



Controlling und Finanzen unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung – der Lösungsansatz in NRW

20. Stuttgarter Controller-Forum am 19./ 20. September 2006

Dr. Volker Oerter, Finanzministerium Nordrhein-Westfalen



Hoher Reformdruck!

- hohe, strukturelle Verschuldung
- Problem des demographischen Wandels
- Immenser Ersatzinvestitionsbedarf im Bereich der öffentlichen Infrastruktur
- Erwartungshaltung der Bevölkerung an Verwaltungshandeln
- Konkurrenz des Staates mit privaten Anbietern



Die Hartmann-Kommission empfiehlt Konsolidierungspaket:

Feststellungen der „Hartmann-Kommission“:

Sanierungsbedarf: jährliches **Defizit** ohne Gegensteuerung **10 Mrd. €** in 2010

Sanierungsansätze im **Umfang von 8 Mrd. €** benannt:

- Sachausgaben u. Investitionen 2,0 Mrd. €
- Zuweisungen und Zuschüsse 2,5 Mrd. €
- Personalbereich 3,0 Mrd. €

Ziel: **nachhaltiger** Ausgleich des Haushalts! Aber: **Kameralistik** nicht thematisiert.

Maßnahmenvorschläge:

- Etablierung eines **Projektbüros**
- Einrichtung eines **Zentralen Personaleinsatzmanagements**
- Einrichtung von **Shared Services Center**



Ausgangslage



- **Der Bundesrechnungshof am 18. August 06 zur Situation beim Bund:**
- **Kostentransparenz, Steuerung und Ressourcenverantwortung konnten bislang nicht wesentlich verbessert werden**
- Vermögensrechnung des Bundes nach wie vor unvollständig, keine belastbare Auskunft über Bestand und Veränderungen des Vermögens im Vergleich zu den Schulden.
- Im internationalen Bereich als auch in den Ländern und Kommunen mittlerweile Reformbestrebungen, die darüber hinausgehen und die teilweise bereits weit fortgeschritten sind.
- Erfahrungen im kommunalen Bereich zeigen: die vollständige Umstellung auf ein kaufmännisches Rechnungswesen verbessert die Transparenz deutlich und fördert das wirtschaftliches Verwaltungshandeln.
- **Der Bundesrechnungshof sieht die Gefahr, dass das Haushalts- und Rechnungswesen in Bund, Ländern und Kommunen künftig nicht mehr einheitlich und vergleichbar sein wird. Er hält es deshalb für erforderlich, dass der Bund möglichst zügig einen umfassenden Reformprozess in Gang setzt.“**



NRW-Wahl 22. Mai 2005

Auszug aus dem Koalitionsvertrag zwischen CDU und FDP vom 20. Juni 2005:

Zu Verwaltungsmodernisierung:

„ ... Ziel ist, die Verwaltung des Landes zu verschlanken, bisher unübersichtliche Kompetenzen zu entflechten, Transparenz und Ergebnisverantwortung im Verwaltungshandeln zu erhöhen. Konsequenterweise werden wir überprüfen, welche Aufgaben der Staat weiterhin wahrnehmen muss, welche entfallen, welche privatisiert und vor allem welche Aufgaben unter Wahrung des Konnexitätsprinzips kommunalisiert werden können....“

Zu Haushaltsplanung:

“... Wir wollen die tatsächliche Finanzsituation des Landes transparent machen und bis zum Jahr 2008 ein neues Rechnungswesen im Sinn einer integrierten Verbundrechnung, die auf der doppelten Buchführung beruht und mit der eine Kosten-Leistungs-Rechnung und eine Finanzrechnung verbunden ist, realisieren. ...“



Die Einführung der Integrierten Verbundrechnung

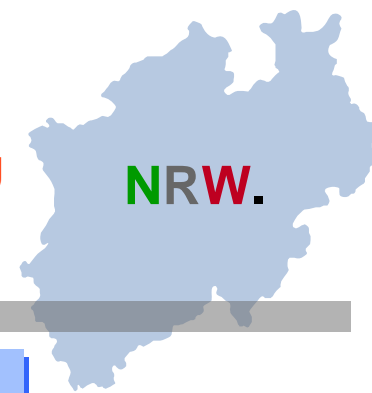
MP Dr. Rüttgers im Behördenspiegel 06/2006:

"... Die Landesregierung verfolgt das Ziel, die Haushaltslage transparenter zu machen als dies bisher der Fall war. Vermögen und Schulden sollen in vollem Umfang offen gelegt werden. Die Koalition wird dazu die **integrierte Verbundrechnung** mit **doppelter Buchführung, KLR** sowie **Finanzrechnung** unter dem Arbeitstitel **EPOS.NRW** einführen.

... zur Grundlage von Haushaltsaufstellung und Bewirtschaftung machen ...

... Instrumente des internen und externen Rechnungswesens verbinden ...

Den **Einführungsprozess** wollen wir – wie in der Koalitionsvereinbarung beschlossen – **bis 2008 abschließen. ...**"



Der Weg der Verwaltungsmodernisierung in NRW

- **Kommunalisierung staatlicher Aufgaben seit 1948**
- **Kommunale Neugliederung (1975)**
- **Funktionalreform 1985**
- **Aufgabenkritische Untersuchung der gesamten Landesverwaltung (1988 – 2001: 100 Untersuchungen – rd. 20.000 kw-Vermerke)**
- **I. und II. Modernisierungsgesetz 1999 bzw. 2000**
- **Erlassbereinigung 2003/2004**



Konsolidierung und Modernisierung u.a. durch :

- **Aufbau der Aufgabendatenbank NRW (ressortübergreifend)**
- **Einführung Personalausgabenbudgetierung**
- **Gründung von Landesbetrieben und des Bau- u. Liegenschaftsbetriebs NRW (BLB NRW)**
- **Reform des Haushalts- u. Rechnungswesen (Start bereits letzte Legislaturperiode)**
- **Aufbau der PPP-Task Force**
- **Umsetzung der Ergebnisse der Bull-Kommission durch Reformbeauftragten (Binnen-Modernisierung)**



Aktuelle Schwerpunkte der Verwaltungsmodernisierung

- **Organisatorisch:**

- Parlament. Staatssekretär im IM NRW mit Kabinettrrang.
- Arbeitsstab Neue Steuerung im FM (EPOS.NRW, PPP, SKM-Projekt)

- **Aufgaben:**

- welche Aufgaben soll der Staat weiterhin wahrnehmen, welche entfallen bzw. welche sollen privatisiert und welche Aufgaben – bei Wahrung des Konnexitätsprinzips – kommunalisiert werden. PStS setzt als Nachfolger des Reformbeauftragten Prozess der Binnen-Modernisierung dezentral fort.

- **Entscheidungen / Ergebnisse auf Kabinettsebene April bis Juni 2006:**

- Privatisierung staatlicher Aufgaben
- Verwaltungsstruktureform in den Bezirksregierungen
- Ausdehnung des Modellversuchs Ostwestfalen-Lippe auf ganz NRW
- Reform des Widerspruchsverfahrens in NRW
- Grundsatzbeschluss zur Einführung Integrierte Verbundrechnung (Doppik)



Folgerungen aus der Hartmann-Kommission – Projektbüro (Stabsstelle)

Phase 1

- **Etablierung eines Projektbüros im FM NRW zur Erarbeitung von Projektvorschlägen**

Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen / Auftragsvergabe 05/2006 / Aufbauphase drei Monate

Phase 2

- **Spezifizierung von Einzelprojekten (III/06 – fortlaufend)**

Phase 3

- **Abarbeitung der Einzelprojekte mit / ohne externe Unterstützung und Umsetzung (ab IV/06 ff.)**



Folgerungen aus der Hartmann-Kommission: - Zentrales Personaleinsatzmanagement -

- **Einrichtung eines Zentralen Personaleinsatzmanagements**

- Unterstützung durch ein externes Beratungsunternehmen / Auftragsvergabe in 06/2006

- **Aufgaben:**

- **landesweite Transparenz verfügbarer Personalkapazitäten / offener Stellen**

- zügige Vermittlung

- Beseitigung Diskrepanz von Personalüberhang u. gleichzeitiger Personalunterdeckung

- **Stringente Personalentwicklung** durch Beratung / Unterstützung / Qualifizierung

⇒ Zügiger Abbau des vorhandenen Personalüberhangs

- **„Going live“ I / II. 2007**



EPOS NRW

Gründe für die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens

- Auf der Inputseite wird nur der Geldverbrauch berücksichtigt, nicht aber der auf die Periode der Verursachung entfallende Ressourcenverbrauch bzw. Werteverzehr.
- Für politisch fundierte Entscheidungen fehlen im Haushaltsplan Informationen über die zu erwartenden Leistungen, für die die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Es fehlt eine vollständige und systemimmanente Vermögensrechnung, in der sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden und Versorgungsanwartschaften nachgewiesen werden.
- Ohne die notwendige Konsolidierung mit den dezentralen, ausgegliederten Einheiten ist ein Überblick über die tatsächliche finanzielle Gesamtlage des Landes schwierig.
- Steuerung von Chancen und Risiken nach gewichteten Kennzahlen (BSC) kameral unmöglich



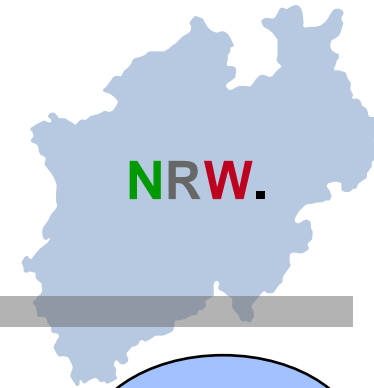
EPOS NRW

Ziele der Reform des Haushalts- und Rechnungswesens

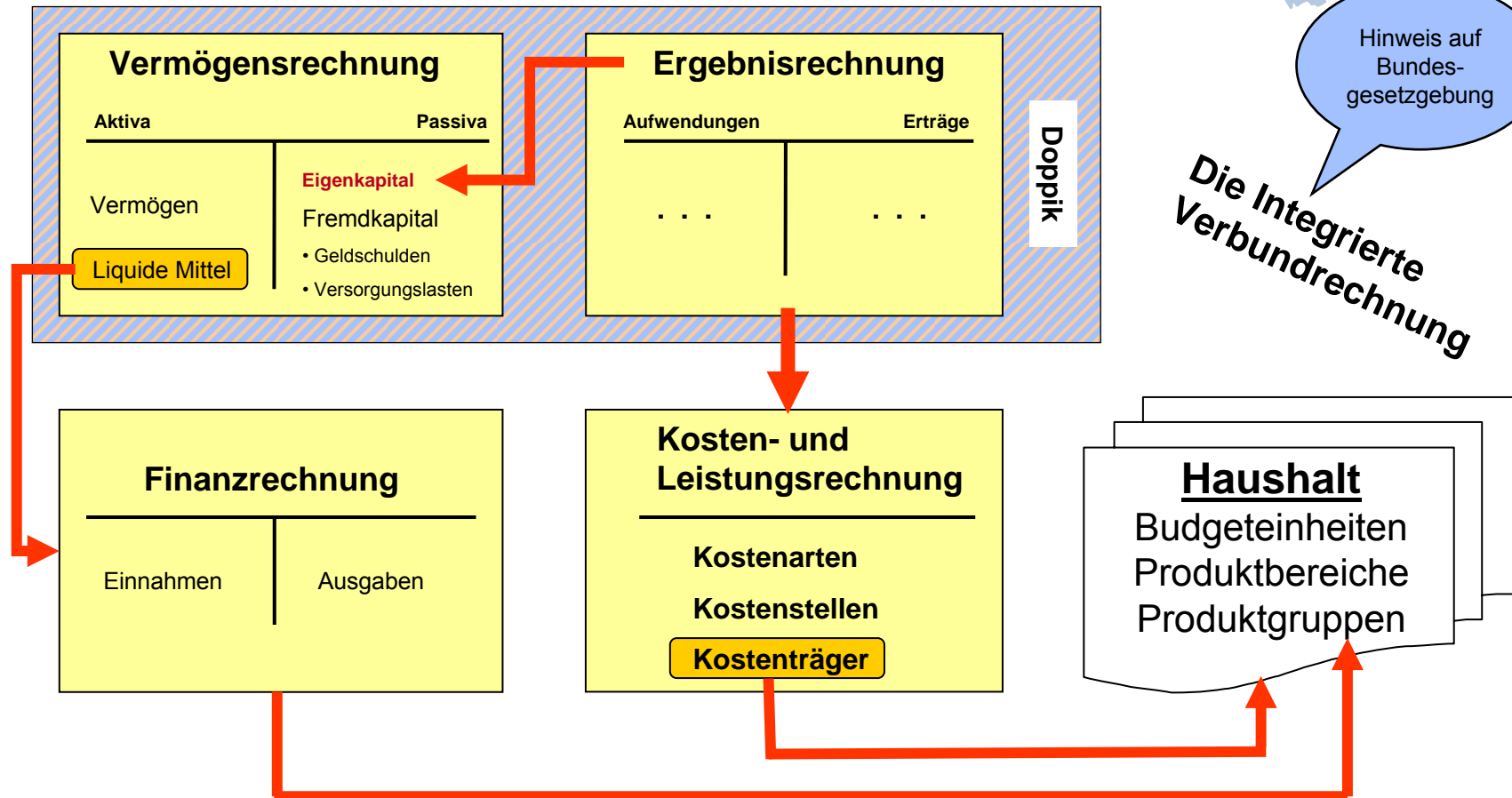
- Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung und **Budgetierung**
- Hebung von Engagement- und Motivationspotenzialen durch mehr **Eigenverantwortung**
- Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für die Politische Ebene über
 - **Kosten** der Aufgabenerfüllung und
 - **Leistungen** der Verwaltung (Aufgaben, Qualität, Quantität, Wirkung)
- Grundlagen für ein Verwaltungs- und ein Finanz-Controlling
- Steigerung von Effektivität und Effizienz
- Stabilisator der **Haushaltskonsolidierung**
- Nachhaltigkeit des Verwaltungshandelns (**Intergenerative Gerechtigkeit**)



Aktueller Stand der Projekte



Die Integrierte Verbundrechnung und der Produkthaushalt





- **Haushaltsrechtsfortentwicklungsgesetz von 1997 - § 33 a HGrG, eine verpasste Chance (Lüder)?**
- **Gesetzesantrag der Länder Hamburg und Hessen vom 18.07.06 – Wahlrecht Kameralistik oder Doppik mit oder ohne Produkthaushalt (BR-Drs. 504/06), Plenarsitz. 22.09.06**
- **Diskussion um Art. 109 Abs.3, 110 GG**
- **Experimentierklausel?**
- **Projektgruppe im BMF: Ermittlung des Reformbedarfs des Haushaltswesens auf Bundesebene**



EPOS NRW

Aktuell erreicht:

- **Fachliches Rahmenkonzept (Feinkonzept) innerhalb der Landesregierung abgestimmt**
- **Grundsatzbeschluss der LReg vom 27.06.06: IVR wird eingeführt!**
- **IT-Leistungsbeschreibung ist vorbereitet, Teilnahm.wettbewerb mit Verhandl.verf. Anfang 2007**
- **Informations- und Schulungskonzept erstellt, wird fortgeschrieben**
- **Gutachten zur Kosten-/Nutzenanalyse liegt vor**
- **Modellprojekte zur globalen Ergebnisbudgetierung 2006 sind eingerichtet**



EPOS NRW

Nächste Schritte

Landesregierung intern:

- Informations- und Schulungsveranstaltungen
- Beteiligung der Personalvertretungen

Zwischen Landtag und Landesregierung:

- Muster-Haushaltsplan entwickeln
- Buchungs- und Budgetierungsrichtlinien abstimmen
- Informations- und Beratungsbedarf des Parlaments in die Regeln einarbeiten,
- insbesondere Kennziffern entwickeln und mit dem Parlament abstimmen (Politisches Zielsystem u. Wirkungscontrolling z.B. mit BSC-Ansatz)



Teilprojekt **Bürokratieabbau** - Standardkostenmessverfahren (SKM)

- **Länderübergreifendes Pilotprojekt** in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung zum SKM-Scan
- Ziele: als Teil des Veränderungsmanagements
 - Aufzeigen bestehender Informationspflichten für Unternehmer aufgrund von Vorgaben in Landesgesetzen u. -verordnungen
 - Grobe Ermittlung der resultierenden Kostenbelastungen
 - Erstellen eines „Kostenrankings“
 - Entwicklung einer landesspezifischen Vorgehensweise zur Messung von Informationspflichten als Basis für das Standardkostenmessverfahrens
- Projektleitung u. Auswertung der Projektergebnisse durch die Bertelsmann-Stiftung (Projektstart 21. Juni 2006)



Lessons learned



- Mehr Transparenz und Messbarkeit von Risiken und Chancen!
- Beherrschung der Risiken mit traditionellen Verwaltungstechniken nicht mehr möglich! Haushaltskonsolidierung ohne neue Steuerung nur Kurieren am Symptom.

Schlussfolgerungen für NRW:

- „**EPOS.NRW**“ als Kernprojekt der ressortübergreifenden Modernisierungsstrategie politisch und fachlich verankern (NRW-Konzern)
- Aufgabenkritik und Verwaltungsstrukturreform intensivieren
 - Projektbüro und Personaleinsatzmanagement beim FM
 - PStS IM für Verwaltungsstrukturreform als politischer Treiber
- PPP-Projekte ausbauen, neue Felder besetzen.



Ende des Vortrags, nicht der
Modernisierung! Deshalb ein
Wunschbild:



Der moderne Zugang zum Staat



Ontario FRANÇAIS

SERVICES | ABOUT ONTARIO | ABOUT GOVERNMENT | TOP NEWS | FAQ | LOGIN | PERSONALIZE NOW

HOME > ONLINE SERVICES

ONLINE SERVICES

- Agriculture and Rural Communities
- Arts, Culture and Heritage
- Business and Economy
- Certificates, Licences and Registration
- Citizenship and Immigration
- Education and Training
- Employment and Personal Finance
- Environment and Energy
- Financial Assistance and Support Services
- Government and Politics
- Health and Long-Term Care
- Home and Community
- Justice, Laws and Safety
- Tourism and Recreation
- Transportation

YOUR GOVERNMENT

RESOURCES

- Forms
- Publications
- Laws

ServiceOntario
Making It Easier

ServiceOntario is now making it easy for you to access the information, services and resources you need, when and how you need them. Whether you're getting married, starting a business or want to learn more about your workplace or industry, it's all here.

GATEWAY FOR INDIVIDUALS

- School & work
- Driving
- Outdoors & recreation
- Health & social services
- Life events

GATEWAY FOR BUSINESS

- Your business from start to finish
- Information by industry
- Information by topic
- Support services for Ontario businesses

ONLINE CERTIFICATE APPLICATION

Use the Office of the Registrar General's online service to apply for birth, marriage and death certificates any time of day or night. [More](#)

NEWBORN REGISTRATION SERVICE

Just had a new baby in the past 12 months? Use the Office of the Registrar General's 3-in-1 online service - the easiest way to register your newborn baby's birth and fastest way to apply for a birth certificate and Social Insurance Number all at the same time. [More](#)

Search **GO**

SERVICE ONTARIO

Service and Forms:

- Get the Forms You Need**
- Change Your Home Address**
- Change Your Business Information**
- Driver and Vehicle Online Services**
- ServiceOntario Kiosk Locations**

LIFE EVENTS

- Looking for a job**
- Getting married**
- Having a baby**
- Divorce**
- Lost wallet**
- Personal loss**
- Moving**