorjahre bisherige Planwerte Planjahr n	Rechnungsergebnisse Vorjahre, Abschlussberichte n-2, eigene Planungserkenntnisse Jahresabschlüsse und Wirtschaftspläne Vorjahre bisherige Planwerte Planjahr n	Ergebnisse Rahmenplanung	Eckdatenbeschluss, bisherige Planwerte	Produktgruppen- planungen	Verwaltungsentwurf	Beschlüsse der Fachaus- schüsse, FIPA	Ergebnisse der Plausibilitätsprüfung	beschlussfähiger Haushaltsplan
Erwartetes Ergebnis	Beurteilung der bisherigen Planungswerte n bis n+2	Aktualisierung zentraler, bedeutender Ergebnisdaten der Planungsjahre n bis n+2, Fortschreibung n+3	Aktualisierung dezentraler, bedeutender Ergebnis- und Leistungsdaten der Planungsjahre Planungsjahre n bis n+2, Fortschreibung n+3	Eckdatenbeschluss und spezifische dezentrale Planungsvorgaben zur Steuerung der Planung zur Einhaltung der Ergebnisplanung	Produktgruppenplan	Verwaltungsentwurf des Haushaltsplans und der Entwürfe der Wirtschaftspläne	Veränderungslisten zu Zielen, Aufwands-, Ertrags- und Leistungsdaten	Ergebnisse der Plausibilitätsprüfung	beschlussfähiger Haushaltsplan	Verabschiedung des Haushalts- plans und der Wirtschaftspläne
Verantwortlich	StK und Dezernenten	StK	Dezernenten	VV	Produktgruppen- verantwortliche	Oberbürgermeister, StK	Ausschüsse, BV, FPA	Oberbürgermeister, StK und Dezernenten	Ausschüsse, BV, FPA	Rat
Beteiligt	Produktgruppen- verantwortliche	200, 110, Geschäftsführer	Produktgruppen- verantwortliche Betriebsleiter, Geschäftsführer	Dezernenten	Kostenstellenverantwortli- che, Produktverantwortliche, 110, 200, Betriebsleiter, Geschäftsführer	VV, Betriebsleiter, Geschäftsführer, Gesellschafterversammlung	Produktgruppenverantwor- tliche	Produktgruppenverantwor- tliche	Produktgruppenverantwor- tliche	FPA, Oberbürgermeister, Betriebsausschüsse (EBE), Gesellschafterversammlu- ng (Beteiligungen)
Koordination	200, Dezernats- controlling	200	200, Dezernats- controlling	200 mit Dezernaten	Dezernatscontrolling	200 mit Dezernaten	200 mit Dezernaten	200 mit Dezernaten	200 mit Dezernaten	StK
Zeitachse	bis 28.02	bis 30.04	bis 30.04.	bis 31.05.	bis 30.06.	bis 31.07.	bis 31.08.	bis 30.09.	bis 31.10.	bis 30.11.

Erläuterung

n = Erstes Jahr des Planungszeitraums
Technisch wird die Detailplanung im SAP bereits frühzeitig im Jahre möglich sein

Anmerkung:

Abhängig von der Produktbildung ist die Verantwortung und Beteiligung der Bezirksvertretungen zu entscheiden.

Elemente und Abläufe des Berichtswesens							
lfd Nr	Berichtsobjekt	Berichtsinhalte	Berichtsstruktur	wer	an wen	weiter an	wann
	Standardberichte (regelmäßig)						
1	Produktgruppen	Ergebnisdaten, Kennzahlen, Kommentare	- Kumulierte Werte: Plan, Ist, Abweichung absolut und prozentual, - Jahresprognosewerte: Plan, Prognose, Abweichung absolut und prozentual	Intern (Verwaltungs-) Produktgruppenverantwortlicher (Amtsleiter, Betriebsleiter)	Extern (Politisch-) Produktgruppenverantwortlicher (Beigeordneter)	VV und Fachausschüsse Stadtkämmerer, FiPA ohne weitere Aggregation	Ende der Tertiale 1 -2 und als Jahresabschlussbericht, optional auch für das 3. Tertial
2	Wirtschaftsplan EB / EBE und haushaltsrelevante Beteiligungen	Wirtschaftsplan	Gesamtergebnis (?)	Betriebsleiter Geschäftsführer	Beigeordnete	VV und Fachausschüsse Stadtkämmerer, FiPA ohne weitere Aggregation	Ende der Tertiale 1 - 2 und als Jahresabschlussbericht, optional auch für das 3. Tertial
3	Produkte	Summen je Kontengruppe des Kontenplans soweit entsprechende Erlös- oder Kostenarten beplant oder bebucht worden sind, Kennzahlen, Kommentare	- Kumulierte Werte: Plan, Ist, Abweichung absolut und prozentual, - Jahresprognosewerte: Plan, Prognose, Abweichung absolut und prozentual	Produktverantwortlicher	Intern (Verwaltungs-) Produktgruppenverantwortlicher (Amtsleiter, Betriebsleiter) auf dem Dienstweg		ab April monatlich bis November und gesondert als Jahresabschlussbericht, optional auch für Dezember
4	Kostenstellen (Endkostenstellen)	Summen je Kontengruppe des Kontenplans soweit entsprechende Erlös- oder Kostenarten beplant oder bebucht worden sind, Kennzahlen, Kommentare	- Kumulierte Werte: Plan, Ist, Abweichung absolut und prozentual, - Jahresprognosewerte: Plan, Prognose, Abweichung absolut und prozentual	Kostenstellenverantwortlicher	alle beteiligten Produkt- und Produktgruppenverantwortlichen auf dem Dienstweg		ab April monatlich bis November und gesondert als Jahresabschlussbericht, optional auch für Dezember
	Sonderberichte (anlassbezogen)						
		Zuordnung Mitarbeiter zu Kostenstellen	Istwerte und Planwerte, soweit vorhanden	Kostenstellenverantwortlicher			
		Aggregierte einzelne Ertrags- /Aufwandspositionen über mehrere Produkte/Produktgruppen hinweg	Istwerte und Planwerte, soweit vorhanden	Stadtkämmerer, Bedarfsorientiert andere Führungskräfte			
		Finanzdaten aus Finanzplan	Istwerte und Planwerte, soweit vorhanden	Stadtkämmerer, Bedarfsorientiert andere Führungskräfte			
	u.a.	Kostenartenbericht		bedarfsorientiert			

Beispiel
April 2006

Kostenstelle 200314, XXX

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A. Aufwendungen	Kumulierte Beträge bis April 2006 in T €					Jahresprognose		
	Bezeichnungen	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
1	501100 Beamte	10,00	8,00	-2,00	-20,0%	20,00	10,00	10,00	50,0%
2	501200 Tarifl. Beschäftigte	1,00	5,00	4,00	400,0%	3,00	5,00	-2,00	-66,7%
3	502100 Beamte	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	12,00	70,6%
4	502200 Tarifl. Beschäftigte	4,00	2,00	-2,00	-50,0%	8,00	3,00	5,00	62,5%
5	503200 Tarifl. Beschäftigte	2,00	5,00	3,00	150,0%	2,00	7,00	-5,00	-250,0%
6	50. Personalaufwendungen	26,00	23,00	-3,00	-11,5%	50,00	30,00	20,00	40,0%
7	522100 Unterh. S. unbew. Verm.	1,00	10,00	9,00	900,0%	3,00	20,00	-17,00	-566,7%
8	521400 Unterh. Gr. U. baul. Anl.	15,00	11,00	-4,00	-26,7%	27,00	14,00	13,00	48,1%
9	52. Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	16,00	21,00	5,00	31,3%	30,00	34,00	-4,00	-13,3%
10	90. Umlage Personalaufwendungen	-26,00	-23,00	3,00	-11,5%	-50,00	-30,00	20,00	-40,0%
11	91. Umlage Sachaufwendungen	-16,00	-21,00	-5,00	31,3%	-30,00	-34,00	-4,00	13,3%
12	Summe Aufwendungen (ohne Umlagen)	42,00	44,00	3,00	7,1%	80,00	64,00	16,00	20,0%
13	6. Ergebnis	0,00	0,00	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,0%

B. Kennzahlen

Kumulierte Werte bis April 2006

Jahresprognose

Auf der Ebene der Kostenstellen werden keine Kennzahlen gebildet

C. Handlungsempfehlung

14	Analysen, Begründungen, Maßnahmen, ☺
----	--------------------------------------

Erläuterung:



Lieferung durch Dv in **Berichtsvorlage**



Einträge Berichterstatter



Ermittlung im **Berichtsvordruck** durch Dv **nach** Eintrag Berichterstatter

Beispiel
April 2006

Produkt 1 030 04 03 XXX

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A. Aufwendungen und Erträge	Kumulierte Beträge bis April 2006 in T€				Jahresprognose			
	Bezeichnungen	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
1	401100 Grundsteuer A	10,00	8,00	-2,00	-20,0%	20,00	10,00	-10,00	-50,0%
2	401200 Grundsteuer B	1,00	5,00	4,00	400,0%	3,00	5,00	2,00	66,7%
3	401300 Gewerbesteuer	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	-12,00	-70,6%
4	402100 Gemeindeanteil Einkommensteuer	4,00	2,00	-2,00	-50,0%	8,00	3,00	-5,00	-62,5%
5	403100 Vergnügungssteuer	2,00	5,00	3,00	150,0%	2,00	7,00	5,00	250,0%
6	40. Steuern und ähnliche Abgaben	26,00	23,00	-3,00	-11,5%	50,00	30,00	-20,00	-40,0%
7	Summe Erträge	26,00	23,00	-3,00	-11,5%	50,00	30,00	-20,00	-40,0%
8	534100 Gewerbesteuerumlage	1,00	10,00	9,00	900,0%	3,00	20,00	17,00	566,7%
9	534200 Finanzierung Fonds dt. Einheit	27,00	33,00	6,00	22,2%	53,00	50,00	-3,00	-5,7%
10	53. Transferaufwendungen	28,00	43,00	15,00	53,6%	56,00	70,00	14,00	25,0%
11	90. Umlage Personalaufwendungen	26,00	23,00	-3,00	-11,5%	50,00	30,00	-20,00	-40,0%
12	91. Umlage Sachaufwendungen	16,00	21,00	5,00	31,3%	30,00	34,00	4,00	13,3%
13	Summe Aufwendungen	70,00	87,00	17,00	24,3%	136,00	134,00	-2,00	-1,5%
14	6. Ergebnis	-44,00	-64,00	-20,00	45,5%	-86,00	-104,00	-18,00	20,9%

	B. Kennzahlen	Kumulierte Werte bis April 2006				Jahresprognose			
	bis zu 5 statistische Kennzahlen zur Zielerreichung	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
15	1. Kennzahl Einheit = Anzahl	100	50	+50	50,0%	200	250	-50	-25,0%
16	2. Kennzahl Einheit = in T€	5,50	3,30	2,20	40,0%	10,00	8,00	2,00	20,0%
17	3. Kennzahl Einheit = Prozent	10,00%	35,00%	-25,00%	-250,0%	20,00%	70,00%	-50,00%	-250,0%
18	4. Kennzahl Einheit = Anzahl	1.000	+2.000	-1.000	-100,0%	5.000	+7.000	-2.000	-40,0%
19	5. Kennzahl Einheit = Prozent	80,0%	15,00%	-65,00%	-81,3%	90,0%	95,00%	5,00%	5,6%

C. Handlungsempfehlung

20	Analysen, Begründungen, Maßnahmen, ☺
----	--------------------------------------

Erläuterung:



Lieferung durch Dv in **Berichtsvorlage**, soweit Teilprod. vorhanden sind



Einträge Berichterstatter



Ermittlung im **Berichtsvordruck** durch Dv **nach** Eintrag Berichterstatter



Werte der Kennzahlen werden eigenständig oder alt. durch Addition der Werte der Teilprodukte

Beispiel
April 2006

Teilprodukt 1 030 04 03 0070 XXX

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A. Aufwendungen und Erträge	Kumulierte Beträge bis April 2006 in T €					Jahresprognose		
	Bezeichnungen	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
1	401300 Gewerbesteuer	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	-12,00	-70,6%
2	40. Steuern und ähnliche Abgaben	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	-12,00	-70,6%
3	Summe Erträge	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	-12,00	-70,6%
4	534100 Gewerbesteuerumlage	1,00	10,00	9,00	900,0%	3,00	20,00	-17,00	-566,7%
5	534200 Finanzierung Fonds dt. Einheit	12,00	10,00	-2,00	-16,7%	26,00	21,00	5,00	19,2%
6	53. Transferaufwendungen	13,00	20,00	7,00	53,8%	29,00	29,00	0,00	0,0%
11	90. Umlage Personalaufwendungen	26,00	23,00	-3,00	-11,5%	50,00	30,00	20,00	40,0%
12	91. Umlage Sachaufwendungen	16,00	21,00	5,00	31,3%	30,00	34,00	-4,00	-13,3%
7	Summe Aufwendungen	55,00	64,00	9,00	16,4%	109,00	93,00	16,00	14,7%
8	6. Ergebnis	-46,00	-61,00	-15,00	32,6%	-92,00	-88,00	4,00	4,3%

	B. Kennzahlen	Kumulierte Werte bis April 2006					Jahresprognose		
	bis zu 5 statistische Kennzahlen zur Zielerreichung	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
9	1. Kennzahl Einheit = Anzahl	100	50	+50	50,0%	200	250	-50	-25,0%
10	2. Kennzahl Einheit = in T€	5,50	3,30	2,20	40,0%	10,00	8,00	2,00	20,0%
11	3. Kennzahl Einheit = Prozent	10,00%	35,00%	-25,00%	-250,0%	20,00%	70,00%	-50,00%	-250,0%
12	4. Kennzahl Einheit = Anzahl	1.000	+2.000	-1.000	-100,0%	5.000	+7.000	-2.000	-40,0%
13	5. Kennzahl Einheit = Prozent	80,0%	15,00%	-65,00%	-81,3%	90,0%	95,00%	5,00%	5,6%

C. Handlungsempfehlung

14	Analysen, Begründungen, Maßnahmen, ☺
----	--------------------------------------

Erläuterung:



Lieferung durch Dv in **Berichtsvorlage**



Einträge Berichterstatter



Ermittlung im **Berichtsvordruck** durch Dv **nach** Eintrag Berichterstatter



Zunächst wird aufgrund der vorab geplanten, festen Umlageschlüssel auf der Ebene der Kostenträger lediglich die Prognose der KSt. weitergegeben

Beispiel

2. Tertialsbericht des Jahres 2006

Produktgruppe 4711

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A. Aufwendungen und Erträge	Kumulierte Beträge des 2. Tertials in T €				Jahresprognose			
	Bezeichnungen	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
1	- ordentliche Erträge	10,00	8,00	-2,00	-20,0%	20,00	10,00	-10,00	-50,0%
2	- ordentliche Aufwendungen	1,00	5,00	-4,00	-400,0%	3,00	5,00	-2,00	-66,7%
3	1. Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	9,00	3,00	-6,00	-66,7%	17,00	5,00	-12,00	-70,6%
4	- Finanzerträge	4,00	2,00	-2,00	-50,0%	8,00	3,00	-5,00	-62,5%
5	- Finanzaufwendungen	2,00	5,00	-3,00	-150,0%	2,00	7,00	-5,00	-250,0%
6	2. Finanzergebnis	2,00	-3,00	-5,00	-250,0%	6,00	-4,00	-10,00	-166,7%
7	3. Ordentliches Ergebnis	11,00	0,00	-11,00	-100,0%	23,00	1,00	-22,00	-95,7%
8	4. Außerordentliches Ergebnis	1,00	10,00	-9,00	-900,0%	3,00	20,00	17,00	566,7%
9	5. Ergebnis (vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen)	12,00	10,00	-2,00	-16,7%	26,00	21,00	-5,00	-19,2%
10	- Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	4,00	1,00	3,00	75,0%	100,00	50,00	-50,00	-50,0%
11	- Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	3,00	5,00	-2,00	-66,7%	3,00	5,00	-2,00	-66,7%
12	6. Ergebnis	13,00	10,00	-3,00	-23,1%	123,00	66,00	-57,00	-46,3%

	B. Kennzahlen	Kumulierte Werte des 2. Tertials				Jahresprognose			
	bis zu 5 statistische Kennzahlen zur Zielerreichung	Plan	Ist	Abw. abs	Abw. %	Plan	Prognose	Abw. abs	Abw. %
13	1. Kennzahl Einheit = Anzahl	100	50	+50	50,0%	200	250	-50	-25,0%
14	2. Kennzahl Einheit = in T€	5,50	3,30	2,20	40,0%	10,00	8,00	2,00	20,0%
15	3. Kennzahl Einheit = Prozent	10,00%	35,00%	-25,00%	-250,0%	20,00%	70,00%	-50,00%	-250,0%
16	4. Kennzahl Einheit = Anzahl	1.000	+2.000	-1.000	-100,0%	5.000	+7.000	-2.000	-40,0%
17	5. Kennzahl Einheit = Prozent	80,0%	15,00%	-65,00%	-81,3%	90,0%	95,00%	5,00%	5,6%

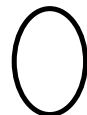
C. Handlungsempfehlung

18	Analysen, Begründungen, Maßnahmen, ☺
----	--------------------------------------

Erläuterung:

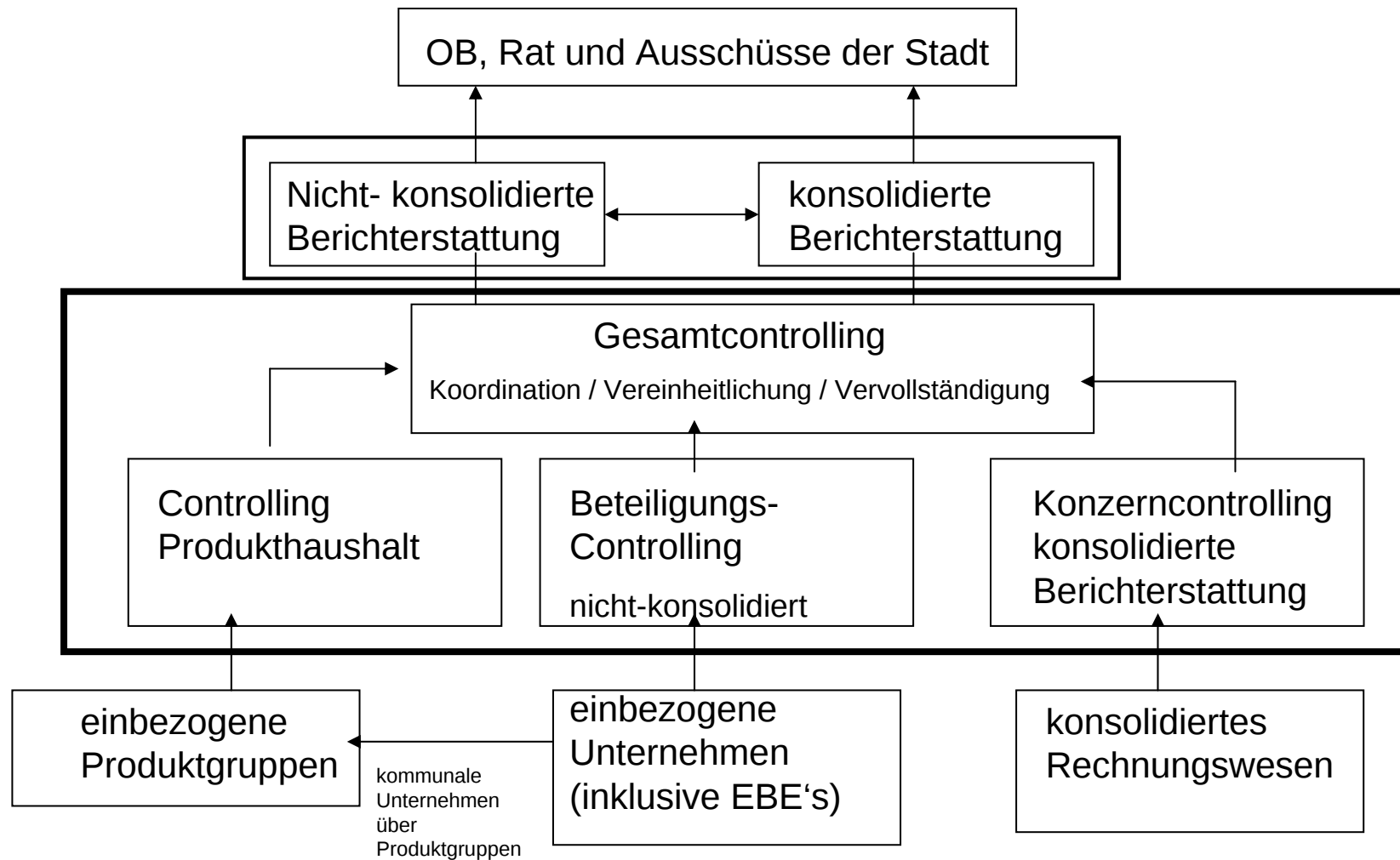
Lieferung durch Dv in **Berichtsvorlage**

Einträge Berichterstatter

Ermittlung im **Berichtsvordruck** durch Dv **nach** Eintrag Berichterstatter

Werte der Kennzahlen werden eigenständig oder alt. durch Addition der Werte der Produkte ermittelt

Elemente der Gesamtsteuerung der Stadt Bielefeld



Entstehung des Haushaltsplanes nach NKF

