

REICHWEIN TRAUTH // PARTNER

STRATEGIE • COACHING • MODERATION

Dokumentation der Arbeitsgruppenergebnisse vom 29.09.2017

www.rwup.net

Kommunen auf 10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1

Teilnehmer

- **Kreistagsmitglieder**

- Herr Benkler
- Herr Beyer-Köhler
- Herr Hoffmann
- Herr Kennerknecht
- Herr Leipold
- Herr Lehmann
- Herr Staab

- **Verwaltung Landratsamt**

- Herr Daam

- **Reichwein, Trauth // Partner**

- Herr Dr. Reichwein
- Frau Möller

Ablauf

- **Frau Carmen Möller und Herr Dr. Alfred Reichwein von Reichwein// Trauth & Partner begrüßen die Teilnehmer zum abschließenden Workshop im Rahmen des Auftrags „Weiterentwicklung der Kennzahlen für den Landkreis Konstanz“.**
- **Die Ziele des Workshops und die Tagesordnung werden vorgestellt, diskutiert und von den Teilnehmern akzeptiert. Es wird begrüßt, dass Herr Daam seitens der Verwaltung an dem Workshop teilnimmt. Man ist sich dahingehend einig, dass in dem Workshop keine Entscheidungen fallen werden, da im nächsten Schritt zunächst die Fraktionen und die Verwaltungsspitze einzubinden sind.**
- **Frau Möller stellt die Ergebnisse der Interviews vor und beantwortet Fragen. Unter den Punkten Bewertung, Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und verbindliche Absprachen werden die Ergebnisse des Projekts festgehalten. Diese sind auf den nächsten Seiten dokumentiert.**

Ergebnisse des Workshops

Die Teilnehmer sind sich einig in der Formulierung der folgenden Ziele, Erwartungen oder Forderungen:

- **Möglichst kurzfristig sollen die vorhandenen Aufwands- und Ertragskennzahlen validiert werden. Erste Arbeiten hierzu wurden in dem Projekt bereits geleistet. Grundlage ist die vorhandene IMAKA Tabelle.**
- **Ein Prozess zur Erarbeitung eines hierzu konsistenten Eckwertebeschlusses unter Einbindung auch der ausgelagerten Bereiche als verbindliche Planvorgabe für den Gesamthaushalt wird kurzfristig entwickelt und umgesetzt.**
- **Das politische Berichtswesen wird gemeinsam mit der Verwaltung verbessert: z.B. Ampelsystem, einfach, visuell aufbereitet, konzentriert.**
- **Sukzessive erfolgt die Erarbeitung eines strategischen Zielrahmens im Sinne eines Gesamtkonzeptes durch die politische Ebene als Orientierung für die Entwicklung von Produktzielen.**
- **Ebenfalls sukzessive werden für wesentliche, strategisch relevante Produkte valide, politisch verwertbare Kennzahlen entwickelt.**
- **Zügig erfolgt der Aufbau von Vergleichsdaten mit 4 Landkreisen, dem Regierungsbezirk Freiburg und den Landesdurchschnitten in Baden-Württemberg (Landkreis Lörrach, Landkreis Bodensee, noch zwei weitere Landkreise). Hierzu muss nicht unbedingt ein Vergleichsring gebildet werden.**

Ergebnisse

- **Das Verfahren zur Haushaltsplanaufstellung und zum Vollzug soll verbessert werden. Hierzu gehören u.a. Klärung des Rollenverständnisses zwischen Kreistag und Verwaltung, Erhöhung der Lesbarkeit des Haushaltes, Einbindung der unterjährigen Strategieausrichtungen aus den Fachausschüssen in die Haushaltsplanung.**
- **Weiterhin soll die Mittelfristige Finanzplanung zur dynamischen Mehrjahresplanung ausgebaut und Benchmarks und „Good practise“ in die Kennzahlen und Vergleiche aufgenommen werden.**
- **Kurzfristig soll das IMAKA-Schema weiterentwickelt und vervollständigt werden!**

→ daraus ergeben sich zwei Handlungsfelder:

- 1. 10 Schritte zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts (Folien 6-15)**
- 2. Kurzfristige Erweiterung der IMAKA-Tabelle um wesentliche HH-Positionen mit verständlich daraus abgeleiteten Handlungsoptionen (Zusatzangebot: Folie 16)**

In zehn Schritten zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts

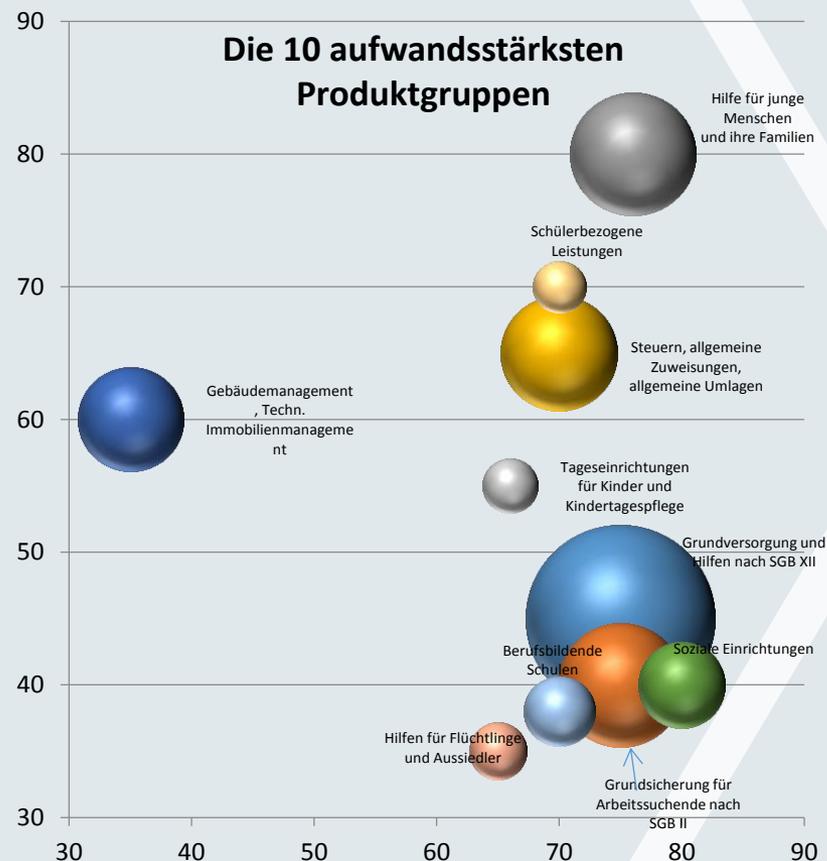
- 1. Auf der Grundlage der Arbeitsgruppenergebnisse Herbeiführung einer Abstimmung mit der Verwaltungsspitze und Kreistagsbeschluss**
 - Zeitplan: bis November 2017

- 2. Im ersten Schritt Entwicklung der strategischen Ziele auf politischer Ebene mit externer Begleitung für:**
 - für den Sozialbereich
 - für die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
 - für das Immobilienmanagement
 - Zeitplan: bis Februar 2018

In zehn Schritten zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts

3. Entwicklung der Ziele, Indikatoren und Kennzahlen für die Produkte der 10 aufwandsstärksten Produktgruppen (siehe nebenstehende Strategiematrix):

- Die Verwaltung erarbeitet gemeinsam mit externer Begleitung einen Vorschlag für Ziele, Indikatoren und Kennzahlen
 - Zeitplan: bis Mai 2018
- Verwaltung und Fachausschuss/Kreistag beraten gemeinsam mit externer Begleitung den Vorschlag
 - Zeitplan: bis September 2018
 - Ziel: Einbezug in die HHPI 2019



In zehn Schritten zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts

- 4. Vorbereitung eines Eckwertebeschlusses und des Eckwerteverfahrens für den Kreistag als verbindliche Grundlage des HHPI 2019**
 - Durch die Verwaltung mit externer Begleitung
 - Zeitplan: bis Juni 2018

- 5. Weiterentwicklung der Bilanz- und Finanzkennzahlen und der mittelfristigen Finanzplanung durch die Verwaltung mit externer Begleitung**
 - Zeitplan: bis Juni 2018

- 6. LK- Initiative für LK-Vergleiche mit validen und vergleichbaren Kennzahlen durch die Verwaltung**
 - Zeitplan: ab sofort

In zehn Schritten zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts

- 7. Entwicklung der strategischen Ziele auf politischer Ebene für die weiteren Aufgabenfelder des LK Konstanz mit externer Begleitung**
 - Zeitplan: bis Februar 2019

- 8. Für die 11 – 20 aufwandsstärksten Produktgruppen werden Ziele, Indikatoren und Kennzahlen für die Produkte entwickelt:**
 - a. Die Verwaltung erarbeitet gemeinsam einen Vorschlag für Ziele, Indikatoren und Kennzahlen bis Mitte 2019 – Externe Auditierung
 - b. Verwaltung, Fachausschuss/Kreistag beraten gemeinsam mit externer Begleitung den Vorschlag bis September 2019– Ziel: Einbezug in die HHPI 2020

In zehn Schritten zur qualifizierten politischen Steuerung des Haushalts

9. Für die restlichen Produktgruppen werden Ziele, Indikatoren und Kennzahlen für die Produkte entwickelt:

- Die Verwaltung erarbeitet gemeinsam einen Vorschlag für Ziele, Indikatoren und Kennzahlen bis Mitte 2020 – Externe Auditierung
- Verwaltung, Fachausschuss/Kreistag beraten gemeinsam unter externer Begleitung den Vorschlag bis September 2020– Ziel: Einbezug in die HHPI 2021

10. Sukzessive Anpassung des politischen Berichtswesens entlang der vorgenannten Empfehlungen

- ab sofort kontinuierlich
- durch die Verwaltung

Zum Schritt 4: Globalsteuerung: Eckwerteverfahren – Inhalte auf Imaka-Basis -

Eckwerte

Im Vergleich mit Dritten
(LK Lörrach, Bodensee-
kreis, 2 weitere LK,
RP Freiburg,
Land B-W)

Voraussichtliche Erträge

Voraussichtliche Aufwendungen

FAG

Sonstige
Erträge

Kreisumlagevolumen auf der
Grundlage der
Steuerkraftsummen

Personal-
aufwen-
dungen

Aufwendungen für Sach- und
Dienstleistungen

Ab-
schrei-
bungen

Kreis-
umlage-
volumen
bei ernie-
drigtem
Hebesatz

Kreisum-
lage-
volumen
bei
gleichem
Hebesatz

Kreisum-
lage-
volumen
bei er-
höhtem
Hebesatz

PA mit
politisch
festge-
legter
Steige-
rungs-
rate

Soziale
Transfer-
aufwendungen

Unter-
haltungs-
aufwen-
dungen mit
politisch
festgelegter
Steigerungs-
rate

Zum Schritt 4: Globalsteuerung: Eckwerteverfahren – Prozessablauf -

06

- Ertragsschätzung auf Basis von Prognosen
- Aufwandsschätzung auf Basis der unterjährigen Berichte und Prognosen
- Verteilung auf die Teilhaushalte

07/09

- Eckwertebeschluss des Kreistages inklusive Verteilung auf die Teilhaushalte

10

- Erstellung der THH-Planungen durch die Ämter

11

- Vorlage des Entwurfs des HHPI an den Kreistag

12

- Beratung in den Ausschüssen

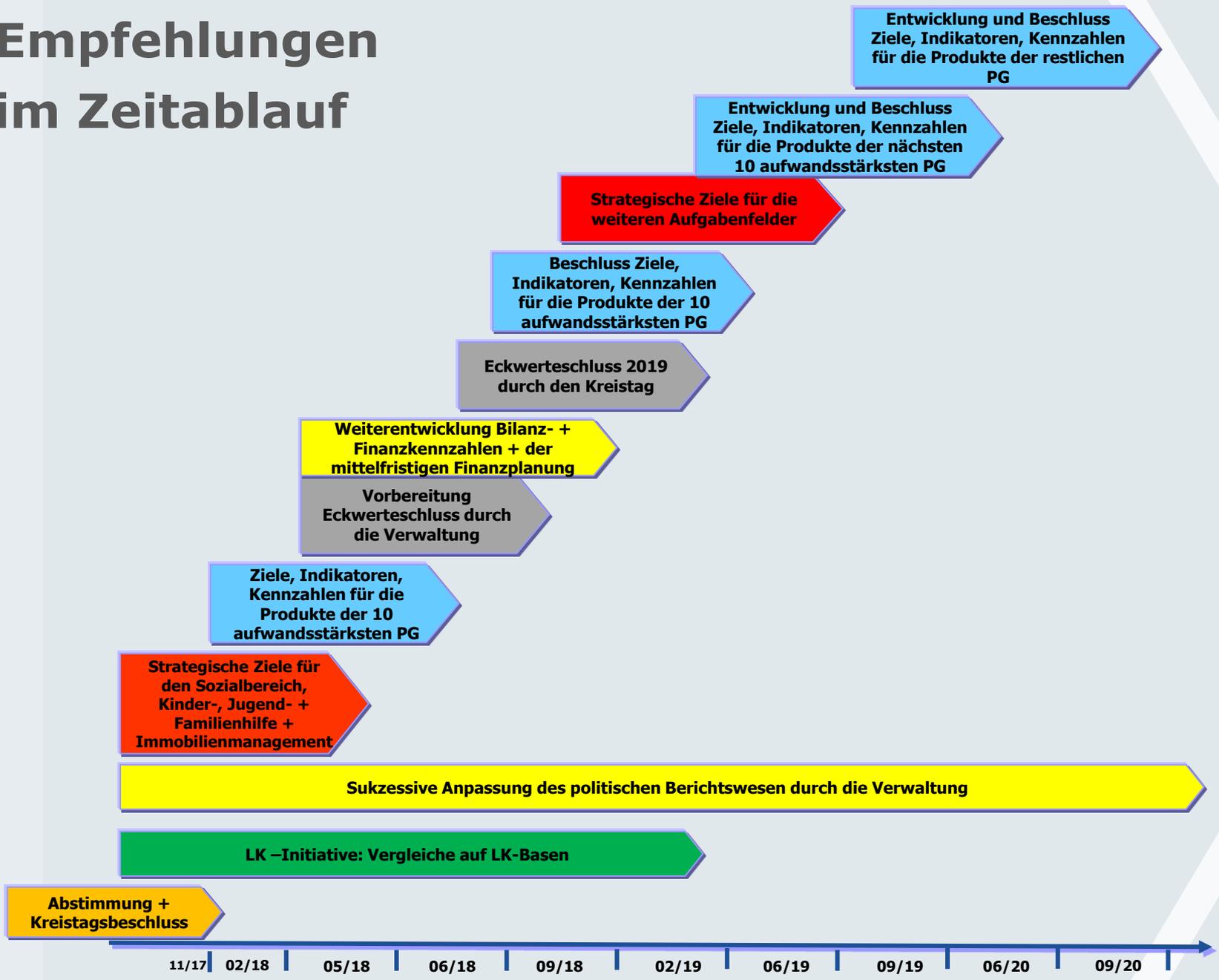
01

- Abschlussberatung im Kreistag

01

- Verabschiedung

Empfehlungen im Zeitablauf



Globalsteuerung über kennzahlenorientierte Eckwerte, Strategische Ziele, Schlüsselprodukte, wichtige Produkt-Kennzahlen, politisches Berichtswesen, strategische Finanz- und Bilanzkennzahlen

Externe Unterstützung

- **Reichwein Trauth // Partner begleiten den Landkreis Konstanz gerne bei der kontinuierlichen Verbesserung der politischen Steuerung. Hierzu legen wir gerne ein Angebot vor.**
- **In dem Workshop haben sich vier Handlungsfelder ergeben, die eng miteinander verknüpft sind:**
 1. Die Erarbeitung eines Konzepts und eines Prozesses für einen Eckwertebeschluss zur Globalsteuerung im Rahmen des Haushaltsaufstellungsverfahrens.
 2. Eine kurzfristige Verbesserung der Auswahl der Ertrags- und Aufwandskennzahlen zur politischen Steuerung (Fortschreibung der IMAKA Tabelle) – wenige, aber aussagefähige Kennzahlen.
 3. Die sukzessive Orientierung der Kennzahlenauswahl (auch von Produktkennzahlen) an (soweit notwendig) strategischen Zielen. Um mit Kennzahlen politisch zu steuern, benötigt man entweder Zeitvergleiche oder/und Vergleichswerte aus anderen Landkreisen.
 4. Die Erarbeitung eines zwischen Politik und Verwaltung abgestimmten politischen Berichtswesens auf der Grundlage eines entsprechenden Rollenverständnisses. Dabei spielt die Entwicklung einer gemeinsamen „Kultur“ eine Rolle. Möglichkeiten moderner Managementinformationssysteme sind einzubeziehen.

Externe Unterstützung

- **Die Vorgehensweise unserer Beratung basiert auf jahrelanger praktischer Erfahrung in kommunalen Veränderungsprozessen.**

Wesentlich sind uns die folgenden Orientierungen:

- Wir entwickeln Konzepte in enger Abstimmung mit unseren Kunden. Wir bauen auf Vorhandenem auf und arbeiten strikt nutzerorientiert. Das System muss den Empfängern dienen und nicht den Entwickler befriedigen.
 - Wir entwickeln Konzepte und setzen um, d.h. wir unterstützen die Akteure der Verwaltung bei der Umsetzung (Coaching). Wir transferieren unser Know-how und arbeiten qualitätssichernd in den Veränderungsprozessen. Es erfolgt eine sukzessive Übergabe der externen Unterstützungsleistungen in den „Echtbetrieb“ im Laufe des Prozesses.
 - Wir legen die Beratung so an, dass wir mit möglichst geringem Aufwand große Wirkungen erzielen.
- **Nach ersten groben Schätzungen ergibt sich für das Gesamtvorhaben wie oben dargestellt für die Schritte 1-10 ein Beratungsaufwand von ca. 55-60 Beratertagen (BT) über drei Jahre.**
 - Mögliche Verteilung:
 - 2018: 35 BT
 - 2019: 15 BT und
 - 2020: 5-10 BT

Zusatzangebot: Externe Unterstützung für die kurzfristige Weiterentwicklung der IMAKA-Tabelle

- **Die IMAKA-Tabelle soll kurzfristig um wesentliche (Haushalts)positionen erweitert werden, die es ermöglichen, dass der Kreistag damit steuern kann**
- **Daraus folgen folgende Felder:**
 - Weiterentwicklung der IMAKA-Tabelle um die wesentlichen (Haushalts)Positionen
 - Erstellung verschiedener IMAKA-Optionen auf der Grundlage von unterschiedlichen Hebesatzgestaltungen
 - Aufbereitung in verständlicher und visueller Form
- **Für die externe Unterstützung schätzen wir bei einer telefonischen Zwischenabstimmung 3 Beratertage:**
 - 1,5 Tage Entwicklung eines Entwurfs
 - 0,5 Tage telefonische Zwischenabstimmung
 - 1,0 Tage Aufbereitung des Entwurfs für die Einbringung (Verwaltungsführung und Kreistag)
- **Hierfür legen wir Ihnen sehr gerne ein Zusatzangebot vor.**

REICHWEIN TRAUTH // PARTNER

STRATEGIE • COACHING • MODERATION

Vielen Dank für Ihr Vertrauen!

Reichwein Trauth // Partner GbR
Strategie - Coaching - Moderation
Dieffenbachstraße 15, Remise
10967 Berlin
Tel. 030 2202 178-91

www.rwup.net

Kommunen auf 10

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10