

<u>öffentlich</u>	
Verantwortlich: Fachdienst Finanzen	MITTEILUNGSVORLAGE

Geschäftszeichen 3-205/Lu	Datum 01.02.2022	MV/2022/010
------------------------------	---------------------	--------------------

Beratungsfolge	Zuständigkeit	Termine
Haupt- und Finanzausschuss	Kenntnisnahme	14.02.2022

Anfrage von Herrn Fölske / SPD Fraktion vom 17.12.2021

Inhalt der Mitteilung:

Ergänzend zu der Präsentation vom 14.02.2022 werden hier die Fragen von Herrn Fölske / SPD Fraktion vom 17.12.2021 beantwortet:

1. Frage SPD Fraktion:

Die Verwaltung wird gebeten, einen Überblick zu geben über das aktuelle System des Controllings in der Verwaltung und die Einbindung des Controllings in das Führungssystem der Stadtverwaltung (Stellen/Aufgaben, Schnittstellen, Aufbau /Ablaufstruktur, Prozesse).

Antwort der Verwaltung:

Das Controlling ist im Fachbereich 3, Fachdienst 3-20 Finanzen angesiedelt. Argumente für eine Ansiedlung im Fachdienst Finanzen waren:

- Direkter Zugriff auf die Informationen aus der Buchhaltung und der Finanzverwaltung.
- Haushaltsplanung als klassische Bestandteil der Controlling-Aufgabe.
- „Standing“ gegenüber anderen Fachdiensten ist größer, da der Fachdienst Finanzen als „Budgetoberverantwortlicher“ dahintersteht.
- Bei einer Stabsstelle sind die Informationen nicht direkt verfügbar, sondern müssen erst über den Umweg des Fachdienst Finanzen beschafft werden.
- Eine Stabsstelle funktioniert in der Regel nur mit weitreichenden Befugnissen.

Das Controlling ist mit 2 Vollzeit-Stellen ausgestattet. Aktuell ist eine der Stellen nicht besetzt, die Nachfolge startet voraussichtlich zum 01.05.2022.

Zu den Aufgaben wird auf die Präsentation vom 14.02.2022 im HFA verwiesen.

2. Frage SPD Fraktion:

Weiterhin wird gebeten, einen Ausblick in die nahe und mittlere Zukunft zu geben zur Weiterentwicklung des Führungssystems und insbesondere des Controllings.

Antwort der Verwaltung:

Es wird auf die Präsentation vom 14.02.2022 im HFA verwiesen.

Wenn alle Vorschläge aufgegriffen werden sollten, ist für die Umsetzung eine personelle Verstärkung notwendig.

3. Frage SPD Fraktion:

Wie hoch ist die Aussagekraft der Planzahlen für das Jahresergebnis 2021 auf Basis / der letzten Hochrechnung?

Antwort der Verwaltung:

Das Jahresergebnis 2021 liegt aktuell noch nicht vor.

Wie in jedem Jahr werden verwaltungsintern noch bis zum 31.01.2022 Buchungsvorgänge, die das Jahr 2021 betreffen, verarbeitet. Erst nach diesem Zeitpunkt kann mit dem Jahresabschluss begonnen werden und ein Jahresergebnis erstellt werden.

In der laufenden Haushaltsbewirtschaftung wird in den Cockpitberichten das zu erwartende

Jahresergebnis prognostiziert. Die Berechnung einer genauen Prognose wird insbesondere durch drei Besonderheiten erschwert:

- Erstens zum Teil hoch volatile Erträge, insbesondere sind hier die Gewerbesteuererträge zu nennen.
- Zweitens werden aus kaufmännischer Vorsicht viele Aufwandspositionen bis spät in das Jahr mit Haushaltsansätzen geschätzt.
- Drittens sind die genauen Beträge in der zu bildenden Rückstellung erst bei der Erstellung des Jahresabschlusses bekannt. Die Versorgungsausgleichskasse stellt die Zahlen für die personalwirtschaftliche Rückstellung erst Anfang des Folgejahres zur Verfügung. Bis zu diesem Zeitpunkt werden die Planansätze zugrunde gelegt.

Grundsätzlich werden die Planzahlen auf Basis der Ergebnisse der Vorjahre sowie der Erfahrungen der letzten Jahre erstellt. Wie in jedem Unternehmen erschweren nicht planbare Ereignisse (hier z.B. Corona-Pandemie, Weggang von großen Gewerbesteuerzahlern, Beschlüsse der Gremien im laufenden HH-Jahr, die vorher nicht finanziell eingerechnet waren) die Aussagekraft der ermittelten Planzahlen.

Durch die neue Finanzsoftware stehen der Stadt Wedel umfangreichere Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, die künftig zu einer Verbesserung der errechneten Prognosen führen werden.

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung werden neue Grundsätze für die Planung und Bewirtschaftung des Haushalts erarbeitet (Maßnahme Nr. 37 Haushalts-Konsolidierungskonzept).

4. Frage SPD Fraktion:

Wie hoch ist die Aussagekraft der Planzahlen für die Mehrjahresplanung?

Antwort der Verwaltung:

Die Mehrjahresplanung (mittelfristige Finanzplanung) beruht im Kern auf fortgeschriebenen Planansätzen des Haushaltsjahres. Dabei werden die Planansätze entsprechend der Steuerschätzung, den Vorgaben aus dem Haushaltserlass der Innenministerin und ggf. eigenen Prognosen fortgeschrieben. Die Produktverantwortlichen sind gehalten, bereits bekannte Veränderungen in den Folgejahren bei der Haushaltsplanung zu berücksichtigen.

Für eine Mehrjahresplanung ist die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete Ereignisse das erwartete Ergebnis beeinflussen wie in der freien Wirtschaft deutlich höher als in einem Zyklus von nur einem Jahr.

Je weiter in die Zukunft die mittelfristige Finanzplanung reicht, desto größer werden auch die Ungenauigkeiten.

5. Frage SPD Fraktion:

Über welche Hilfsmittel und Manpower verfügen die Fachdienste und Fachbereich, die richtigen Zahlen für ihre Budgetplanung zu ermitteln?

Wie ist der Budgetprozess heute (Top Down, Bottom Up)?

Antwort der Verwaltung:

Der Budgetprozess bei der Stadt Wedel ist aktuell Bottom Up.

(siehe auch Wedeler Steuerungskreislauf aus 2019).

Die Fachdienstleitungen (Produktverantwortliche) können über die bei der Stadt Wedel seit Anfang 2020 verwendete Finanzsoftware H+H auf ihre Ergebnisse des Vorjahres zugreifen und daraus eine Planung für die in ihrer Verantwortung liegenden Produkte entwickeln.

Soweit notwendig steht das Controlling den Fachdienstleitungen unterstützend zur Seite. Die Fachdienstleitungen melden dem Fachdienst Finanzen ihren Budgets bis zum 01.07. für das Folgejahr. Dort werden alle Anmeldungen gesammelt, aufbereitet (ggf. hinterfragt). Dem Bürgermeister und dem Leitungsteam wird auf Basis dieser Anmeldungen ein erster Haushaltsentwurf vorgelegt.

Der Bürgermeister entscheidet über den Haushaltsentwurf und legt diesen in der Regel nach den Herbstferien den städtischen Gremien zur weiteren Diskussion und Entscheidung vor.

6. Frage SPD Fraktion:

Wie funktioniert heute die Planung/Ermittlung/Überprüfung u.a. der Gebühren, der Finanzkosten, der Personalkosten, der Kosten der Dienstleistungen für Dritte (z.B. Kreis, siehe Hinweis LRH zu Straßenreinigungsgebühren und Leistungsrechnung).

Antwort der Verwaltung:

Aktuell werden die Gebühren von den jeweiligen Fachdiensten ermittelt und berechnet. Soweit gewünscht unterstützt das Controlling die Fachdienste bei den Berechnungen mit Knowhow und Fachlichkeit (z.B. KAG). Die Unterstützung erfolgte auf freiwilliger Basis und die Entscheidung, ob Unterstützung nötig ist oder nicht traf bisher die Fachbereichsleitung.

Zukünftig ist geplant, alle Gebührenberechnungen zentral von der zentralen Steuerungsunterstützung (Controlling) erstellen zu lassen und hier die entsprechende „Man-Power“ sowie Fachlichkeit bereit zu halten. Die Hinweise des LRH werden damit umgesetzt.

Anlage/n

- 1 Anfrage_SPD_Fraktion17122021

Die SPD Fraktion beantragt den Tagesordnungspunkt „Vortrag und Diskussion des Controlling Systems der Verwaltung der Stadt Wedel“ im HFA am 17.01.2022

Die Verwaltung wird gebeten, einen Überblick zu geben über das aktuelle System des Controllings in der Verwaltung und die Einbindung des Controllings in das Führungssystem der Stadtverwaltung (Stellen/Aufgaben, Schnittstellen, Aufbau/Ablaufstruktur, Prozesse).

Weiterhin wird gebeten, einen Ausblick in die nahe und mittlere Zukunft zu geben zur Weiterentwicklung des Führungssystems und insbesondere des Controllings

Begründung:

Bei der diesjährigen Befassung mit dem Haushalt haben sich u.a. folgende Fragen ergeben:

Wie hoch ist die Aussagekraft der Planzahlen für das Jahresergebnis 2021 auf Basis der letzten Hochrechnung? ²

Wie hoch ist die Aussagekraft der Planzahlen für die Mehrjahresplanung?

Über welche Hilfsmittel und Manpower verfügen die Fachdienste und Fachbereich, die richtigen Zahlen für ihre Budgetplanung zu ermitteln?

Wie ist der Budgetprozess heute (Top Down, Bottom Up)?

Wie funktioniert heute die Planung/Ermittlung/Überprüfung u.a. der Gebühren, der Finanzkosten, der Personalkosten, der Kosten der Dienstleistungen für Dritte (z.B. Kreis, siehe Hinweis LRH zu Straßenreinigungsgebühren und Leistungsrechnung)?

Für die SPD Fraktion

Rüdiger Fölske, 1. Stv. Fraktionsvorsitzender, Wedel, den 17.12.2022

Anlage:

Verwaltungscontrolling

Für das Controlling in der öffentlichen Verwaltung wird auch der Begriff **Verwaltungscontrolling** verwendet. Da öffentliche Verwaltungen im Wesentlichen Güter bzw. Produkte oder Dienstleistungen für das Allgemeinwohl generieren, fehlt, wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen, die über den Markt regulierende Erfolgskontrolle in der Wertschöpfungskette. Durch internen Wettbewerb wie z. B. Ranking und Benchmarking wird versucht die fehlende Marktfunktion auszugleichen. Hierfür sind häufig komplexe Indikatoren bzw. Kennzahlensysteme erforderlich. Das Verwaltungscontrolling ist besonders durch die Ansätze des Neuen Steuerungsmodells (NSM) geprägt.

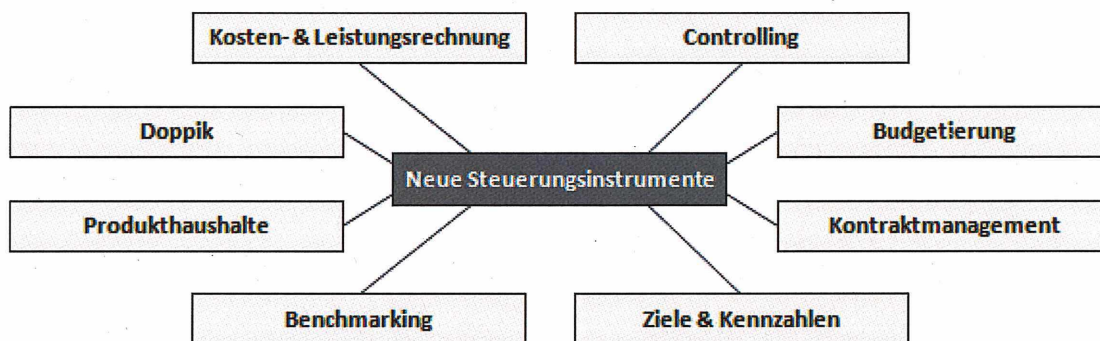
Grundlegendes Informationsversorgungssystem für das Verwaltungscontrolling ist die Kosten- und Leistungsrechnung und die Wirkungsrechnung. Durch die permanente finanzielle Knappheit in öffentlichen Haushalten, durch Paradigmenwechsel in den Bürokratiemodellen (siehe auch Bürokratieansatz) und durch mehr Kostenbewusstsein und Kundenorientierung gewinnt das Verwaltungscontrolling immer mehr an Gewicht.

Quelle Wikipedia

Neue Steuerungsinstrumente (NSI) , Quelle: Haushaltssteuerung.de

Der Begriff Neue Steuerungsinstrumente (NSI) ist ein Oberbegriff für eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, die insbesondere die Effizienz und die Effektivität in der öffentlichen Verwaltung verbessern sollen und folglich der Verwaltungssteuerung dienen.

Zu den Neuen Steuerungsinstrumenten zählen z.B. die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), das Controlling (inkl. Berichtswesen), die Budgetierung, die Bildung von Produkten (Produkthaushalt), die Einführung produktorientierter Ziele und Kennzahlen, die Doppik, das Kontraktmanagement und das Benchmarking. In welchem Umfang neue Steuerungsinstrumente in öffentlichen Verwaltungen konkret eingeführt und genutzt werden unterscheidet sich von Verwaltung zu Verwaltung.

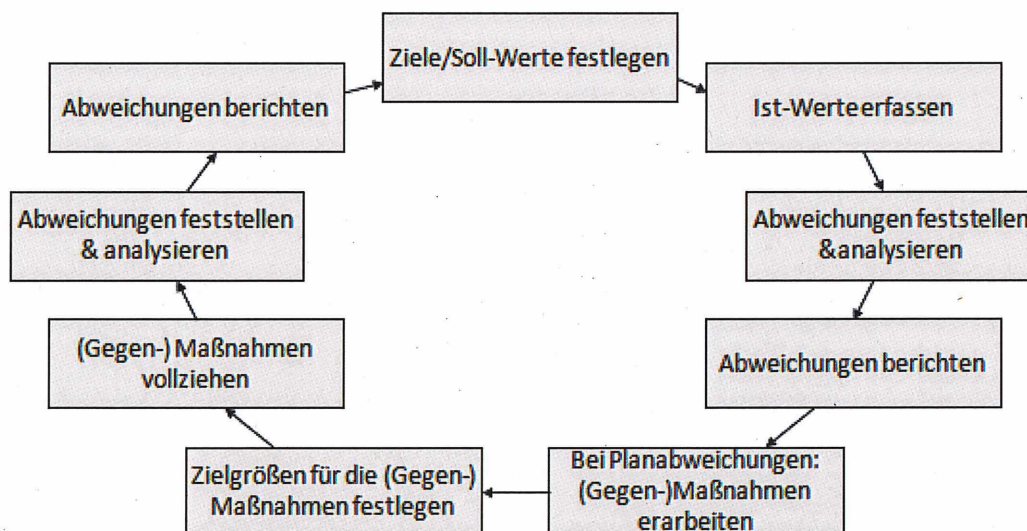


Controlling

Das Controlling ist ein System der Führungsunterstützung. Im Zentrum steht die Beschaffung, Auswertung und Bereitstellung von zukunftsbezogenen Informationen für die Entscheider im Unternehmen bzw. in der öffentlichen Verwaltung. Diese Informationen dienen ihrerseits dann zum Treffen von möglichst effizienten und effektiven Entscheidungen.

Es ist wichtig anzumerken, dass das Controlling die Führungsebene keinesfalls ersetzt. Vielmehr hat das Controlling für die Führungskräfte bzw. Entscheidungsträger die Funktion eines Lieferanten entscheidungsrelevanter Informationen. Die Entscheidungen werden weiterhin von der Führungsebene getroffen. Darüber hinaus darf der Begriff Controlling nicht mit "Kontrolle" gleichgesetzt werden.

Controlling-Prozess stellt einen Regelkreis aus folgenden Schritten dar:



Abhängig von der Ausrichtung des Controlling wird zwischen zwei Controllingarten unterschieden:

- operatives Controlling
- strategisches Controlling

Des Weiteren wird unterscheiden zwischen:

- zentrales Controlling
- dezentrales Controlling

Controlling, strategisches

Das strategische Controlling fokussiert sich auf die Beschaffung, Auswertung und Bereitstellung zukunftsbezogener Informationen für Entscheidungen im Bereich der strategischen Planung. Es hat folglich langfristigen und zukunftsorientierten Charakter. Ziel ist u.a. die Erhaltung bzw. Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bzw. der öffentlichen Verwaltung an sich ändernde Verhältnisse. Das strategische Controlling richtet sich primär an die oberste Führungs- und Entscheidungsebene.

Instrumente des strategischen Controlling sind u.a.: Programmbudgetierung, Zero-Base-Budgeting (ZBB), Umweltanalysen und Stärken-Schwächen-Profile, Aufgabenkritik, Portfolio-Analyse, Benchmarking.

Controlling, operatives

Das operative Controlling fokussiert sich auf die Beschaffung, Auswertung und Bereitstellung zukunftsbezogener Informationen für Einzelfallentscheidungen im taktischen und operativen Bereich. Es zielt dabei u.a. auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Prozessen innerhalb des Betriebs bzw. der öffentlichen Verwaltung. Ebenso liefert das operative Controlling Informationen für Entscheidungen hinsichtlich der Budgetierung.