



über  
Herrn <sup>La 22/3</sup>  
Oberbürgermeister Sven Gerich

*W.V. 233*

über  
Magistrat

und

Frau  
Stadtverordnetenvorsteherin Christa Gabriel

an den Haupt- und Finanzausschuss  
und die Fraktionsgeschäftsstellen

Der Magistrat

Stadtkämmerer,  
Dezernent für Gesundheit  
und Kliniken

Stadtrat Axel Imholz

21. 03.2017

**Betreff: 17-F-08-0009 Controlling von Zielvorgaben im doppischen Haushalt  
Antrag der Fraktion LINKE&PIRATEN vom 01.02.2017**

*§ 10 Abs. 3 der Gemeindehaushaltsverordnung - Doppik (GemHVo-Doppik) fordert von den Kommunen bei der Aufstellung eines Gemeindehaushaltsplans, dass in den Teilhaushalten "produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden. Die Ziele und Kennzahlen bilden die Grundlage für die Erfolgskontrolle und Steuerg der Haushaltswirtschaft."*

*Bei der Lektüre des sehr umfangreichen Haushaltsplans 2016/17 der Landeshauptstadt Wiesbaden ist festzustellen, dass die genannte Vorschrift der GemHVo nur sehr ungenügend umgesetzt ist. Zielvorgaben mit Kennziffern sind in vielen Bereichen nicht vorhanden. Konkrete quantitative Aussagen zu den Kennziffern fehlen ganz überwiegend, ebenso entsprechende Angaben, die einen Vergleich mit vergangenen Zeiträumen ermöglichen.*

*Haushalte anderer Kommunen wie z. B. der Stadt Frankfurt oder des Kreistages Main-Taunus-Kreis lassen erkennen, was sinnvoll und möglich ist, um eine öffentliche, demokratische Kontrolle der Effizienz bei der Verwendung städtischer Gelder zu ermöglichen.*

*Der Haupt- und Finanzausschuss wolle beschließen:*

*Der Magistrat möge dem Ausschuss mitteilen, wie die Vorgabe der GemHVo in § 10 Abs. 3 bei der Aufstellung des Haushaltsplans umgesetzt werden soll und in welchen Bereichen künftig Zielvorgaben mit Kennziffern, konkreten Angaben und Vergleichszahlen dargestellt werden.*

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu den Fragen nehme ich wie folgt Stellung:

Unter der Produktsteuerung versteht man die Steuerung der öffentlichen Leistungserstellung über produktorientierte Haushalte. Die Zuteilung der Budgets wird hierbei **idealtypischerweise** an output-/wirkungsorientierte Ziele geknüpft, wobei für die einzelnen Produkte entsprechende Ziele formuliert werden. Der Zielerreichungsgrad wird über Kennzahlen gemessen. Bei der Formulierung produktorientierter Output-/Sachziele werden Zeit, Art, Menge und Güte/Qualität der Produkterstellung vorgegeben. Hauptakteure der Produktsteuerung sind die politischen Mandatsträger und die Verwaltungsspitze.

Der doppelte Haushaltsplan kann hinsichtlich der Teilhaushalte entweder produktorientiert oder organisationsorientiert gegliedert werden. Im Falle der produktorientierten Variante werden die Teilhaushalte nach Produktbereichen untergliedert. Dabei wird einem Produktbereich jeweils ein Teilhaushalt zugeordnet. Zum Teil werden auch mehrere Produktbereiche in einem Teilhaushalt zusammengefasst. Bei der organisationsorientierten Variante orientiert sich die Gliederung der Teilhaushalte an der örtlichen Organisationsstruktur. Eine Mischform zwischen produktorientierter oder organisationsorientierter Gliederung ist ebenfalls möglich. Diese Struktur wird von Seiten der Stadt Wiesbaden genutzt.

Der Haushaltsplan der Landeshauptstadt Wiesbaden wird für 7 Dezernate, 30 Ämter, rd. 700 Kostenstellen und mehr als **400 Produkte** aufgestellt.

Mit Einführung der Doppik wurde bei der Landeshauptstadt Wiesbaden eine Produktsicht aufgebaut, einschließlich einer Beschreibung zu jedem Produkt. Die Produktinformationen und die Planwerte auf den Produkten sind im Haushalt abgebildet. Für die Erstellung bzw. Aktualisierung der Produktinformationen liegt die Zuständigkeit (im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung) bei den einzelnen Dezernaten und Ämtern. Nur „vor Ort“ stehen die erforderlichen Informationen zur Verfügung, bestehen die notwendigen Verantwortlichkeiten.

Es stellt sich immer als Balanceakt dar, in welcher Aggregatstufe die Informationen dargestellt werden können, um sowohl Übersichtlichkeit zu garantieren, als auch Details abbilden zu können. Die Festlegung von Zielen, die entsprechende Kontrolle und ggf. Steuerung ist auf relativ grober, dafür jedoch übersichtlicherer Ebene sinnvoll. Darüber hinaus kommen die Aufgaben der Ämter auf einer aggregierten Ebene dafür in Betracht. Bei Bedarf könnten dann Details analysiert werden. Erste Vorschläge für eine Übersicht der Kernaufgaben (als ergänzende Beratungsunterlagen zum Haushaltsplan) in dieser Richtung sind in der Abstimmung zwischen Kämmerei und den einzelnen Ämtern. Hierbei sollen die Hauptaufgaben der Fachbereiche dargestellt werden.

Bereits als wirkungsvolles Steuerungsinstrument vorhanden und etabliert ist das Haushalts-ManagementSystem (HMS), welches im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung ein Instrument zur Unterstützung bei der Kontrolle und Steuerung der Budgets im Haushaltsvollzug ist.

Des Weiteren stellt die Kämmerei eine (umfangreiche) Datei im Laufwerk 20.public\HMS\Zeitreihen zur Verfügung, mit der u. a. Zeitreihen erstellt werden können. Hier ist das Suchen nach einzelnen Kostenarten oder auch nach bestimmten Produktgruppen oder Produkten sowie nach Dezernaten, aber auch nach einzelnen Ämtern möglich.

Für die wesentlichen Schwerpunktthemen (z. B. Kita-Ausbau) gibt es weitergehende Informationen seitens des Finanzdezernates („Kacheln“), die über den folgenden Link zur Verfügung stehen <https://kaemmerei.wiesbaden.de>

Ziel der Schwerpunktthemen ist es, komplexe Bereiche (wie z. B. die Kinderbetreuung) „zahlenmäßig“ kurz und prägnant darzustellen.

Ein weiterer Schritt in eine steuerungsfähige Stadtverwaltung bildet die sogenannte AG Struktur. Hierbei wurde der Magistrat beauftragt, eine Arbeitsgruppe Struktur (AG Struktur) unter Beteiligung der Dezernate I, III, VI und VII einzurichten. Die Hauptaufgabe der AG ist die Überprüfung der derzeit bestehenden Aufgaben und Strukturen sowie des jeweiligen Zuschussbedarfes innerhalb der Stadtverwaltung Wiesbaden.

Ziele sind eine zukunfts- und steuerungsfähige Stadtverwaltung durch Strukturveränderungen, ein langfristig ausgeglichener Haushalt und ausreichende Rücklagen zur Vermeidung von strukturellen Defiziten.

Erreicht werden soll dies durch Aufgaben- und Prozessanalyse sowie Digitalisierung jetzt gebundener Ressourcen, damit kommende Aufgaben bewältigt werden können.

Mittlerweile wurden 4 Ämter als Pilot ausgewählt und es fand ein Kick-off mit allen 4 Dezernenten / Pilotämtern statt. Die Stadtverordnetenversammlung ist hierbei durch regelmäßige, quartalsweise Berichte eingebunden.

Um die Produktsicht noch übersichtlicher zu gestalten, soll ein neues Verrechnungsmodell etabliert werden, welches zum Ziel hat, möglichst viele Primärkosten auf den Produkten sichtbar zu machen.

Es soll erkennbar sein, wie hoch der Anteil an Personal- und Sachkosten auf den Produkten ist. Be- und Entlastungen aus der Kosten- und Leistungsrechnung sollen leichter ersichtlich sein und somit soll die Steuerung über Produkte erleichtert werden.

Es zeigt sich, dass die zielorientierte Steuerung sich in einer kontinuierlichen Entwicklung befindet, welche nur gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Fachbereichen und in der Politik erfolgen kann, um am Gemeinwohl orientierte Wirkungen durch die Produkterstellung zu erzielen.

Mit freundlichen Grüßen



Axel Imholz