

Mitteilungsvorlage

Organisationseinheit Kämmereiamt / Controlling und Beteiligungsmanagement	Datum 11.05.2020	Drucksachen-Nr. 2020/072
--	---------------------	------------------------------------

⇅ Beratungsfolge	⇅ Sitzungsart	⇅ Sitzungstermin/e
Verwaltungs- und Finanzausschuss	nicht öffentlich	11.05.2020
Kreistag	öffentlich	25.05.2020

Tagesordnungspunkt 5.3

**Haushalt 2020/21;
Steuerung über Ziele und Kennzahlen**

Beschlussvorschlag:

Entfällt.

Vorberatung

Der Verwaltungs- und Finanzausschuss hat am 11.05.2020 vorberaten. Er nahm die Ausführungen in dieser Vorlage und die ergänzenden Erläuterungen der Verwaltung zur Kenntnis.

Sachverhalt

Der Antrag der Fraktion der Freien Wähler zur „Haushaltsplanung und Finanzsteuerung“ vom 24.01.2020 (**ANLAGE 1**) wurde in der vergangenen Sitzung des Verwaltungs- und Finanzausschusses am 09.03.2020 beraten. Der Beschluss ist in der **ANLAGE 2** dieser Vorlage beigefügt. Siehe zum Sachverhalt und zum Antrag auch die Vorlage zum Verwaltungs- und Finanzausschuss am 09.03.2020, Drs.-Nr. 2020/048. Wie im Verwaltungs- und Finanzausschuss zugesagt, möchten wir Ihnen gerne einen Überblick über die bisherigen Ergebnisse bei der Ziel- und Kennzahlenentwicklung im Landratsamt Konstanz geben. Wir ergänzen dies um Informationen zur vorgesehenen weiteren Umsetzung.

Ausgangslage: Was geschah bisher und wo wir heute stehen (Ist-Betrachtung)

Bisher wurden beim Landkreis Konstanz drei steuerungsrelevante Bereiche erarbeitet:

1. Eckwerte und Finanzkennzahlen (AG Haushalt)

Bei der AG Haushalt am 26.06.2018 wurden die folgenden ressourcenorientierten Ergebnisse für den Kreishaushalt festgelegt (siehe hierzu **ANLAGE 3** – Präsentation Ziele und Kennzahlen vom 26.06.2018 sowie **ANLAGE 4** - Drucksachen-Nr. 2018/145: Kreistagsvorlage vom 23.07.2018):

- Der Eckwert Personal gibt die maximale Erhöhung der Personalaufwendungen auf bis zu 500 TEUR, aufgrund von Stellenmehrungen für die Haushaltsjahre 2019, 2020, 2021 vor.
- Für den Bauunterhalt für Schul- und Verwaltungsgebäude wurden die Aufwendungen nach Eigentum auf 1,2 % der Wiederbeschaffungszeitwerte und für Mietobjekte auf 60% des Gebäudewertes festgelegt.
- Für Investitionen in Grundstücke und Gebäude im Bereich Hochbau wurde eine frühzeitige Einbindung der Gremien in die Investitionsplanung vereinbart.
- Ein weiteres Ergebnis der AG Haushalt war, dass die Verwaltung die Mitglieder des Kreistages zukünftig noch vor der Sommerpause über den aktuellen Stand der Haushaltsplanungen informiert. Am 08.07.2019 wurde der Verwaltungs- und Finanzausschuss über die folgenden Finanzkennzahlen informiert: Erste Informationen zu *Steuerkraftsummen, Kreisumlage, Grunderwerbsteuer, Eigenmittel, Investitionsvolumen, Kreditermächtigung* (Drucksachen-Nr. 2019/114).

Sondereffekte sind bei der Ermittlung der Eckwerte ausgenommen. Diese werden im Rahmen der Haushaltsplanung festgestellt. Über sich abzeichnende neue Sondereffekte wird der Verwaltungs- und Finanzausschuss frühzeitig informiert (Beschluss im Kreistag am 23.07.2018).

2. Kennzahlenprojekte

In seiner Sitzung am 26.01.2015 hat der Kreistag beschlossen, dass künftige Haushalte nach einem noch zu erarbeitenden Kennzahlensystem erstellt werden sollen. Mit der Erarbeitung des Kennzahlensystems wurde die Haushaltsstrukturkommission und der Verwaltungs- und Finanzausschuss beauftragt. In seiner Sitzung am 11.07.2016 hat die Arbeitsgruppe Haushalt beschlossen, dass ein Einstieg in ein Kennzahlen-Management mit fünf Kennzahlen aus dem Sozialbereich und nach entsprechender Vorarbeit mit einer weiteren Kennzahl aus dem Bereich des Amtes für Nahverkehr und Straßen erfolgt.

Im Zuge der Haushaltskonsolidierung wurden auch die Blöcke mit den zuschussrelevantesten Produkten betrachtet, in denen mögliche Optimierungspotentiale aufgezeigt und nutzbar gemacht werden sollten. Dies betrifft insbesondere den Sozialbereich sowie die Bereiche Nahverkehr und Straßen.

a) *Im Sozialbereich*

Im Bereich Jugend und Soziales wurden mehrere Ziele inklusive darauf ausgerichteter Kennzahlen entwickelt und am 28.11.2016 dem Sozialausschuss und dem Jugendhilfeausschuss präsentiert (Drs.-Nr. 2016/187). Hierbei handelte es sich um Ziele in folgenden Bereichen: Sicherung Kindeswohl - Auslastung der Bereitschaftspflegefamilien, Ausgleich alleinerziehender Elternteile - Rückgriffsquote bei Unterhaltsvorschuss, Eingliederungshilfe - Ambulantisierungsquote der ambulanten Wohnformen sowie stationäre Versorgungsquote im Landkreis, Hilfe zur Pflege - Ambulantisierungsquote.

Diese wurden ab 2017 in den Haushalt aufgenommen und um weitere Ziele und Kennzahlen ergänzt. Am 01.07.2019 gab es hierzu einen Zwischenbericht im Sozialausschuss und im Kreisjugendhilfeausschuss (Drucksachen-Nr. 2019/116).

b) *In weiteren Bereichen*

Die Bereiche Nahverkehr und Straßen gehören wie der Sozialbereich zu den zehn zuschussrelevantesten Bereichen. Hierfür wurden ebenfalls Ziele und Kennzahlen definiert und ab 2017 in den Haushalt aufgenommen. Bei den Kreisstraßen umfassen die Kennzahlen beispielsweise die durchschnittliche Bauwerksnote und den Aufwand für Straßenerhaltung je km Kreisstraße.

Im Bereich Personalwesen sowie bei den Schulträgeraufgaben und auch im Bereich Grundstücks- und Gebäudemanagement werden im Rahmen der Haushaltsplanungen ebenfalls Kennzahlen erhoben. Im Bereich Personalwesen weisen die Kennzahlen z.B. die Altersstruktur der Beschäftigten, die Teilzeitquote, der Frauenanteil an den Führungskräften und die Ausbildungs- und Übernahmequote aus.

Im Bereich Schulträgeraufgaben umfassen die Kennzahlen beispielsweise die durchschnittliche Klassenstärke der Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren, den Nettoressourcenverbrauch je Schüler sowie die Schülerzahlen. Es gibt ebenfalls Kennzahlen zum Tätigkeitsfeld der Jugendberufsbegleitung und Schulsozialarbeit (u.a. betreute Schüler pro Vollzeitäquivalent, Anzahl der Einzelfallberatungen, Anzahl der Fachgespräche, Anzahl der beratenen Erziehungsberechtigten).

Für das Amt für Hochbau und Gebäudemanagement gibt es Gebäudekennzahlen wie z.B. der Erhaltungsaufwand und die Bewirtschaftungskosten pro qm Bruttogeschossfläche der einzelnen Schultypen sowie der Verwaltungshauptgebäude.

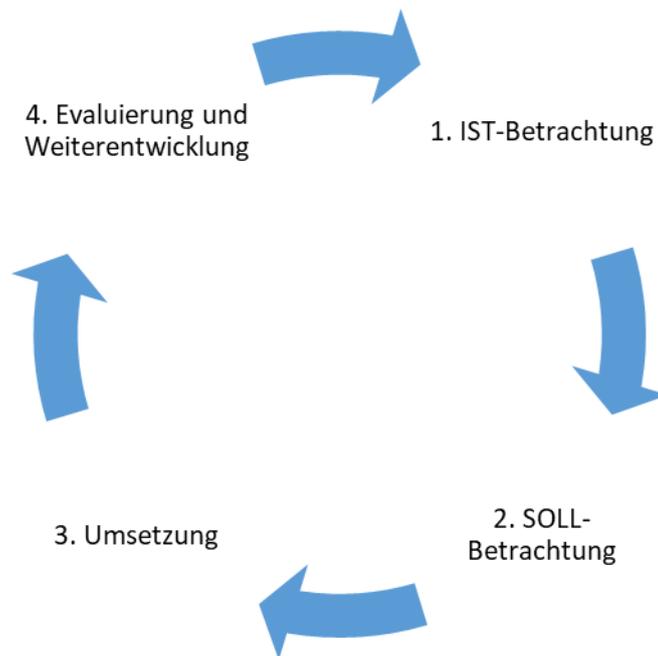
3. Budgetberichte des Kämmereiamtes

Das Kämmereiamt überwacht anhand der Budgetberichte die Einhaltung der einzelnen Budgets und informiert regelmäßig über wesentliche Veränderungen in den einzelnen Teilhaushalten. Jeder Budgetbericht beinhaltet einen Rechnungsquerschnitt je Teilhaushalt sowie eine Übersicht über den Gesamtfinanzhaushalt und gibt Einblicke in die Bereiche Zahlungsmittelfluss, Investitionstätigkeit, Finanzierungstätigkeit. Daneben gibt der Budgetbericht Auskunft über die Kreditaufnahme und die liquiden Mittel.

Zukunftsbetrachtung: Wo wollen wir hin? (SOLL-Betrachtung)

A) Der Controlling-Kreislauf

Das Controlling der Kreisverwaltung strebt an, die bereits vorhandenen Steuerungselemente zu etablieren und mit dem Ziel weiterzuentwickeln, einen **permanenten Verbesserungsprozess** zu realisieren. Um dies zu erreichen, unterstützt das Controlling die Entscheidungsträger bei der Zielsetzung, Planung, Realisierung und Kontrolle der Zielerreichung.



B) Die nächsten Schritte: so soll es weitergehen (weitere Umsetzung)

Da die Digitalisierung zukünftig eine ganz entscheidende Rolle spielen wird, sollen die vorhandenen drei steuerungsrelevanten Bereiche künftig um das Themenfeld **Digitalisierung** (4. Bereich) ergänzt werden. Die Kreisverwaltung strebt in diesen vier Bereichen folgende Weiterentwicklung an:

1. Eckwerte und Finanzkennzahlen

- Die Eckwerte zum Personal und Bauunterhalt sollen auch Grundlage für den Haushaltsplanentwurf 2021 sein. Ggf. kann - bedingt durch die Corona-Krise - noch eine Anpassung erforderlich werden.
- Eine frühzeitige Einbindung der Gremien bei den Investitionen in Grundstücke und Gebäude im Bereich Hochbau soll erfolgen. Dies war für den VFA am 11.05.2020 geplant, verschiebt sich in diesem Jahr aber nun aufgrund der aktuellen Corona-Krisensituation.
- Um die Gremien frühzeitig über den aktuellen Stand der Haushaltsplanungen zu informieren, soll weiterhin vorab über folgende Finanzkennzahlen des nachfolgenden Haushalts informiert werden: Erste Informationen zu *Steuerkraftsumme, voraussichtliche Kreisumlage, Grunderwerbsteuer, Eigenmittel, Investitionsvolumen, Kreditermächtigung*. Außerdem soll eine 10-Jahres-Planung über das Investitionsvolumen und dessen Finanzierung erstellt und fortgeschrieben werden. Dies war für den VFA am 11.05.2020 geplant, verschiebt sich aber nun aufgrund der aktuellen Corona-Krisensituation.

2. Ziele und Kennzahlen

a) Erarbeitung eines strategischen Zielrahmens und Umsetzung in die Praxis

Im Rahmen der Beratungen der AG Haushalt am 26.06.2018 wurde eine mögliche Vorgehensweise für die Erarbeitung und Umsetzung eines strategischen Zielrahmens vorgestellt. Als Beispiel wurde der Landkreis Lörrach, der 2009 seine Zukunftsstrategie 2025 verabschiedet hat und die strategischen Handlungsschwerpunkte seitdem regelmäßig überprüft und anpasst, vorgestellt.

Beispiel: Landkreis Lörrach

Die strategische Zielplanung wird beim Landkreis Lörrach in die jährliche Haushaltsplanung eingebunden:

Vorgehensweise beim Landkreis Lörrach als Beispiel			
Monat	Zuständig	Beratungsgegenstand und Vorgang	Bemerkungen
April	Forum Zukunftsstrategie	Evaluation der bisherigen Zielerreichung. Vorbereitung der Fortschreibung der strategischen Handlungsschwerpunkte und Wirkungsziele sowie der Schlüsselprodukte	Vorberatung
Mai	Verw.-Ausschuss und Kreistag	Fortschreibung der strategischen Handlungsschwerpunkte und Wirkungsziele für den kommenden Haushalt und Beschluss über die Schlüsselprodukte	Die Entscheidungen des Kreistages orientieren sich an der Strategie und den beschlossenen strategischen Schwerpunkten. Der Strategiebeschluss ist Grundlage für die verwaltungsinternen Ziel-, Leistungs- u. Budgetplanungen
Juni bis Oktober	Verwaltung	Aufstellung des Haushalts durch Verwaltung. Die konkreten Leistungsziele, Maßnahmen und Budgets werden durch die jeweiligen Fachverantwortlichen geplant	
Oktober	Kreistag	Einbringung des Haushaltsentwurfs	Die aus der vom Kreistag beschlossenen Fortschreibung der Zukunftsstrategie resultierenden zusätzlichen Mittel werden dargestellt ("Strategische Aufgaben-/Programmplanung")
Oktober und November	Ausschüsse	Über die Vorschläge der Verwaltung zur Ausgestaltung der Wirkungs- und Leistungsziele wird nach Beratung in den Ausschüssen eine Beschlussempfehlung an den Kreistag gegeben (als ein Teil der Haushaltsplanberatung)	Nicht nur die Budgets, sondern auch die Ziele und Maßnahmen sind wesentlicher Bestandteil der jährlichen Haushaltsplanberatungen
November	Kreistag	Verabschiedung Haushalt	

Das Kämmereiamt beabsichtigt, sich nach Abschwächung der Corona-Thematik vor Ort in Lörrach einen Eindruck von der Vorgehensweise zur Erarbeitung des strategischen Zielrahmens und der Überführung in die Haushaltsplanberatung zu verschaffen und ggf. auch weitere Best-Practice-Beispiele für die eigenen Überlegungen heranzuziehen.

Parallel mit der Vorlage eines konkreten Vorschlags zur Vorgehensweise im hiesigen Verwaltungs- und Finanzausschuss und Kreistag könnte ein Vertreter eines Landkreises mit Erfahrungen in diesem Bereich für einen Bericht im VFA bzw. Kreistag eingeladen werden. Der Vorschlag, den das Kämmereiamt speziell für den Landkreis Konstanz vorbereiten wird, wird auch die Möglichkeiten berücksichtigen müssen, die

die vorhandenen personellen Ressourcen mit sich bringen.

b) Kennzahlenprojekte

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Ziele und Kennzahlen wird die Verwaltung ihre Priorität auf die zuschussrelevantesten Produkte und auf die Produkte, bei denen eine gestalterische und haushaltswirksame Einflussnahme auf die Zuschusshöhe möglich ist, legen.

aa) Kennzahlenprojekte im Sozialbereich

Seit der Entwicklung der Ziele und Kennzahlen im Jahr 2016 haben sich im Bereich der Eingliederungshilfe (BTHG), der Hilfe zur Pflege und der Rückgriffsquote die Rahmenbedingungen aufgrund von Gesetzesanpassungen geändert.

Sobald die Stelle im Sozialcontrolling wiederbesetzt ist, sollen die bestehenden Ziele und Kennzahlen an die neuen rechtlichen Gegebenheiten angepasst und Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt werden.

Bei der Weiterentwicklung der Ziele und Kennzahlen soll auch das Amt für Migration und Integration berücksichtigt werden.

bb) Kennzahlenprojekte in weiteren Bereichen

In den Bereichen Nahverkehr und Straßen sind Anpassungen zu den Zielformulierungen für die kommende Haushaltsplanung vorgesehen. Dabei ist geplant z.B. zur Bauwerksnote die Erkenntnisse aus der durchschnittlichen Bauwerksnote Baden-Württembergs mit einfließen zu lassen. In den übrigen Bereichen sind weitere Zielformulierungen vorgesehen.

3. Budgetberichte des Kämmereiamtes

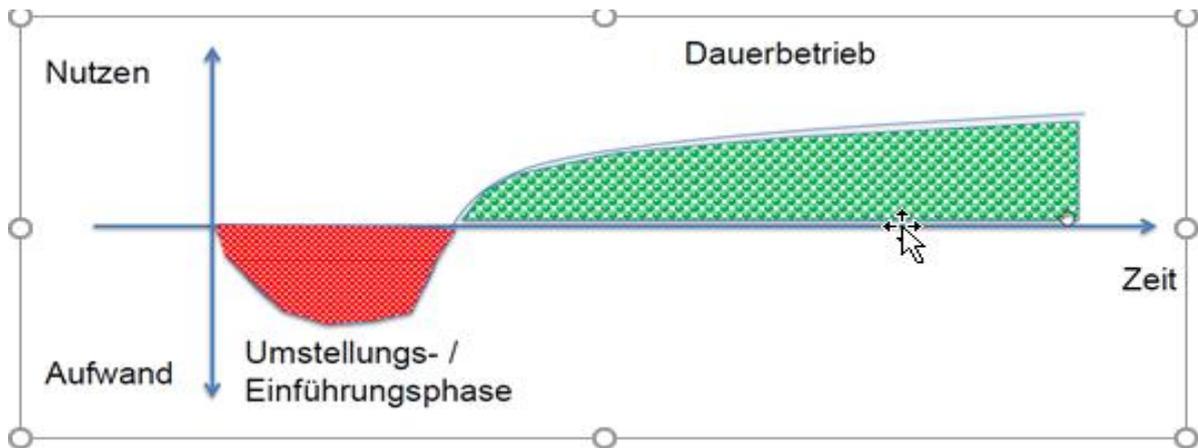
Auch künftig wird das Kämmereiamt anhand der Budgetberichte die Einhaltung der einzelnen Budgets überwachen und über die wesentlichen Veränderungen in den einzelnen Teilhaushalten informieren.

4. Digitalisierung

Da die Digitalisierung zukünftig eine ganz entscheidende Rolle spielen wird, sollen die vorhandenen drei steuerungsrelevanten Bereiche künftig um das Themenfeld **Digitalisierung** (4. Bereich) ergänzt werden.

Grundsätzlich bedingen alle zukünftigen Digitalisierungsmaßnahmen zunächst einen höheren Erst- und Einführungsaufwand bevor Effizienzgewinne seriös beziffert werden können. Die Effizienzgewinne und damit verbundene Personalkosteneinsparungen werden in aller Regel bei einfacheren Tätigkeiten zu finden sein, wie zum Beispiel Dienstgänge, Postverteilung, Wiedervorlagen, Erinnerungsschreiben, Ablage, Umläufe etc.

Um diese Effizienzgewinne und den damit verbundenen Ressourcengewinn auf Personal- und Sachkostenseite beziffern zu können, ist beabsichtigt, in den einzelnen Umsetzungsphasen eine IST-Erhebung der Ressourcenbereiche vor der Digitalisierung und eine IST-Erhebung nach deren Einführung durchzuführen. So kann gezielt bemessen werden, welche Effizienz/Ressourcen tatsächlich gehoben werden konnten.



Einen weiteren Schub wird die Digitalisierung der Verwaltung nicht nur durch die Corona-Krise erfahren, sondern auch durch die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG). Im Rahmen dieses Gesetzes sollen bis Ende 2022 575 Verwaltungsdienstleistungen online angeboten werden. Dazu sind Standardisierungen notwendig, welche die Verfahren schlanker und effizienter machen werden; wovon auch die Landratsämter profitieren werden.

Aber auch ohne diese betriebswirtschaftliche Betrachtung sollte die Digitalisierung im Landratsamt vorangetrieben werden, um für künftige Herausforderungen gerüstet zu sein. Das hat aktuell die Corona-Krise gezeigt, bei der Themen wie Home-Office, Videokonferenz und die E-Akte Grundvoraussetzungen sind bzw. waren, um den Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten. Daneben wird der Grad der Digitalisierung auch über unsere Attraktivität als Arbeitgeber Aussagen treffen: die Mitarbeitenden wählen ihre Arbeitgeber nach dem Digitalisierungsgrad, d. h. auch nach den möglichen Arbeitsmethoden, dem Maß der freieren Wahl des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitszeit etc. aus.

C) Berichtswesen

Zu sämtlichen Kennzahlenbereichen erfolgt im Rahmen des Jahresabschlusses bereits heute ein Bericht zur Ergebnisreichung.

Für ein weitergehendes Berichtswesen im Bereich Ziele und Kennzahlen ist die Einführung einer neuen Software geplant. Hierfür sind 40 TEUR im Haushaltsansatz 2020 eingeplant. Da auch die aktuelle Software zur Erhebung der Budgetberichte vom Anbieter langfristig nicht mehr unterstützt wird, wird eine gemeinsame Lösung für das Berichtswesen angestrebt.

Im Sozialcontrolling sind jährlich zwei Berichte im Sozial- und Jugendhilfeausschuss über die Ziele und Kennzahlen in diesem Bereich geplant.

Das Amt für Innovation und Digitalisierung sieht im Bereich Digitalisierung eine jährliche Berichterstattung vor.

Finanzielle Auswirkungen

- Einführung einer Software für das Berichtswesen. Hierfür sind 40 TEUR im Haushaltsansatz 2020 eingeplant.
- Die Einführung eines strategischen Zielrahmens für den Landkreis bedarf der Abstim-

mung zwischen Verwaltung und Politik. Die fachlichen Vorarbeiten hierzu können die Fachleute der Landkreisverwaltung liefern. Für den Abstimmprozess mit dem Kreistag wäre eine gute, professionelle Moderation von außen sinnvoll. Hierfür würden Beratungskosten anfallen.

Anlagen

Anlage 1 - Antrag der Fraktion der FW v. 24.01.2020

Anlage 2- Beschluss im Verwaltungs- und Finanzausschuss am 09.03.2020 zum Antrag der Fraktion der Freien Wähler vom 24.01.2020

Anlage 3 - Präsentation Ziele und Kennzahlen 26.06.2018; AG Haushalt

Anlage 4 - Kreistagsvorlage vom 23.07.2018, Drs.-Nr. 2018/145: Weiterentwicklung der Ziele und Kennzahlen sowie der Eckwerte für den Kreishaushalt