

Neue Verwaltungssteuerung in Baden-Württemberg

Stuttgarter Controller-Forum 20. / 21. September 2005



Lessli Eismann, Thomas Bögelein



Agenda

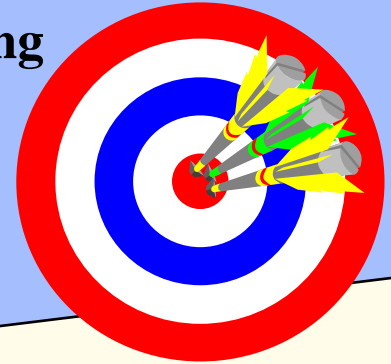
Inhaltsüberblick

- **Ziele – Inhalt der Neuen Steuerungsinstrumente**
- **Neue Verwaltungssteuerung**
- **Projektumsetzung – Risiken / Herausforderungen**
- **Landescontrolling**
- **Controlling im Finanzministerium**



Ziele

**Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Wirkung
staatlichen Handelns auf
allen Verwaltungsebenen
durch**



1

**Verbesserung der
Entscheidungs-
grundlagen**

2

**Ziel- und ergebnis-
orientierte Planung
und Steuerung**

3

**Erhöhung der
Kostentransparenz
auf allen Ebenen**

4

**Steigerung der
Flexibilität
der Verwaltung**

5

**Erweiterung der
Handlungsspielräume**

6

**Erhöhung der
Mitarbeitermotivation**



Elemente der Neuen Steuerung

- **Erneuerung der kameralen Systeme**
- **Einführung der dezentralen Budgetverantwortung**
- **Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente**
 - **Kosten- und Leistungsrechnung**
 - **Controlling**
 - **Führungsinformationssystem**



Agenda

Inhaltsüberblick

- **Ziele – Inhalt der Neuen Steuerungsinstrumente**
- **Neue Verwaltungssteuerung**
- **Projektumsetzung – Risiken / Herausforderungen**
- **Landescontrolling**
- **Controlling im Finanzministerium**

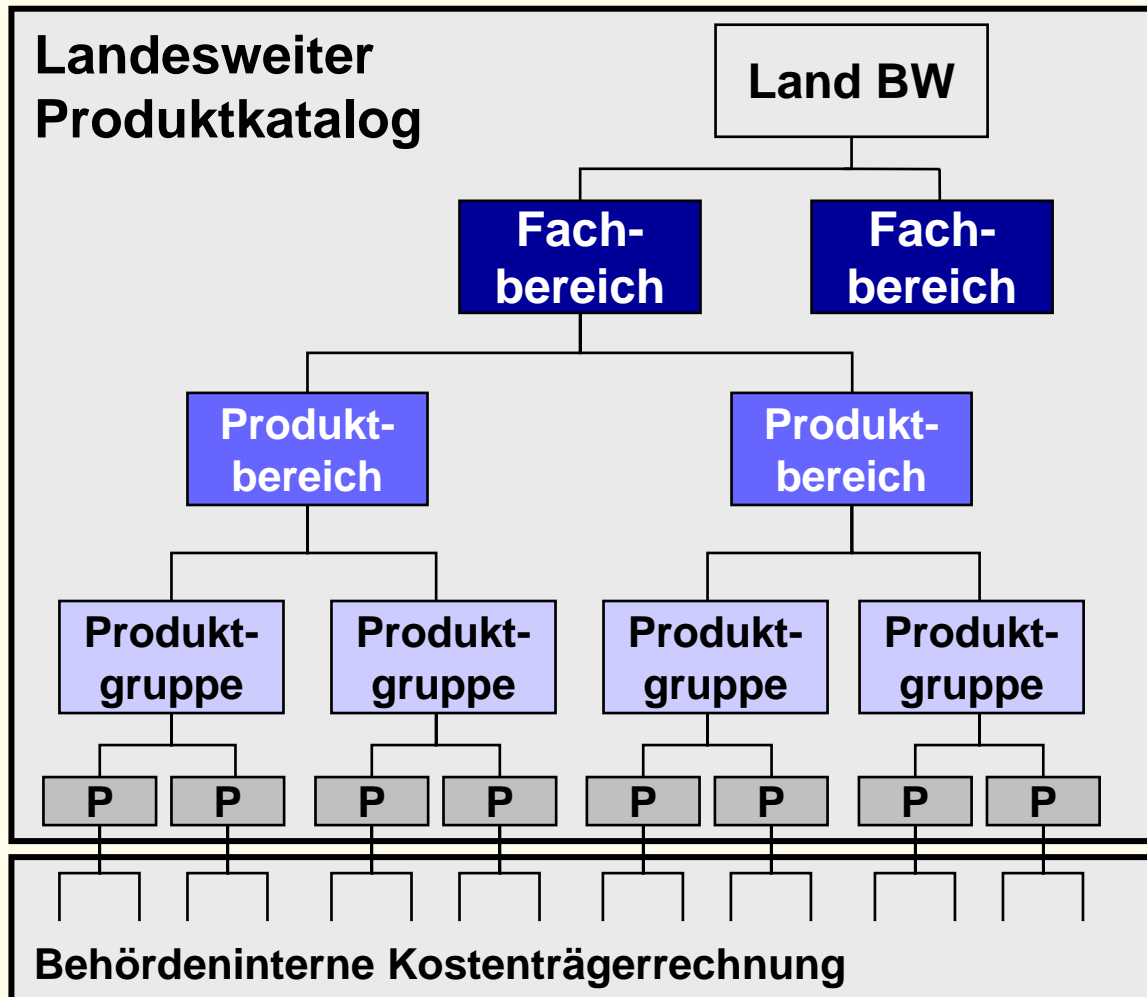


Steuerungsphilosophie

- Fach- und Ressourcenverantwortung in einer Hand
- Steuerung über Produktkosten, Produktmengen und Produktqualitäten und Budgets innerhalb eines Fachbereichs
- Abschluss von institutionellen Zielvereinbarungen



Produktthierarchie



Behörden-
interne
Differen-
zierung



IM - FB 30 Polizei (I)

FB 30 Polizei

PB

Öffentl. Sicherheit
u. Ord.
30.01

PG

Kriminalität und OWi
30.01.01

Verkehrssicherheits-
aufgaben
30.01.02

Sonstiger
Vollzug
30.01.03

Besondere
Einsätze
30.01.04

FP

Straßenkriminalität
30.01.01.10

Diebstahls aus
Wohnraum
30.01.01.20

Rauschgift-
kriminalität
30.01.01.30

Polit. motivierte
Kriminalität
30.01.01.40

Bandenkriminalität
und OK
30.01.01.50

Wirtschafts-
kriminalität
30.01.01.60

Gewaltkriminalität
30.01.01.70

Umwelt-
kriminalität
30.01.01.80

Übrige Straftaten
und OWi
30.01.01.90

Ursache
Alkohol, Drogen
30.01.02.10

Ursache
Geschwindigkeit
30.01.02.20

Ursache
Abstand
30.01.20.30

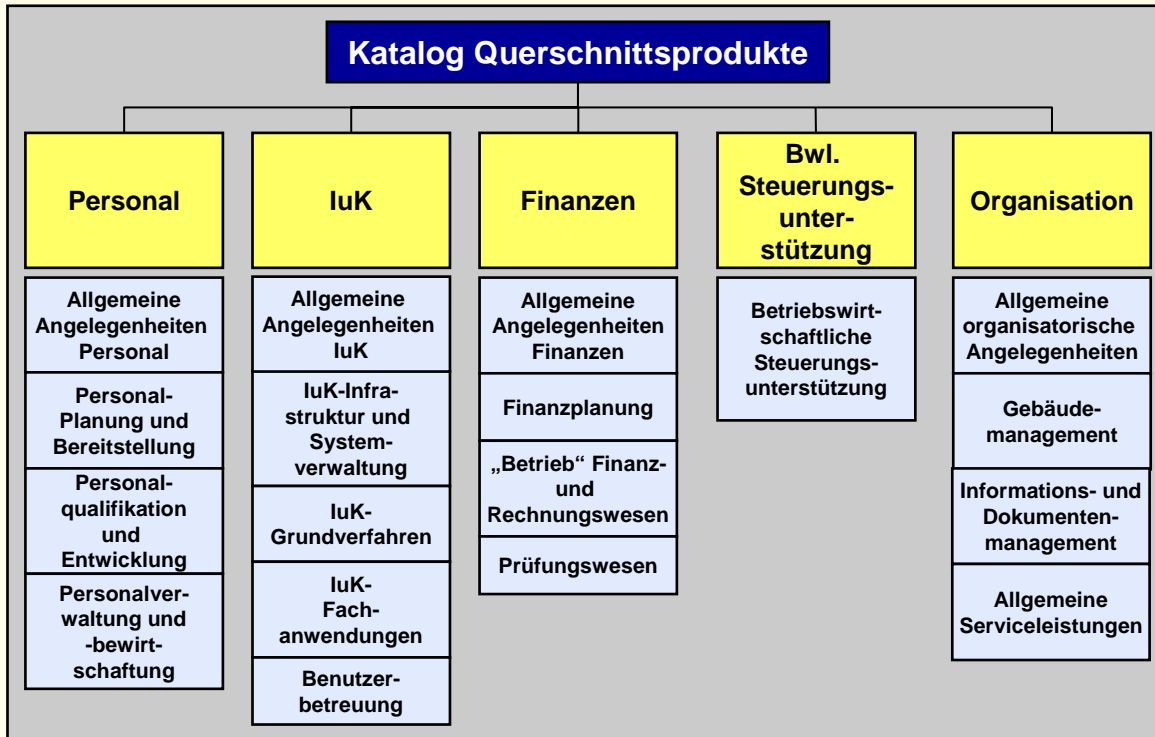
Übriger Verkehr
30.01.20.40

Querschnittsprodukte

Querschnitts- produkte

- Leistungsempfänger innerhalb der Landesverwaltung
- Abbildung von Querschnittsaufgaben, nur mittelbar Bezug zu Fachprodukten
- Querschnittsprodukte werden weiterverrechnet.
- Zusammenfassung im Katalog der Querschnittsprodukte

Beispiel: Personalplanung und -bereitstellung



Regierungsfunktionen

Regierungsfunktionen

- Abbildung von Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung
- Regierungsfunktionen werden hauptsächlich in den Abteilungen der Ministerien erbracht.
- Zusammenfassung im Katalog der Regierungsfunktionen

Beispiel: Vorbereitung von Gesetzen und Regelungen



Agenda

Inhaltsüberblick

- **Ziele – Inhalt der Neuen Steuerungsinstrumente**
- **Neue Verwaltungssteuerung**
- **Projektumsetzung – Risiken / Herausforderungen**
- **Landescontrolling**
- **Controlling im Finanzministerium**





Besondere Herausforderungen

- **Mengengerüst**
- **Diversifikation der Landesverwaltung**
- **Ressortprinzip**
- **Zeitfaktor**
- **Motivation der Mitarbeiter und Akzeptanz**



Zeitplan

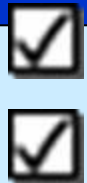
Funktionsumfang I

- Automatisierter Haushaltsvollzug (SAP IS-PS)
- Kostenarten- und Kostenstellenrechnung
- Anlagenbuchhaltung
- Dezentrale Budgetverantwortung Stufe 1



Funktionsumfang II

- Kostenträgerrechnung
- Kostenträgerbezogene Zeit- und Mengenerfassung (KZM)
- Controlling / Führungsinformationssystem





Agenda

Inhaltsüberblick

- **Ziele – Inhalt der Neuen Steuerungsinstrumente**
- **Neue Verwaltungssteuerung**
- **Projektumsetzung – Risiken / Herausforderungen**
- **Landescontrolling**
- **Controlling im Finanzministerium**



Controllingorganisation im Land Ba-Wü

- Landescontrolling seit Juli 2005 beim Finanzministerium
- Ressortcontrolling seit 2004 bei den einzelnen Ressorts, die jeweils ein nach der Aufbauorganisation gegliedertes Controlling eingerichtet haben.



Landescontrolling

- Methodische Vorgaben
- Ressortübergreifende Auswertungen



Landescontrolling - Basisberichte

- Benchmark Querschnittsprodukte
- Zeitreihen Querschnittsprodukte
- Zeitreihen Fachprodukte



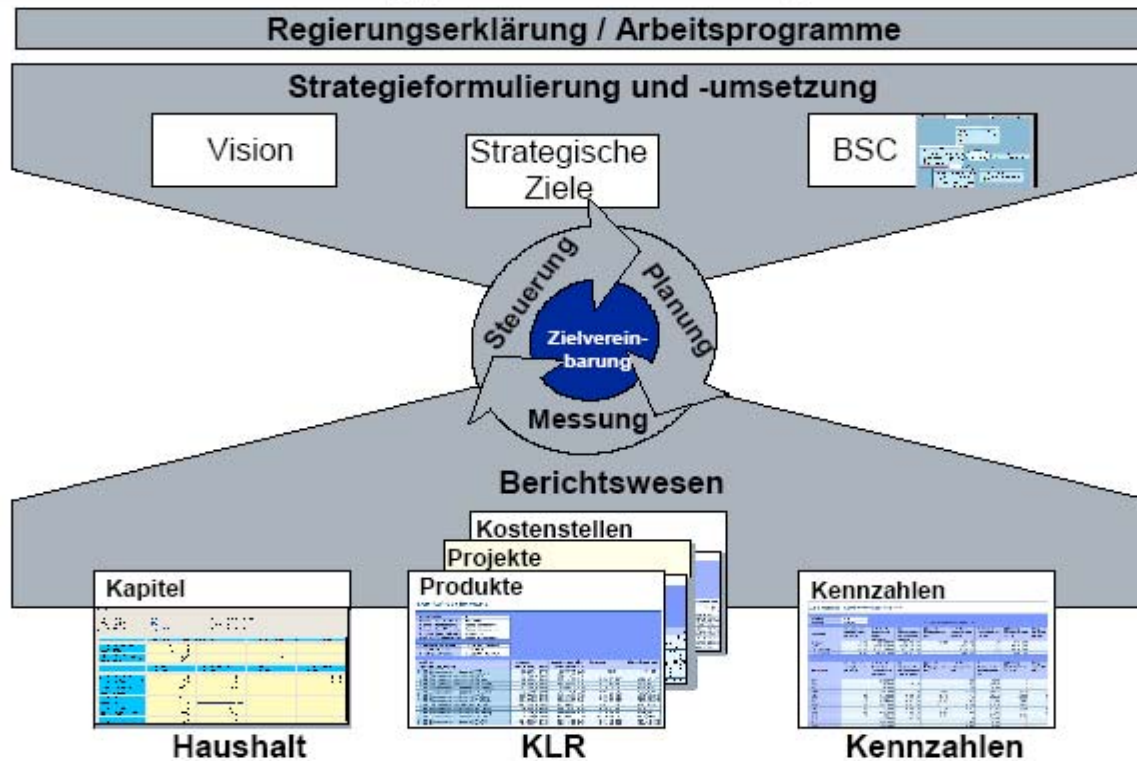
Agenda

Inhaltsüberblick

- **Ziele – Inhalt der Neuen Steuerungsinstrumente**
- **Neue Verwaltungssteuerung**
- **Projektumsetzung – Risiken / Herausforderungen**
- **Landescontrolling**
- **Controlling im Finanzministerium**



Gesamtzusammenhang „Neue Steuerung“



Controlling im Finanzamt 2010 – Theorie und Konzepte in die Praxis umgesetzt

- **Projektgruppe** - über alle Hierarchien (FM, OFD, 6 Ämter)
 - ohne interne Hierarchien
- **Vorgehen**
 - Handlungsbedarf und unzureichende Rahmenbedingungen erheben,
 - wesentliche Ziele und Kennzahlen festlegen
- **Ziele**
 - Erprobung von Zielvereinbarungen,
 - Erprobung eines praxisorientierten Berichtswesens
 - mehr Eigenverantwortung für die Ämter und
 - Optimierung der Rahmenbedingungen
- **Voraussetzung**
 - BSC,
 - Planspiel



fiktive Kosten je Einkommensteuerbescheid (2004)

Platz	Finanzamt	Kosten je Bescheid	Zeitaufwand je Bescheid
1.	Finanzamt 1	252,97 EUR	6,88 Std.
2.	Finanzamt 2	260,21 EUR	6,67 Std.
3.	Finanzamt 3	261,50 EUR	6,51 Std.
4.	Finanzamt 4	261,64 EUR	7,12 Std.
5.	Finanzamt 5	266,57 EUR	7,34 Std.
...
76.	Finanzamt 76	344,48 EUR	8,23 Std.
77.	Finanzamt 77	356,31 EUR	9,00 Std.
78.	Finanzamt 78	356,98 EUR	8,98 Std.
79.	Finanzamt 79	358,16 EUR	9,68 Std.
80.	Finanzamt 80	362,42 EUR	9,35 Std.
∅	Landesdurchschnitt	294,90 EUR	7,71 Std.

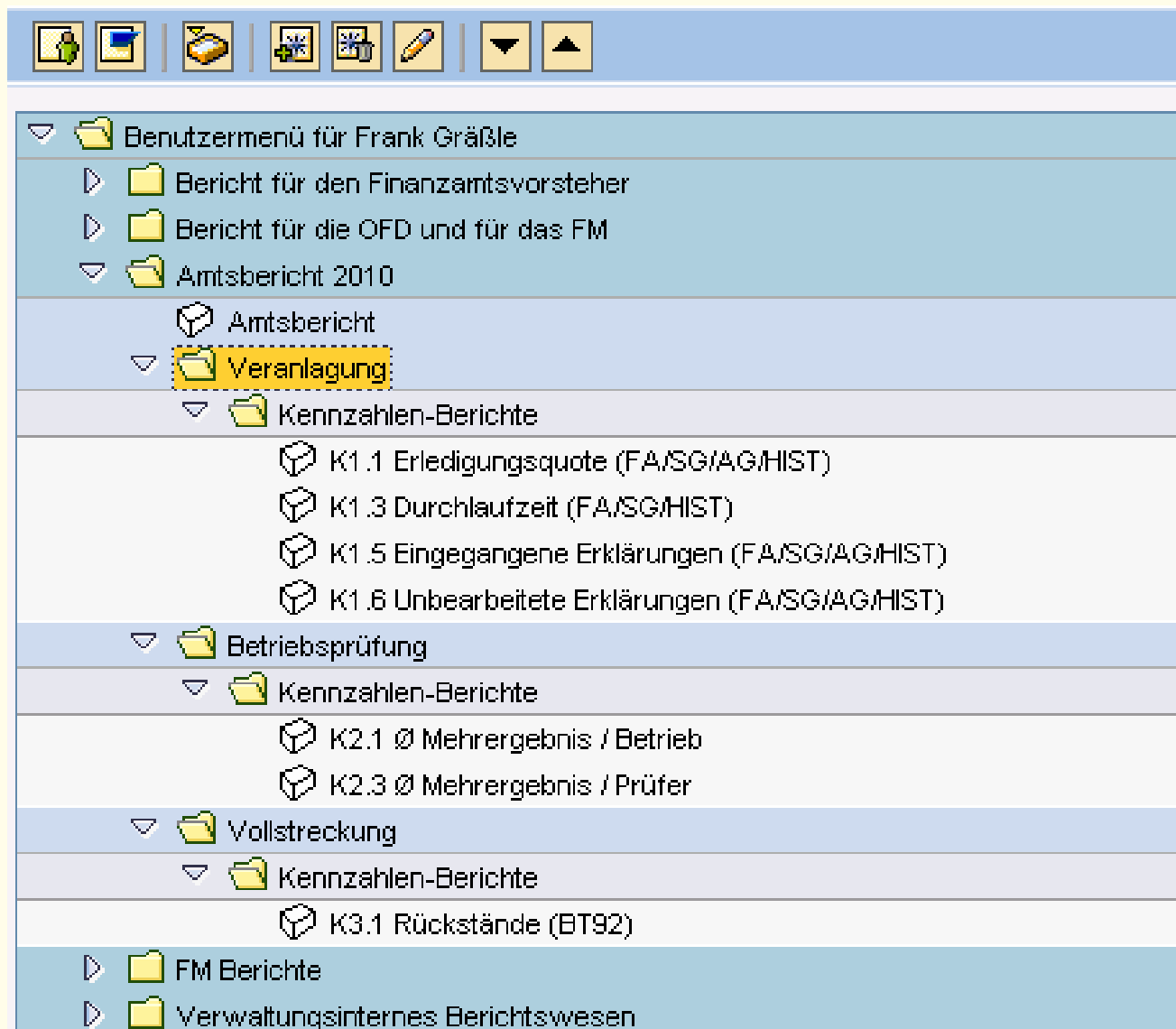


Kosten und Ertrag

Finanzamt	Anzahl der erledigten Fälle im Monat	Personal-kosten- quote	Kosten je Bescheid in Euro	Ergebnis je Bescheid in Euro	Deckungs- beitrags- quote
1	6.813	0,84 %	147,48	330,09	224 %
2	4.386	0,73 %	140,31	204,45	146 %
3	2.055	0,65 %	165,27	415,05	251 %



Berichtsstruktur

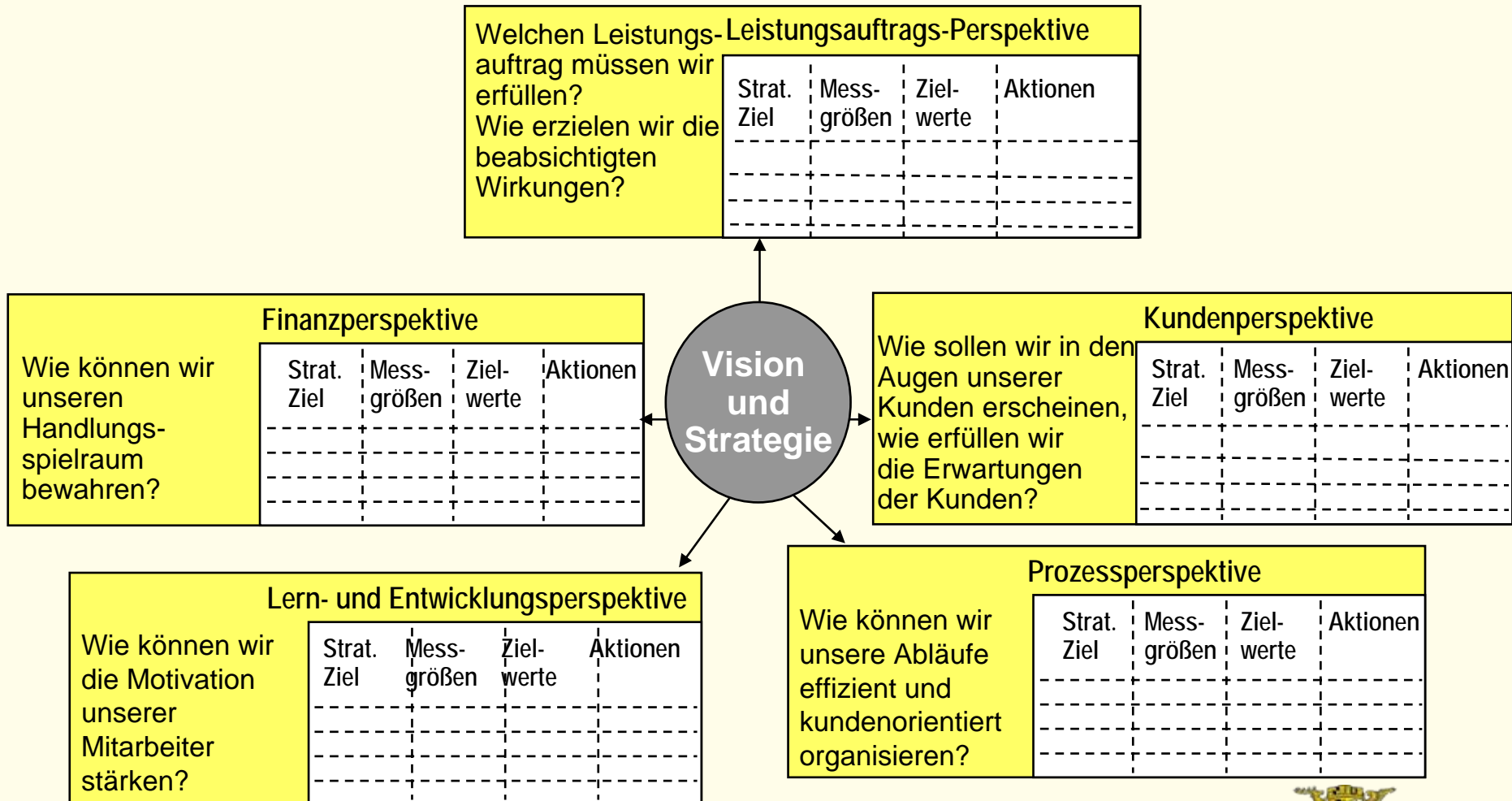


BSC /Zielvereinbarung/Planspiel und (zunächst) nur viele offene Fragen

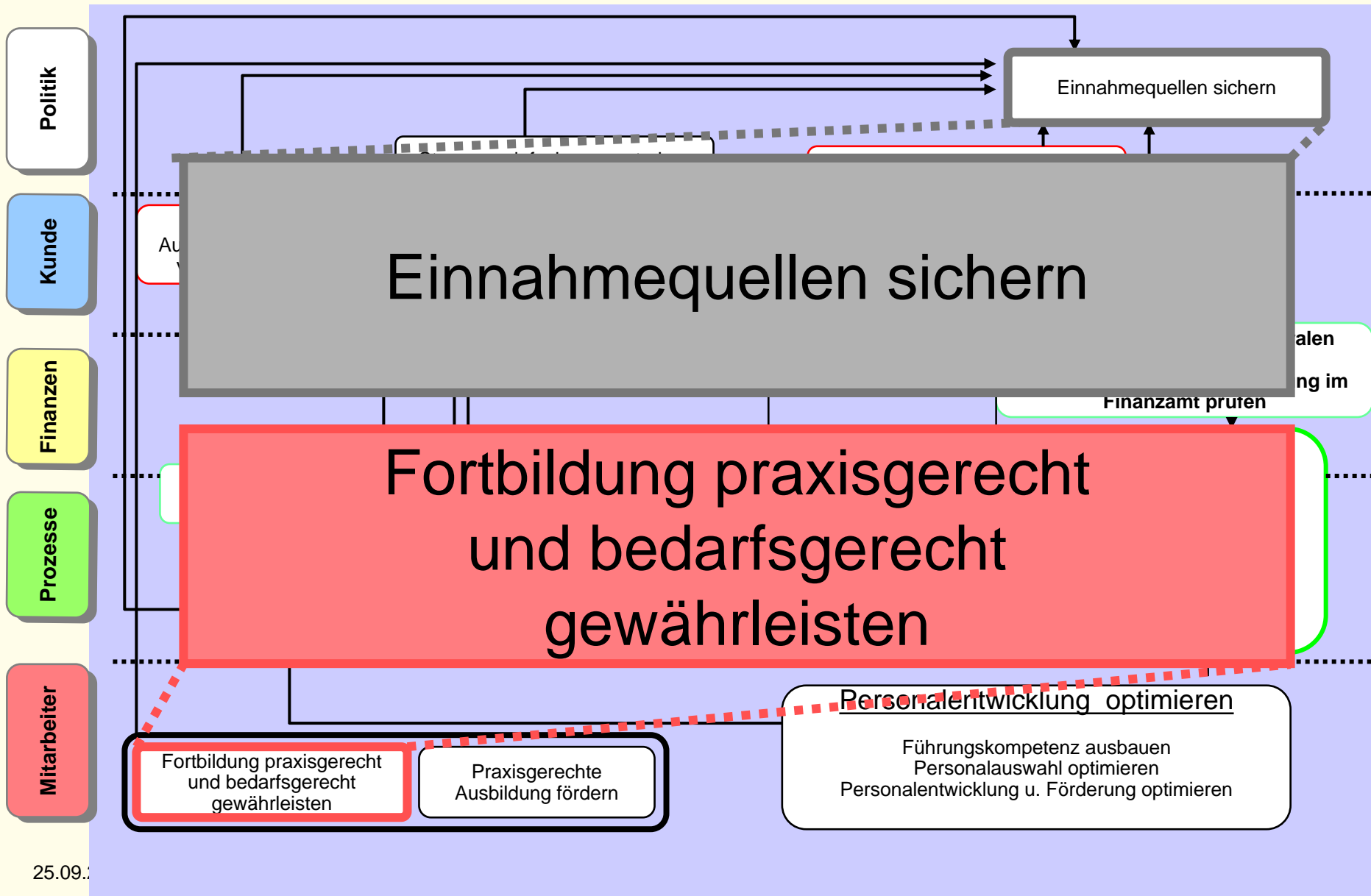
- erst BSC oder erst Zielvereinbarung
- wie strategisch müssen Ziele sein
- BSC auf der Ebene eines Finanzamts oder Bau- und Liegenschaftsamts
- externe oder interne oder Moderation durch Dritte
- FM – OFD – Ämter oder umgekehrt oder parallel
- Ziele vereinbaren ohne dezentrales Budget
- Ziele messen und Maßnahmen definieren ohne mehrjährige valide Datenbasis
- erst die OFD-Zusammenlegung abwarten
- zunächst den Landesbetrieb VBV sich etablieren lassen
- ein Planspiel für alle



BSC in der Steuerverwaltung

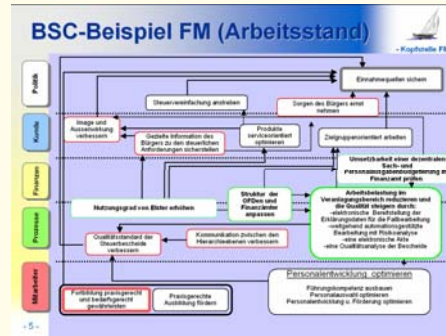


BSC-Beispiel FM (Arbeitsstand)



BSC kaskadiert

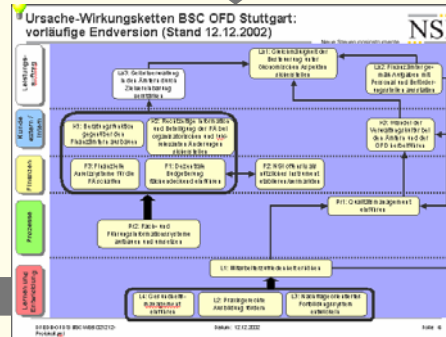
FM



Einnahmequellen sichern

Fortbildung praxisgerecht und bedarfsgerecht gewährleisten

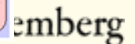
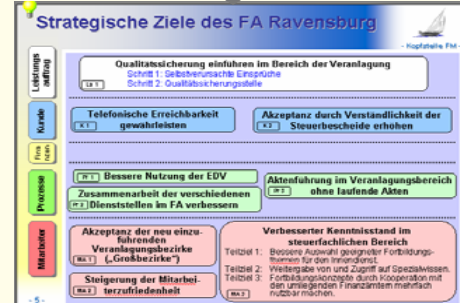
OFD



Qualitätsmanagement einführen

Praxisgerechte Ausbildung fördern

FA



BSC (Fortbildung) auf der Ebene des Finanzamts

Leistungsauftrag

Kunde

Finanzen

Prozesse

Mitarbeiter

Qualitätssicherung einführen im Bereich der Veranlagung

Verbesserter Kenntnisstand im steuerfachlichen Bereich

- Teilziel 1: Bessere Auswahl geeigneter Fortbildungsthemen für den Innendienst.
- Teilziel 2: Weitergabe von und Zugriff auf Spezialwissen.
- Teilziel 3: Fortbildungskonzepte durch Kooperation mit den umliegenden Finanzämtern mehrfach nutzbar machen.

MA 3

Akzeptanz der neu einzuführenden Veranlagungsbezirke („Großbezirke“)

MA 1

Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

MA 2

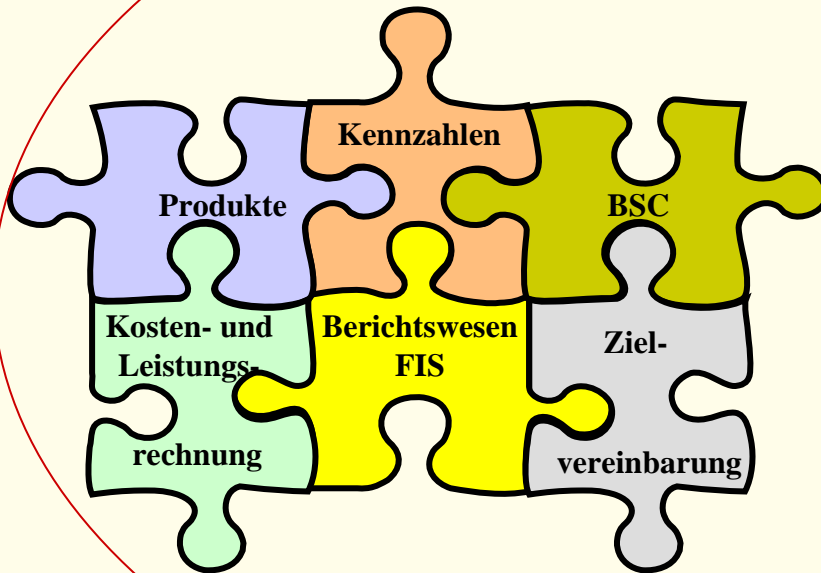
Verbesserter Kenntnisstand im steuerfachlichen Bereich

- Teilziel 1: Bessere Auswahl geeigneter Fortbildungsthemen für den Innendienst.
- Teilziel 2: Weitergabe von und Zugriff auf Spezialwissen.
- Teilziel 3: Fortbildungskonzepte durch Kooperation mit den umliegenden Finanzämtern mehrfach nutzbar machen.

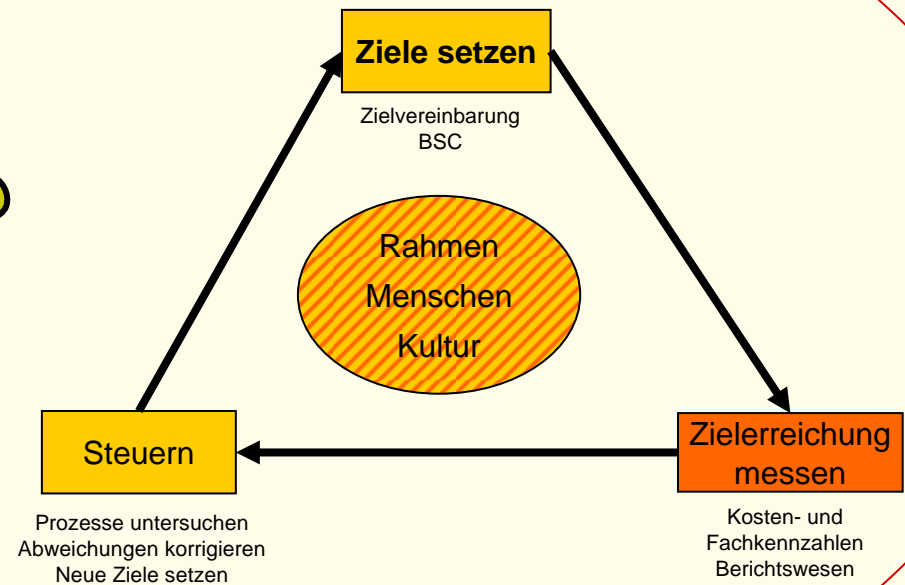
MA 3

Planspiel für große Fachbereiche

Instrumente



Controlling



Inhalte und Vorgehen

- Zusammenhänge schulen
- an konkreten Geschäftsvorfälle aus dem Fachbereich,
- die gemeinsam mit dem FB entwickelt wurden.
- Schulungsteilnehmer simulieren ein Geschäftsjahr,
- alle Lösungen werden diskutiert,
- zwei Lösungsalternativen sind hinterlegt und durchgerechnet.
- Die Teilnehmer erhalten nach jedem Quartal einen aktualisierten Kostenstellen-, Kostenträger- und Kennzahlenbericht.
- Moderatoren: Zweierteam aus FB und Controlling
- Dauer: 2 Tage
- Teilnehmer: Führungskräfte und Controller aus Amt /OFD/FM



Zukunft kann gestaltet werden.



Fangen wir an

