

Mitteilung

der Landesregierung

Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Beratende Äußerung des Rechnungshofs vom 27. März 2007 zur Wirtschaftlichkeit des Projekts NSI in der Lan- desverwaltung

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 28. Februar 2008 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/2354 Abschnitt II Ziffer 3):

Die Landesregierung zu ersuchen,

dem Landtag in regelmäßigen Abständen, erstmals zum 31. Dezember 2009, zu berichten,

- welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung als Folge der Erkenntnisse der NSI umgesetzt wurden,*
- durch welche konkret zuordenbaren monetären Einsparungen und qualitativen Verbesserungen die Kosten des laufenden Betriebs abgedeckt bzw. gerechtfertigt werden konnten.*

Der Landtag hat am 11. März 2010 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/5929 Abschnitt II Ziffer 1):

Die Landesregierung zu ersuchen,

die in regelmäßigen Abständen vorzulegenden Berichte inhaltlich um aussagekräftige Kennzahlen

a) zu den Kosten der Neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere der Dezentralen Budgetierung für

- den technischen Betrieb und*
- die Umsetzung in den Behörden,*

b) zu Querschnittsvergleichen (Erkenntnisse, Maßnahmen, Einsparungen)

bis zum 30. April 2012 mit Stichtag 31. Dezember 2011 zu konkretisieren.

Bericht

Mit Schreiben vom 24. Juni 2014, Az.: I 0451.1 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Eingegangen: 26.06.2014 / Ausgegeben: 10.07.2014

*Drucksachen und Plenarprotokolle sind im Internet
abrufbar unter: www.landtag-bw.de/Dokumente*

*Der Landtag druckt auf Recyclingpapier, ausgezeich-
net mit dem Umweltzeichen „Der Blaue Engel“.*

Bericht der Landesregierung
über die Steuerung in der Landesverwaltung

Beschlüsse des Landtags vom 28. Februar 2008 und 11. März 2010
(Drucksachen 14/2354 und 14/5929)

Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag.....	4
2	Landesweiter Rahmen der Planung und Steuerung.....	5
2.1	Zielvereinbarungen.....	7
2.2	Dezentrale Budgetierung.....	9
2.3	Leistungsvergleiche.....	11
2.4	Kosten- und Leistungsrechnung und Führungsinformationssysteme.....	12
2.5	Fördercontrolling.....	15
2.6	Haushaltscontrolling.....	15
2.7	Produktorientierter Haushalt.....	16
2.8	Vermögensrechnung.....	16
2.9	Kommunikation.....	17
2.10	IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen.....	18
3	Dezentrale Maßnahmen der Ressorts.....	23
3.1	Staatsministerium.....	23
3.2	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft.....	24
3.3	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport.....	26
3.4	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.....	27
3.5	Innenministerium.....	29
3.6	Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft.....	31
3.7	Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren..	33
3.8	Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz.....	35
3.9	Justizministerium.....	38
3.10	Ministerium für Verkehr und Infrastruktur.....	39
3.11	Ministerium für Integration.....	41
3.12	Rechnungshof.....	42
4	Wirtschaftliche Ergebnisse.....	44
5	Ausblick.....	50

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
AIS	Abgeordneten-Informationssystem
EU	Europäische Union
FIS	Führungsinformationssystem(e)
insb.	insbesondere
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
MFW (LCC)	Landesbetrieb Competence Center (integriert in die Stabsstelle NeStUL des MFW)
LHO	Landeshaushaltsordnung
LOK	Landesoberkasse Baden-Württemberg
NeStUL	Stabsstelle Neue Steuerung und Umwandlung von Landeseinrichtungen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
p. a.	per anno
rd.	rund
SEPA	Single Euro Payments Area
StHG	Staatshaushaltsgesetz
OFD	Oberfinanzdirektion Karlsruhe
o. g.	oben genannten

Abbildungsverzeichnis

Abb.1:	Instrumente einer modernen Steuerung	5
Abb.2:	Umsetzungsquote der Zielvereinbarungen im Überblick	8
Abb.3:	Dezentrale Sachausgabenbudgetierung	10
Abb.4:	Dezentrale Personalausgabenbudgetierung	11
Abb.5:	Entwicklung der Führungsinformationssysteme im Überblick	13
Abb.6:	Startseite des Abgeordneteninformationssystems	14
Abb.7:	Entwicklung der integrierten Einrichtungen	19
Abb.8:	Entwicklung der Beitreibungsquote	46
Abb.9:	Entwicklung der ELSTER-Quote 2006 bis 2013	47
Abb.10:	Kostenstruktur der IT-Bereitstellung	48

1 Auftrag

Die Landesregierung hat dem Landtag am 27. April 2012 über die Entwicklung des Steuerungsinstrumentariums in der Landesverwaltung berichtet (Drucksache 15/1634).

Der Finanz- und Wirtschaftsausschuss des Landtags hat nach Behandlung des Berichts dem Plenum des Landtags folgenden Beschluss empfohlen (Drucksache 15/1814):

„Der Landtag wolle beschließen, von der Mitteilung der Landesregierung vom 27. April 2012 – Drucksache 15/1634 – Kenntnis zu nehmen.“

Der Landtag hat dieser Empfehlung am 28. Juni 2012 in unveränderter Form zugestimmt.

Im Rahmen der parlamentarischen Beratung eines Vorgängerberichts hat der Landtag am 28. Februar 2008 unter Ziffer II 3. beschlossen (Drucksache 14/2354):

- „II die Landesregierung zu ersuchen,
.....
3. dem Landtag in regelmäßigen Abständen, erstmals zum 31. Dezember 2009, zu berichten,
 - a. welche konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung als Folge der Erkenntnisse der NSI umgesetzt wurden,
 - b. durch welche konkret zuordenbaren monetären Einsparungen und qualitativen Verbesserungen die Kosten des laufenden Betriebs abgedeckt bzw. gerechtfertigt werden konnten.“

Mit dem folgenden Bericht kommt die Landesregierung der unter Punkt II Nr. 3 beschlossenen regelmäßigen Berichtspflicht nach.

2 Landesweiter Rahmen der Planung und Steuerung

Eine moderne Verwaltung erhebt den Anspruch, den sich wandelnden Anforderungen ihrer Umgebung gerecht zu werden und diesen Wandel idealerweise zu antizipieren. „Gute Regierung – Gute Verwaltung“ – auch die Landesverwaltung hat den Anspruch, ein den Anforderungen der Gesellschaft entsprechendes Leistungsspektrum in der gewünschten Qualität anzubieten, dies in wirtschaftlicher Form zu realisieren und für den Bürger transparent zu agieren.

Eine zeitgemäße Steuerung soll – wie andere Bausteine der Verwaltungsmodernisierung auch – ihren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten. Die Landesverwaltung setzt dabei methodisch unverändert auf eine starke **Ergebnisorientierung**, eine Ausdehnung der **Eigenverantwortung** der Einrichtungen, die **Transparenz** über Aufgaben, Ziele und Ressourcenverbrauch sowie ein bedarfsorientiertes **Controlling**. Der zielgerichtete **IT-Einsatz** zur Informationsbereitstellung und Prozessoptimierung sowie **Kommunikationsplattformen** für die Akteure der Steuerung sind auch weiterhin Katalysatoren der Entwicklung.

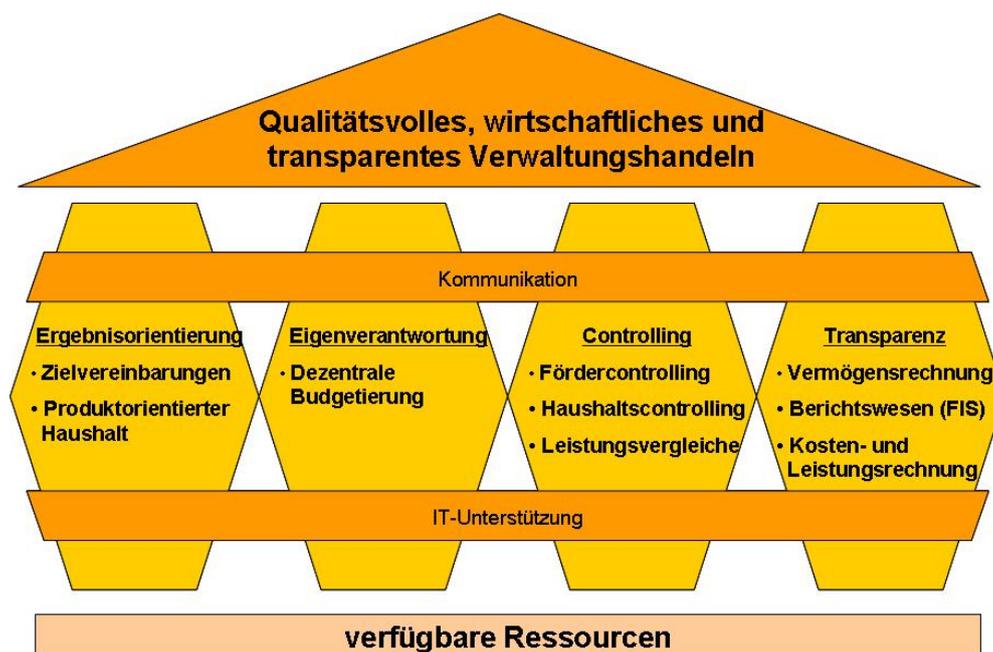


Abb.1: Instrumente einer modernen Steuerung

Die Ressorts bewegen sich dabei unverändert in einem gemeinsamen Handlungsrahmen, um die Aktivitäten innerhalb der Landesverwaltung zu bündeln – ohne dabei individuelle Akzente zu vernachlässigen.

Begleitend zur Unterstützung der verwaltungsinternen Steuerung werden Instrumente verwendet, die auch dem Parlament zur Verfügung stehen. Der produktorientierte Haushalt, das Abgeordneten-Informationssystem und die derzeit in Vorbereitung befindliche Vermögensrechnung haben das Ziel, die Parlamentarier bei der Ausübung des Budgetrechts mit fundierten ergebnis- und ressourcenorientierten Daten zu versorgen.

Kennzahlen zur Verwaltungsmodernisierung	Aktuelle Berichtsperiode	Letzte Berichtsperiode
Anteil der Behörden, die über Zielvereinbarungen gesteuert werden.	84 %	93 %
Budgetierte Sachausgaben	rd. 668 Mio. € (Soll 2014)	rd. 600 Mio. €
in die Personalmittelbudgetierung einbezogene Stellen	rd. 19.500	rd. 19.000
Fördermittelvolumen, das im Rahmen des Fördercontrollings abgebildet wird. (rd. 200 Förderprogramme)	rd. 4 Mrd. €	rd. 4 Mrd. €
Führungsinformationssysteme	26	21
Landeseinrichtungen mit kaufmännischer Buchführung nutzen die gemeinsame SAP-Plattform des Landes (Landesmaster)	35	33

Die Verwaltungsmodernisierung ist ein stetiger Prozess. Die Weiterentwicklung, der nachhaltige Einsatz, aber auch die kritische Hinterfragung der Steuerungsinstrumente sind daher von großer Bedeutung. Der Lenkungsausschuss Neue Steuerung und Haushaltsmodernisierung hat unter Einbeziehung aller Ressorts, des Rechnungshofs, der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalratsvorsitzenden, der Beauftragten für Chancengleichheit und der Arbeitsgemeinschaft der Schwerbehindertenvertretungen die Instrumente einer Überprüfung unterzogen. Der Lenkungsausschuss kam zu dem Ergebnis, dass die Instrumente der verwaltungsinternen Steuerung im Kern unverzichtbar sind. Die Herausforderung liegt darin, die bedarfsorientierte Ausprägung und die Balance zwischen zentralen Rahmenbedingungen und dezentralen Anforderungen zu finden.

Dieser Bericht konzentriert sich auf die Entwicklung der Instrumente seit dem letzten Bericht vom 27. April 2012 auf den Stichtag 31. Dezember 2011 (Drucksache 15/1634).

2.1 Zielvereinbarungen

Beschreibung und Wirkung

In Zielvereinbarungen werden die wichtigsten Ziele einer Organisationseinheit mit ihrer vorgesetzten Einheit für das nächste Jahr vereinbart. Der Abschluss von Zielvereinbarungen führt zu einer stärkeren Orientierung der Verwaltung an Zielen und Ergebnissen. Unabdingbar sind die Überwachung der Zielerreichung sowie die regelmäßige Evaluierung der Ziele und Zielwerte.

Insbesondere in Verbindung mit einer Dezentralisierung der Budgets und einer Steigerung der Eigenverantwortung haben die Partner so die erforderliche Flexibilität und auch den Anreiz, die wirtschaftlichste Maßnahme zur Zielerreichung umzusetzen.

Umsetzung

Zielvereinbarungen zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen sind mittlerweile als Instrument der Verwaltungssteuerung etabliert. Es besteht auch Einigkeit darüber, dass die Steuerung innerhalb der Ministerien ergebnisorientiert über Ziele erfolgen soll. Die eingesetzten Instrumente (Zielvereinbarungen, Balanced Score Card u. a.), die Ausrichtung der Ziele (strategisch/ operativ) und die Prozesse (Zielfindung und -überwachung) sind unterschiedlich. Zur Unterstützung des Zielvereinbarungsprozesses steht eine IT-Lösung zur Verfügung (Zielvereinbarungstool).

Der Zielvereinbarungsprozess zwischen den Ressorts und den Regierungspräsidien wurde in den zurückliegenden Jahren stetig verbessert. Mit dem gemeinsam zwischen den beteiligten Ressorts und den Regierungspräsidien abgestimmten Eckpunktepapier wurde dieses Managementinstrument qualitativ weiterentwickelt; die Eckpunkte sollen im Zielvereinbarungsprozess 2015 erstmals flächendeckend zur Anwendung kommen.

Insgesamt beträgt die Zahl der maximal abzuschließenden Zielvereinbarungen für 2014 rund 390 und die Umsetzungsquote 84 %. Im Unterschied zum letzten Bericht bezieht sich die Quote auf Zielvereinbarungen für das dem Berichtszeitraum folgende Kalenderjahr (hier: 2014). Bestimmte Bereiche sind aufgrund ihrer Besonderheiten in dieser Quote nicht berücksichtigt:

- Aufgrund der Unabhängigkeit der Gerichte sind in diesem Bereich Zielvereinbarungen nur eingeschränkt möglich.

- Im Hochschulbereich bilden Zielvereinbarungen eine Säule des Finanzierungsmodells (siehe auch Ressortbeitrag des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Gliederungspunkt 3.4). Die Einbindung in diese organisationsbezogene Darstellung ist aufgrund des spezifischen Projektbezugs dieser Zielvereinbarungen jedoch nicht möglich.
- Die Eignung und Umsetzung von Zielvereinbarungen mit den Schulen werden im Kultusministerium im Rahmen der Neuausrichtung des Controllings analysiert und gegebenenfalls in eine Folgeauswertung einbezogen (siehe auch Ressortbeitrag des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport, Gliederungspunkt 3.3).

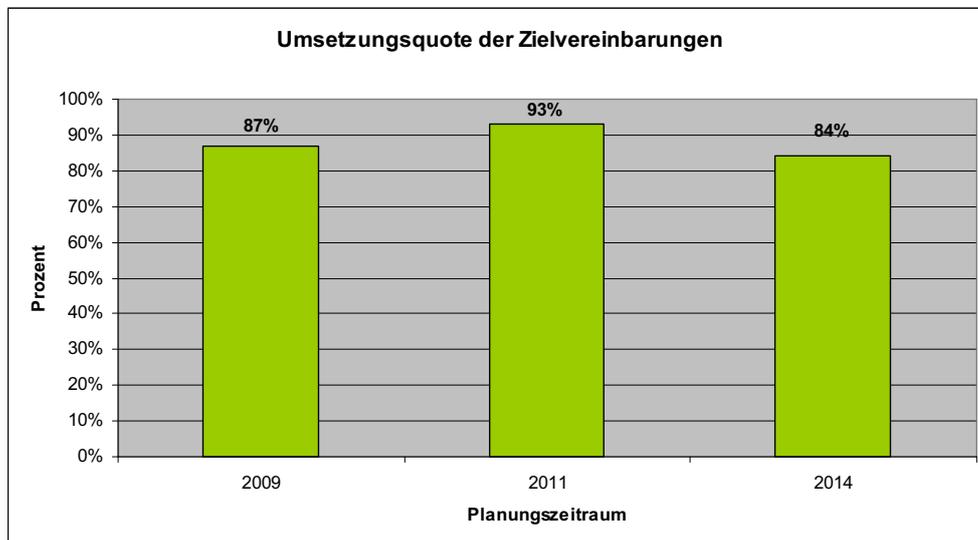


Abb.2: Umsetzungsquote der Zielvereinbarungen im Überblick

Der Rückgang der Quote gegenüber dem Vergleichszeitraum 2011 ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass im Zuge der Neuausrichtung des Controllings im Bereich des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport auch Zielvereinbarungen ausgesetzt waren.

2.2 Dezentrale Budgetierung

Beschreibung und Wirkung

Ziel der dezentralen Budgetverantwortung ist es, die Eigenverantwortung der Verwaltungsbehörden zu stärken und durch die flexibilisierte Bewirtschaftung eine effizientere Aufgabenerfüllung in der Landesverwaltung zu ermöglichen. Die dezentrale Budgetverantwortung soll die Behörde vor Ort in die Lage versetzen, erkannte Optimierungsmöglichkeiten durch eigene Entscheidungen zu nutzen und die vorhandenen Ressourcen zur Aufgabenerfüllung möglichst effizient einzusetzen.

Die dezentrale Sachausgabenbudgetierung (§ 6 StHG 2013/14) beinhaltet schwerpunktmäßig erweiterte Deckungsfähigkeiten bei den Sachausgaben in den Verwaltungshaushalten und die Übertragbarkeit der in das dezentrale Budget einbezogenen Ausgaben in das Folgejahr.

Die dezentrale Personalausgabenbudgetierung (§ 6 a StHG 2013/14) beinhaltet schwerpunktmäßig die gegenseitige Deckungsfähigkeit der einbezogenen Personalausgaben, erweiterte Deckungsfähigkeiten der Personal- zu den Sachausgaben und umgekehrt, mehr Flexibilität bei der Personalbewirtschaftung sowie die Übertragbarkeit der in das dezentrale Budget einbezogenen Personalausgaben in das Folgejahr.

Umsetzung

Sachausgabenbudgetierung

Mit § 6 a StHG 2002/03 wurde die erste Stufe der dezentralen Budgetverantwortung eingeführt. Mit § 6 StHG 2011 in der Fassung eines Dritten Nachtrags wurde die Möglichkeit geschaffen, eine erweiterte Sachausgabenbudgetierung zu erproben, da die bisherigen Erfahrungen mit den Budgetierungsregelungen positiv waren. Die dezentrale Budgetierung wurde in 2012 und 2013 fortgeführt. Mit dem Zweiten Nachtrag 2014 wurde eine weitere Abschöpfung der Effizienzrendite in Höhe von 30 Mio. Euro vorgenommen (rd. 5 % des Volumens der nach § 6 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 bis 5 in Verbindung mit Abs. 1 S. 2 StHG umfassten Titel 2014).

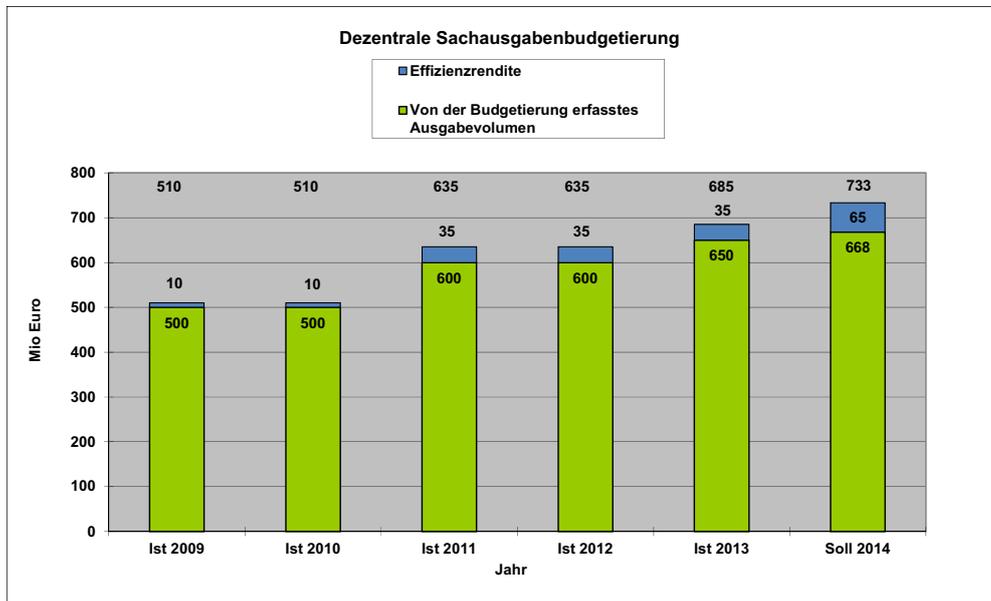


Abb.3: Dezentrale Sachausgabenbudgetierung

Personalausgabenbudgetierung:

Auf Basis der Erfahrungen aus der Pilotierung der Personalausgabenbudgetierung in den Kapiteln 0305 (Regierungspräsidium Karlsruhe ohne Schutzpolizei und Kriminalpolizei), 0508 (Justizvollzugsanstalten), 0608 (Steuerverwaltung) und 0618 (Landesamt für Besoldung und Versorgung) hat sich die Landesregierung im Jahr 2013 grundsätzlich für die Einführung der Personalausgabenbudgetierung ausgesprochen. Derzeit werden die Voraussetzungen für eine schrittweise Einführung der Personalausgabenbudgetierung ab dem Haushalt 2015 geprüft und die Konzeption zur Personalausgabenbudgetierung wird unter Einbeziehung der ressortspezifischen Besonderheiten überarbeitet und fortgeschrieben.

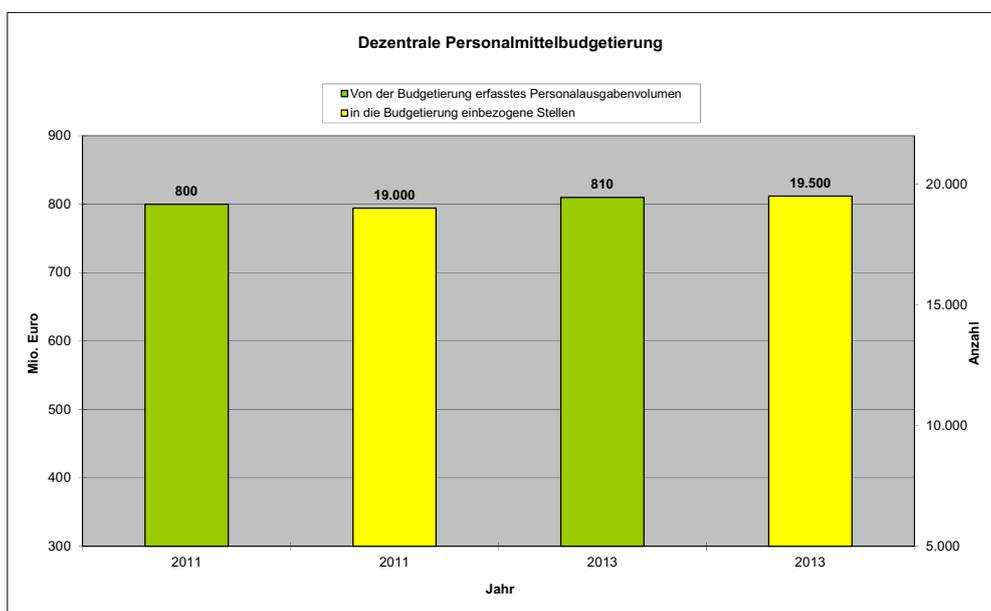


Abb.4: Dezentrale Personalausgabenbudgetierung

2.3 Leistungsvergleiche

Beschreibung und Wirkung

Ein wesentlicher Anreiz für effizientes Verhalten ist der Wettbewerb auf Märkten unter mehreren Leistungserbringern. Leistungen der öffentlichen Verwaltung stellen jedoch in der Regel Güter dar, für die kein Markt existiert bzw. bei denen der Marktmechanismus (Angebot und Nachfrage) nicht zu dem gewünschten Ergebnis bzw. führen kann (z. B. Vollzugsverwaltung). Insofern sind Leistungsvergleiche mit Verwaltungen, die vergleichbare Leistungen anbieten, ein Weg, einen effizienten Einsatz der knappen Haushaltsmittel zu erreichen.

Vergleiche von Mengen, Qualität und Kosten der Leistungserbringung liefern andererseits den Beteiligten selbst Hinweise auf die eigene Leistungsfähigkeit. Durch eine detaillierte Analyse der Abweichungen bietet sich im Anschluss die Möglichkeit, von anderen zu lernen und Arbeitsabläufe zu optimieren. Dieser Ansatz setzt die Offenheit aller Beteiligten voraus. Daher ist die Teilnahme freiwillig und die vertrauliche Behandlung der Ergebnisse wichtig.

Durch die Aufnahme des Art. 91d in das Grundgesetz wird die Bedeutung und das Nutzungspotenzial dieses Instruments unterstrichen.

Umsetzung

Die großen Flächenverwaltungen Polizei, Justiz und Steuer verfolgen verwaltungsinterne Vergleiche. In einzelnen Bereichen der Justiz und der Steuer werden diese um Vergleiche mit anderen Bundesländern ergänzt. Auch Querschnittsaufgaben, deren Volumen von den jeweiligen Behörden(-gruppen) als relevant eingestuft wird und die einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen oder ermöglichen, sind weiterhin Gegenstand vergleichender Analysen. Derzeit laufen Vergleichsprozesse bei den Regierungspräsidien sowie ressortübergreifend eine Analyse der Kosten eines IT-Arbeitsplatzes.

Erläuternde Ausführungen zu konkreten Leistungsvergleichen finden sich in den jeweiligen Ressortbeiträgen (siehe Gliederungspunkt 3).

Zur Erreichung eines strukturell ausgeglichenen Haushalts werden Leistungsvergleiche innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung einen wesentlichen Beitrag leisten müssen. Insbesondere bei der Wahrnehmung von personal- oder sachkostenintensiven Daueraufgaben versprechen sie Hinweise zur Schaffung finanzieller Gestaltungsspielräume. Losgelöst von diesem rein monetären Aspekt sind sie ein sinnvolles Instrument, um Erfahrungen auszutauschen und vom Besseren zu lernen.

2.4 Kosten- und Leistungsrechnung und Führungsinformationssysteme

Beschreibung und Wirkung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) macht die Kosten von Organisationseinheiten (Kostenstellen) und von Verwaltungsleistungen (Kostenträger/ Produkte) transparent. Sie ermöglicht damit, ein Bewusstsein für den tatsächlichen Ressourcenverbrauch zu schaffen. Die KLR bildet die Grundlage für Preis- sowie Gebührenberechnungen, Leistungsvergleiche und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.

Führungsinformationssysteme (FIS) sind ein wesentlicher Baustein zur Umsetzung der Ziele der Verwaltungsmodernisierung. Durch die Darstellung der für die Steuerung bedeutenden Kennzahlen unterstützen sie die Führungskräfte bei der Wahrnehmung von Trends, beim Vergleich mit anderen Organisationseinheiten und Bundesländern oder bei der Überprüfung ihrer Ziele und ermöglichen somit fundierte operative und strategische Entscheidungen.

In den FIS werden die relevanten Daten aus unterschiedlichen Datenquellen in einer Datenbank zusammengeführt, insbesondere werden Kosten- und Haushaltsinforma-

tionen mit aufgaben- und prozessbezogenen Daten verknüpft. Alle FIS werden auf einer einheitlichen Plattform betrieben. Die gleichartigen Strukturen und Funktionalitäten erleichtern die Entwicklung weiterer FIS.

Umsetzung

Kosten- und Leistungsrechnung

Die KLR ist in allen Einrichtungen der Landesverwaltung im Einsatz und wird in unterschiedlicher Detaillierung betrieben. Losgelöst von dieser organisationsbezogenen Sicht sind allerdings insbesondere die Kosten der Lehrerinnen und Lehrer nicht enthalten. Im Rahmen der Neuausrichtung des Controllings im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (siehe auch dessen Ressortbeitrag, Gliederungspunkt 3.3) wird überprüft werden, wie die von der Landesverwaltung getragenen Kosten für die Schulen in geeigneter Form in die KLR integriert werden können.

In einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe werden derzeit die Ausgestaltung und Nutzungsmöglichkeiten der KLR überprüft und an die Bedürfnisse angepasst. Hierbei soll insbesondere das personelle Entlastungspotenzial im Zusammenhang mit der Betreuung der KLR unter Berücksichtigung des Informationsbedarfs untersucht werden. In diesem Kontext wird auch die landesweite Nutzung der KLR-Daten im Fokus stehen, um das Bewusstsein für den Ressourcenverbrauch weiter zu schärfen.

Führungsinformationssysteme

Der Schwerpunkt lag im Berichtszeitraum in der laufenden Betreuung, Weiterentwicklung und Wartung der FIS. Weitere FIS, z. B. für das Innenministerium, oder der Online-Haushalt im Internet wurden eingeführt.

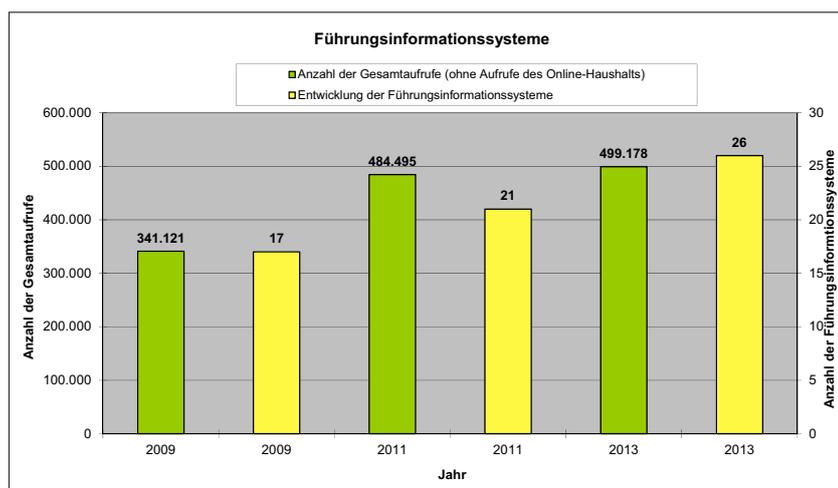


Abb.5: Entwicklung der Führungsinformationssysteme im Überblick

Für den Bereich der Regierungspräsidien wurde ein Prototyp für ein übergreifendes FIS fertig gestellt.

Im Herbst 2013 wurde das modernisierte und umfangreich überarbeitete AIS den Abgeordneten vorgestellt. Der Zugriff erfolgt über das Intranet des Landtags und ist auch vom Wahlkreisbüro möglich. Zudem können die Landesbeschäftigten auf das AIS zugreifen (<http://parlament-nsi.bwl.de/ais>).



Abb.6: Startseite des Abgeordneteninformationssystems

Ein für die Öffentlichkeit entwickeltes Informationssystem stellt seit Dezember 2012 erstmalig die Landeshaushaltsdaten interaktiv im Internet zur Verfügung. Mit der Online-Darstellung des Haushalts werden umfassende Informationen über die staatlichen Organisationen und Aufgabenbereiche und deren Finanzierung bereitgestellt. Alle Einnahmen und Ausgaben des Landes Baden-Württemberg können in grafischer und tabellarischer Darstellung bis zu den einzelnen Haushaltspositionen nachvollzogen werden. (<http://haushalt.service-bw.de/HaushaltBW/>).



2.5 Fördercontrolling

Mit Beschluss vom 30. Januar 2014 bittet der Landtag die Landesregierung über das im Zusammenhang mit der Mitteilung des Rechnungshofs vom 5. September 2013 – Drucksache 15/4004 „Strategische Prüfung Fördercontrolling – Perspektiven des Förderwesens in Baden-Württemberg“ – Veranlasste bis zum 31. Dezember 2014 zu berichten.

An dieser Stelle wird von der Berichterstattung zum landesweiten Rahmen des Fördercontrollings abgesehen und auf den o. g. anstehenden Bericht und die Ressortbeiträge (siehe Gliederungspunkt 3) verwiesen.

2.6 Haushaltscontrolling

Beschreibung und Wirkung

Das Haushaltscontrolling hat als fachliches Analyseinstrument eine entscheidungsvorbereitende und -unterstützende Funktion für die Landesregierung. Es weist als Frühwarnsystem auf entstehende und bestehende Zielkonflikte zwischen der Erreichung und Sicherung der Nullneuerschuldung ab 2020 und anderen politischen Zielen hin.

Das Haushaltscontrolling unterzieht finanzwirksam bedeutende Vorhaben oberhalb einer Wesentlichkeitsschwelle und neue Förderprogramme einer intensiven Analyse hinsichtlich deren fiskalischer Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Analyse).

Umsetzung

Das Haushaltscontrolling ist seit dem 1. April 2013 im Einsatz. Ein Leitfaden stellt die ressortübergreifende einheitliche Anwendung sicher.

Nach einem Jahr praktischer Erfahrung sollen das Haushaltscontrolling im Laufe des Jahres 2014 evaluiert und gemeinsam mit den Ressorts der aus dem Haushaltscontrolling entstehende (insbesondere zeitliche) Mehraufwand und die Wirkung des Haushaltscontrollings untersucht werden (Kosten-Nutzen-Analyse). Des Weiteren sollen methodische Zweifelsfragen geklärt und bei Bedarf Änderungen und Klarstellungen in der Konzeption und im Leitfaden beschlossen werden.

2.7 Produktorientierter Haushalt

Beschreibung und Wirkung

Der produktorientierte Teil des Haushalts ergänzt die zahlungsorientierte Sichtweise des kameraleen Haushalts um outputorientierte Erläuterungen zu den Leistungen der Landesverwaltung und um Informationen zum Ressourcenverbrauch. Damit wird eine verstärkte Ausrichtung des Haushalts an den voraussichtlichen Ergebnissen und Leistungen und am Ressourcenverbrauch angestrebt.

Umsetzung

Im Staatshaushaltsplan 2013/2014 werden zu nahezu allen Fach- und Servicebereichen erläuternde produktorientierte Informationen dargestellt.

Aktueller Stand

Im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Finanz- und Wirtschaftsausschusses, den Finanz-Arbeitskreis-Vorsitzenden aller Fraktionen sowie dem Rechnungshof sollen die produktorientierten Informationen erheblich entschlackt und ein stärkerer Fokus auf Wirkungskennzahlen gelegt werden. Nach derzeitigem Stand sollen im Haushalt 2015/2016 für die Einzelpläne 4, 6 und 7 überarbeitete produktorientierte Informationen dargestellt werden. Für die weiteren Einzelpläne soll die Neuausrichtung zum Haushalt 2017 erfolgen.

2.8 Vermögensrechnung

Beschreibung und Wirkung

Die Vermögensrechnung wird den Vermögensstatus des Landes stichtagsbezogen offenlegen. Sie erweitert das kamerale Haushalts- und Rechnungswesen um den wertmäßigen Nachweis des Vermögens und der Schulden. Die jährliche Aufstellung ermöglicht eine stichtagsbezogene Bewertung der Vermögensentwicklung. Damit wird die Vermögensrechnung zu einem weiteren Kriterium für eine nachhaltige Finanzpolitik.

Die Vermögensrechnung wird mit der Veröffentlichung der Eröffnungsvermögensrechnung die im Vorheft des Staatshaushaltsplans enthaltene Vermögensübersicht (§ 14 Abs. 1 Nr. 4 LHO) ablösen und als Vermögensnachweis (Art. 79 Abs. 4, Art. 83 Abs. 1 der Landesverfassung, §§ 73, 86 Landeshaushaltsordnung [LHO]) gemäß

§ 114 Absatz 1 Satz 1 LHO Teil des parlamentarischen Entlastungsverfahrens der Landesregierung sein und damit einer Prüfung durch den Rechnungshof unterliegen.

Umsetzung

Die Landesregierung hat die Einführung der Vermögensrechnung auf den Stichtag 1. Januar 2016 beschlossen.

IT-Unterstützung

Die Vermögensrechnung wird weitestgehend aus dem integrierten SAP-Rechnungswesensystem generiert werden. Grundlage im Bereich des Anlagevermögens werden die in der Anlagenbuchhaltung erfassten Daten sein. Für Positionen der Vermögensrechnung, die nicht unmittelbar im SAP-Rechnungswesensystem erfasst werden, wie beispielsweise Rückstellungen, wird momentan ein Meldewesen auf Formularbasis erstellt, durch das die erforderlichen Daten erhoben und in das SAP-Rechnungswesensystem überführt werden.

2.9 Kommunikation

Beschreibung und Wirkung

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft (MFW) fördert den Austausch von Praxisbeispielen und Erfahrungen mit zeitgemäßen Steuerungsmethoden und -instrumenten. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Führungskräfte der Landesverwaltung. Sie tragen die Verantwortung für ein qualitätsvolles und wirtschaftliches Verwaltungshandeln. Insofern müssen sie vom Nutzen der Instrumente einer modernen Verwaltungssteuerung überzeugt sein und diese entsprechend anwenden. Über verschiedene Foren und Veröffentlichungen wird der notwendige Austausch hierzu angeregt.

Umsetzung

Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 12 Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch für Führungskräfte und oberste Führungskräfte angeboten. Dort berichteten Führungskräfte in ressortübergreifender Runde zu Praxisbeispielen aus verschiedenen Bereichen der modernen Verwaltungssteuerung mit der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion. Auch die „Impulse für Führungskräfte“ erscheinen weiterhin regelmäßig mit Berichten zu aktuellen Themen der Verwaltungssteuerung.



Darüber hinaus veranstaltete das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Anfang 2013 erstmals einen bundesweiten Kongress zur Verwaltungsmodernisierung mit nationaler und internationaler Beteiligung. Zur Unterstützung der Controlling- und Haushaltsbeauftragten in den Landeseinrichtungen wurden ein landesweiter Controllertag sowie Infotage für die kaufmännisch buchenden Landeseinrichtungen angeboten. Eine weitere Aufgabe liegt in laufenden Schulungen für die Beschäftigten der Landesverwaltung im IT-technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich.

2.10 IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen

Die Landesverwaltung überprüft und nutzt die Möglichkeiten der IT-Unterstützung zur laufenden Optimierung der Geschäftsprozesse. Der IT-Einsatz flankiert damit die verschiedenen Steuerungsinstrumente in der Verwaltung. Rund um das Haushaltsmanagementsystem, die Anlagenbuchhaltung und die Kosten- und Leistungsrechnung sind weitere, vom Landesbetrieb Competence Center des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft (MFW [LCC]) angebotene Software-Lösungen im SAP-Umfeld im Einsatz. Die nachfolgend dargestellten Lösungen geben einen Überblick, wie die IT-Unterstützung zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und/oder der Qualität der Leistungen im Berichtszeitraum beigetragen hat. Etablierte Instrumente, wie das Mitarbeiterbefragungs- und Zielvereinbarungstool, werden nicht mehr dargestellt, sind aber selbstverständlich weiterhin im Einsatz.

Zentrale Bereitstellung eines Systems für bilanzierende Landeseinrichtungen

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Für Landeseinrichtungen, die mit einer kaufmännischen Buchführung arbeiten, steht eine gemeinsame technische Plattform auf SAP-Basis (Landesmaster) für die Abbildung der betriebswirtschaftlichen Geschäftsprozesse und Informationen zur Verfügung. Die Nutzung des Landesmasters erleichtert es den Einrichtungen, die Landesoberkasse als Dienstleister für Zahlungsverkehr, Mahnung und Vollstreckung einzu-

binden. Dadurch ergeben sich für das Land permanente Einsparungen bei Hard- und Software sowie beim Betreuungsaufwand, indem bspw. der Entwicklungs- und Pflegebedarf auf ein System beschränkt wird. Die angeschlossenen Landeseinrichtungen werden vom technischen Betreuungsaufwand entlastet. Zudem erleichtert das einheitliche System die Vergleichbarkeit und ggf. die Konsolidierung der Abschlüsse.

Nutzung

Im Berichtszeitraum wurden zwei weitere Landeseinrichtungen (Haupt- und Landgestüt Marbach, Technoseum Mannheim) in den Landesmaster integriert. Auch künftig werden weitere kaufmännisch buchende Landeseinrichtungen auf den Landesmaster migriert.

Ende 2013 wurde mit der zentralen Bereitstellung eines Systems für die Hochschulen (Hochschulmaster) begonnen. Die Migration von vier Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und einer Universität erfolgt auf den 1. Januar 2015.

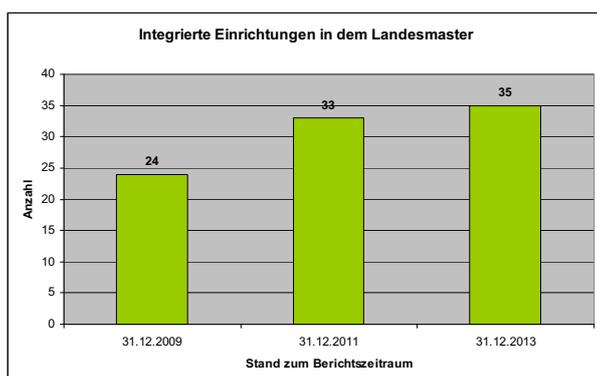


Abb.7: Entwicklung der integrierten Einrichtungen

Organisationsmanagement

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die IT-Lösung Organisationsmanagement ermöglicht die Abbildung der funktionalen Aufbauorganisation einer Dienststelle und unterstützt zahlreiche organisations- und personalverwaltungsbezogene Prozesse. Ausgehend von Funktionen (Aufgaben) und der Zuordnung des entsprechenden Personals ergibt sich die Möglichkeit zur Abbildung des gesamten Geschäftsverteilungsplans, zur Darstellung von Personalbewegungen (Umsetzung, Versetzung, Abordnung) und zu statistischen Auswertungen (Zahl der Mitarbeiter, Teilzeit, Laufbahngruppen, Geschlecht usw.) für die gesamte Dienststelle oder für einzelne Unterorganisationen. Veränderungen im Aufbau

der Organisation oder in der personellen Zusammensetzung sind stets aktuell und für die Vergangenheit verfügbar.

Die IT-Lösung ist zudem die Basis für Prozessoptimierungen im Bereich der Berechtigungsverwaltung, der Kosten- und Leistungsrechnung, des Zielvereinbarungsprozesses und zukünftig der Zeiterfassung.

Nutzung

Im Berichtszeitraum hat der Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg das Organisationsmanagement eingeführt. Darüber hinaus ist diese IT-Lösung bei Behörden aus sieben Ressortbereichen im Einsatz. Derzeit findet die Einführung in der Polizeiverwaltung statt.

Anpassung des kameralen SAP-Haushaltsmanagementsystems und des doppelten SAP-Landesmasters an die europäischen Bestimmungen des Euro-Zahlungsverkehrs (SEPA)

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Die Europäische Union vereinheitlicht den Euro-Zahlungsverkehr und löst die nationalen Verfahren für den Euro-Zahlungsverkehr ab. Schrittweise entsteht der neue einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum (Single Euro Payments Area, SEPA). Betroffen von der SEPA-Umstellung ist auch die Landesverwaltung und somit alle Dienststellen, Betriebe nach § 26 LHO, sonstigen Landeseinrichtungen, Kassen und Zahlstellen mit unbarem Zahlungsverkehr sowie Fachverfahren und Fachvorverfahren, die Zahlungen auslösen. Die SAP-Systeme mussten entsprechend angepasst werden.

Nutzung

Die Landesverwaltung hat – unabhängig von der durch die EU gewährten Möglichkeit der Verschiebung der SEPA-Einführung – die Umstellung auf das Euro-Zahlverfahren (Überweisungen und Lastschriften) im SAP-Rechnungswesensystem zum 1. Februar 2014 vollzogen.

Unterstützung der Berechtigungsverwaltung (Benutzerantrag)

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Diese IT-Lösung ermöglicht es den Behörden, wesentliche Aufgaben der Benutzer- und Berechtigungsverwaltung für die SAP-Systeme dezentral, papierlos und direkt in Echtzeit in den Systemen vorzunehmen. Erfahrungen aus den Pilotbehörden und aus dem Produktivbetrieb seit 1. Januar 2013 zeigen, dass die Pflege der Benutzerstammdaten, Personalstammdaten und Planstellen und die Zuordnung der Berechtigungsrollen mit einer spürbaren Zeitersparnis und Arbeitserleichterung erfolgen. Die Rücksetzung von Passwörtern kann darüber hinaus über den zusätzlichen Passwort Self Service von den Benutzern selbst vorgenommen werden.

Nutzung

Die IT-Lösung wurde bei Behörden des Innenministeriums, des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz sowie der Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz BW pilotiert. Der landesweite Rollout erfolgt seit 1. Januar 2013.

Gebührenerhebung bei der Begleitung von Schwertransporten

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Im Zuge der Prozessoptimierung bei der Begleitung von Schwertransporten durch die Polizei wurde für die Abrechnung der Gebühren eine neue SAP-Anwendung entwickelt. Mit der neuen Anwendung wird nach einmaliger Eingabe der Daten zur Transportbegleitung automatisiert die zugehörige Annahmeanordnung und der Gebührenbescheid erstellt und ggf. dessen Versand per E-Mail veranlasst. Gleichzeitig werden die Daten automatisiert in das Führungsinformationssystem der Polizei übertragen. Unabhängig von der Zeitersparnis durch die Vereinfachung der Arbeitsabläufe und der Reduzierung der Fehleranfälligkeit, entfallen die Portokosten durch den elektronischen Versand der Gebührenbescheide.

Nutzung

Das Programm wird von der Polizei für die Erhebung von Transportbegleitungsgebühren verwendet. Eine Übertragung auf andere Bereiche ist nach entsprechender Modifizierung möglich und bei der Polizei für Fehlalarmierungsgebühren bereits in der Testphase.

Neuerstellung und Anpassung von Vorheftsberichten des Staatshaushaltsplans

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Der Staatshaushaltsplan enthält verschiedene Vorheftsberichte, zu deren Erstellung bisher zwar Daten aus dem SAP-Rechnungswesensystem genutzt wurden, die aber sehr aufwändig manuell aufbereitet und nachgepflegt werden mussten. Deshalb wurden hierfür neue druckfertige Berichte entwickelt. Diese ermöglichen die schnellere und komfortablere weiterhin notwendige Überprüfung der Berichte und die direkte Eingabe von Änderungen ins System.

Nutzung

Genutzt wird die IT-Unterstützung durch die Haushaltsabteilung des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft im Zuge der Planaufstellung. Die Berichte, die mit der IT-Unterstützung erstellt werden, stellen eine Zusammenfassung des Staatshaushaltsplans dar und dienen unter anderem auch der Erfüllung des Haushaltsgrundsatzes der Öffentlichkeit (und Gesetzmäßigkeit). Zum Haushaltsgrundsatz der Haushaltsklarheit und -wahrheit gehören auch die übrigen systematischen Auswertungen des Haushalts, die IT-unterstützt erstellt werden.

Arbeitsprogramm der Landesregierung (AdL)

Beschreibung und Wirkung der IT-Unterstützung

Das webbasierte Berichtssystem „Arbeitsprogramm der Landesregierung“ wurde 2007 eingeführt und bildet alle Maßnahmen der Ressorts zu strategischen Zielen der Landesregierung ab. Es können Maßnahmen angelegt und die dazugehörigen Verfahrensschritte geplant und bearbeitet werden.

Nutzung

Im Berichtszeitraum wurden die Funktionalitäten des Berichtswesens erweitert. Eine neue Übersicht zeigt die Auswertung aller im Ressort geplanten und durchgeführten Verfahrensschritte. Eine weitere Neuerung ist der sogenannte „geschützte Bereich“. Dieser nur jeweils im eigenen Ressort sichtbare Bereich bietet die Möglichkeit, die Anwendung bereits in der Planung zu nutzen.

3 Dezentrale Maßnahmen der Ressorts

Die folgenden Beiträge wurden von den Ressorts verfasst und enthalten die aus deren Sicht wichtigsten Punkte.

3.1 Staatsministerium

Der für den Bereich des Staatsministeriums im Rahmen der Neuen Steuerung definierte Aufgaben- und Servicebereich „Ressortkoordinierung“ bildet im Kern neben den Querschnittsprodukten die Unterstützungsfunktionen des Ministeriums und der Landesvertretungen in Berlin und Brüssel gegenüber dem Ministerpräsidenten ab. Dazu zählen beispielsweise die Erarbeitung und Umsetzung der Richtlinien der Politik, die Vorbereitung und Auswertung der vom Ministerpräsidenten geleiteten Sitzungen des Ministerrats, die Beschäftigung mit den Grundsatzfragen der Landespolitik, die Information der Bevölkerung über alle bedeutsamen landespolitischen Themenstellungen und die Repräsentation des Landes im In- und Ausland sowie auf landes-, bundes- und europapolitischer Ebene.

Aufgrund dieser äußerst vielfältigen und vielfach von tagesaktuellen Ereignissen geprägten Funktionen des Staatsministeriums ist ein Einsatz der auf eine eher langfristig orientierte strategische Planung ausgerichteten neuen Steuerungselemente wie beispielsweise der Balanced Scorecard oder der Zielvereinbarung bislang nicht erfolgt und auch nicht aktuell vorgesehen. Ein Berichtswesen für die Umsetzung des Arbeitsprogramms der Landesregierung (AdL) zu den Themen Europapolitik/Internationale Angelegenheiten und Rundfunk/Medien wird aktiv genutzt. Zudem nehmen die Spiegelreferate im Staatsministerium am Berichtswesen der Ressorts für die Umsetzung des AdL teil.

Die ressort- und nachfrageorientiert ausgerichtete Information der Führungsebene des Staatsministeriums über aktuelle Mittel- und Kostensituationen erfolgt durch die situationsbedingte Auswertung und Aufarbeitung der Daten des SAP-Haushaltsmanagementsystems und der Kosten- und Leistungsrechnung. Im Blick steht dabei naturgemäß sowohl die Erzielung monetärer Einsparungen als auch die Herbeiführung qualitativer Verbesserungen.

Die Führungsakademie als Anstalt des öffentlichen Rechts nutzt die Balanced Scorecard und für ihr Rechnungswesen das zentrale SAP-Rechnungswesensystem des Landes für bilanzierende Landeseinrichtungen (Landesmaster).

3.2 Ministerium für Finanzen und Wirtschaft

Der Fokus der Aufgaben im Bereich der Steuerung lag in den letzten zwei Jahren in der Konsolidierung bzw. dem fortgesetzten Ausbau der Instrumente.

Zielvereinbarung

Dem Führen mit Zielvereinbarungen kommt weiterhin hohe Priorität zu. Zielvereinbarungen werden flächendeckend im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft (MFW), mit dem nachgeordneten Bereich und den Regierungspräsidien jeweils für ein Jahr aufgrund bilateraler Gespräche geschlossen. Die Zielvereinbarung ist deutlich strategisch ausgerichtet und orientiert sich bei ihrer Schwerpunktsetzung an den Landeszielen und den Oberzielen des Hauses.

Ab dem Jahr 2012 hat Baden-Württemberg im Bereich der Steuerverwaltung an der Pilotierung der Zielvereinbarungen mit dem Bund teilgenommen. Zielvereinbarungen werden hier ab 2014 mit allen Bundesländern flächendeckend vereinbart.

Benchmarking

Die jährlichen Berichte der länderübergreifenden Arbeitsgruppe Kernkennzahlen für verschiedene Bereiche der Steuerverwaltung, in der das MFW von Beginn an Mitglied ist, werden weiter geführt. Mit den Kennzahlen werden Benchmarks ermöglicht und damit wichtige Impulse für eine moderne Steuerung der Verwaltung gesetzt. Die Feststellungen der AG Kernkennzahlen sind Informationen von den Ländern für die Länder und sollen helfen, eigene Stärken und Schwächen und somit mögliche Ansatzpunkte für ein landesinternes Controlling zu erkennen. Außerdem sollen geeignete „Partnerländer“ für Problemlösungen oder für einen Erfahrungsaustausch aufgezeigt werden.

Ferner ist in 2014 vorgesehen, weitere ausgewählte Prozesse neben dem Steuerbereich länderübergreifend zu benchmarken.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme

Das Berichtswesen wurde weiterentwickelt. Im September 2013 wurde das FIS des MFW überarbeitet und um Messgrößen aus dem Wirtschaftsbereich ergänzt. In diesem System sind die wichtigsten Kennzahlen des MFW für alle Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter zusammengefasst. Unter anderem wird quartalsweise der jeweilige Zielerreichungsgrad der vereinbarten Ziele zugänglich gemacht.

Das Führungsinformationssystem des Hauses der Wirtschaft ist seit Februar 2013 im Einsatz. In diesem werden unter anderem Informationen zu Kosten je Veranstaltungsraum, Raumauslastungen und Kostendeckungsgrad dargestellt. Die Zahl der Zugriffe auf die FIS-Daten ist tendenziell weiter steigend. Während in 2010 99.802 Zugriffe erfolgten, lag die Anzahl der Zugriffe in 2012 bei 160.053 und konnte in 2013 auf 211.997 gesteigert werden.

Fördercontrolling

Das Fördercontrolling innerhalb des MFW konzentriert sich auf die Themen prozessuale Stärkung von Förderprogrammen und Unterstützung von Evaluationen. Der Aufbau eines förderprogrammspezifischen Reportings ist für 2014 geplant. Im Berichtszeitraum 2013 standen mehrere Berichtspflichten z. B. im Rahmen der Beratenden Äußerung des Rechnungshofs „Strategische Prüfung Fördercontrolling – Perspektiven des Förderwesens in Baden-Württemberg“ an. Die Dynamik der Förderlandschaft im MFW erfordert die permanente Aktualisierung aller fördercontrolling-relevanten Sachverhalte in den Controlling-Systemen.

Im Jahr 2013 wurden zwei Informationsveranstaltungen zur Anwendung des webbasierten Führungsinformationssystems zu Förderungen durchgeführt. Alle Förderprogrammverantwortlichen im MFW haben die Möglichkeit, sich tagesaktuell über den Stand (Verwaltungskosten, Fördermittelausgaben) ihres Förderprogramms zu informieren.

Führungskräftefeedback

Aus den Erkenntnissen der ressortweiten Mitarbeiterbefragungen hat sich der Wunsch eines gesonderten Führungskräftefeedback ergeben. Das extern moderierte Führungskräftefeedback dient der Personalentwicklung der Führungskräfte und ermöglicht den Beschäftigten, auf die Führungskultur im Amt und das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten Einfluss zu nehmen. Da das Führungskräftefeedback auf große Resonanz gestoßen ist, soll das Instrument als Personalentwicklungsmaßnahme etabliert und turnusmäßig in den Behörden wiederholt werden. Der Prozess wird eng mit der Personalvertretung abgestimmt und von dieser werbend unterstützt. Bis Ende 2013 wurde in 54 Behörden ein Führungskräftefeedback durchgeführt, d. h. ca. 800 Führungskräfte als Feedbacknehmer und ca. 9.400 Beschäftigte als Feedbackgeber haben teilgenommen.

Optimierung von Geschäftsprozessen durch IT-Unterstützung

Der Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg hat eine IT-Lösung im Einsatz, die den an Bauprojekten Beteiligten bei der Ebenen übergreifenden Planung und Steuerung von Terminen, Kosten und Ressourceneinsatz (TKR) unterstützt. Das TKR-Controlling ermöglicht mittels Standardberichten für alle Beteiligten in der Verwaltung einen einheitlichen Blick auf die wesentlichen Projektdaten. Damit wird sichergestellt, dass wichtige Informationen ohne aufwändige Recherche oder Berichtswesen zeitnah an jedem Arbeitsplatz einheitlich zur Verfügung stehen.

3.3 Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Das Kultusministerium (KM) baut sein Controllingsystem von Grund auf neu auf. Die Schulen waren bisher nicht in die SAP-Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) integriert. Da der Anteil der Personalausgaben ca. 87 % des Volumens des Kultusressorts und damit ca. 20 % der Ressourcen des Gesamthaushalts ausmacht, war die KLR bisher von geringem Nutzen für die Steuerung. Im Laufe des Jahres 2014 sollen alle Schulen, sowohl öffentliche als auch private, in die KLR integriert werden. Die Schul-KLR ist im Verhältnis zur klassischen Verwaltungs-KLR ein stark vereinfachtes Modell. Die wesentlichen Kosteninformationen werden aus der Schulstatistik abgeleitet und ohne Aufwand für die Schulen selbst im SAP-System gebucht.

Die KLR-Informationen werden künftig in einem FIS mit der Schulstatistik und sozio-ökonomischen Daten zusammengeführt. So wäre künftig beispielsweise die Bildung von Kennzahlen aus den Anteilen von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund möglich. Dies wären denkbare Indikatoren für Bildungsgerechtigkeit. Da solche Informationen teilweise auf Gemeindeebene, mindestens aber auf Kreisebene vorliegen, ist auch ein regionales Berichtswesen über den Ressourcenverbrauch möglich.

Beide Systeme, KLR und FIS, sollen im Laufe des Jahres 2014 in einer Basisversion in Betrieb gehen. Schon die Basisversion wird die Steuerungsmöglichkeiten deutlich verbessern. Im Laufe der nächsten Jahre werden beide Systeme Schritt für Schritt leistungsfähiger werden.

3.4 Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Zielvereinbarungen

Im Fachbereich Wissenschaft sind Zielvereinbarungen gem. § 13 LHG Bestandteil der Hochschulfinanzierung. Es ist daher möglich, dass die Zielvereinbarungen zukünftig einen steigenden Anteil an der Gesamtfinanzierung ausmachen werden. Zielvereinbarungen können jedoch nur bereichsspezifisch und abgestimmt unter den Verhandlungspartnern entwickelt und versehen mit der notwendigen Flexibilisierung sowie flankiert von Anreizsystemen realisiert werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage von Sanktionen bei mangelhafter Zielerreichung zu beantworten.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Der Querschnittsvergleich im Bereich Information und Kommunikation (IuK) wurde ressortübergreifend fortgeführt. Zunächst standen dabei die Validierung des verfügbaren Datenmaterials und die ministeriumsübergreifende Vergleichbarkeit, bspw. auch durch eine Harmonisierung der Buchungsregeln, im Vordergrund. Dabei zeigten sich die engen Grenzen bloßer Zahlenauswertungen der vorliegenden Daten und Kennzahlen. Die jährliche Kennzahlenerhebung auf Basis der KLR sollte deshalb lediglich ergänzenden Charakter haben und zur Fortschreibung der jeweiligen ressortindividuellen Zeitreihe herangezogen werden.

Weiterhin lassen sich nach Auffassung des Wissenschaftsministeriums nur in einer zukunftsbezogenen Prozessuntersuchung bzw. der Definition von Sollprozessen – bei aller Verschiedenheit der einzelnen Ministerien – Optimierungspotenziale identifizieren.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Führungsinformationssysteme im Hochschulbereich müssen neben Daten der KLR auch eine Vielzahl von Daten anderer Systeme (z. B. Prüfungsverwaltung, Studentische Verwaltung, Personalverwaltung, Drittmittelverwaltung) enthalten, um ein umfassendes Bild der Einrichtung sicherzustellen. Die baden-württembergischen Hochschulen setzen hierfür – wie auch für die Ressourcenbewirtschaftung – überwiegend Software der HIS GmbH¹ ein. Das Wissenschaftsministerium hat sich daher dafür

¹ Die HIS GmbH ist eine Einrichtung, die gemeinsam von Bund und Ländern finanziert wird. Sitz ist Hannover.

entschieden, für seine Steuerung im Hochschulbereich ein FIS auf Basis des HIS-SuperX-Systems einzusetzen, um insbesondere Schnittstellenprobleme weitgehend zu vermeiden.

Das mehrstufige Verfahren, bei dem die hochschulinternen Führungsinformationssysteme durch ein übergeordnetes, hochschulübergreifendes FIS ergänzt werden, liefert die für die Steuerung durch das Ministerium notwendigen Daten ebenso wie die Daten, die hochschulübergreifend für Vergleiche und Benchmarks erforderlich sind.

Die Anbindung an das landesweite FIS auf SAP-Basis wird durch eine Schnittstelle sichergestellt. Damit wird die Schnittstellenproblematik auf die Bedienung und Pflege einer einzigen Schnittstelle für den gesamten Wissenschaftsbereich – im Gegensatz zu einer Vielzahl von Schnittstellen auf der Ebene jeder einzelnen Hochschule – reduziert.

Das SuperX-System wird insbesondere bei der Erstellung der produktorientierten Informationen für den Staatshaushaltsplan umfassend eingesetzt, da hierbei im Wissenschaftsbereich nur kostenorientierte Kennzahlen (z. B. Kosten der Forschung einer Fächergruppe pro Professor oder Kosten der Lehre in einer Fächergruppe je Studierender) zum Einsatz kommen.

Einrichtung von Landesbetrieben u. ä. Einrichtungen

Für Hochschulen ist in § 13 LHG geregelt, dass auf Antrag der Hochschulen das Wissenschaftsministerium im Einvernehmen mit dem Finanzministerium den Hochschulen die Wirtschaftsführung auf Basis der Regelungen des § 26 LHO genehmigen soll. Von dieser Regelung haben in der Vergangenheit die Universitäten Heidelberg, Stuttgart, Ulm und Karlsruhe Gebrauch gemacht.

Zwischenzeitlich wurde auch die Überführung der Universität Karlsruhe und des Forschungszentrums Karlsruhe in die eigenständige Körperschaft Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vollzogen, so dass auch hier die Rechnungslegung nach kaufmännischen Grundsätzen erfolgt.

Aktuell laufen an den Universitäten Freiburg, Mannheim und Tübingen sowie den Hochschulen für angewandte Wissenschaften Aalen, Karlsruhe, Pforzheim und Reutlingen die Vorbereitungen zur Einführung der kaufmännischen Buchführung und damit verbunden die Anwendung der Regelungen des § 26 LHO zum 1. Januar 2015.

Mit der LHG-Novelle wird des weiteren Abkehr davon genommen, dass die Initiative der Umstellung von der Hochschule selbst ausgehen muss. Zukünftig kann das Wissenschaftsministerium die Wirtschaftsführung auf Basis der Regelungen des § 26 LHO vorgeben.

Im Kunstbereich sind mittlerweile alle staatlichen Museen in Landesbetriebe umgewandelt.

Das entsprechende Berichts- und Steuerungsinstrumentarium wird sukzessive aufgebaut bzw. auf Basis der bestehenden Werkzeuge modifiziert und weiterentwickelt. Die erforderlichen belastbaren Daten insbesondere aus Jahresabschlüssen und Wirtschaftsplänen werden nach umfassender erfolgreicher Validierung auch im Zeitreihenvergleich für Steuerungszwecke, bspw. zur Ressourcenplanung, zur Verfügung stehen.

3.5 Innenministerium

Projekt Zentrale Zeitwirtschaft für die Polizei

Im Berichtszeitraum wurde mit dem Projekt Zentrale Zeitwirtschaft begonnen. Es ist beabsichtigt, bis Ende 2014 die elektronische Zeiterfassung bei der Polizei des Landes Baden-Württemberg einzuführen, soweit noch nicht erfolgt. Hierzu müssen die SAP-Module Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung an die polizeilichen Arbeitszeitmodelle angepasst und sämtliche Polizeidienststellen mit Zeiterfassungsgeräten ausgestattet werden.

Zweck der elektronischen Arbeitszeiterfassung ist die Erfassung und Abrechnung der Arbeitszeiten der Beschäftigten, um die Erfassungsprozesse zu optimieren und eine minutengenaue Arbeitszeitabrechnung zu ermöglichen. Das System gewährleistet eine übersichtliche Darstellung der geleisteten Arbeitszeiten, eine komfortable Administration von Fehlzeiten und Buchungen, die Möglichkeit der Planung von polizeilichen Einsätzen und Sonderdiensten, eine hohe Transparenz und Aktualität sowie Handhabungs- und Rechtssicherheit in der Arbeitszeitabrechnung für Beschäftigte und Vorgesetzte. Durch die vorgesehenen Schnittstellen zu den Verfahren im Landesamt für Besoldung und Versorgung sind hohe Datenqualität sowie effiziente Abrechnungsmodalitäten garantiert.

Die Anpassung erfolgt in Kooperation mit dem für den landesweiten Betrieb von SAP-Systemen zuständigen MFW (LCC). Derzeit ist vorgesehen, ab Mitte 2014 mit den Pilotdienststellen Polizeipräsidium Karlsruhe, Polizeipräsidium Offenburg und

Präsidium Technik, Logistik, Service der Polizei in den Wirkbetrieb zu gehen. Im Anschluss werden die weiteren Präsidien sukzessive in das System eingebunden.

Entwicklung von ressortinternen Führungsinformationssystemen

Im Innenressort werden derzeit je ein Führungsinformationssystem für das Innenministerium sowie für die Regierungspräsidien (weiter-)entwickelt. Den Führungskräften werden damit entsprechend ihrem individuellen Informationsbedarf neben fachlichen Daten wesentliche Kennzahlen vor allem aus den Bereichen Personal und Haushalt bereitgestellt. Für den Bereich Personal werden beim Landesamt für Besoldung und Versorgung vorhandene Daten über eine Schnittstelle eingebunden. So können beispielsweise Erkenntnisse zur Personalplanung direkt aus den aufbereiteten Daten zur demografischen Entwicklung gewonnen werden.

Führungsinformationssystem für das Innenministerium (IM-FIS)

Das FIS des Innenministeriums ist seit November 2013 für die Führungskräfte der Abteilung 1 (Personal, Finanzen, Organisation, Dienstrecht) im Einsatz und findet regen Zugriff. Für die anderen Abteilungen soll es bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

Führungsinformationssystem für die Regierungspräsidien (RP-FIS)

Die Entwicklung des FIS mit den Berichten für die Abteilungen 1 (Steuerung, Verwaltung und Bevölkerungsschutz) für die Regierungspräsidien ist im Wesentlichen abgeschlossen. Dieses FIS enthält neben Kennzahlen vor allem aus den Bereichen Personal und Haushalt zusätzlich die Strukturdaten für den jeweiligen Regierungsbezirk und weitere individuelle Berichte.

Für die Fachabteilungen sollen die wichtigsten Kennzahlen verfügbar gemacht werden. Eine Herausforderung wird es sein, die vielfältigen Aufgaben, die in weit über 700 Produkten abgebildet werden, in ein übersichtliches Berichtswesen zu integrieren.

Personalausgabenbudgetierung

Seit 2009 wird beim Regierungspräsidium Karlsruhe die dezentrale Personalausgabenbudgetierung (PAB) pilotiert und im Jahr 2012 evaluiert. Insgesamt hat sich die Personalausgabenbudgetierung bewährt. Allerdings musste das Regierungspräsidium Karlsruhe aufgrund der erweiterten gegenseitigen Deckungsfähigkeit zwischen Personal- und Sachmitteln im Personalbereich eingesparte Mittel, die für Personalmaßnahmen eingesetzt werden sollten, schließlich für unvorhersehbare Ausgaben im Sachmittelhaushalt einsetzen. Die Eigenverantwortung für die Personalmittelbe-

wirtschaftung und die eingeräumten Flexibilisierungsmöglichkeiten führen zu einer überwiegend positiven Bilanz. Insbesondere die erweiterten Möglichkeiten der Zusammenführung von Stellenbruchteilen ermöglichen den Beschäftigten flexible Teilzeit-Modelle und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Dienststelle die Beschäftigung von Vertretungskräften.

Fördermittel Bearbeitungs- und Informations-System (FöBIS)

Das Innenministerium, die betroffenen Ressorts und die Regierungspräsidien arbeiten weiter am Projekt Fördermittel Bearbeitungs- und Informations-System. Nachdem die Fachmodelle für vier Förderprogramme (Öffentlicher Schulhausbau, Städtebauförderung, Förderung kommunales Abwasser, Frauen- und Kinderschutzhäuser) erstellt waren, konnte daraus ein allgemein gültiges Referenzmodell abgeleitet werden. Dieses zeigte, dass alle vier Förderprogramme vergleichbar sind und es damit grundsätzlich möglich sein sollte, diese über ein Standardverfahren abzubilden. Als Pilot wurde das Förderprogramm „Öffentlicher Schulhausbau“ ausgewählt und mit den Regierungspräsidien sowie dem Kultusministerium in mehreren Workshops ausführlich erörtert. Das Fachmodell für dieses Förderprogramm wurde als Prototyp auf der elektronischen Plattform „service-bw“ aufgesetzt. Es konnte dadurch nachgewiesen werden, dass die Kommunikationsprozesse zur Antragsstellung, Mittelanforderung und Einreichung des Verwendungsnachweises zwischen Antragsteller und Bewilligungsstelle elektronisch abgewickelt werden können. Aktuell wird zunächst für das Förderprogramm „Öffentlicher Schulhausbau“ zur Unterstützung der verwaltungsinternen Prozesse (insbesondere Antragsbearbeitung, Mittelbewirtschaftung und Berichtswesen) das Fördermittelmanagement im SAP-System als eigentliches Fachverfahren zur Fördermittelbearbeitung pilotiert werden.

3.6 Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft

Strategische Planung und Zielvereinbarungen

Im Umweltministerium wurden in den Jahren 2012 und 2013, wie auch in den Vorjahren, im einjährigen Turnus interne Zielvereinbarungen zwischen der Behördenleitung und den einzelnen Abteilungen sowie Zielvereinbarungen zwischen dem Umweltministerium und den Regierungspräsidien abgeschlossen. Letztere umfassten auch Ziele, die für eine Weitergabe an die unteren Verwaltungsbehörden vorgesehen waren. Die Zielvereinbarungen stellen für das Umweltministerium im Rahmen der Wahrnehmung der Fachaufsicht ein wichtiges Steuerungsinstrument in Bezug auf den nachgeordneten Bereich dar. Die Festlegung von Arbeitsschwerpunkten dient

einerseits der Umsetzung politischer und fachlicher Ziele. Andererseits unterstützt sie einen gezielten und effizienten Personaleinsatz. Ergänzend zur ressortübergreifenden Abstimmung des sog. „Eckpunktepapiers zur strategischen Neuausrichtung des Zielprozesses zwischen den Ministerien und den Regierungspräsidien“ hat das Umweltministerium auch seinen behördeninternen Zielprozess neu ausgerichtet. Neben organisatorischen Änderungen wurden Termine und Abläufe der sog. „Strategischen Jahresplanung“ im Hinblick auf die Zielvereinbarung mit den Regierungspräsidien optimiert.

Fördercontrolling

Der Bereich „Fördercontrolling“ hat in den zurückliegenden zwei Jahren sowohl inhaltlich als auch bezogen auf den Personaleinsatz an Bedeutung gewonnen. Als Datengrundlage für Berichte dienten unverändert die Daten aus dem SAP-Rechnungswesensystem zu den Verwaltungskosten, zur Höhe der Fördermittel- und Transfer-einnahmen und -ausgaben, den landeseinheitlichen Förderkennzahlen sowie den jährlich erhobenen wirkungsorientierten förderprogrammspezifischen Kennzahlen. Neben den laufenden Pflege- und Erhebungstätigkeiten, die der Schaffung einer validen Datengrundlage für das Fördercontrolling dienen (Überarbeitung der Steckbriefe, Aktualisierung der Stammdaten im SAP-Rechnungswesensystem, Validierung der Buchungen in der Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlenerhebung im eigenen und nachgeordneten Bereich, Pflege von Kontierungsvorgaben, Mitwirkung im Qualitätszirkel, etc.), stellte die Beantwortung externer Informationensuchen einen wesentlichen Aufgabenschwerpunkt dar. In den Jahren 2012 und 2013 waren mehrere Berichtspflichten zu erfüllen, u. a. an den Rechnungshof (Beratende Äußerung des Rechnungshofs „Strategische Prüfung Fördercontrolling – Perspektiven des Förderwesens in Baden-Württemberg“). Die begleitende Anfertigung von Stellungnahmen zum Fördercontrolling sowie die Unterstützung der Fachabteilungen (beispielsweise bei SAP-Auswertungen) gehören ebenfalls zum Aufgabenbestand. Bei der inzwischen abgeschlossenen Überarbeitung der landeseinheitlichen Definitionen der Verfahrenskennzahlen unter Federführung des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft hat sich das Umweltministerium aktiv beteiligt. Auch eine grundsätzliche Weiterentwicklung des Fördercontrollings wird vom Umweltministerium begrüßt. Erhöhte Anforderungen an das Fördercontrolling müssen jedoch auch personell umsetzbar sein.

Schaffung von Wettbewerbselementen durch Leistungsvergleiche

Das Umweltministerium hat im Bereich Information und Kommunikation (IuK) am ressortübergreifenden Benchmarking teilgenommen. Die Ergebnisse aus dem Benchmarking werden hausintern und im Rahmen der IuK-Kooperation mit dem Ministerium für Verkehr und Infrastruktur (MVI) als Kenngrößen genutzt.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Als ressortspezifische Besonderheit hat das Ressortcontrolling die IuK-Kooperation mit dem Ministerium für Verkehr und Infrastruktur (MVI) von Beginn an intensiv begleitet. Über eine entsprechende Produktstruktur sowie Kontierungsvorgaben konnten die Kosten und Erlöse für IuK-Leistungen im eigenen Bereich und für das MVI differenziert ausgewertet werden. Die Auskömmlichkeit der in Rechnung gestellten Pauschbeträge für Sachkosten sowie die Kosten eines IuK-Arbeitsplatzes wurden mit Hilfe eines angepassten Berichtswesens überwacht.

Das Ressortcontrolling unterstützte die Fachabteilungen dabei, die Kosten- und Leistungsrechnung im eigenen und im nachgeordneten Bereich als Informationsinstrument zu nutzen und im Hinblick auf spezifische Fragestellungen anzupassen. Hierzu wurden beispielsweise KLR- bzw. Controlling-Konzepte erarbeitet, behördenübergreifend abgestimmt und deren Einführung begleitet. Auf den neuen KLR-Strukturen wird in Zukunft ein angepasstes Berichtswesen aufbauen, das behördenintern oder im Rahmen des Haushaltscontrollings genutzt werden kann.

Haushaltscontrolling

Das Ressortcontrolling hat im Jahr 2013 die Einführung des Haushaltscontrollings im Umweltministerium begleitet und ist seitdem maßgeblich mit dem operativen Haushaltscontrolling für finanzwirksame Maßnahmen bzw. Förderprogramme befasst. Die Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen gemäß Leitfaden erfordert eine intensive referatsübergreifende Abstimmung.

3.7 Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren

Strategische Planung, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Das Sozialministerium nutzt bereits seit längerem die strategischen Führungsinstrumente. Zwischen der Amtsleitung und den Abteilungen werden jährlich Zielvereinbarungen abgeschlossen unter Berücksichtigung des für die Dauer der Legislaturperiode entwickelten Arbeitsprogramms des Sozialministeriums. Über das SAP-Zieletool erfolgt auch eine Zuordnung der Ziele zu den in der Balanced Scorecard (BSC) des Sozialministeriums abgebildeten Zieldimensionen (Leistungsaufträge, Ressourcen-, Prozess- und Mitarbeiter-Orientierung). Seit 2013 ist der Zielvereinbarungsprozess mit den Mitarbeitergesprächen verzahnt.

Darüber hinaus werden mit den vier Regierungspräsidien ebenfalls jährlich Zielvereinbarungen für die Aufgaben fixiert, die der Fachaufsicht des Sozialministeriums unterliegen.

Sowohl hausintern als auch im Verhältnis zu den Regierungspräsidien werden im Rahmen einer halbjährlichen Berichterstattung (Zielemonitoring bzw. -reporting) der Stand der Zielerreichung ermittelt und bei Abweichungen von den getroffenen Vereinbarungen die dafür ursächlichen Gründe analysiert.

Leistungsvergleiche

Das Sozialministerium war in den vergangenen Jahren an drei von fünf Benchmarking-Arbeitsgruppen innerhalb der Landesverwaltung aktiv beteiligt (Querschnittsbereiche Finanzen, Organisation und IuK), um durch den Vergleich mit anderen Ressorts Verbesserungspotenziale ggf. identifizieren und nutzen zu können. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen ergab sich bislang jedoch kein Anpassungsbedarf für die Verwaltungspraxis des Sozialministeriums.

Nachgeordnete Behörden mit gleichartigen Aufgabenstellungen, die maßgebliche Vergleiche ermöglichen würden, sind im Geschäftsbereich des Sozialministeriums nicht vorhanden.

Kosten- und Leistungsrechnung und Führungsinformationssysteme

Die seit 2011 eingeführten Quartalsberichte, mit denen die Kostenstellenverantwortlichen über die Kostenentwicklung auf ihren Kostenstellen und bei den jeweiligen Förderprogrammen informiert und zu Überprüfungen aufgefordert werden, sind mittlerweile als fester Bestandteil des Ressortcontrollings etabliert. Die Datenqualität der KLR sowie die Kostentransparenz konnten dadurch wesentlich verbessert und das Kostenbewusstsein gesteigert werden. In der Beratenden Äußerung des Rechnungshofs „Strategische Prüfung Fördercontrolling – Perspektiven des Förderwesens in Baden-Württemberg“ fand dieses Berichtswesen Anerkennung.

Als Multiplikator zur Förderung eines einheitlichen Kenntnisstands und zum Zweck der Qualitätssicherung erörtert das Ressortcontrolling zweimal jährlich mit den Fachabteilungen im Rahmen von Dienstbesprechungen aktuelle Entwicklungen und sich aus der Praxis ergebende Fragen zu allen mit den Steuerungsinstrumenten der Landesverwaltung zusammenhängenden Themen.

Mit dem Ziel einer weiteren Verbesserung der Datenvalidität und im Blick auf die neuen Anforderungen der Haushaltsmodernisierung erarbeitete das Ressortcontrolling Anfang 2013 auf der Basis des Verwaltungskontenplanes des Landes einen auf die Bedürfnisse des Sozialministeriums reduzierten Sachkontenplan mit entsprechenden Anwendungshinweisen. Dieser weist nur noch knapp über 100 Sachkonten auf, die aber für den Regelbetrieb ausreichen und die zutreffende Sachkontenauswahl erleichtern.

Ende 2013 wurde eine ressortinterne Überprüfung der im Rahmen der KLR bislang verwendeten Kostenträger (Innenaufträge) und statistischen Kennzahlen in die Wege geleitet. Ziel ist es, den administrativen Aufwand bei der Ermittlung und Verarbeitung der maßgebenden Daten an die tatsächlichen Informationsbedürfnisse anzupassen.

Fördercontrolling

Im Berichtszeitraum wurden erhebliche Kapazitäten des Ressortcontrollings, aber auch der Fachabteilungen des Hauses durch verschiedene Berichtspflichten gebunden. Bspw. wurden im Rahmen der Strategischen Prüfung Fördercontrolling insgesamt 15 Förderprogramme des Sozialministeriums vom Rechnungshof geprüft. Als Ressort mit den meisten Förderprogrammen war das Sozialministerium insoweit besonders gefordert.

Für regelmäßige Auswertungen wird die Web-FIS Anwendung Fördercontrolling (FörderFIS) verwendet. Um diese Anwendung auch für die mit Förderprogrammen befassten Facheinheiten nutzbar zu machen, hat das Ressortcontrolling im Jahr 2013 drei hausinterne Informationsveranstaltungen angeboten, die sehr gut angenommen wurden.

3.8 Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz

Überarbeitung Fördercontrolling

Im Bereich des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz (MLR) wurde zum 1. Januar 2014 die Struktur im Fördercontrolling überarbeitet und weiter ausdifferenziert. Die bislang im MLR gebildeten Cluster (Zusammenfassung von Maßnahmen mit identischer Datenbasis und gleicher Zielsetzung) wurden im Sinne einer weiteren Erhöhung der Transparenz aufgefächert. Ziel der Überarbeitung ist außerdem eine verbesserte Steuerungsfunktion für die Entscheidungsträger in Politik

bzw. Parlament und damit die Möglichkeit, knappe Mittel noch stärker kosten-, ergebnis- und wirkungsorientiert einzusetzen.

Die folgende Übersicht weist die Förderprogramme des MLR im Fördercontrolling nach der Überarbeitung aus:

Fachbereich	Landesweites Förderprogramm
	Bezeichnung
Landwirtschaft	EU Direktzahlungen
	AZL
	SchALVO
	MEKA
	Investitionsförderung
	Agrarmarktstrukturförderung
	Förderung der Tierzucht und -haltung
	Liquiditäts-Unwetterhilfe
	Weinbausteillagenförderung (Restabwicklung)
	Agrarsoziales
	EU Schulfruchtprogramm
Verbraucherschutz und Ernährung	Förderung von Tierheimen
Geoinformation und Landentwicklung	FNO Lawi/Forst/Natur Förderbereich
Ländlicher Raum	Strukturverbesserung Ländlicher Raum Förderbereich
	Breitband Land
Forst BW	Strukturverbesserung im Forstbereich
	Nachhaltige Forstwirtschaft
	Nachwachsende Rohstoffe
Naturschutz und Tourismus	Naturschutz Betreuung Förderbereich
	Standortinitiative Tourismus

Umstellung des Haupt- und Landgestüts in Marbach auf SAP

Das baden-württembergische Haupt- und Landgestüt Marbach mit seiner über 500-jährigen Geschichte ist ein kulturelles Juwel und als innovatives Kompetenzzentrum für Pferdezucht, Pferdesport und Pferdehaltung weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt. Bereits 1996 wurde es in einen Betrieb nach § 26 LHO umgewandelt. Mit

der Integration neuer Geschäftsfelder und den gestiegenen Anforderungen zur Weiterentwicklung des Gestüts sind die bisher eingesetzten branchenspezifischen Buchhaltungs- und Steuerungsprogramme an ihre Grenzen gekommen. Bereits im Jahr 2012 wurde deshalb die Umstellung auf den SAP Landesmaster beschlossen. Ziel der Umstellung ist es, die Prozessabläufe noch effizienter zu gestalten und bisherige Systembrüche zu beseitigen. Dabei wird das Haupt- und Landgestüt vom MFW (LCC) unterstützt. Die Produktivsetzung erfolgte zum 1. Januar 2014.

Erweiterung des Landesweiten Produktkatalogs

Der Landtag hat am 28. November 2013 das Gesetz zum Nationalpark Schwarzwald beschlossen. Die Nationalparkverwaltung wurde entsprechend dem Landtagsbeschluss zum 1. Januar 2014 eingerichtet. Damit wurde eine neue Dienststelle im Bereich des MLR geschaffen. In der landesweiten Fachproduktstruktur im Produktbereich „Naturschutz“ wurde eine neue Produktgruppe „Nationalpark“ erstellt.

Einführung eines nutzerspezifischen Führungsinformationssystems mit integrierter Zeiterfassung

Bei der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt in Freiburg (FVA) wurde nach der Implementierung des Projektsystems von SAP für die Planung und Verwaltung von Drittmittelprojekten ein nutzerspezifisches FIS aufgebaut. Dieses ermöglicht es, Berichte für verschiedene Zielgruppen und in unterschiedlicher Detaillierung zur Verfügung zu stellen und auszuwerten. Parallel dazu wurde die bisherige CATS Zeiterfassung für die KLR in die Arbeitszeiterfassung (Stechuhr) integriert. Die Umstellung der Zeiterfassung läuft sukzessive seit Anfang 2014.

Umstellung der Zeiterfassung im MLR von ILV zu PSV

Nach der Pilotierung und Umstellung einer Abteilung des MLR auf die Zeiterfassung nach PSV wurde in 2013 eine weitere Abteilung umgestellt. Weitere Abteilungen sind in Vorbereitung.

Rollout Benutzerantrag

Die Funktion des Benutzerantrags im SAP-System wurde im MLR und den Chemischen und Veterinäruntersuchungsämtern pilotiert. Aufgrund der gesammelten positiven Erfahrungen werden seit 2013 sukzessive die weiteren nachgeordneten Bereiche umgestellt.

3.9 Justizministerium

Dezentrale Budgetierung

Im Justizvollzug wurde die Personalausgabenbudgetierung erfolgreich pilotiert. Die Budgetsteuerung erfolgte auf Basis der Personalstandardkosten. Hierzu wurde auf die SAP-Daten der Kosten- und Leistungsrechnung zurückgegriffen.

Die stellen- und budgetrechtlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten wurden intensiv genutzt. Die durch die Personalausgabenbudgetierung eröffneten Handlungsspielräume haben sich in der Praxis als sehr vorteilhaft erwiesen. Daher hat sich das Justizministerium dafür ausgesprochen, die Personalausgabenbudgetierung unter Einbeziehung der weiteren Bereiche der Justiz in den Regelbetrieb zu überführen.

Die vorhandene KLR ermöglicht es, Personal- und Sachmittel, Investitionen und Leistungskennzahlen zu einem Thema – beispielsweise der Beratungshilfe – gemeinsam darzustellen. So können Wirkungszusammenhänge erkannt werden, was bei der getrennten Veranschlagung von Einnahmen, Personal, Sachmittel und Investitionen kaum möglich ist.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und KLR

Wie bereits bei den Fachgerichten und Staatsanwaltschaften wird ab 2015 auch in der Ordentlichen Gerichtsbarkeit die KLR neu ausgerichtet. Die neue KLR der Ordentlichen Gerichtsbarkeit orientiert sich an den Erfahrungen, die mit der neuen KLR bei den Fachgerichten und Staatsanwaltschaften gemacht wurden. Die entscheidenden Informationen in den großen Bereichen „Personal“ und „Auslagen in Rechts-sachen“ werden durch eine weitere Konzentration auf die Steuerungsrelevanz noch aussagekräftiger.

Weitere Maßnahmen

Die baden-württembergische Justiz-KLR genießt mittlerweile bundesweit großes Ansehen. Baden-Württemberg konnte zum Zweiten Kostenrechtsmodernisierungsgesetz belastbare Daten zur Entscheidungsfindung im gesetzgeberischen Verfahren beisteuern. So waren Zahlen des baden-württembergischen Justizcontrollings eine wesentliche Grundlage für das am 1. August 2013 in Kraft getretene Gesetz, das zu einer nennenswerten Entlastung des Landeshaushalts führt.

3.10 Ministerium für Verkehr und Infrastruktur

Allgemein

Im Rahmen der Aufbauphase des Ministeriums für Verkehr und Infrastruktur (MVI) wurden alle buchungsrelevanten Objekte, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die gängigen Steuerungsinstrumente für die Fachabteilungen Straßenverkehr, Verkehr sowie Baurecht, Städtebau, Landesplanung aufgebaut. Eine weitere Umorganisation Anfang 2012 erforderte weitere Anpassungen, und der Aufbau der neuen Abteilung Nachhaltige Mobilität mit den Schwerpunktthemen Elektromobilität, Lärmschutz und Luftreinhaltung, Verkehrsökologie und Naturschutz sowie der Rad- und Fußverkehrsförderung konnte abgeschlossen werden.

Strategische Planung und Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarung wurde beim MVI implementiert und weiterentwickelt. Jährlich werden sowohl interne als auch Zielvereinbarungen mit dem nachgeordneten Bereich geschlossen, die Ziele zu allen Fachbereichen des MVI enthalten. Um die Zielbildung zu vereinfachen und stärker an politischen sowie strategischen Schwerpunkten auszurichten, werden seit dem Zielprozess 2013 die konkreten Einzelziele von Oberzielen abgeleitet, die von der Hausspitze und den Fachbereichen basierend auf den Themenschwerpunkten der Landesregierung und den Erkenntnissen aus dem operativen Verwaltungshandeln formuliert werden. Im Weiteren wurde das Berichtswesen zu den nicht erreichten bzw. in der Zielerreichung gefährdeten Zielen erweitert.

Fördercontrolling

Im MVI sind derzeit 16 Förderprogramme etabliert. Die Förderung der zivilen Anschlussnutzung ehemaliger Militärflugplätze sowie die Förderung von Flugplätzen wurden zum Jahr 2012 eingestellt, es erfolgt nur noch die Restabwicklung.

Neu aufgenommen wurden im Jahr 2012 für den Fachbereich Nachhaltige Mobilität die Förderung der Elektromobilität, die Infrastrukturförderung Radverkehr sowie die Integration des Förderprogramms Verkehrsträgerwechsel zum Förderprogramm Logistik- und Güterumschlaganlagen.

Ressortspezifische Führungsinformationssysteme und Kosten- und Leistungsrechnung

Bei Führungsinformationssystemen liegt derzeit der Schwerpunkt auf der Überprüfung der Berichtsstruktur, um dem aktuellen Informationsbedarf der Verwaltung Rechnung zu tragen. Im Weiteren wird eine höhere Anwenderfreundlichkeit ange-

strebt. Hierbei sollen u. a. Aufruf- bzw. Laufzeiten von umfangreichen Berichten verkürzt werden, um eine zügige Bearbeitung zu ermöglichen.

Sicherung und Verbesserung der Datenvalidität in den eingesetzten SAP-Systemen stellen einen laufenden und intensiven Prozess dar. Beispielsweise sollen im Bereich des Haushaltsmanagementsystems bei der Neuanlage von Kreditoren Prüfungsschleifen integriert werden, die eine automatische Dublettenprüfung durchführen und den Bearbeiter durch einen Hinweis auf mögliche Doppelungen aufmerksam machen bzw. durch eine harte Fehlermeldung die Anlage verhindern.

Des Weiteren werden in Zusammenarbeit mit Vertretern des nachgeordneten Bereichs die Prämissen der Aussteuerung von Kunden- und Benutzerfeldern (bspw. Definition von Pflichtfeldern und zwingenden Formatvorgaben) überarbeitet.

Im Rahmen des ressortübergreifenden Qualitätszirkels zur Kosten- und Leistungsrechnung wurden alle Erlös- und Zuwendungssachkonten bereinigt. Ergänzend wurden ein halbes Jahr lang beim MVI alle Buchungskontierungen geprüft, die mit einer gezielten Information und Aufklärung aller am Buchungsvorgang beteiligten Beschäftigten einherging. Alle Kontierungshinweise, Produktsteckbriefe und Übersichten wurden in diesem Zuge aktualisiert und für alle MVI Mitarbeiter zugänglich im Intranet veröffentlicht.

Vermögensrechnung

Für die Einführung der Vermögensrechnung bis 1. Januar 2016 sind weitreichende Umsetzungsarbeiten angelaufen. Diese gliedern sich in folgende Themenbereiche:

Erstbewertung der Straßeninfrastruktur

Das Erstbewertungskonzept wurde den Regierungspräsidien im Rahmen von Kick-off Veranstaltungen im Oktober 2012 präsentiert. Für die Aufarbeitung sowie Koordination vor Ort wurde je Regierungspräsidium ein Mitarbeiter entsendet sowie auf Ebene des MVI eine Stabstelle für die Gesamtumsetzung gebildet. Der Abschluss der Erstbewertungsarbeiten ist für Ende 2014 vorgesehen.

Folgebewertung der Straßeninfrastruktur

Das Konzept für die Folgebewertung und damit die Unterscheidung zwischen einer reinen Aufwandsbuchung und eines Vermögenszuwachses bzw. einer Minderung wird derzeit erarbeitet, Workshops mit den Regierungspräsidien sind für das Frühjahr 2014 geplant sowie ein Erfahrungsaustausch mit dem Landesbetrieb in Rheinland-Pfalz vorgesehen.

Technische Anpassungen im PS-System

Für die Überleitung der investiven Buchung in die Anlagenbuchhaltung sind Anpassungsarbeiten im Projektmanagementsystem (SAP PS) notwendig. Des Weiteren müssen geeignete Strukturen und Prozesse für das zukünftige Berichtswesen des Straßeninfrastrukturvermögens aufgebaut werden. In Zusammenarbeit mit dem MFW (LCC) sowie den Regierungspräsidien als Systemanwender werden Rahmenbedingungen erarbeitet und im weiteren Verlauf ein Probetrieb ab dem Jahr 2015 installiert.

3.11 Ministerium für Integration

Zur Halbzeit der Legislaturperiode kann das im Zuge der Regierungsneubildung neu geschaffene Ministerium für Integration auf einen erfolgreichen Abschluss seiner Aufbauarbeiten zurückblicken. So konnten seit dem letzten Bericht folgende Meilensteine erreicht werden:

Strategische Planung und Zielvereinbarung

Um der Amtsleitung des Ministeriums für Integration (IntM) einen besseren Überblick über die Aufgabenschwerpunkte sowie die politisch und fachlich steuerungsrelevanten Themenfelder zu verschaffen, schließt die Hausleitung mit den Abteilungsleitungen seit 2012 im jährlichen Turnus interne Zielvereinbarungen ab. Zur Sicherung einer effektiven und effizienten Aufgabenplanung und -erledigung werden dabei auch strategische Ziele nach dem Arbeitsprogramm der Landesregierung (AdL) sowie den Vorgaben der Amtsleitung durch die Abteilungen einbezogen. Nach Abstimmung mit der Hausleitung werden die festgelegten Zielwerte (Kennzahlen und Maßnahmen) einem quartalsweisen Monitoring unterzogen und die Zielerreichung der Amtsleitung kommuniziert.

Darüber hinaus wurden erstmals für 2014 Zielvereinbarungen zwischen dem IntM und den Regierungspräsidien nach dem gemeinsam beschlossenen landeseinheitlichen Eckpunktepapier und Zeitplan abgeschlossen. Zur verfahrensökonomischen Abwicklung der Zielvereinbarungsprozesse nutzt das IntM das vom MFW (LCC) entwickelte Web-Tool des Landes zur Zielvereinbarung.

Fördercontrolling

Der Aufbau eines Fördercontrollings im Ministerium für Integration ist erfolgt. Die bisher 6 Förderprogramme wurden entsprechend den Empfehlungen des Rechnungshofs in seiner Beratenden Äußerung „Strategische Prüfung Fördercontrolling – Perspektiven des Förderwesens in Baden-Württemberg“ erarbeitet. Zudem wurden förderprogrammspezifische Wirkungs- und Verfahrenskennzahlen definiert, die jährlich abgefragt und künftig über Zeitreihen aufbereitet werden. Die entsprechenden Förderprogrammsteckbriefe sind auf dem NSI-Portal veröffentlicht. Für 3 der 6 Förderprogramme hat das Ministerium für Integration die Verwaltungsvorschrift über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration (VwV-Integration) erlassen. Sie ist zum 29. August 2013 in Kraft getreten. Erste belastbare Auswertungen zum Fördercontrolling sind frühestens zum 31. Dezember 2014 möglich.

Führungsinformationssystem (FIS)

Es ist weiterhin beabsichtigt, in Zusammenarbeit mit dem MFW (LCC) ein FIS, insbesondere für den Bereich der Flüchtlingsaufnahme, für das IntM zu entwickeln. Zunächst sind dafür Kennzahlen zu erarbeiten, die die Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen und diesen steuerungsrelevante Informationen liefern sollen. Die diesbezügliche Machbarkeitsstudie sowie die konzeptionelle Ausgestaltung des FIS wurden in einer Zielvereinbarung zwischen der Amtsleitung und der Abteilung Verwaltung festgeschrieben.

3.12 Rechnungshof

Das ressortspezifische Führungsinformationssystem (RH-FIS) ist seit 2011 im Einsatz. Die Informationen des Systems stehen der Führungsebene zur Verfügung. Außerdem werden für die Behördenleitung regelmäßig Controllingberichte erstellt.

Der Rechnungshof verabschiedet jährlich einen Jahresarbeitsplan, in dem Inhalt und Umfang der neuen Prüfungen festgelegt werden. Die Ergebnisse dieses Planungsprozesses werden seit 2007 in das Projektmanagementsystem (SAP PS) eingespielt. Das System verfügt über Schnittstellen zur Kosten- und Leistungsrechnung und zum ressortspezifischen FIS der Finanzkontrolle. Dies ermöglicht, Planungsdaten zu Prüfungen mit dem tatsächlichen Ressourcenverbrauch aus der Kosten- und Leistungsrechnung zu verknüpfen und hieraus Vergleichsinformationen für die Führungsebene zu generieren.

Der Rechnungshof weist im Haushaltsplan produktorientierte Kennzahlen aus. Als Messgröße wird neben der Anzahl der Denkschriftbeiträge und Beratenden Äußerungen/Sonderberichte auch die Anzahl der Prüfungsmitteilungen dargestellt. Die Zielerreichung wird durch regelmäßige Auswertungen aus dem Projektmanagementsystem (SAP PS) überwacht.

4 Wirtschaftliche Ergebnisse

Der Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente wird an denselben Maßstäben gemessen, welche die Steuerungsmethodik für das Handeln der Verwaltung insgesamt setzt. Der Einsatz der Instrumente soll wirtschaftliches Handeln fördern, beispielsweise in Form qualitativer Verbesserungen oder monetärer Einsparungen. Ebenso sollen die Steuerungsprozesse auf wirtschaftliche Art und Weise durchgeführt werden.

Wirtschaftliche Ergebnisse und Verbesserungen werden (erst) durch Entscheidungen der politischen und verwaltungsinternen Führung sowie deren Umsetzung erzielt. Die Entscheidungsfindung basiert auf einer Vielzahl von Faktoren, deren Einfluss auf die Entscheidung sich nicht immer quantifizieren lässt. Die dargestellten methodischen Ansätze und Instrumente dienen der Transparenz und können dadurch eine verbesserte Grundlage für Entscheidungen schaffen. Zudem erleichtern sie durch die Dezentralisierung der Verantwortung die Umsetzung.

Die verschiedenen Instrumente der Steuerung ergänzen sich gegenseitig und entfalten häufig nur im Zusammenspiel ihre volle Wirkung. Dies wird an den im Folgenden dargestellten wirtschaftlichen Ergebnissen des Berichtszeitraums deutlich.

Wirtschaftliche Ergebnisse früherer Berichtsperioden mit struktureller Wirkung, wie zum Beispiel Vorwegabzüge vergangener Jahre bei Sachausgabenbudgets in Höhe von insgesamt rd. 35 Mio. Euro p. a. oder die durch Leistungsvergleiche im Bereich der Justiz erreichten Einsparungen von rd. 2 Mio. Euro p. a., werden hier nicht erneut ausgeführt. Gleichwohl sind sie in eine Kosten-Nutzen-Betrachtung einzubeziehen.

a) Monetäre Auswirkungen

In einigen Fällen sind monetäre Auswirkungen direkt mit dem Einsatz der Steuerungsinstrumente in Verbindung zu bringen. Daneben resultieren aus vielen Optimierungsmaßnahmen Einsparungen, die für sich betrachtet geringfügig erscheinen und schwierig zu erheben sind. Durch wiederholtes Durchlaufen der Prozesse sind aber auch diese in der Summe durchaus beachtlich. Die IT-Unterstützung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen und von Zielvereinbarungsprozessen sind Beispiele hierfür.

- Sachausgabenbudgetierung

Im Rahmen der Aufstellung des zweiten Nachtrags zum Staatshaushaltsplan 2014 wurden im Wege der Sachausgabenbudgetierung über den Vorwegab-

zug die Budgets um weitere rd. 30 Mio. Euro p. a. verringert.

- KLR der Justiz

Dank der KLR können im Bereich der Justiz strukturelle Einsparpotenziale erkannt und realisiert werden. Im Bereich der Gerichte bestehen langjährige Vergleichsringe, die wesentlich zur Kostentransparenz beitragen. Dies versetzt die Justiz in die Lage, steigenden Kosten, insbesondere im Bereich der sozialhilfenahen Leistungen, wirksam entgegenzusteuern. Die Kosten in diesem Bereich sind seit Jahren entgegen dem bundesweiten Trend rückläufig.

- Prozessunterstützung

In der Straßenbauverwaltung werden Bundesmittel direkt bei der Bundeskasse bewirtschaftet, was eine Bedienung zweier Systeme (Bund und Land) mit denselben Daten erfordert. In Zusammenarbeit mit dem MFW (LCC) wird in 2014 eine Schnittstelle realisiert, die beide Systeme verknüpft, Doppelerfassungen vermeidet sowie eine zeitnahe Mittelbewirtschaftung ermöglicht. Durch die medienbruchfreie Bearbeitung können künftig rund 46.000 Euro p. a. eingespart werden.

Durch die Einrichtung einer Schnittstelle zwischen dem Personalverwaltungssystem DIPSY und dem Modul Organisationsmanagement des SAP-Rechnungswesensystems wird künftig die Mehrfacherfassung von Personaldaten vermieden, was zu derzeit allerdings noch nicht bezifferbaren Entlastungen führen wird.

Im Zuge der Prozessoptimierung bei der Begleitung von Schwertransporten durch die Polizei wurde für die Abrechnung der Gebühren für die Transportbegleitung die IT-Unterstützung verbessert (siehe Gliederungspunkt 2.10). Neben der Zeitersparnis durch die Vereinfachung der Arbeitsabläufe und der Reduzierung der Fehleranfälligkeit entfallen durch den elektronischen Versand der Gebührenbescheide auch die Portokosten.

- Zielvereinbarung und Balanced Scorecard

Die Haushaltswirksamkeit von Balanced Scorecard und von Zielvereinbarungen in Verbindung mit einer wirksamen Kontrolle über ein Führungsinformationssystem zeigt sich an folgenden Beispielen:

- Mit dem Ziel, die Einnahmen landesweit zu erhöhen, wurde im Polizeibereich in 2012 die Kennzahl Einnahmeindex (= Verhältnis der von den Poli-

zeidiensstellen erzielten budgetrelevanten Einnahmen zum Jahres-Einnahme-Planansatz) in die BSC Landespolizei aufgenommen. Seither konnten die Einnahmen von ca. 7,2 Mio. Euro (Jahr 2011) auf ca. 8,7 Mio. Euro (Jahr 2013) gesteigert werden. Ein Teil der Steigerung ist auf eine im Jahr 2011 erfolgte Erhöhung der Gebühren bzw. auf neue Gebührentatbestände zurückzuführen.

- Durch den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bereich der Steuerverwaltung wird bereits seit 2007 unter anderem eine dauerhaft erfolgreiche Vollstreckungstätigkeit (größtmöglicher Realisierungsanteil bei den beizutreibenden Rückständen) in den Fokus gestellt. Die vereinbarten Ziele unterstützen die Beschäftigten bei der Prioritätensetzung und geben den Orientierungsrahmen für deren Handeln. Die vereinbarte Beitreibungsquote gibt die durch Vollstreckungsmaßnahmen der Finanzämter erwirkten Zahlungen im Verhältnis zur Summe der insgesamt beizutreibenden Rückstände wieder. Insgesamt konnte die Beitreibungsquote im Jahr 2013 im Vergleich zum Jahr 2009 um 5,04 Prozentpunkte erhöht werden.

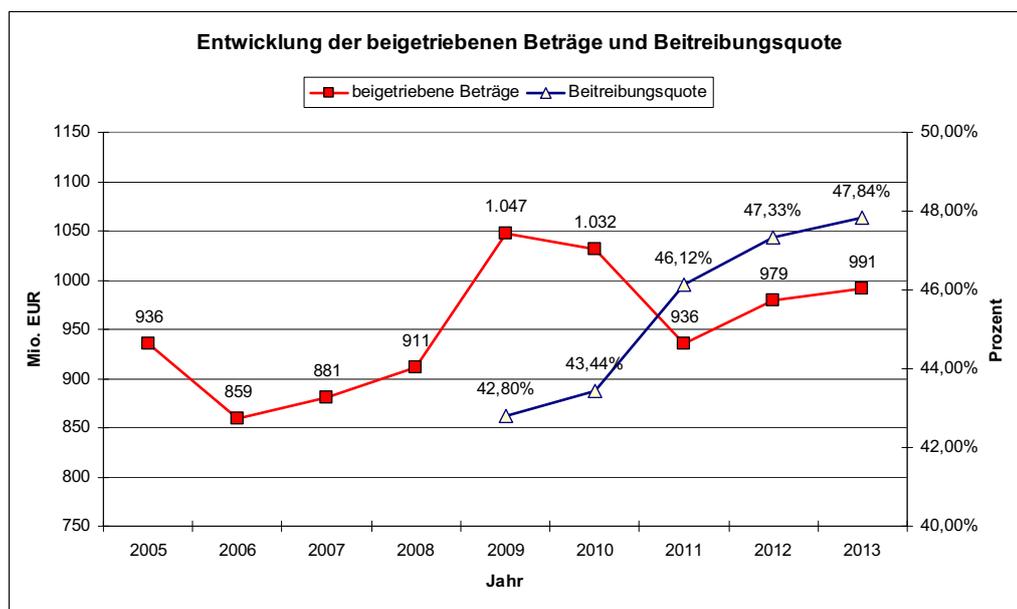


Abb.8: Entwicklung der Beitreibungsquote

Inwieweit diese positive Entwicklung konjunkturell oder durch die Zielvereinbarung verursacht ist, lässt sich nicht eindeutig bestimmen. Deutlich ist allerdings eine Erhöhung des Gesamtniveaus der beigetriebenen Beträge seit Abschluss der Zielvereinbarung im Jahr 2007.

- Die Erhöhung der ELSTER-Quote ist seit Jahren Bestandteil der Zielvereinbarungen mit den Finanzämtern. Für die mittels ELSTER abgegebenen Steuererklärungen entfällt in den Finanzämtern die Erfassung der Steuererklärungsdaten. Außerdem bildet die elektronische Abgabe die Basis für eine vollmaschinell bzw. maschinell unterstützte Bearbeitung der Steuererklärungen. Die Fokussierung auf die Steigerung der ELSTER-Quote als Ziel der Steuerverwaltung führt zu folgender Entwicklung:

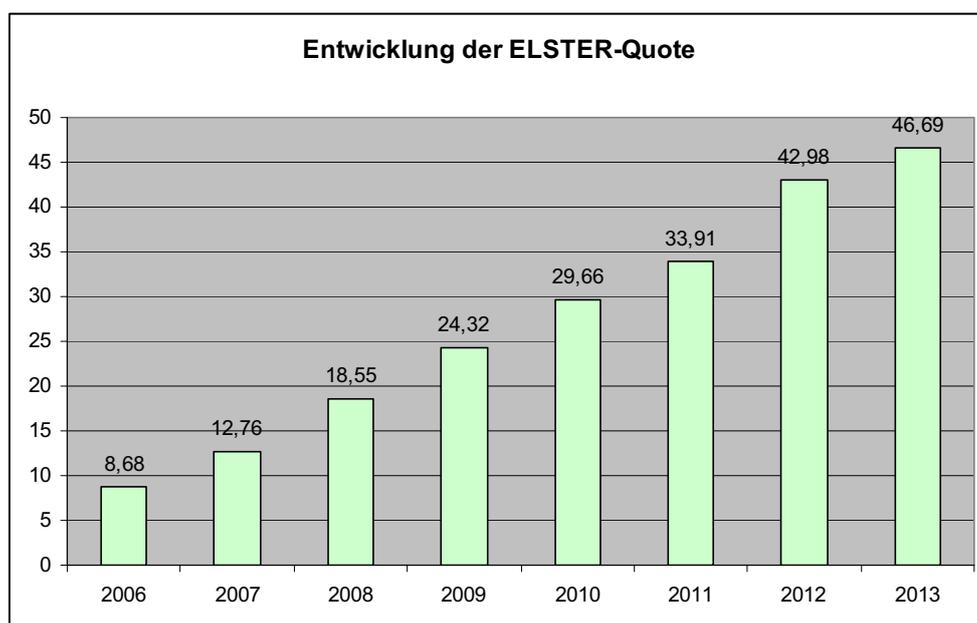


Abb.9: Entwicklung der ELSTER-Quote 2006 bis 2013

b) Qualitative Verbesserungen

Der Einsatz und die konsequente Nutzung moderner Steuerungsinstrumente führen in vielfältiger Weise unmittelbar oder mittelbar zu einer qualitativen Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Leistungen der Landesverwaltung. Dies zeigen folgende Beispiele:

- Strategieplanung und Balanced Scorecard unterstützen die Polizei bei der systematischen und zielorientierten Steuerung der Organisation. Das Führungsinformationssystem ermöglicht die einfache und schnelle Analyse von Daten und trägt somit zu einer sachbezogenen Entscheidungsfindung bei. Durch die In-

strumente konnten die Arbeitsabläufe weiter optimiert, qualitativ verbessert und Einsparungen erzielt werden.

- Seit Anfang 2013 ist das Führungsinformationssystem des Hauses der Wirtschaft im Einsatz. In diesem werden unter anderem Informationen zu Kosten je Veranstaltungsraum, Raumauslastungen und Kostendeckungsgrad dargestellt. Eine detaillierte Kostenanalyse ist ebenfalls möglich. Durch die monatlich aktualisierten Berichte wird die wirtschaftliche Steuerung des Hauses der Wirtschaft unterstützt.
- Das Ressortcontrolling der Ministerien begleitete die im Berichtszeitraum relevanten Projekte der Haushaltsmodernisierung (Einführung einer Vermögensrechnung, Analyse der Umsetzbarkeit eines doppischen Geschäftsberichts, Intensivierung des Haushaltscontrollings) unter Federführung des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft. Dadurch wurde betriebs- und verwaltungswirtschaftliches Know How intensiv in die Konzeptions- und Umsetzungsphasen sowie die Abstimmungsprozesse eingebracht.

c) Kosten der Steuerungsunterstützung

Die jährlichen Kosten für den Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente setzen sich im Wesentlichen aus den folgenden Kostenblöcken zusammen:

- Die Personal- und Sachkosten für die einheitliche IT-Landschaft auf dem Gebiet der Verwaltungssteuerung beliefen sich im Jahr 2013 auf rund 9,2 Mio. Euro.

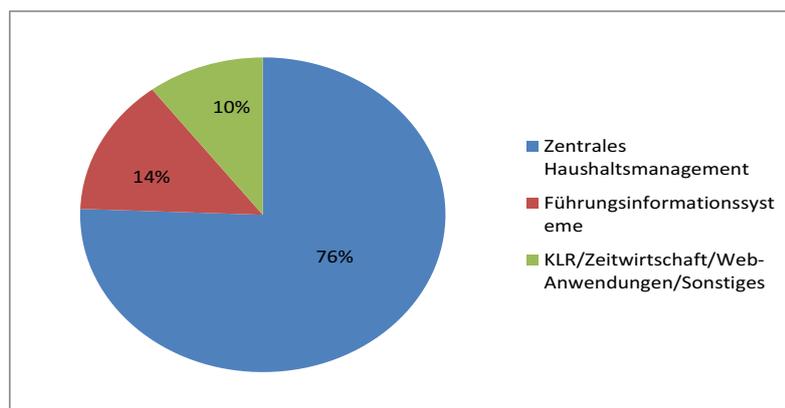


Abb.10: Kostenstruktur der IT-Bereitstellung

Davon werden ca. 76 % durch den technischen Betrieb sowie durch die System- und Anwenderbetreuung der zentralen Haushaltsmanagementsysteme verursacht (kameraler Haushalt und doppelte Buchführung der Landeseinrichtungen). Die verbleibenden 24 % können direkt der Entwicklung und Betreuung der Führungsinformationssysteme, der Kosten- und Leistungsrechnung und anderen IT-Lösungen zur Unterstützung von Geschäftsprozessen zugeordnet werden. Die Kosten konnten gegenüber 2011 insbesondere durch ein konsequentes Benchmarking des externen Rechenzentrumsbetriebs um rund 0,8 Mio. Euro p. a. verringert werden.

- Die Kosten in den Ressorts für die Unterstützung der Führung durch das Controlling beliefen sich im Jahr 2013 auf rund 11,4 Mio. Euro. Der Angabe liegt die Auswertung des Querschnittsprodukts „Betriebswirtschaftliche Steuerungsunterstützung“ mit einem landesweit einheitlich festgelegten Produktsteckbrief zugrunde. Das Produkt umfasst im Wesentlichen den Betrieb der Kosten- und Leistungsrechnung, den Aufbau und die Wahrnehmung des Berichtswesens sowie die Unterstützung der Führungskräfte bei der Planung und Steuerung (zum Beispiel bei Zielvereinbarungen und Leistungsvergleichen). In dem Betrag enthalten sind auch sog. Gemeinkosten (ungefähr 25 %), deren Entstehung nicht unmittelbar durch die Wahrnehmung der Controllingaufgaben verursacht wird.

5 Ausblick

Eine der zentralen Anforderungen an eine moderne Verwaltung ist die Schaffung finanzieller Spielräume für die Umsetzung landespolitischer Programme. Die Auswahl an Beispielen in diesem Bericht unterstreicht erneut das Potenzial zeitgemäßer Steuerungsinstrumente und der Prozessoptimierung durch IT-Einsatz.

Eine kritische Würdigung der Aufgaben und Vergleiche innerhalb der Landesverwaltung und mit anderen vergleichbaren Verwaltungen bieten vor allem bei personal- und sachkostenintensiven Aufgaben die Chance, finanzielle Spielräume zu generieren. Nur die Kosten- und Leistungsrechnung bietet die Möglichkeit, den Mitteleinsatz – und hier insbesondere den Personaleinsatz – für Aufgaben und Organisationseinheiten effizient zu ermitteln und unter Einbeziehung von Mengenkennzahlen und Wirkungsindikatoren zu analysieren. Sie bietet damit einen Ausgangspunkt für diese Leistungsvergleiche, deren Potenzial auch Art. 91d GG herausstreicht.

Bei Förderprogrammen sollten Schwerpunkte auf der Einbindung der Förderziele in die Gesamtstrategie der Landesregierung und auf einem Wirkungscontrolling durch die jeweiligen Fachressorts liegen.

Im Rahmen der Personalausgabenbudgetierung (PAB) erhält die budgetierende Einheit verbesserte Möglichkeiten, Optimierungspotenziale aufzudecken. Die Deckungsfähigkeit zwischen Personal- und Sachausgaben und die größere Flexibilität bei der Personalbewirtschaftung lassen eine spürbare Wirkung erwarten. Die Landesregierung hat sich im Jahr 2013 grundsätzlich für die Einführung der PAB ausgesprochen. Derzeit werden die Voraussetzungen für eine schrittweise Einführung der Personalausgabenbudgetierung ab dem Haushalt 2015 geprüft. Die Konzeption zur Personalausgabenbudgetierung wird unter Einbeziehung der ressortspezifischen Besonderheiten überarbeitet und fortgeschrieben.

Mit dem Beschluss, auf den 1. Januar 2016 eine Vermögensrechnung einzuführen, ist der Grundstein gelegt, erstmals eine vollständige Sicht auf Vermögen und Schulden der Landesverwaltung zu erhalten. Die Vermögensrechnung zeigt über die Jahre die Entwicklung des Ressourcenverbrauchs auf und erleichtert eine ressourcenorientierte Ausrichtung politischer Entscheidungen.

Es wird erneut deutlich, dass die Herausforderung im Kontext der Verwaltungssteuerung auch weiterhin darin besteht, den Umgang mit den Steuerungsinstrumenten

voranzutreiben und zu professionalisieren. Ein Schwerpunkt bleibt daher die Qualifizierung der am Prozess beteiligten Akteure aus Führung und Controlling. Auch mit Blick auf die sich stetig verändernden Anforderungen ist Verwaltungsmodernisierung eine Daueraufgabe, die von allen Beteiligten in Politik und Verwaltung permanente Anstrengungen erfordert.