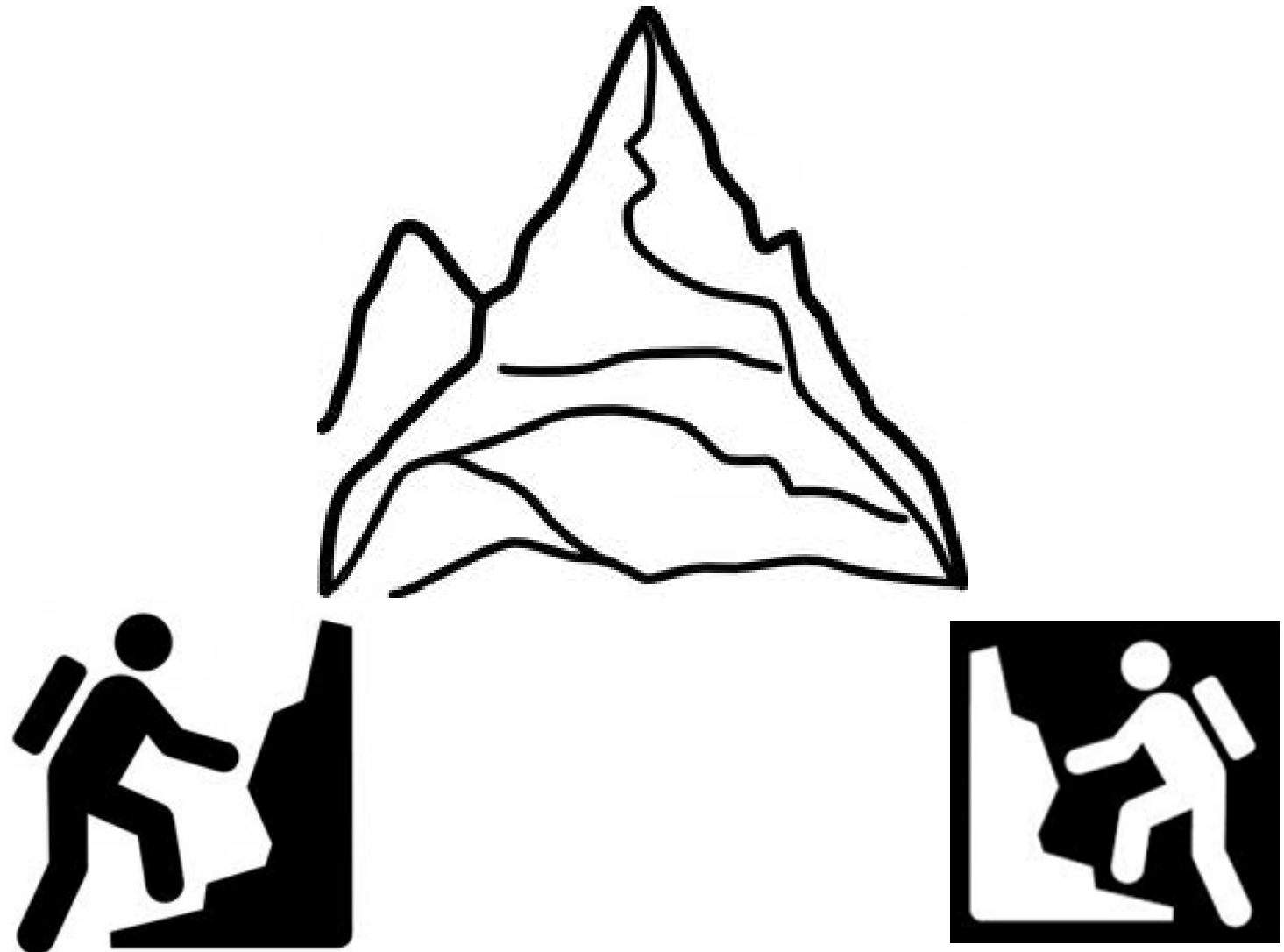


Stand und
Entwicklung des
kommunalen
Finanzmanagements

Symposium zu Ehren
von Hansjürgen Bals

Potsdam,
30.Mai 2014

**Wenn beide auf dem Gipfel stehen:
Was ist das Gemeinsame, was das
Unterschiedliche?**



► Was ist das Gemeinsame?

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

„Der Haushalt ist das Regierungsprogramm in Zahlen“
Im Haushalt sind die politische Entscheidungen über Ziele
inkl. Ressourcenaufteilung abgebildet.
Der Haushalt ist demokratisch legitimiert.
[Ziel]

► Was ist das Gemeinsame?

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

„Der Haushalt ist das Regierungsprogramm in Zahlen“
Im Haushalt sind die politische Entscheidungen über Ziele
inkl. Ressourcenaufteilung abgebildet.
Der Haushalt ist demokratisch legitimiert.

[Ziel]

Mit dem **externen Rechnungswesen** wird sichergestellt,
dass im Rahmen des Haushaltsplans gehandelt wird. Es
erfüllt einen Informations- und Schutzzweck.

[Zweck]

► Was ist das Gemeinsame?

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

„Der Haushalt ist das Regierungsprogramm in Zahlen“
Im Haushalt sind die politische Entscheidungen über Ziele
inkl. Ressourcenaufteilung abgebildet.

Der Haushalt ist demokratisch legitimiert.

[Ziel]

Mit dem **externen Rechnungswesen** wird sichergestellt,
dass im Rahmen des Haushaltsplans gehandelt wird. Es
erfüllt einen Informations- und Schutzzweck.

[Zweck]

Doppik und Kameralistik

sind Buchführungstechniken, mit der die Zwecke des
externen Rechnungswesens erreicht werden können.

[Mittel]

Was sind die drei Dimensionen des Finanzreformwürfels?

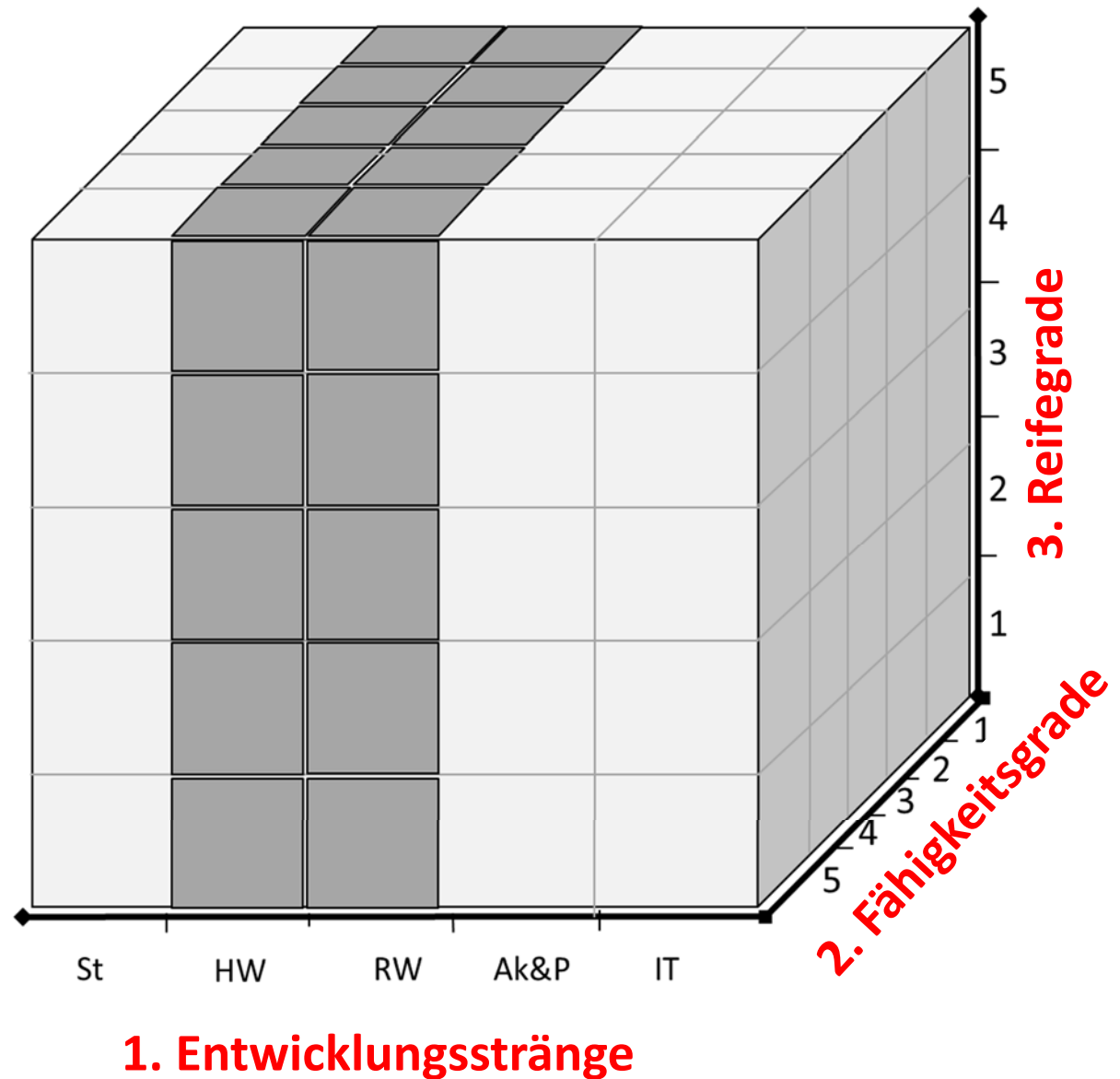
1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel
a Überblick
b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen
a Doppik
b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur



Steuerunlogik, Haushalts- , Rechnungswesen, Akteure, IT

► Welche Aussagenlogik steckt im Würfel?

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

1. **Je höher** der Reifegrad, **desto** fortschrittlicher ist die Verwaltung, aber **desto** komplexer ist die Planung, Steuerung und Kontrolle des Verwaltungshandelns.
2. Die Weiterentwicklung in den Reifegraden erfolgt **horizontal ausbalanciert**. Ein schnelles Vorpreschen allein in einer Entwicklungslinie führt zu keinem nachhaltigen Erfolg.
3. Ein Reifgradfortschritt sollte (erst) dann erfolgen, wenn der aktuelle Reifegrad in den Fähigkeitsgraden **solide beherrscht** wird.

Was sind die Probleme des Typ A ? Doppik und Produkthaushalt

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

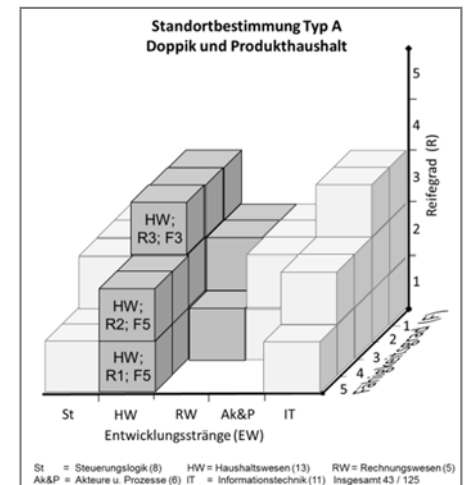
3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

- ☒ geringere Fähigkeitsstufe, als zuvor in der kameralen Welt > gesetzliche Unsicherheiten
- ☒ kleinteilige Produktstruktur („Telefonbücher“)
- ☒ neue Information insb. über den Ressourcenverbrauch bleibt ungenutzt
- ☒ St, RW und Ak&P liegen zurück

- lange Reformhistorie: aufwändige IT-Projekte zur Einführung der Doppik
- Bildung von Produkthaushalten



Was sind die Probleme des Typ B ? Kameralistik und Produkthaushalt

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

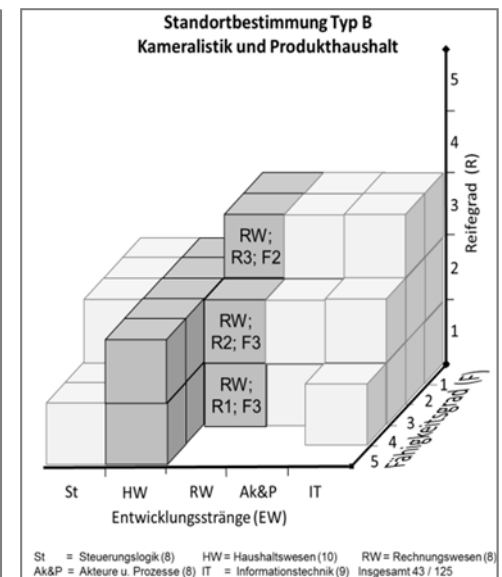
3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

- ☒ sehr umfangreiches und im Detail nur für Experten verständliches Berichtswesen (Verrechnungslogiken)
- ☒ Steuerungsrelevanz Vollkostenausweis?
- ☒ fehlende Standards > regulatorische Unsicherheiten
- ☒ keine Verknüpfung bzw. erheblicher Reibungsverlust zwischen HW und RW
- ☒ St, HW und Ak&P liegen zurück

- Ausprägung des internen Rechnungswesens: produktorientierte KLR
- Erweiterung um ressourcenorientierte Information z.B. kalk. Wagnissen, Abschreibungen, Pensionslasten



► Kernaussagen

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

1. Der Entwicklungsstrang der Steuerung liegt bei beiden Typen zurück
2. Die Bildung von Typen kann dazu beitragen, wiederkehrend vorkommende Reformmuster zu identifizieren (verhindert Polarisierung)
3. Fehlende Standards erklären geringen Fähigkeitsgrad und verhindern Reifegradentwicklung
 - a) Unklarheiten bei der Deckungsregel („Deckung ... auch des Aufwands“ § 2 HGrG)
 - b) Flickenteppiche bei den „Besonderheiten der öffentlichen Haushaltswirtschaft“ (§ 7a HGrG)
 - c) KLR-Experimente („in geeigneten Bereichen“ § 6 HGrG)

1. Ziel – Zweck -Mittel

2. Finanzreformwürfel a Überblick b Aussagenlogik

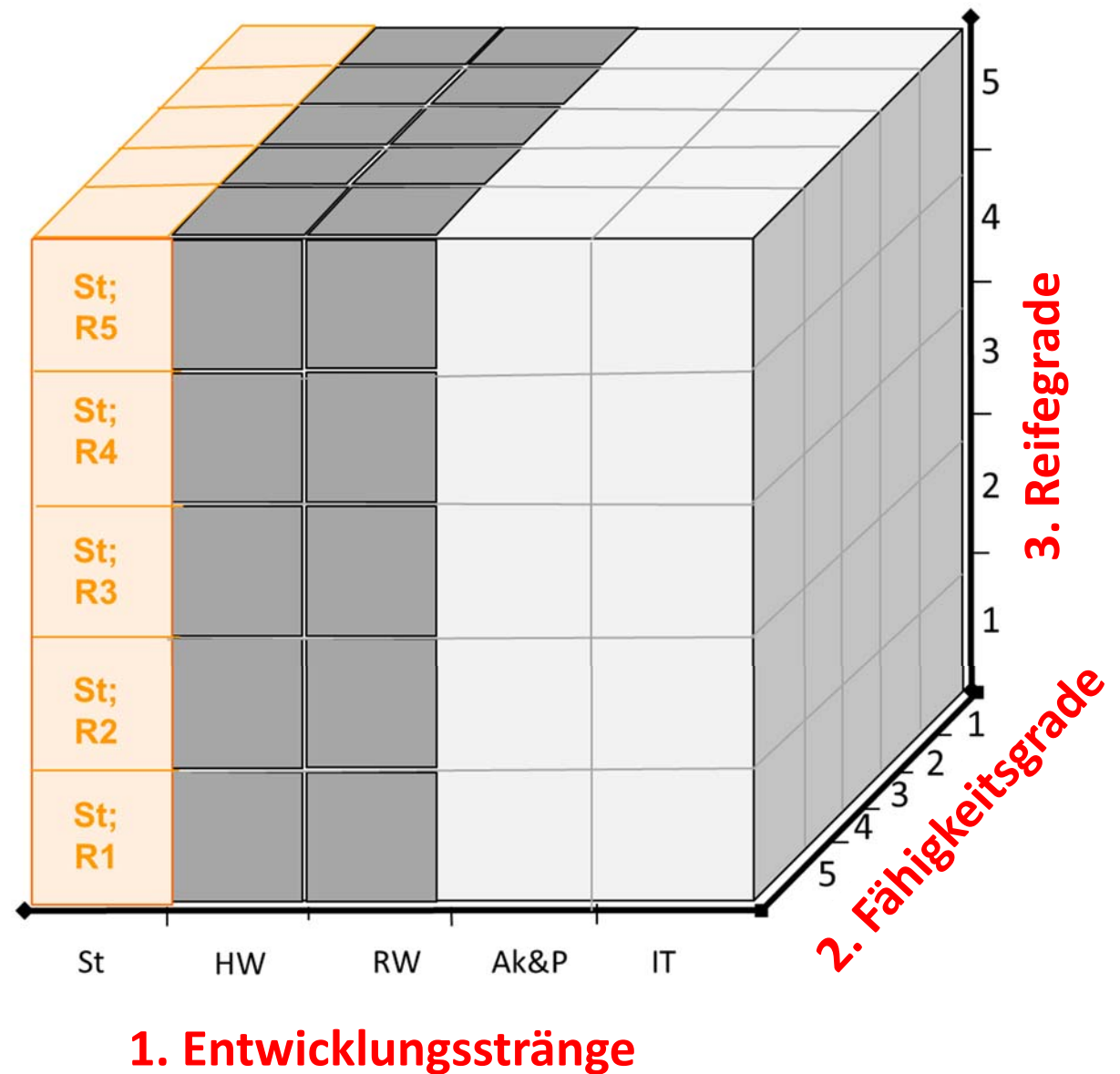
3. Reifegradtypen a Doppik b Kameralistik

4. Kernaussagen

5. Literatur

- Blönnigen / Müller-Osten: Verwaltungssteuerung 3D – der Finanzreformwürfel.
In: Verwaltung und Management Heft 5 / 2013, S.259-268
- Blönnigen / Müller-Osten: Integrierte Steuerung öffentlicher Institutionen - Ein Reifemodell. In: Der Gemeindehaushalt 3 / 2013, S.58-64
- Müller-Osten: Die Bedeutung des Haushaltsausgleichs - eine Frage der Gerechtigkeit.
In: Verwaltung und Management Heft 2 / 2012, S.102-111

Welche Reifegrade werden in der Steuerung unterschieden?



Welche Reifegrade werden in der Steuerung unterschieden?

1. Reifegrad: Einzelfallsteuerung mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen „Reichen die Einnahmen aus, um politisch gewollte Aktivitäten zu finanzieren?“
2. Reifegrad: Detailsteuerung auf Basis von Titeln „Werden die Einnahmen u. Ausgaben nach verabschiedetem Bedarf ordnungsgemäß u. sparsam erhoben u. verausgabt?“
3. Reifegrad: Produktorientierte Steuerung auf Basis integrierter KLR „Welche Verteilung der Einnahmen und Ausgaben bzw. der Aufwände und Erträge auf die Produkte werden politisch angestrebt?“
4. Reifegrad: Wirkungsorientierte Steuerung entlang von Politikfeldern „Mit welcher Verteilung der Ressourcen auf welche Politikfelder wird die größte Wirkung erzielt?“
5. Reifegrad: Integrierte Steuerung in vernetzten Verwaltungen: „Über welche Themen liegen politisch anerkannte Informationen inkl. valider Ressourcenaussagen vor und wie werden politikfeldbezogene Entscheidungen verwaltungsübergreifend koordiniert?“