

Rahmenleitlinie

**für das Controlling
und
das Berichtswesen
in der Stadt Rheine**

Stand: März 2008

Projektgruppe Berichtswesen

1 Vorbemerkungen	3
2 Einleitung	3
3 Gesetzliche Grundlagen und Konsequenzen.....	3
4 Anforderungen an das Controlling	4
5 Anforderungen an das Berichtswesen zum Politikplan.....	4
5.1 Berichtersteller	4
5.2 Berichtsempfänger.....	5
5.3 Qualitätsmerkmale des Berichtswesens	5
5.4 Berichtsinhalte	5
5.4.1 Unterjährige Berichte:.....	6
5.4.2 Jahresabschlussberichte:.....	7
5.4.3 Definition von Abweichungen	7
5.5 Berichterstellung.....	8
5.6 Berichtsform	8
5.7 Berichtsgespräche.....	8
5.7.1 Gespräch zur Berichterstellung.....	8
5.7.2 Gespräch zur Berichtsoptimierung.....	8
Literatur, Quellenangaben.....	8
Anlagen.....	8

1 Vorbemerkungen

Leitlinien sind ein Steuerungsinstrument der Organisation. Die Organisation ist ein "lernendes System", das sich im Wechselspiel seiner Umgebung ständig verändert. Demzufolge werden sich Leitlinien den sich ändernden Rahmenbedingungen laufend anpassen müssen. Deshalb sollten sie von allen Beteiligten als flexibles, anpassungs- und entwicklungsfähiges Instrument verstanden werden.

Im Rahmen der dezentralisierten Verantwortung für Finanzen, Personal und Zielerreichung sind die Fachbereiche gefordert, die Aufgabenbereiche Controlling und Berichtswesen wahrzunehmen.

Die Rahmenleitlinie „Controlling und Berichtswesen“ soll den Fachbereichen dazu Hilfestellung geben.

2 Einleitung

Die Stadt Rheine definiert Controlling wie folgt:
Controlling beinhaltet die Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsauswertung zur Unterstützung der Führung bei der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen.

Grundlage für Controlling sind die Zielbildung und die Definition von Kennzahlen sowie ein darauf basierendes Berichtswesen. Ziel ist die aktuelle Information der Verantwortlichen auf allen Ebenen der Verwaltung und der Politik.

Auch die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung begründet Berichtspflichten gegenüber den jeweiligen Führungskräften und ist gekoppelt an getroffene Zielvereinbarungen mit der/dem Vorgesetzten.

Berichterstattung unterstützt Führungskräfte, Ziele zu erreichen, Geplantes umzusetzen, den aktuellen Sachstand konzentriert zu erfassen und zukünftige Entwicklungen richtiger einzuschätzen.

3 Gesetzliche Grundlagen und Konsequenzen

Durch die Einführung des NKF sind die gesetzlichen Bestimmungen in der Gemeindeordnung (GO) sowie der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) geändert worden.

Es ist verbindlich vorgeschrieben, dass die Kommunen produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung der Ressourcen festlegen und Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmen.

Die spezifische Ausgestaltung bleibt jeder Kommune überlassen.

Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden. Sie werden damit zu einem zentralen Bestandteil des kommunalen Haushaltsmanagements.

Die Stadt Rheine muss bei der Planung des Ressourceneinsatzes in ihrem Haushalt die quantitativen und qualitativen Ziele definieren und formulieren, die sie - eingebunden in ihre allgemeine Zielsetzung und in ihr Leitbild - mit der als Produktbereich, Produktgruppe oder Produkt definierten Aufgabe erreichen will (zielorientierte Steuerung).

Die strategischen Ziele sollen unter Berücksichtigung der Ressourcen zwischen Rat und Verwaltung im Dialog abgestimmt werden.

4 Anforderungen an das Controlling

Das Controlling in der Stadt Rheine soll den Kreislauf von Zielsetzung, Planung, Realisation und Kontrolle unterstützen. Es soll ständige Überprüfungen und Rückmeldungen ermöglichen, um bei Abweichungen schnell und effektiv reagieren zu können.

Dabei ist zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling zu unterscheiden. Während sich das strategische Controlling auf die langfristigen kommunalpolitischen Zielsetzungen und Programme bezieht, ist es Aufgabe des operativen Controllings durch die Verwaltung, Leistungs- und Finanzvorgaben für die einzelnen Produkte zu formulieren und zu verfolgen.

Die Wahrnehmung der operativen Controllingfunktionen erfolgt bei der Stadt Rheine in den Fachbereichen (dezentral) und im Fachbereich Finanzen (zentral).

5 Anforderungen an das Berichtswesen zum Politikplan

5.1 Berichtersteller

Jeder Fachbereich erstellt auf der Basis seiner Budgets (Leistungs- und Finanzdaten einschl. Personaldaten) einen eigenen Bericht zum Politikplan.

Auf der Grundlage der von den Produktverantwortlichen ermittelten Daten stellen die Fachbereichscontroller(innen) zum Berichtsstichtag die Fachbereichsberichte in Abstimmung mit der Fachbereichsleitung zusammen.

Der Fachbereich Finanzen erstellt zusätzlich auf der Basis aller Fachbereichsberichte einen Gesamtbericht für die Verwaltung, der mit dem/der Kämmerer(in) abzustimmen ist.

Sonstige erforderliche Berichte, die nicht in die Standardberichterstattung integriert werden können, sind von den zuständigen Fachbereichen zu erstellen.

5.2 Berichtsempfänger

Berichtsempfänger der Fachbereichsberichte sind der Verwaltungsvorstand und der jeweilige Fachausschuss.

Der Gesamtbericht für die Verwaltung ist durch den/die Kämmerer(in) dem Verwaltungsvorstand und dem Haupt- und Finanzausschuss vorzulegen.

Der Verwaltungsvorstand und die Fachausschüsse beraten die Berichte und beschließen ggf. Maßnahmen, um eine Zielerreichung zu gewährleisten.

5.3 Qualitätsmerkmale des Berichtswesens

Folgende Qualitätsmerkmale werden für das Berichtswesen in der Stadtverwaltung Rheine definiert:

Aktualität (der Berichtsinformationen)

Wesentlichkeit (Konzentration auf führungs- und steuerungsrelevante Informationen; adressatenorientiert; Zusammenfassung der wichtigsten Informationen in einer Kurzanalyse)

Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit (durch einheitliche Berichtsmuster, siehe Anlagen)

Regelmäßigkeit (Berichtsstichtage)

Wirtschaftlichkeit (Informationsbeschaffung und Berichterstellung in vertretbarem Rahmen von Nutzen und Aufwand)

Zukunftsorientierung (Anlass für Diskussionen zur Optimierung)

5.4 Berichtsinhalte

Das Ziel des Berichtswesens besteht darin, der Verwaltungsführung und dem Rat (Ausschüsse) regelmäßig Informationen über den Vollzug und die voraussichtliche Entwicklung der Budgets und der Maßnahmenplanung auf Fachbereichsebene zu liefern. Daraus ergibt sich ein aktualisierter Gesamtüberblick über den Stand und die Entwicklung der städtischen Haushaltswirtschaft, so dass ein rechtzeitiges Gegensteuern bei Abweichungen und unvorhergesehenen Entwicklungen ermöglicht wird.

Gleichzeitig soll eine Information über den Stand der vereinbarten Produktleistungsziele erfolgen. Auch hier sind Abweichungen (über Kennzahlen erkennbar) zu dokumentieren und Maßnahmen zur Gegensteuerung vorzuschlagen.

Ergeben sich Auswirkungen auf den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung, sind diese als Entwicklungsperspektiven zu erläutern.

Die Berichterstattung der Stadt Rheine erfolgt unterjährig und zum Jahresabschluss auf Basis des Politikplanes.

5.4.1 Unterjährige Berichte:

Die unterjährigen Berichte der Fachbereiche und der Gesamtbericht sind für die Stichtage

- 31. Mai und
- 31. Oktober

eines jeden Haushaltsjahres zu erstellen, unmittelbar allen Berichtsempfängern zu übersenden und zeitnah in den Fachausschüssen zu beraten.

Unabhängig von diesen Stichtagen ist zusätzlich zu berichten, wenn aufgrund von Abweichungen oder absehbaren Entwicklungen zeitnah wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.

Die unterjährigen Berichte umfassen

- die Darstellung der **Ziele**
- die **Kurzanalyse** mit
 - der tabellarischen Darstellung (Planwert/Prognose zum Jahresende/Abweichung)
 - der Kennzahlen,
 - des Teil-Ergebnisplans und
 - der Abweichungen bei Investitionsmaßnahmen
 - und ggf. einer kurzen, zusammenfassenden Begründung sowie ggf. einer Entwicklungsperspektive für den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung
- ggf. die **ausführliche Analyse** mit
 - Begründungen (Erläuterung von Ursachen, Information über Konsequenzen - einschl. Folgekosten und Lösungsmöglichkeiten – für das laufende Haushaltsjahr und die mittelfristige Finanzplanung, ggf. Hinweis auf interkommunale Vergleiche)
 - und ggf. Hinweis auf weitere Tagesordnungspunkte mit notwendigen Entscheidungen zur Zielkorrektur

5.4.2 Jahresabschlussberichte:

Die Berichte der Fachbereiche und der Gesamtbericht sind nach Ablauf des Haushaltsjahres zu erstellen und zeitnah in den Fachausschüssen zu beraten.

Die Berichte umfassen

- die Darstellung der **Ziele**
- die **Kurzanalyse** mit
 - der tabellarischen Darstellung (Spalten lt. amtlichen Mustern für Teil-Ergebnisrechnung/Teil-Finanzrechnung sowie Prognose und Abweichung von Prognose)
 - der Kennzahlen,
 - der Teil-Ergebnisrechnung,
 - des Zahlungsnachweises der Teil-Finanzrechnung
 - des Nachweises einzelner Investitionsmaßnahmen der Teil-Finanzrechnung
 - und ggf. kurzen, zusammenfassenden Begründungen je Tabellenbereich sowie ggf. Entwicklungsperspektiven für den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung
- ggf. die **ausführliche Analyse** mit
 - Hinweis auf abgeschlossene Investitionsmaßnahmen
 - Begründungen (Erläuterung von Ursachen, Information über Konsequenzen - einschl. Folgekosten und Lösungsmöglichkeiten – für das laufende Haushaltsjahr und die mittelfristige Finanzplanung, ggf. Hinweis auf interkommunale Vergleiche)
 - und ggf. Hinweis auf weitere Tagesordnungspunkte mit notwendigen Entscheidungen zur Zielkorrektur

5.4.3 Definition von Abweichungen

Abweichungen im Sinne von Ziffern 5.4.1 und 5.4.2 sind Über- und Unterschreitungen von Berichtswerten. Folgende Abweichungen sind darzustellen und ggf. zu analysieren:

Ergebnisrechnung	+/- 10 %, jedoch alle ab 50 T€ (bezogen auf einzelne Ertrags- oder Aufwandszeilen),
Investitionsmaßnahmen:	+/- 10 %, mindestens 50 T€ (Gesamtsaldo der Ein- und Auszahlungen)

Über die Berichterstattung geringerer Abweichungen entscheidet der Berichtsersteller.

5.5 Berichterstellung

Die Berichterstellung erfolgt softwareunterstützt, und zwar zum einen mithilfe des Programms KIS (Kommunales Informations-System), in dem die Datenerfassung/-haltung erfolgt, und zum anderen mit einer Auswertungs- und Darstellungssoftware.

Die Fachbereichsberichte und der Gesamtbericht für die Verwaltung sind auf Basis derselben Grundlagendaten zu erstellen.

Vor Berichterstellung sind alle Umlageverteilungen (fachbereichsübergreifend und fachbereichsintern) zum Stichtag durchzuführen.

5.6 Berichtsform

Die Berichte sind digital zu erstellen und in einem nicht veränderbaren Dateiformat zu verteilen. Ab diesem Zeitpunkt stehen die Berichte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung. Im Übrigen gelten die allgemeinen Regelungen zur Vorlagenerstellung und zur Archivierung.

Die als Anlagen beigefügten Berichtsmuster sind verbindlich. Ergänzende Darstellungen (z. B. Grafiken) im Rahmen der ausführlichen Analyse sind zulässig.

5.7 Berichtsgespräche

5.7.1 Gespräch zur Berichterstellung

Die Berichtsinhalte werden zwischen Produktverantwortlichen, dem/der Fachbereichscontroller(in) und der Fachbereichsleitung abgestimmt.

5.7.2 Gespräch zur Berichtsoptimierung

Die Berichtersteller fordern einmal jährlich von den Berichtsempfängern eine Rückmeldung (Feedback) zur Qualität des Berichtswesens ein.

Literatur, Quellenangaben

- KGSt-Bericht 15/1994, „Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell“
- KGSt-Bericht 07/2004, „Kommunale Managementberichte I: Grundlagen und Nutzen“
- KGSt-Bericht 08/2004, „Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen“
- „Berichtswesen und Controlling“; Autoren: M. Pook und G. Tebbe; Jehle-Verlag

Anlagen

Berichtsmuster „Unterjähriger Bericht“

Berichtsmuster „Jahresabschlussbericht“

53 Öffentliche Verkehrsflächen

Ziele:

Kurzanalyse:

	Planwert	Prognosen		Abweichung	
		bisher	aktuell	Wert	%

Kennzahlen:

Herstellungskosten von Straßen bei erstmaligem Ausbau nach BauGB in €/m ² im Fertigstellungsjahr					
---	--	--	--	--	--

Ergebnisplan:

1	Steuern und ähnliche Abgaben					
5	+ Privatrechtliche Leistungsentgelte					
6	+ Kostenerstattungen und Kostenumlagen					
8	+ Aktivierte Eigenleistungen					
10	= Ordentliche Erträge					
11	- Personalaufwendungen					
12	- Versorgungsaufwendungen					
17	= Ordentliche Aufwendungen					
18	= Ergebnis der lfd. Verwaltungstätigkeit					
22	Ordentliches Ergebnis					
26	Ergebnis - vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen					
27	Erträge aus internen Leistungsbeziehungen					
28	Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen					
29	Ergebnis					

Der folgende Tabellenteil wird nur bei Abweichungen abgebildet!

Finanzplan - Investitionsmaßnahmen mit Abweichungen:						
53014-001 Beispielprojekt						
		Summe der investiven Einzahlungen				
	-	Summe der investiven Auszahlungen				
	=	Saldo				
		Gesamtsaldo				
53014-020 Beispielprojekt						
		Summe der investiven Einzahlungen				
	-	Summe der investiven Auszahlungen				
	=	Saldo				
		Gesamtsaldo				

Begründung zu Herstellungskosten.....
 Begründung zu 53014-001.....
 Entwicklungsperspektiven für.....

ausführliche Analyse:

Wie in der Kurzanalyse festgestellt, ...

5301 Öffentliche Verkehrsflächen

Ziele:

--

Kurzanalyse:

	Spalten lt. amtlichen Mustern	letzte Prognose	Abweichung
--	-------------------------------	--------------------	------------

Kennzahlen:

Herstellungskosten von Straßen bei erstmaligem Ausbau nach BauGB in €/m ² im Fertigstellungsjahr					
---	--	--	--	--	--

Begründung zu Herstellungskosten.....

Entwicklungsperspektiven für.....

Ergebnisrechnung:

Zeilen lt. amtlichem Muster					
-----------------------------	--	--	--	--	--

Keine nennenswerten Abweichungen.

Entwicklungsperspektiven für.....

Finanzrechnung - Zahlungsnachweis:

Zeilen lt. amtlichem Muster					
-----------------------------	--	--	--	--	--

Keine nennenswerten Abweichungen.

Entwicklungsperspektiven für.....

Finanzrechnung - Nachweis einzelner Investitionsmaßnahmen:

Zeilen lt. amtlichem Muster					
-----------------------------	--	--	--	--	--

Begründung zu 53014-007.....

Entwicklungsperspektiven für.....

ausführliche Analyse:

Wie in der Kurzanalyse festgestellt, ...