

## **Mitteilung**

### **der Landesregierung**

**Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags;  
hier: Denkschrift 2011 des Rechnungshofs zur Haushalts- und  
Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg  
– Beitrag Nr. 18: Steuerung durch neue Führungsinstrumente  
am Beispiel des Sozialministeriums**

#### Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 28. März 2012 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 15/718 Abschnitt II):

*Die Landesregierung zu ersuchen,*

- 1. die Datenqualität durch periodische Plausibilitätsberichte und zeitnahe Korrekturen zu verbessern;*
- 2. ein zielgerichtetes Controlling weiter auszubauen und sicherzustellen, dass Führungskräfte die Auswertungsmöglichkeiten der Neuen Steuerungsinstrumente verstärkt nachfragen und mit den Ergebnissen steuern;*
- 3. die Informationsstrukturen für ein nachhaltiges Controlling festzulegen;*
- 4. die vorhandenen Kennzahlen bezüglich ihrer Steuerungsrelevanz zu überprüfen;*
- 5. dem Landtag über das Veranlasste bis 31. Dezember 2012 zu berichten.*

## Bericht

Mit Schreiben vom 25. Oktober 2012 Nr. I-0451.1 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Zu Ziff. 1:

Seit 2011 ist im Sozialministerium mit technischer Unterstützung des Landesbetriebs Competence Center (LCC) ein internes Berichtswesen etabliert, bei dem das Ressortcontrolling den Kostenstellenverantwortlichen (Abteilungs-, Referats- und Stabsstellenleitungen) quartalsweise Berichte zur Kostenentwicklung bei den Kostenstellen und den jeweils federführend betreuten Förderprogrammen zuleitet. Das Ressortcontrolling weist hierbei auf evtl. Auffälligkeiten, die u. U. auf unzutreffenden Kontierungen in der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) hindeuten, besonders hin. Die Kostenstellenverantwortlichen prüfen die so aufbereiteten Quartalsberichte unter Plausibilitäts Gesichtspunkten und reichen diese gegengezeichnet an das Ressortcontrolling zurück, ggf. mit ergänzenden Kommentierungen aus fachlicher Sicht.

Das Ressortcontrolling sichtet diesen Rücklauf, wirkt bei Bedarf auf eine zeitnahe Korrektur von Fehlkontierungen hin und nimmt zu den Anmerkungen der Fachseinheiten Stellung. In einem zusammenfassenden Vermerk wird die Amtsspitze regelmäßig über die wesentlichen Ergebnisse aus dem Abstimmungsprozess mit den Kostenstellenverantwortlichen informiert.

Dieses Berichtswesen hat sich auf die Datenqualität positiv ausgewirkt, insbesondere bei der hausinternen Buchungspraxis. Der Korrekturbedarf hat sich insoweit rückläufig entwickelt. Nach wie vor problematisch ist die Buchungspraxis der externen Dienststellen (Regierungspräsidien, KVJS, Kreise), die auf Haushalts- und KLR-Kontierungsobjekte des Sozialministeriums zugreifen. Insbesondere bei organisatorischen Änderungen (z. B. bedingt durch die Neuabgrenzung der Geschäftsbereiche der Ministerien) treten nicht unerhebliche Fehlkontierungen in der KLR auf. Allerdings können durch das eingeführte Berichtswesen und die dienststellenübergreifende Struktur der Förderprogramme (Zusammenfassung der Kostenträger bzw. Innenaufträge aller beteiligten Verwaltungsebenen) auch diese Fehler quartalsweise aufgedeckt werden. Die betroffenen Stellen werden vom Ressortcontrolling des Sozialministeriums zeitnah um Korrektur gebeten. Die Erledigung wird vom Ressortcontrolling überprüft.

Ergänzend zu den Quartalsberichten, deren Fokus auf den KLR-Kontierungsobjekten (Kostenarten/Sachkonten und Kostenträger/Innenaufträge) liegt, werden seit 2012 regelmäßig auch die Buchungen auf den Finanzpositionen, insbesondere bei den Zuwendungstiteln auf etwaige Ungereimtheiten durchgesehen, was sich ebenfalls als sinnvoll im Hinblick auf eine Verbesserung der Datenqualität erwiesen hat. Hierdurch können Fehlkontierungen, die in den Quartalsberichten nicht ohne Weiteres erkennbar sind, identifiziert und korrigiert werden.

Zu Ziff. 2 und 3:

Das eingeführte SM-spezifische Berichtswesen dient nicht allein der Verbesserung der Datenqualität in der KLR, sondern hat auch zu einem gesteigerten Interesse der Kostenstellenverantwortlichen an diesem Datenmaterial geführt. U. a. wurden Kostenzuordnungen und Förderprogramm-Zuschnitte kritisch hinterfragt und bei Bedarf angepasst. Kostentransparenz hat insoweit auch zu Kostenbewusstsein geführt. Halbjährliche Dienstbesprechungen bzw. hausinterne Fortbildungen für die Controlling-Ansprechpartner in den Fachabteilungen unterstützen diesen Prozess.

Für den weiteren Ausbau eines zielgerichteten Controllings wird das Sozialministerium die Hinweise des Rechnungshofs im Rahmen der „Strategischen Prüfung Fördercontrolling“, bei der insgesamt 15 Förderprogramme aus dem hiesigen Geschäftsbereich seit Februar 2011 auch unter Controlling-Gesichtspunkten untersucht worden sind, und die zum Zeitpunkt dieses Berichts noch ausstehende ressortübergreifende Beratende Äußerung in diesem Zusammenhang berücksichtigen.

Überdies beteiligt sich das Sozialministerium an der weiteren Ausgestaltung der laufenden Haushaltsmodernisierungsprojekte in den entsprechenden ressortübergreifenden Arbeitsgruppen. Landesweite Vorhaben wie die Vermögensrechnung, das Haushaltscontrolling und der doppische Geschäftsbericht in Form einer Erfolgsrechnung werden sich auch auf die weitere Ausgestaltung des SM-spezifischen Controllings auswirken.

Die Intensität der Nutzung vorhandener und künftiger Controlling-Instrumente durch die Führungskräfte wird maßgeblich davon abhängig sein, in welchem Maß Controlling-Daten für politische Entscheidungsprozesse Relevanz erlangen. Insofern werden insbesondere die weitere Entwicklung des Haushaltscontrollings und seine Bedeutung für den Ministerrat abzuwarten bleiben.

Zu Ziff. 4:

Aufgrund der Feststellungen des Rechnungshofs hat das Sozialministerium eine erste Durchsicht der vorhandenen Kennzahlen vorgenommen. Die Zahl der Wirkungskennzahlen ist hiernach von 338 (Durchschnittswert der Jahre 2006 bis 2009) auf 257 Kennzahlen (Stand Mai 2012) zurückgegangen. Hierbei berücksichtigt sind die nach einem Landtagsbeschluss vom 11. März 2010 (Plenarprotokoll 14/90, Drucksache 14/5683) zusätzlich zu erhebenden Gender-Budgeting-Kennzahlen für den produktorientierten Haushalt.

Weiterhin erhoben werden, soweit unter Berücksichtigung förderprogrammspezifischer Besonderheiten möglich, die in der NSI-Fördercontrolling-Richtlinie vom 9. Mai 2006 definierten landeseinheitlichen Verfahrenskennzahlen (Anzahl der gestellten/bearbeiteten Anträge, Anzahl der Bewilligungen/Rückforderungen, Förderprogrammvolume bei Programmen mit Verpflichtungsermächtigungen und Fördermittelvolume-Gesamtlaufzeit bei zeitlich befristeten Programmen).

Bei der Neueinrichtung von Förderprogrammen wurde verstärkt darauf hingewirkt, Wirkungskennzahlen zu erheben, die geeignet sind, den Zielerreichungsgrad zu messen. Ungeeignete und nicht mehr benötigte Kennzahlen werden nicht mehr gepflegt.

Die Erfassung der Kennzahlen erfolgt durch die ggf. an der Förderprogrammabwicklung beteiligten Regierungspräsidien und das Sozialministerium grundsätzlich bis Ende März des Folgejahres. Verzögerungen können sich allerdings dann ergeben, wenn die benötigten Daten aus den Verwendungsnachweisen erhoben werden und deren Prüfung (z. B. durch die L-Bank) erst zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden kann, oder wenn benötigte Daten aus Statistiken erst zu einem späteren Zeitpunkt vorliegen.

Das Sozialministerium wird sich weiter um eine Verbesserung der Aussagekraft von Kennzahlen hinsichtlich ihrer Steuerungsrelevanz bemühen und hierbei die Ergebnisse der o. g. Rechnungshofprüfungen und die weitere Ausgestaltung des Haushaltscontrollings berücksichtigen.