

Liebe Leserin, lieber Leser,

gleich vorab möchten wir Sie darüber informieren, dass sich die Termine für die ersten beiden Themenworkshops verschoben haben.

Der Themenworkshop "Bilanzierungsfragen in der Praxis" findet am **27. März 2008** in der Fortbildungsakademie Mont-Cenis des Innenministeriums in Herne statt.

Für den Prüfertag im NKF-Netzwerk ist dagegen der **21. Mai 2008** bei der Bezirksregierung Münster und der Stadt Münster vorgesehen.

Der erste Themenworkshop am 27.3. war bereits nach wenigen Tagen komplett ausgebucht. Für Ihr großes Interesse bedanken wir uns schon jetzt sehr herzlich!

Im Rahmen der Veranstaltung werden Diskussionsforen eingerichtet. Sie erhalten so die Möglichkeit, die Themen des Workshops nacheinander zu besuchen und neben fachlichem Input auch Fragen und Erfahrungen in Gruppen zu diskutieren. Wir würden uns freuen, wenn Sie viele Fragen und Diskussionsbeiträge zu folgenden Themen mitbringen:

- Forderungsbewertung – Forderungsmanagement
- Rückstellungen
- Investition vs. Aufwand – Abgrenzungsfragen
- „Spezialfälle“: Interkommunale Zusammenarbeit, Spenden/Schenkungen, Sanierungsgebiete, Schulgirokonten, Zahlungen an Beteiligungen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr NKF-Netzwerk-Team

Inhalt

Gestalten – nicht verwalten	2
Kontraktmanagement	6
Terminankündigung	9
1. Themenworkshop 2008	10
Ausblick	11
Impressum	12



Stadt Brühl



Stadt Dortmund



Landeshauptstadt
Düsseldorf



Kreis
Gütersloh



Gemeinde
Hiddenhausen



Stadt Moers



Stadt Münster



Stadt Vlotho



Innenministerium
Nordrhein-Westfalen



Steria Mummert Consulting AG

Über NKF-Vergleichsringe – oder: was lernen wir daraus?

„Wir buchen doppisch – damit haben wir das NKF eingeführt“, so schallt es landauf landab aus vielen Kehlen. Für diejenigen, die es geschafft haben, war es eine große Kraftanstrengung und man kann sie hierzu beglückwünschen. Für diejenigen, die noch folgen, ist noch eine solche vonnöten. Doch mitnichten ist die Einführung der Doppik identisch mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements. Die Doppik ist nur ein - wenn auch wesentlicher - Baustein des NKF. Wir müssen vielmehr den Blick auf die eigentlich mit der Einführung des NKF verbundenen Ideen und Grundgedanken richten. In diesem Zusammenhang kommen uns dann Begriffe wie „Verbesserung der Steuerungsfähigkeit“ oder „strategisches Management“ in den Sinn.

Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige.

Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr. - 65 n. Chr.)

Um sein Schiff Kommune richtig steuern zu können, muss man zunächst einmal wissen, wo man sich derzeit befindet und wo man eigentlich hin will. Das Ziel wird uns vorgegeben durch Leitlinien, Leitbilder, politische Willensäußerungen, den kommunalen Haushaltsplan und so fort. Die sich mit der Einführung von strategischen Zielen ergebenden Hemmnisse werden an anderer Stelle zu diskutieren sein. Nur soviel: Unser oberstes Ziel ist das Wohl unserer Mitbürger und damit unserer Kommune. Aber wie erreichen wir dieses Ziel?

Man kann sich jetzt ganz allein auf den Weg machen und mittels learning-by-doing seine Reiseroute wählen. Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass man aus selbst begangenen Fehlern lernt. Und was für eine Freude, wenn man dann am Ziel angekommen ist! Doch die Ernüchterung folgt schnell: Der Weg war mühsam und von häufigen Rückschlägen und (un-)nötigen Neustarts geprägt.

Abkupfern: Lernen vom Besseren

Ein viel versprechender Weg ist es, von denen zu lernen, die erfolgreicher sind als man selbst. Es heißt also „Lernen von den Besten“, oder eigentlich besser „Lernen von den Besseren“. Es ist wünschenswert, wenn man sich an einer Messlatte orientieren kann. Diese Messlatte nennt sich neudeutsch „Benchmark“.

Ende der 1970er Jahre führte Xerox ein bewusstes Benchmarking durch, da man große Einbußen beim Marktanteil feststellen musste. Man wollte von den Firmen lernen, deren Marktanteile stiegen. Benchmarking wird definiert als eine „kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Marktteilnehmers. Ziel ist es, die Leistungslücke zum führenden Unternehmen zu erkennen und systematisch zu schließen.“

Der erste Schritt besteht darin, die Bereiche zu analysieren, in denen man bereits gut aufgestellt ist. Es geht dann im nächsten Schritt darum, den notwendigen Verbesserungsbedarf zu identifizieren, um zum Benchmarking-Partner aufzuschließen. Zu diesem Zweck werden schon seit vielen Jahren Vergleichsringe zu verschiedensten Themen und in verschiedensten Ausprägungen initiiert. Von der telefonischen Nachfrage bei der Nachbarkommune „Wie macht Ihr das denn?“ bis hin zu wissenschaftlich begleiteten, differenzierten Auswertungen mit hunderten von Seiten dicken Abschlussprotokollen reicht die Spannweite. Die Welt der interkommunalen Vergleiche ist groß und verwirrend.

Die Bedeutung dieser hoch differenzierten Auswertungen soll keinesfalls geschmälert werden. Sie leisten vielmehr einen Beitrag für die stetige Weiterentwicklung des öffentlichen Sektors. Ein differenziertes Vergleichssystem erfordert jedoch den Einsatz enormer personeller Ressourcen im Controlling, da die Produktvielfalt der Kommunen (Produktkataloge mit fast 100 Produkten und mehreren tausend „angehängten“ Leistungen) derartige Vergleiche enorm erschwert. Wir würden uns letztlich mehr mit uns selbst beschäftigen als mit der Leistungserbringung!

Für den täglichen Gebrauch muss es auch einfacher gehen!

Um ein Schiff sicher zum Hafen zu bringen, ist es für den Kapitän und seine Leitungsmannschaft nicht wichtig, über jedes Detail an Bord informiert zu sein. Für ihn ist es vielmehr ausreichend, zu wissen, wo sich das Schiff gerade befindet, welche Route sein Schiff befährt und wie die einzelnen Bordsysteme arbeiten. Bei Störungen im Betriebsablauf oder bei Gefahren muss er umgehend informiert werden, um rechtzeitig die erforderlichen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Von Andreas Jasper, NKF-Team der Stadt Vlotho

Im öffentlichen Bereich ist somit ein Steuerungssystem vonnöten, welches einen schnellen Überblick über die aktuelle Situation ermöglicht und gleichzeitig über die verschiedenen Umwelteinflüsse informiert, die die Zielerreichung beeinflussen können.

Kontrollleuchten

Als relevante Parameter für ein Steuerungssystem, vergleichbar mit Kontrollleuchten, werden Kennzahlen betrachtet. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die sich mit dem Einsatz von Kennzahlen im öffentlichen Bereich auseinandersetzen. Der Schwerpunkt liegt hierbei eindeutig auf den harten Kennzahlen. Diese dienen der Bewertung der Leistungen, Leistungsmengen und Finanzsituation. Die Welt der weichen, rein wirkungsorientierten Kennzahlen (z.B. in Form von Qualitätsaussagen) wurde bislang dagegen weit weniger beleuchtet. Sie stehen in ihrer Aussagekraft den harten Kennzahlen jedoch in nichts nach.

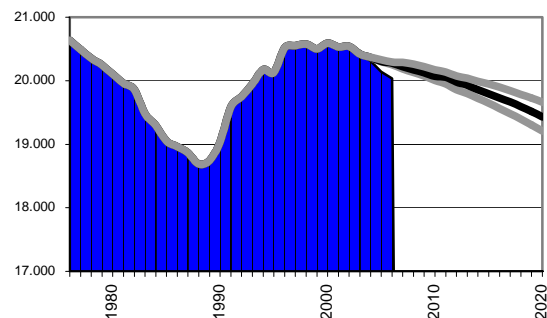
Das wohl aktuell bedeutendste Kennzahlengerüst für die Kommunen in Nordrhein-Westfalen ist das von der Gemeindeprüfungsanstalt Herne veröffentlichte und für die Prüfungen herangezogene NKF-Kennzahlenset. Auf der Basis der mit Hilfe der Kennzahlen ermittelten Werte werden die geprüften Kommunen einer Standortbestimmung unterzogen. Damit ist der erste Schritt in eine strategische Steuerung vollzogen. Doch eine reine Standortbestimmung reicht nicht aus. Was sagt einem Schiffskapitän die Information „Sie befinden sich auf dem Wasser“? Er muss diese Information in Beziehung zum Ziel seiner Reise setzen: „Sie befinden sich 100 Seemeilen südlich Ihres Zielhafens.“ Damit weiß er, welchen Kurs er steuern muss, um dieses Ziel zu erreichen. Diesem Anspruch verwirklicht die GPA, indem sie aus den Kennzahlen heraus Handlungsempfehlungen für die jeweilige Kommune entwickelt.

Kennzahlen als Zielgrößen

Kennzahlen werden eingesetzt, um die aktuelle Situation zu bewerten. Beispielsweise werden hierzu Kennzahlen verwendet, die in einer Zeitreihe dargestellt werden können. Nach der Auswertung dieser Zeitreihen wurde festgestellt, dass die Vlothoer Einnahmesituation stabil und die Eigenkapitalquote kaum Schwankungen unterworfen ist. Gleichzeitig zeigt die demografische Entwicklung aber ein „negatives Bevölkerungswachstum“. Es ist

wichtig, die internen Kennzahlen entsprechend auszuwerten, also – um jetzt wieder zum Bild des Schiffes zurückzukommen – festzustellen, wie viel Wasser noch „unter dem Kiel“ ist. Im schlechtesten Fall sagen diese Auswertungen, dass das Wasser bis zum Hals steht, im besten Fall „die See ist völlig ruhig und alle Systeme laufen fehlerfrei“. Wenngleich es Vlotho deutlich besser ergangen ist als gedacht, sind in der Zukunft – gerade vor dem Hintergrund der prognostizierten demografischen Entwicklung – noch einige zu umschiffende Klippen und Untiefen zu erwarten.

Bevölkerungsentwicklung der Stadt Vlotho
jeweils zum 01.01.
einschl. Prognose der Bezirksregierung Detmold (Juni 2004)



Kennzahlen als Zielgrößen

Für eine strategische Steuerung benötigt man jedoch auch relative Bezugsdaten. Wichtige Informationen für die Ermittlung der Zielgrößen erhält man aus der Analyse der Daten anderer Kommunen, wir „benchmarken“. Hierfür werden die eigenen Kennzahlen in den interkommunalen Vergleich eingebracht. Man misst sich mit anderen, fast so, als ob man einem freien Marktgeschehen ausgesetzt wäre, was natürlich nicht der Fall ist!

Im Rahmen des IKON-Vergleichsringes der KGSt „NKF-Kommunen 20.000 – 40.000 Einwohner“ wurden nicht nur die reinen Ergebnis- und Finanzkennzahlen ausgewertet, sondern auch die bereits vorliegenden Eröffnungsbilanzen gegenüber gestellt. Darüber hinaus wurden noch einige darüber hinausgehende Rahmenparameter erhoben, um eine interkommunale Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Dazu gehören z.B. Daten über Einwohnerentwicklungen, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Kindergartenplätze. Hierbei handelt es sich um Datenmaterial, welches relativ einfach zu erheben ist. Doch ohne diese „ergänzen-

Von Andreas Jasper, NKF-Team der Stadt Vlotho

den“ Informationen sind weitergehende Vergleichsanalysen nicht möglich.

Es war den Mitgliedern des IKON-Vergleichsringes ein Anliegen, die Kennzahlen so zu gestalten, dass eine möglichst gute interkommunale Vergleichbarkeit gegeben ist. Der Erhebungs- und Erfassungsaufwand sollte jedoch möglichst gering gehalten werden. Dabei kamen dann in den „Entwicklungsgesprächen“ Fragen auf wie: „Werden der Bauhof, der Abwasserbetrieb und die Friedhöfe mit eingerechnet oder unberücksichtigt gelassen?“ Es war somit hoher zeitlicher Einsatz erforderlich, um eine einheitliche Datenbasis zu schaffen. Dieser Einsatz hat sich jedoch ausgezahlt.

Die Kennzahlenauswertungen zeigten, dass die Stadt Vlotho im Verhältnis zu den meisten beteiligten Kommunen eine sehr gute Eigenkapitalausstattung besitzt und auch die Steuerquote sehr hoch ist. Die Infrastrukturquote ist hingegen vergleichsweise gering.

	Stadt Vlotho	Maximalwert	Minimalwert	Mittelwert
Eigenkapitalquote 1	52,12%	52,12%	20,84%	33,94%
Eigenkapitalquote 2	76,54%	77,41%	41,95%	61,53%
Infrastrukturquote	29,08%	49,03%	29,08%	38,32%
Gewerbesteuermaß- betrag je Einwohner	1,16 €	1,27 €	0,21 €	0,58 €
Relative Bevölkerungs- veränderung in den vergangenen 5 Jahren	-2,11%	7,38%	-7,97%	0,48%

BSP: Auswertung von Daten des IKON- Vergleichsringes

Die Eigenkapitalquote 1 setzt das Eigenkapital ins Verhältnis zur Bilanzsumme, wobei die Bilanzsumme dem Wert des gesamten kommunalen Vermögens entspricht. Je höher die Eigenkapitalquote 1, umso unabhängiger ist die Kommune von externen Kapitalgebern. Die Eigenkapitalquote 2 bezieht neben dem Eigenkapital noch die Sonderposten mit ein, da es sich faktisch um „wirtschaftliches Eigenkapital“ handelt. Die Auswertung der Eigenkapitalquote 2 zeigt, dass die Stadt Vlotho auch einige Jahre mit Fehlbedarfen verkraften könnte.

Die Infrastrukturquote ermittelt, wie viel Prozent des kommunalen Vermögens im Infrastrukturvermögen gebunden ist, zumal dieses Vermögen nur sehr eingeschränkt wirtschaftlich verwertbar ist. Die niedrige Infrastrukturquote weist aber keinesfalls darauf hin, dass Vlotho entsprechend viel sonstiges Anlage- und Finanz-

vermögen besäße, welches ja grundsätzlich veräußerbar wäre. Eine detaillierte Analyse im IKON-Vergleichsring zeigte jedoch, dass das städtische Infrastrukturvermögen nicht im besten Unterhaltungszustand zu sein scheint. Ferner sind die zu bewirtschaftenden Verkehrsflächen im interkommunalen Vergleich sehr umfangreich. Die niedrige Infrastrukturquote verdeutlicht vielmehr, dass die angespannte Haushaltssituation der vergangenen Jahre eine hochwertige Straßeninstandsetzung nicht zuließ.

Mit der in der Tabelle dargestellten Kennzahl „Gewerbesteuermessbetrag je Einwohner“ wurde versucht, die wirtschaftliche Ertragskraft der Unternehmen zu nivellieren und in Bezug zur Größe der Kommune zu setzen. Dieser Wert ist für Vlotho sehr günstig, somit wird ein Hauptaugenmerk weiterhin einer gesunden Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Vlotho gelten.

Im Vergleichsring werden darüber hinaus noch eine

ganze Reihe weiterer Kennzahlen erhoben und ausgewertet. Das Benchmarking dient vor allem dazu, die Anzeigen der Bordinstrumente besser zu verstehen. Folgende Schlussfolgerungen wurden aus der Auswertung dieses Vergleichsringes für Vlotho gezogen: Die Gewerbeansiedlungspolitik der vergangenen Jahre zahlt sich heute in barer Münze aus,

so dass gewerbesteuermäßig wohl auch in den nächsten Jahren mit relativ stabilen Einnahmen gerechnet werden kann. Die Bevölkerungsentwicklung ist hingegen mehr als besorgniserregend. Ein Hauptaugenmerk wird somit auf die demographische Entwicklung zu richten sein.

Houston, we have a problem

Die schwierigste Aufgabe kommt jedoch noch auf uns zu: Es müssen die verschiedensten Gefahrenbereiche festgelegt und bewertet werden. Wann befindet sich eine Kennzahl im grünen Bereich, wann ist „Alarmstufe Rot“ erreicht? Auch hier hilft das Benchmarking, denn hierdurch kann eine Einordnung der eigenen Daten vorgenommen werden. Schlägt der Zeiger nach oben oder unten aus? Wo liegt denn der „Normwert“? Dadurch trennt sich bei den Kennzahlen relativ schnell die Spreu vom Weizen.

Die Anlagenintensität der Stadt Vlotho lag im interkommunalen Vergleich der NKF-Vergleichsringmitglieder im Mittel bei etwa 97%. Lediglich Kommunen, die noch kurz vor Jahresschluss größere Kredite zur Liquiditätssicherung („Kassenkredite“) aufgenommen haben, hatten eine niedrigere Anlagenintensität zu verzeichnen. Dieser Kennzahl wird daher in Zukunft vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Ferner wurde analysiert, welche Kennzahlen für Vlotho steuerungsrelevant sein könnten. Bildlich gesprochen: die Kennzahlen werden entsprechend ihrer Relevanz für die Steuerung von innen nach außen auf unserem Steuerboard platziert. Ziel der Vlothoer Verwaltung ist es, dass den politischen Gremien in regelmäßigen Abständen ein DIN A4-Blatt an die Hand gegeben werden kann, auf dem die wichtigsten - also steuerungsrelevanten - Grundinformationen zusammengestellt sind.

Ein Ziel muss man früher kennen als die Bahn. Jean Paul (1763-1825)

Aus dem interkommunalen Vergleich können wertvolle Hinweise für die Einordnung des eigenen Kennzahlenwertes entnommen werden. Doch man muss für die Navigation auch die kommunalen Ziele mit einbeziehen. Nur wenn man weiß, wohin man fahren will, kann man auch einordnen, ob die Kennzahl relevant ist, bzw. wie die Ampelbereiche festzulegen sind. Während die Wassertiefe für ein Schiff, welches sich in Küstennähe befindet, eine Bedeutung hat, ist diese für ein Schiff auf hoher See weniger relevant. Eine Kennzahl „Sporthallenfläche je Einwohner“ ist für eine Kommune, die sich in nächster Zeit schwerpunktmäßig mit Seniorenfragen auseinandersetzen will, natürlich nicht so bedeutungsvoll wie für eine Kommune, die sich der Breitensportförderung verschrieben hat.

Das NKF-Kennzahlenset befindet sich derzeit immer noch in der Entwicklungsphase, auch wenn es mittlerweile einige „verbindliche“ Kennzahlen gibt. Die Bilanzkennzahlen kann man mit den Routenaufzeichnungen des Navigators in der Seekarte vergleichen, denn sie zeigen an, woher man kommt. Sie bieten eine Rückschau. Mit den Kennzahlen zur Finanz- und Ertragslage verhält es sich ein wenig anders, denn diese können sowohl rückwärtsgerichtet wie auch zukunftsorientiert (mittels der hinterlegten Planwerte) ausgewertet werden. Diese Kennzahlen haben daher unterjährig eine

wesentlich größere Bedeutung als die Kennzahlen zur Vermögenslage. Das Steuerboard der Kommune wird sich somit laufend verändern. Es wird modular gestaltet werden müssen.

Und was lernen wir jetzt daraus?

Zusammenfassend kann man sagen, dass NKF-Vergleichsringe zurzeit eine wichtige Vorreiterrolle für die Ermittlung steuerungsrelevanter Kennzahlen spielen. Es werden Vergleichsgrößen zusammengestellt und so aufbereitet, dass sie Datenbasis für eine eigene Positionsbestimmung sein können. Zugleich können sie die eigene Zielerreichung unterstützen, indem die Kennzahlen als Indizien für die Bewertung der eigenen Situation herangezogen werden. Die eigene Zieldefinition kann ein Kennzahlenvergleichsring dagegen nicht ersetzen, jedoch bietet er Hilfestellung im Zielfindungsprozess, indem er objektives Zahlenmaterial zur Verfügung stellt. Ferner erhält man Informationen über den Grad der Zielerreichung. NKF-Kennzahlen können immer nur einen generellen Zustandsbericht abgeben. Falls diese, nach strategischen Gesichtspunkten ausgewählten Kennzahlenwerte, nicht im Normbereich sind, ist es erforderlich, sich über produktbereichs- und produktorientierte Kennzahlen Detailanalysen anzunähern. Gerade in diesen Bereichen werden sich (besonders auf Produktbereichsebene) in Zukunft weitergehende Kennzahlen als Indikatoren etablieren.

In vielen Kommunen (Vlotho nicht ausgenommen) ist es derzeit noch wie auf einem Segelboot, welches im großen weiten Meer vor sich hinschippert. Wir sind abhängig von den Winden und immer dann, wenn wir das Unheil auf uns zukommen sehen, versuchen wir darauf zu reagieren. Mit dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement hingegen wechselt man vom Segelboot auf ein modernes Motorboot. Dieser Wechsel ermöglicht es einem, nicht nur reaktiv, sondern auch aktiv zu handeln – also zu steuern. Hierfür erscheint es hilfreich, wenn man sich an NKF-Vergleichsringen beteiligt. Dieses trägt dazu bei, die neuen Steuerungsinstrumente besser kennen zu lernen und die Steuerboardanzeigen besser zu verstehen, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Kontraktmanagement

Das Kontraktmanagement mit Zielen und Kennzahlen ist ein Verfahren der Verwaltungssteuerung, das sich kontinuierlich mit dem Prozess des neuen Steuerungsmodells in der Kommunalverwaltung etabliert hat. Es beschreibt die Steuerung der Kommunalverwaltung über Zielvereinbarungen, die im Rahmen der Haushaltplanung eng mit der Budgetplanung verknüpft werden sollten. Kontraktmanagement beinhaltet sowohl den Prozess der Zielplanung als auch die Kontrolle der Zielerreichung. Grundlage und Herzstück eines jeden Kontraktes sind somit die Ziele.

Ziele müssen erarbeitet werden

Ein Ziel ist per Definition ein wünschenswerter, anzustrebender Zustand, der in der Zukunft liegt.

Die Formulierung der Ziele kann mit Hilfe der sogenannten SMART-Regel erfolgen:

- S - spezifisch
- M - messbar
- A - angemessen
- R - realisierbar
- T - terminiert

Die SMART-Regel kann als eine Art Checkliste für die sinnvolle Formulierung von Zielen betrachtet werden.

Ein solches Ziel kann nur definieren, wer den Ausgangspunkt kennt. Kennzahlen begleiten die Zielerreichung. Sie signalisieren Abweichungen, um rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Die Bereiche, die in der jeweiligen Kommune als steuerungsrelevant empfunden werden, können nur das Ergebnis eines Dialoges zwischen Politik und Verwaltung sein. Dieser Prozess ist kein abschließender, so dass man damit rechnen kann, dass sich auch heutige Ziele mit der Zeit verändern. Aus den obigen Ausführungen geht hervor, dass es keinen goldenen Mittelweg gibt, den jede Kommunalverwaltung beschreiten kann. Ziele können von Kommune zu Kommune anders definiert sein. Kreise haben zum Teil andere Aufgaben wahrzunehmen als Städte und Gemeinden. Neben unterschiedlichen Zielsetzungen können auch die Maßnahmen der Zielerreichung verschieden sein. Insofern ist in jeder Verwaltung ein individueller Prozess anzustreben, indem für die jeweilige Verwaltung steuerungsrelevante Ziele gebildet werden.

Ziele müssen messbar sein

Die erarbeiteten Ziele sind nur sinnvoll, wenn sie messbar sind. Dieses geschieht mit Hilfe von Kennzahlen. Ziele und Kennzahlen müssen somit in einem sinnvollen Zusammenhang stehen. Jedes Ziel bezieht sich auf eine Kennzahl oder mehrere Kennzahlen, jede Kennzahl bezieht sich auf ein Ziel oder mehrere Ziele.

Die Entwicklung messbarer Ziele könnte folgendermaßen aussehen:

<p>MEZ (5 Jahre)</p>	<p>Fachbereich I – Innerer Service –</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Beschäftigtenstruktur an den demographischen Wandel ▪ Stabilisierung der Kreisfinanzen 		
<p>HSP (1 Jahr)</p>	<p>Service Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines Personalwirtschaftskonzeptes ▪ Konsequente Umsetzung der Aufgabenkritik ▪ Ausbau der Personalentwicklung 	<p>Service Finanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung einer Nettoneuverschuldung 	
<p>Produktziele (1 Jahr)</p>	<p>Produkt Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufstellung Fortbildungskonzept 2007 	<p>Produkt Personalwirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkretisierung Aufgabenkritik 	<p>Produkt Haushaltssteuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restriktive Investitionsplanung ▪ Aufbau eines aktiven Schuldenmanagements

Kennzahlen messen den Grad der Zielerreichung. Stehen entsprechende Kennzahlen nicht zur Verfügung, kann eine Überwachung auch anhand von Indikatoren erfolgen.

Sollen sie für die Steuerung nutzbar sein, müssen sie unterjährig beobachtet und berichtet werden, um ungewünschten Entwicklungen rechtzeitig begegnen zu können (sofern dies im Einflussbereich der Kommune liegt).

Diese Beobachtung sollte auf der Grundlage eines Soll-Ist-Abgleichs erfolgen: Ausgehend von der Ist-Analyse mittels Kennzahlen (wo stehe ich?) und der Definition eines Sollwertes für eine Kennzahl (wohin soll es gehen?) wird der Zielerreichungsgrad ermittelt.

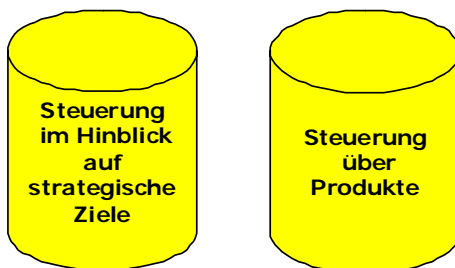
Wie oben bereits ausgeführt, können Ziele von Kommune zu Kommune unterschiedlich sein. Gleiches gilt für die Kennzahlen, die die entsprechende Zielerreichung messen. Deshalb können Kennzahlen, die sich auf spezielle Produktziele einer Verwaltung beziehen in der Regel auch nur über die Verwaltung Auskunft geben, für die sie entwickelt wurden.

Kontraktmanagement beim Kreis Gütersloh

Für die Entwicklung eines Kontraktmanagements in der Kreisverwaltung Gütersloh wurde im Jahr 2005 eine Projektgruppe unter externer Begleitung gebildet. Diese Projektgruppe hat einen Leitfaden zur Einführung eines Kontraktmanagements entwickelt. Danach sollen mit der Steuerung über ein Kontraktmanagement folgende Ziele und Effekte erreicht werden:

- Ziel und Ergebnisorientierung
- Transparenz über alle von der Verwaltung zu erbringenden Leistungen und den damit verbundenen Kosten
- Effektive Wahrnehmung der Steuerungsfunktion von Politik und Verwaltungsspitze und damit Entlastung von Detailfunktionen
- Schaffung von Freiräumen für die dezentralen Einheiten, die durch Kreativität, Flexibilität, Eigeninitiative und Eigenverantwortung zu mehr Wirtschaftlichkeit, Qualität und Kundenorientierung kommen können.
- Kontraktmanagement führt zu einem formalisierten, geregelten Verfahren zwischen den Kontraktpartnern, z. B. im Verhältnis von politischer Entscheidungsfindung und administrativem Vollzug.
- Kontraktmanagement führt zur Verbindlichkeit und schließlich dadurch zu konsequentem Verhalten

Um die oben aufgeführten Ziele und Effekte zu erreichen ist das Kontraktmanagement bei der Kreisverwaltung Gütersloh auf zwei Säulen aufgebaut worden:



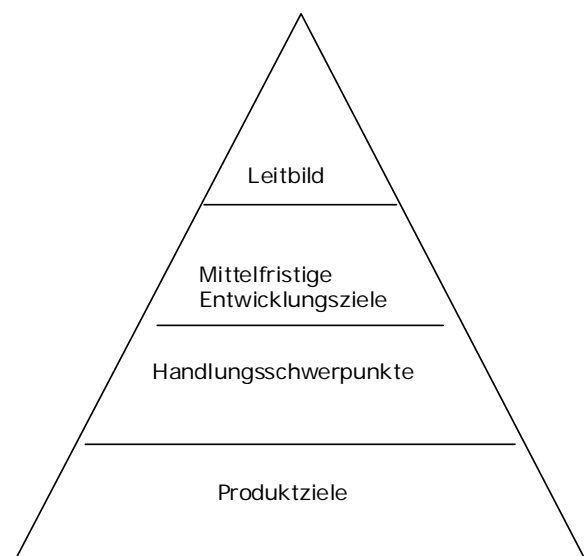
Bei Säule 1 (Steuerung im Hinblick auf strategische Ziele) handelt es sich um die Festlegung mittelfristiger Entwicklungsziele unter Berücksichtigung des Leitbildes des Kreises Gütersloh:

Verlässlicher Partner für Menschen und Wirtschaft im Kreis

- Wir stellen uns gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft.
- Wir erbringen aktiv Dienstleistungen für das Gemeinwohl.
- Dabei handeln wir zielorientiert, kostenbewusst und flexibel.
- Dafür stehen engagierte, faire und freundliche MitarbeiterInnen.

Die mittelfristigen Entwicklungsziele sind auf einen Zeitraum von 3 – 5 Jahren ausgerichtet. Aus den mittelfristigen Entwicklungszielen sollen Handlungsschwerpunkte entwickelt werden, die die Konkretisierung der mittelfristigen Entwicklungsziele für das jeweilige Haushaltsjahr darstellen. Sie setzen die Schwerpunkte, die zur Zielerreichung im betreffenden Jahr gelten sollen. Die Handlungsschwerpunkte betreffen einen großen Teil der Produkte, deren Produktziele dann auf die Handlungsschwerpunkte auszurichten sind. Gleichzeitig werden Kontrakte über mittelfristige Entwicklungsziele und Handlungsschwerpunkte zwischen dem Landrat und der Führungsebene des Kreises Gütersloh abgeschlossen.

Die Steuerung über mittelfristige Entwicklungsziele vollzieht sich somit durch nachfolgend dargestellte Ebenen:



In Säule 2 (Steuerung über Produkte) werden die Produkte zusammengefasst, die nicht von den mittelfristigen Entwicklungszielen und den Handlungsschwerpunk-

ten berührt werden. Diese Produkte des Kreises Gütersloh werden durch Ziele gesteuert, die sich im Haushaltsplan in den Produktbeschreibungen wiederfinden. Für diese Ziele werden keine gesonderten Kontrakte geschlossen, da sie mit Aufnahme in den produktorientierten Haushalt als vereinbart gelten.

Dieses Zielsystem gewährleistet, dass sämtliche Produkte in die Steuerung der Kreisverwaltung einbezogen werden.

Fazit

Die Einführung eines Kontraktmanagement und die damit verbundene Steuerung über Ziele und Zielvereinbarungen ist ein Lernprozess für alle Beteiligten.

Sinnvollerweise arbeiten Politik und Verwaltung bei der Einführung „Hand-in-Hand“. Nur so kann die Einführung dieses Steuerungs-, Planungs- und Controllinginstruments funktionieren und zum gewünschten Erfolg führen.

NKF-Gesamtabschluss: Terminankündigung

Erste Informationsveranstaltung des Modellprojektes
NKF-Gesamtabschluss

In der Veranstaltung werden Informationen aus den
Modellkommunen sowie Fachvorträge der externen
Begleiter zum aktuellen Stand der Arbeiten des Modell-
projektes vorgestellt. Außerdem werden Praxiswork-
shops für kreisfreie Städte, kreisangehörige Gemeinden
und Kreise angeboten:

Termin: Dienstag 29. April 2008, 09:30 bis 15:00 Uhr

Ort: Stadt Solingen

Festhalle Solingen Ohligs

Talstraße 16b+c

42697 Solingen

Die Einladungen werden in Kürze an alle Kommunen in
Nordrhein-Westfalen versendet. Weitere Informationen
und organisatorische Hinweise erhalten Sie über die
Internetseite des Modellprojektes NKF-Gesamtabschluss
www.nkf-gesamtabschluss.de

Veranstaltung

- Termin:** 27. März 2008
10:00 bis ca. 16:30 Uhr
- Ort:** Akademie Mont-Cenis, Mont-Cenis-Platz 1, D-44627 Herne
- Anreise:** Informationen zur Anreise erhalten Sie unter: <http://www.akademie-mont-cenis.de/>
- Anmeldung:** Für den Themenworkshop können Sie sich auf Grund der großen Nachfrage leider nicht mehr anmelden.
- Hinweis:** Die Vorträge werden einige Tage nach der Veranstaltung unter www.neues-kommunales-finanzmanagement.de ins Internet gestellt und können dort heruntergeladen werden.

Programm

1. Themenworkshop 2008: Bilanzierungsfragen in der Praxis

- 10:00 – 10:45 Begrüßung und Einführungsvortrag (H.Tiedtke IM)
- 10:45 – 11:00 Gruppeneinteilung
- 11:00 – 12:00 Diskussionsforen
Die Teilnehmenden werden in Gruppen A-D aufgeteilt und wechseln in diesen durch die Diskussionsforen
1. Diskussionsforum Forderungsbewertung – Forderungsmanagement (Frau Ahlers, Stadt Vlotho und Herr Stracke, Ernst & Young)
2. Diskussionsforum Rückstellungen (vollständige Erfassung – „angemessene“ Bewertung (Herr Hastrich, Stadt Düsseldorf und Herr Kuhl, Stadt Brühl)
3. Diskussionsforum Investition vs. Aufwand – Abgrenzungsfragen (Frau Fischer und Frau Block, Stadt Moers)
4. Diskussionsforum „Spezialfälle“: Interkommunale Zusammenarbeit, Spenden/Schenkungen, Sanierungsgebiete, Schulgirokonten, Zuweisungen an Beteiligungen (Frau Hackländer, Gemeinde Hiddenhausen und Frau Lickfett, PKF Fasselt, Schlage, Lang und Stolz)
- 12:00 – 12:15 Pause
- 12:15 – 13:15 Diskussionsforen
- 13:15 – 14:00 Mittagspause
- 14:00 – 15:00 Diskussionsforen
- 15:00 – 15:15 Pause
- 15:15 – 16:15 Diskussionsforen (mit Abschluss)



Ausblick

An dieser Stelle möchten wir ankündigen, dass wir eine neue **NKF-Befragung** aller Kommunen in NRW vorbereiten. Die Ergebnisse der Befragung werden in den **Abschlussbericht des NKF-Netzwerks** eingehen. Gegenüber den bisherigen Befragungen planen wir eine technische Neuerung. Im Jahr 2008 soll der Fragenkatalog online bearbeitet werden. Das Innenministerium erhofft sich von Ihren Antworten Hinweise für die im NKF-Einführungsgesetz vorgesehene Evaluierung des NKF, daher bitten wir um rege Teilnahme.

Neben dem Abschlussbericht wird das NKF-Netzwerk eine **große Abschlussveranstaltung am 26. November 2008** durchführen. Hierzu wird eine gesonderte Einladung an alle Kommunen ergehen. Wir erhoffen uns einen ähnlich großen Zuspruch bei der Abschlussveranstaltung wie bei der NKF-Veranstaltung in Duisburg im Jahr 2005.

Da die Veranstaltungsreihe „**NKF vor Ort**“ im Jahr 2007 ähnlich gut angenommen wurde wie bereits im Jahr 2006, wollen wir den Politikern Ihrer Kommune auch in diesem Jahr die Gelegenheit geben, mit einem Referenten aus den Modellkommunen ins Gespräch zu kommen. Auch zu dieser Veranstaltungsreihe werden wir gesonderte Einladungen versenden.

Zudem werden wir in den nächsten Tagen ein **NKF-Kontierungshandbuch** auf unserer Internetseite (www.neues-kommunales-finanzmanagement.de) zur Verfügung stellen. Das Kontierungshandbuch beruht auf Beiträgen der Modellkommunen.

Herausgeber:

NKF-Netzwerk NRW

Modellprojekt Doppischer Kommunalhaushalt

gefördert vom

Innenministerium NRW

Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

www.im.nrw.de

Redaktion:

Steria Mummert Consulting AG

Peter Gerber

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29

22085 Hamburg

Peter.Gerber@steria-mummert.de

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Nachdruck nur mit Quellenangabe und bei
Übersendung eines Belegexemplars an den
Herausgeber zulässig.