

Neue Verwaltungssteuerung und Budgetsteuerung in Hessen

Präsentation

EURORAI-Workshop in Bad Homburg v. d. Höhe

20. Mai 2011

von

Prof. Dr. Karl Heinrich Schäfer

Direktor beim Hessischen Rechnungshof

Agenda

1. Neue Verwaltungssteuerung (NVS)

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

3. Fazit



1. Neue Verwaltungssteuerung (NVS)

- Ansatz -

- > umfassender Einsatz **betriebswirtschaftlicher Instrumente** (Berücksichtigung der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung)
- > **Kabinettsbeschlüsse** vom 17. Januar 1995 und vom 14. Juli 1998
- > Änderung der Hessischen Landeshaushaltsordnung (LHO) am 14. Dezember 1998
- > Konkretisierung durch weitere Kabinettsbeschlüsse und durch **NVS-Grundlagenkonzepte** des Hessischen Ministeriums der Finanzen (Controllingkonzept, Budgetierungskonzept, Leitfaden Ziel- und Produktdefinition etc.)



1. Neue Verwaltungssteuerung (NVS)

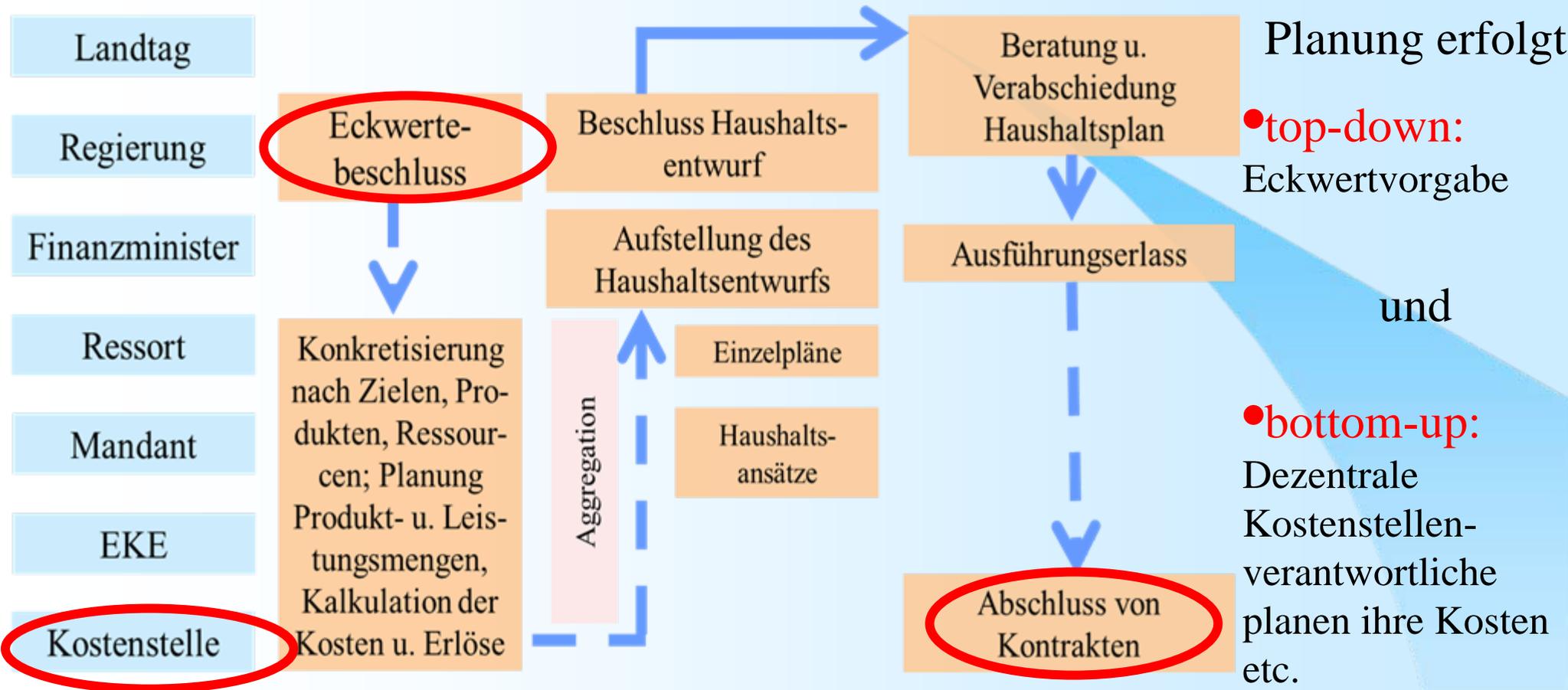
- Sachstand zur Einführung in der Landesverwaltung Hessen -

- > **bis zum 31. Dezember 2004:** flächendeckende Einführung der kaufmännischen Buchführung
- > **ab 1. Januar 2008:** flächendeckender Beginn des Produkthaushalts
- > **Ende 2010:** Abschluss des Projektes NVS
- > **derzeit:** Novellierung der Landeshaushaltsordnung (LHO)
Entwicklung Leitfaden zur KLR
Operative Arbeitsgruppe zur Optimierung der NVS



1. Neue Verwaltungssteuerung (NVS)

- Budgetplanungsprozess -



1. Neue Verwaltungssteuerung (NVS)

- Outputorientierte Planung und Steuerung -

- Planung und Steuerung von Leistungen und Produkten (Menge, Qualität, Kosten etc.)
- dezentrale Verantwortung
- aber: Verwaltungsspitze wird mittels Berichtswesen adäquat über Zielerreichung informiert (insbesondere bei Abweichungen)



Wirtschaftliches Verwaltungshandeln

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

- Dezentrale Verantwortung -

- Delegation der Sach- und Finanzverantwortung bis hin zur **untersten Ebene** (Kostenstelle). **Eigenverantwortliche Steuerung**.
- Kostenstellenverantwortliche (Abteilungsleiter) plant überwiegend nicht ihre Kosten.



Verankerung der umfassenden dezentralen Verantwortung bis auf Ebene der Kostenstelle, um **dezentrale Steuerungspotenziale ausschöpfen** zu können.

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

- Ergebnisorientierte Planung -

- Gemäß Budgetierungskonzept soll mit der ergebnisorientierten Planung das „**Dezemberfieber**“ **ausgeschlossen** werden, da den Haushaltsansätzen der Vorjahre bei diesem Planungsverfahren keine Bedeutung zukomme.
- Die Eckwertvorgaben und die Plankosten der Kostenstellen basierten überwiegend auf der Fortschreibung von Vergangenheitswerten.



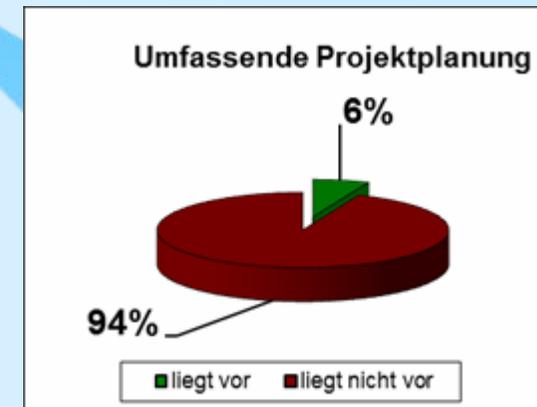
Planansätze sollten **jährlich neu hinterfragt werden**, um möglichen Fehlanreizen entgegen zu wirken.

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

- Planung von Projektkosten -

Bei 16 **Projekten** zur Einführung der NVS und E-Government lagen in 15 Fällen **unvollständige Planungen** vor:

- fehlende Kostenblöcke wie z.B. die Personalkosten eingesetzter Landesmitarbeiter
- fehlende Kosten, da nur ein **1-Jahreshorizont** anstelle der Gesamtprojektdauer geplant wurde



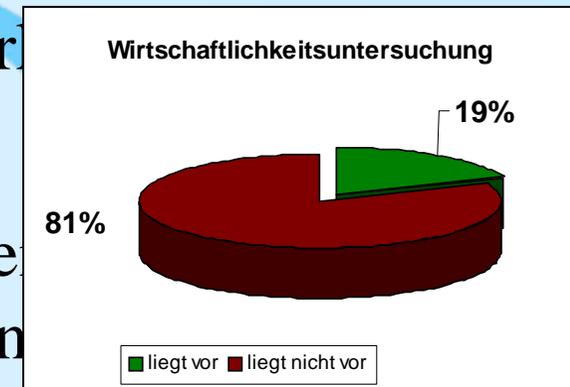
Empfehlung

Projektkosten sollten stets in angemessener Qualität **umfassend geplant** werden (Kostenbestandteile und Planungshorizont), um spätere **Plan-Ist-Vergleiche** zu ermöglichen.

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Projekten -

- § 7 Abs. 2 LHO sieht die Erstellung von angemessenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen für alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen vor.
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei den 16 Projekte überwiegend nicht durchgeführt



Empfehlung

Plausibilisierungen der Wirtschaftlichkeit sollten in jedem Projekt durchgeführt werden (Auswahlentscheidung für Projektportfolio).

2. Prüfungserfahrungen und Empfehlungen

- Controlling -

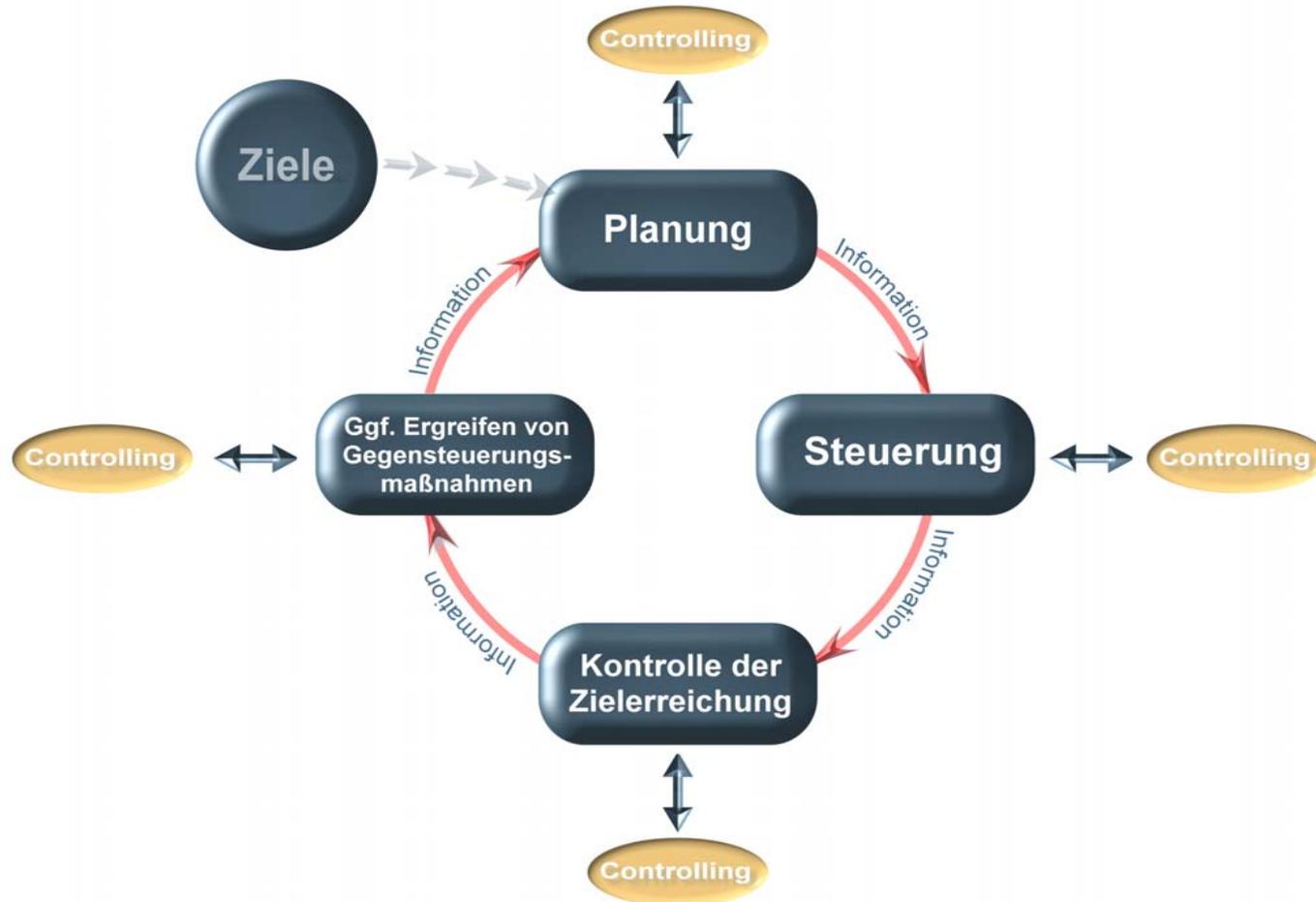
- Controllingdaten sollen **Transparenz** und **Entscheidungsgrundlagen** für das Management schaffen.
-> Ziel: effektive und effiziente Verwaltungssteuerung
- Berichtswesen enthielt häufig nicht adressatengerechte und steuerungsrelevante Informationen (Prognosen). „**Angst vor Transparenz**“. Fehlende Anreize zu wirtschaftlichem Handeln.



Informationsbedarf der Führungskräfte sollte ermittelt und adäquat gedeckt werden. Kostenstellenbezogene **Anreizsysteme** sollten entwickelt und erprobt werden.

3. Fazit

- Management-Regelkreis & Controlling-Unterstützung -



3. Fazit

1. **Verantwortung** für finanzielle Ressourcen **delegieren**
2. Verantwortliche durch **wirksames Controlling** unterstützen
3. Wirtschaftliches Handeln „**belohnen**“



Vielen Dank

