

Salzgitter-Kongress für Kommunal-Finanzen

Steuerungs-, Effizienz-
und Ordnungsmäßigkeits-
anforderungen an die
Strukturen und Prozesse
im neuen Haushalts- und
Rechnungswesen

Salzgitter, 30. April 2009



%

)

\$



**Handle,
bevor die Dinge da sind.**

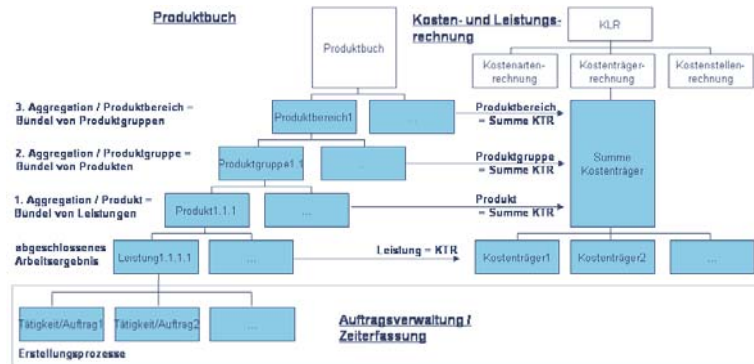
**Ordne sie,
bevor die Verwirrung beginnt.**

Laotse – Tao Te King

Erkenntnisse aus Umstellungsprojekten auf die Doppik

- Das neue Haushalts- und Rechnungswesen ist **leistungsfähig**, aber in Form des Drei-Komponenten-Modells äußerst **komplex**
- Nach der Umstellung treten meist folgende Problemfelder zutage:
 - **unvollkommene Umsetzung** einzelner Konzeptelemente (v. a. Bilanzierung sowie Ziel- und Kennzahlensteuerung)
 - **unzureichende Dokumentation** der Konzepte / Prozesse i. V. m. fehlenden Projektstrukturen für eine Optimierung
 - Defizite bei der **Buchungsqualität** durch Verstärkung von bestehenden bzw. neu auftretende Schwächen führen zu Verzögerungen in der **Aufstellung der Jahresabschlüsse**
 - fehlende **Qualifizierung** von Führungskräften und Politik als Quelle für **Kommunikations- und Steuerungsdefizite**

Problemfelder im neuen kommunalen Rechnungswesen

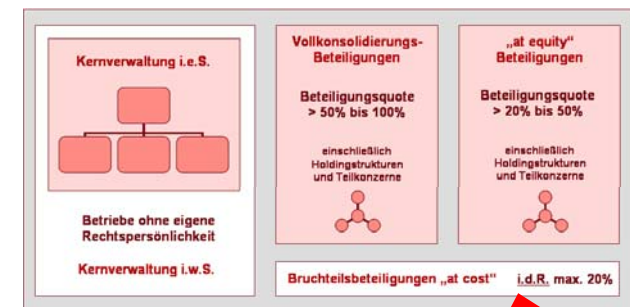


Kostenrechnung, Produktrechnung ✓

- Reduzierung der KLR auf Hilfsfunktionen („Produktrechnung“)
- Schattendasein der **bilanziellen Informationen** in der Diskussion
- unzureichende Kenntnisse und **Akzeptanz** neuer Instrumente
- **fehlende Langzeitbetrachtung** insbesondere beim Vermögen

Finanzrechnung		Bilanz		Ergebnisrechnung	
(Perioden-) Einnahmen	(Perioden-) Ausgaben	Vermögen	Kapital	(Perioden-) Aufwand	(Perioden-) Ertrag
			Schulden		
	Veränderung der Finanzmittel	Veränderung der Finanzmittel	Jahresergebnis	Jahresergebnis	

Drei-Komponenten-Rechnung / Bilanz ✓



Gesamtabschluss ⚡

Zielszenario einer bilanzorientierten Werterhaltungsstrategie

- **Lebenszyklusbetrachtung** über das gesamte Immobilien- und Infrastrukturvermögen unter Berücksichtigung folgender Aspekte:
 - Erweiterung des **Haushaltsplanungshorizonts** auf eine mittel- bis langfristige Perspektive (bei Immobilien und Infrastruktur)
 - Konsequente übergreifende Bündelung / **Portfoliobetrachtung**
 - Darstellung der bilanziellen Wirkungen von **Unterdeckungen** v.a. bei Instandhaltungen (Rückstellung versus Abschreibung)
 - Planung **strategischer Investitionen** zur Vermeidung der nicht planbaren und kostspieligen ad-hoc-Instandhaltungsbedarfe
 - Aufbau der hierzu erforderlichen **Strukturen** und **Prozesse**
 - **Verbindlichkeit** der relevanten Politikprogramme / Beschlüsse

Zielszenario eines Steuerungs- und Überwachungssystems

Das interne Kontrollsystem (IKS) im neuen Gemeindehaushaltsrecht

Ziel: GoB-konforme Buchführung
(vgl. §§ 82 Abs. 3, 100 Abs. 1 Satz 1 NGO)

§ 41 Abs. 1 GemHKVO

Ordnungsmäßigkeit

Aufgabenerledigung:
Zahlungsanweisung,
Buchführung sowie
Zahlungsabwicklung

(analog frühere GemKVO)



§ 41 Abs. 2 GemHKVO (Umsetzung des Abs. 1)

Vorgabe verbindlicher Mindestinhalte

- Verantwortlichkeiten und Berechtigungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
- Einsatz automatisierter Datenverarbeitung mit Verfahrensfreigabe, Berechtigungen
- Regelungen zur Verwaltung von Zahlungsmitteln
- innere / äußere Sicherheitsvorkehrungen (Einrichtungen, Prüfung und Aufsicht)

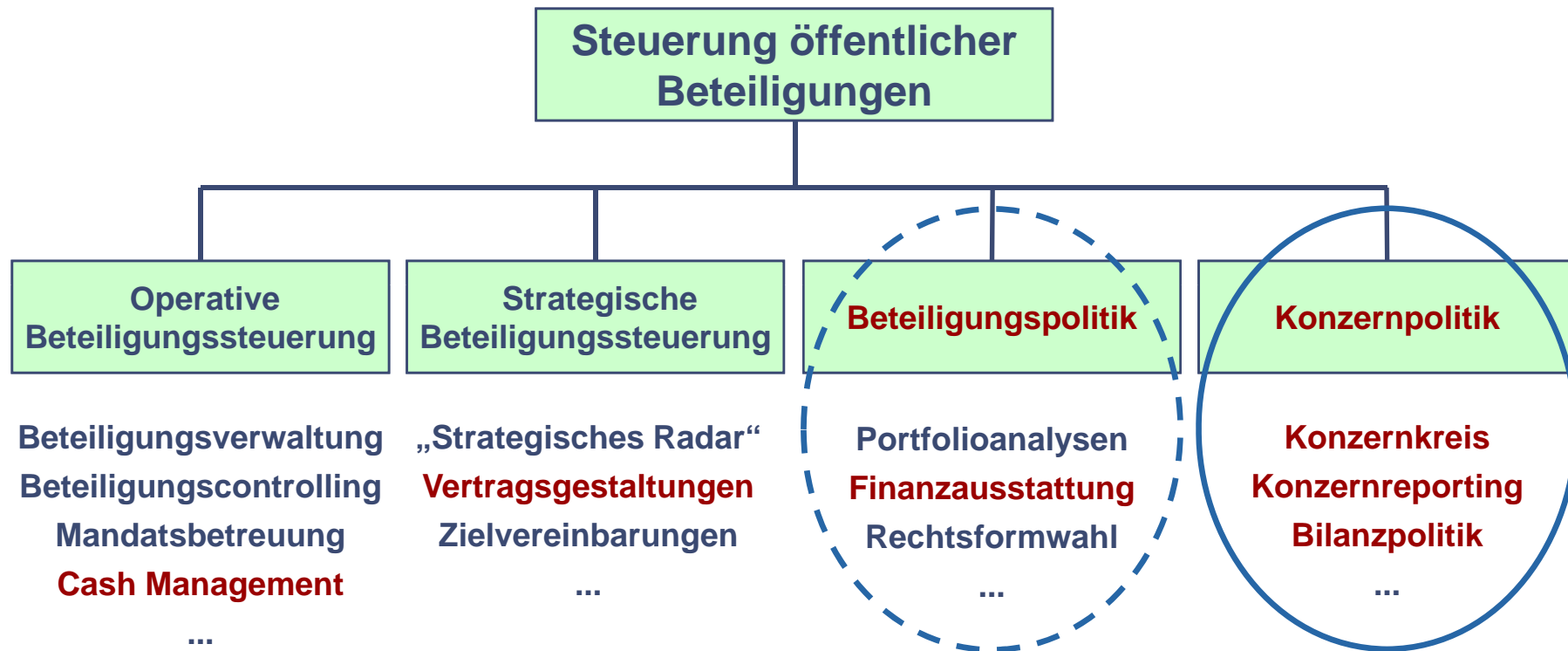
Zielszenario eines Steuerungs- und Überwachungssystems

Verankerung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Finanzwesen

- Betrachtung der **Finanzwesenprozesse** in ihrer Gesamtheit
- **Nachdokumentation** aller Finanzwesenprozesse sowie deren systemtechnischer Abbildung im HKR-System als Grundlage für ein sachgerechtes finanzwesenorientiertes Kontrollsystem
- Stärkung einer prozessbezogenen Steuerung / Überwachung im Finanzwesenbereich (v. a. im Sinne einer **Innenrevision**)
- Sukzessiver Aufbau **unterstützender Konzepte** wie z. B.
 - Vertragsmanagement
 - Entscheidungsmanagement
 - Forderungsmanagement
 - Liquiditätsmanagement

Zielszenario einer kommunalen (Konzern-)Gesamtsteuerung

Ausweitung des Steuerungsrahmens im Beteiligungsbereich



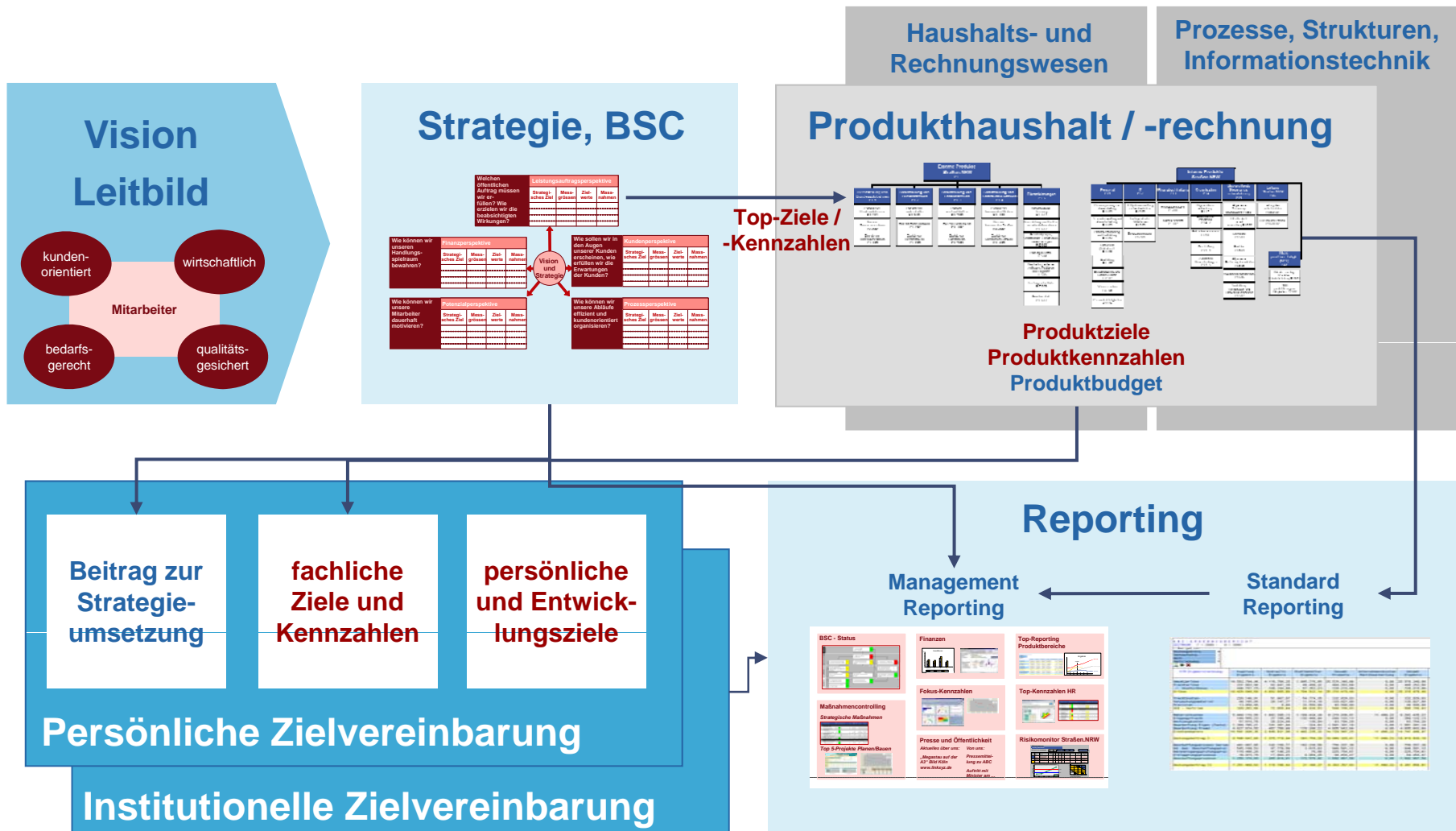
Zielszenario einer kommunalen (Konzern-)Gesamtsteuerung

Weiterentwicklung des Strukturmodells für kommunale Konzerne

- Modernes Verwaltungsmanagement versteht Kernverwaltung und Beteiligungen als **Einheit** im Rahmen einer Gesamtsteuerung
- Träger der Gesamtsteuerung ist die **Politik**, die hierbei durch die Verwaltungsführung unterstützt wird und sich der mit der Gesamtsteuerung beauftragten Organisationseinheiten bedient
- Gesamtsteuerung erfordert, dass die Politik für die Beteiligungen den **Handlungsrahmen** (Zielvereinbarungen) beschließt: Finanzziele, Leistungsvorgaben und -regularien (corporate governance)
- Beteiligungen werden „**auf Abstand**“, ohne direkten Eingriff in die Fach- und Ressourcenverantwortung gesteuert und überwacht

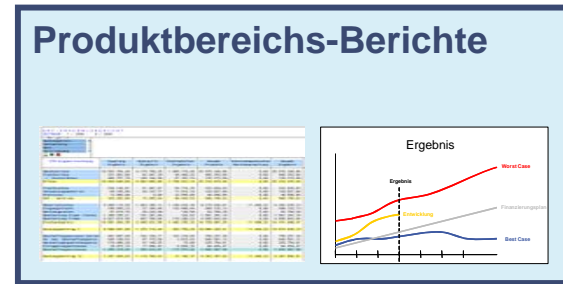
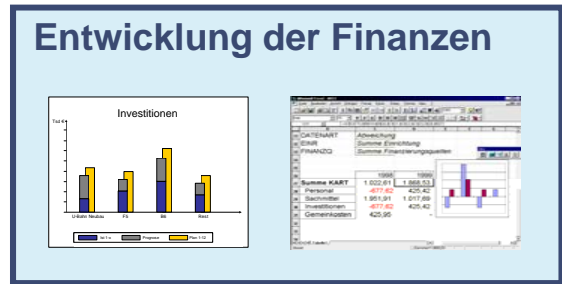
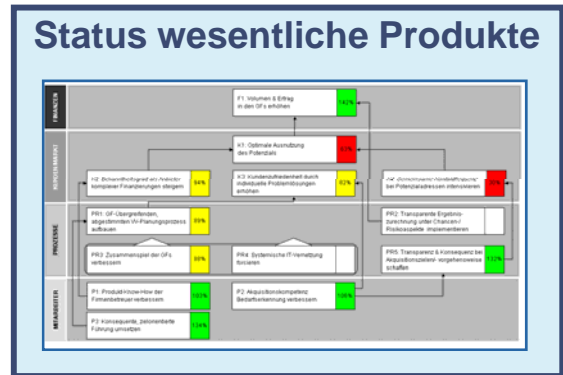
Zielszenario eines integrierten Finanzsteuerungsmodells

Schnittstellen zur strategischen Steuerung und zum Zielsystem



Zielszenario eines integrierten Finanzsteuerungsmodells

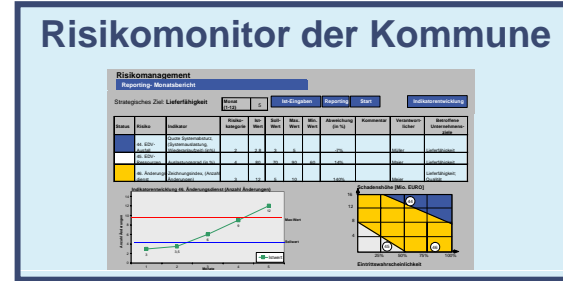
Technische Umsetzung im Konzept eines „Verwaltungscockpit“



Presse und Öffentlichkeit

Aktuelles über uns: „Gesamtabschluss für 2010 vorgestellt“ Tagesanzeiger

Von uns: Pressemitteilung zum Besuch des Finanzministers



Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Das neue Haushalts- und Rechnungswesen entfaltet seine Vorzüge erst dann vollends, wenn eine angemessene **Datenqualität** gewährleistet ist und der zusätzliche bilanzielle Blickwinkel mit einbezogen wird
- Ein professionelles **internes Kontrollsystem** (IKS) gewährleistet, dass die Finanzwesenprozesse gesamtheitlich gesteuert und eine prozessbezogene Überwachung im Finanzwesen umgesetzt wird
- Durch ein **integriertes Finanzsteuerungsmodell** wird Politik und Verwaltungsleitung ein Instrumentarium zur Beherrschung einer erhöhten Steuerungskomplexität im kommunalen Konzernverbund angeboten, das jedoch sachgerechte **Qualifizierung** nicht ersetzt

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit !

Ihr Ansprechpartner

Andreas Hellenbrand

andreas.hellenbrand@de.pwc.com

(030) 2636-1715 (0160) 7424025

