

Steuerungsgrundsätze  
und Regelungen  
des Kreises Pinneberg  
(Steuerungskonzept)

Stand: 30. März 2005

Ihre Ansprechpartner:  
Heiko Willmann und Silvia Zink  
Referat Zentrale Steuerungsunterstützung  
Tel.: 04101/212-279 / -146  
Fax: 04101/212-157  
[h.willmann@kreis-pinneberg.de](mailto:h.willmann@kreis-pinneberg.de)  
/ [s.zink@kreis-pinneberg.de](mailto:s.zink@kreis-pinneberg.de)

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2. Zusammenfassung des Steuerungsprozesses in der Kreisverwaltung: Zielplanung, Ausführung und Zielkontrolle</b> ..... | <b>6</b>  |
| 2.1. Ziele der Konzeption.....  | 6         |
| 2.2. Instrumente zur Steuerung der Kreisverwaltung.....   | 6         |
| <b>3. Planung</b> .....   | <b>8</b>  |
| 3.1. Inhalt und Ziel der Planung (Grundausrichtung) .....   | 8         |
| 3.2. Zielebenen und Zielfelder .....  | 8         |
| 3.3. Wer macht was? Zusammenarbeit der Akteure in Planung, Steuerung und Controlling .....                                | 9         |
| 3.4. Strategische Planung .....   | 10        |
| 3.4.1. Ziel der strategischen Planung.....  | 10        |
| 3.4.2. Vorbereitung der Zielbilanzierung im Referat Zentrale Steuerungsunterstützung.....                                 | 11        |
| 3.4.3. Rahmenvorgaben .....   | 11        |
| 3.4.4. Vorbereitung der Zielklausur in den Bereichen (Zielbilanzierung).....  | 11        |
| 3.4.5. Zielklausur der Verwaltung .....   | 12        |
| 3.4.6. Strategieklausur von haupt- und ehrenamtlicher Selbstverwaltung .....  | 12        |
| 3.4.7. Beschlussfassung der sach- und finanzpolitischen Ziele .....   | 13        |
| 3.4.8. Vorbereitung der Beratung der Betriebsziele .....  | 13        |
| 3.4.9. Beratung und Entscheidung über die Betriebsziele .....   | 13        |
| 3.4.10. Abschließende Entscheidung über die Betriebsziele und Projekte .....  | 13        |
| 3.4.11. Zeitablauf und Schema des strategischen Planungsprozesses .....   | 14        |
| 3.5. Operative Planung.....   | 17        |
| 3.5.1. Planung der Ziele, Leistungen und Budgets je Produkt .....   | 17        |
| 3.5.2. Ablauf der operativen Planung.....   | 19        |
| 3.6. Besondere Planung Personal .....   | 22        |
| <b>4. Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)</b> .....   | <b>24</b> |
| 4.1. Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung .....  | 24        |
| 4.2. Basis der Kosten- und Leistungsrechnung .....  | 24        |
| 4.3. Veränderungen mit der Doppik.....  | 24        |
| 4.4. Einsatz der Plankostenrechnung.....  | 24        |
| <b>5. Budgetierung und Haushaltsausführung</b> .....  | <b>26</b> |
| 5.1. Verantwortlichkeiten .....   | 26        |
| 5.2. Einrichtung und Umfang der Budgets.....  | 27        |
| 5.3. Deckungsfähigkeit .....  | 27        |
| 5.4. Übertragbarkeit.....   | 29        |
| 5.5. Ausführung des Produkthaushaltsplanes .....  | 30        |
| <b>6. Zielvereinbarungen und Kontrakte</b> .....  | <b>31</b> |
| 6.1. Begriffserläuterungen .....  | 31        |
| 6.2. Zielvereinbarungen.....  | 31        |
| 6.2.1. Abschluss .....  | 31        |
| 6.2.2. Dokumentation.....   | 32        |
| 6.2.3. Regelmäßige Berichte .....   | 32        |
| <b>7. Berichtswesen</b> .....   | <b>33</b> |
| 7.1. Begriffserläuterung .....  | 33        |
| 7.2. Grundlagen des Berichtswesens .....  | 33        |
| 7.3. Berichtsarten .....  | 33        |
| 7.3.1. Jahresbericht / Quartalsbericht.....   | 34        |
| 7.3.2. Schlüsselkennzahlenbericht.....  | 34        |
| 7.3.3. Finanzbericht und Finanzprognose .....   | 34        |
| 7.3.4. Personalkostenbericht.....   | 35        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 7.3.5.     | Personalbericht .....                           | 36        |
| 7.3.6.     | Personalentwicklungsbericht.....                | 36        |
| 7.3.7.     | Kostenstellenbericht / Produktbericht.....      | 36        |
| 7.3.8.     | Budgetbericht .....                             | 36        |
| 7.3.9.     | Abweichungsanalysen.....                        | 37        |
| 7.3.10.    | Berichtsgespräch.....                           | 37        |
| <b>8.</b>  | <b>Kennzahlen .....</b>                         | <b>38</b> |
| 8.1.       | Definition .....                                | 38        |
| 8.2.       | Kennzahlen in der Kreisverwaltung .....         | 38        |
| 8.3.       | Schlüsselkennzahlen in der Kreisverwaltung..... | 39        |
| 8.4.       | Umgang mit den Schlüsselkennzahlen.....         | 39        |
| <b>9.</b>  | <b>Grundlagen des Controllings .....</b>        | <b>40</b> |
| 9.1.       | Controllingphilosophie .....                    | 40        |
| 9.2.       | Controllingdefinition .....                     | 40        |
| 9.3.       | Controllingaufgaben .....                       | 41        |
| 9.4.       | Controlling und Kontrolle .....                 | 42        |
| <b>10.</b> | <b>Controllingorganisation.....</b>             | <b>43</b> |
| 10.1.      | Zentrale Steuerungsunterstützung.....           | 43        |
| 10.1.1.    | Zentrales strategisches Controlling .....       | 44        |
| 10.1.2.    | Zentrales operatives Controlling.....           | 44        |
| 10.2.      | Dezentrales Controlling .....                   | 45        |
| <b>11.</b> | <b>Anlagenverzeichnis.....</b>                  | <b>46</b> |

## 1. Einleitung

Die Kreisverwaltung Pinneberg hat sich im Laufe der letzten Jahre wie wohl kaum eine andere Kommunalverwaltung in Schleswig-Holstein dem sogenannten „Neuen Steuerungsmodell“ verschrieben. Im Rahmen dieses langjährigen Prozesses ist es immer wieder notwendig geworden, sich an veränderte Situationen anzupassen. Hier und dort gab es sicherlich eine zu hohe Erwartungshaltung von Akteuren in Verwaltung und Politik. Aber auch Dienstrechtsreform, Änderungen der Kreisordnung (zur Struktur und Aufgaben von Ausschüssen, zum Berichtswesen, etc) und in besonderem Maße das neue kommunale Haushaltsrecht haben einiges dazu beigetragen, eine Revision des bisher Erreichten vorzunehmen. Mit den neuen Zuständigkeitsregelungen in der Kreisordnung und der Doppik im neuen kommunalen Haushaltsrecht (mit der Möglichkeit, den Ressourcenverbrauch darzustellen) wird die Formulierung von produktbezogenen Zielen und Grundsätzen zum einen überhaupt erst möglich, zum anderen aber gleichzeitig verbindlich. Zielbeschreibungen werden dabei ausdrücklich zu den Planungsgrundsätzen gerechnet, über die Zielerreichung ist zu berichten. Die Entwicklung dieses Steuerungskonzeptes ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Im Mittelpunkt stehen alle Elemente der Verwaltungsmodernisierung, die in einem unmittelbaren Zusammenhang zu betrachten sind, wie die dezentrale Aufgaben- und Ressourcenverantwortung, die Produktorientierung, Zielentwicklung und Zielvereinbarungen, die Budgetierung und das Controlling. Diese Grundsätze und Regelungen sind in engem Zusammenhang mit den personalwirtschaftlichen Grundsätzen und Rahmenregelungen zu sehen. Zusammen bilden sie das Fundament für die Steuerung der Kreisverwaltung. Für die Einhaltung der Grundsätze und Regeln ist jede Führungskraft verantwortlich. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung unterstützt die Führungskräfte hierbei und hat die Aufgabe, Abweichungen oder Änderungsnotwendigkeiten möglichst frühzeitig aufzuzeigen.

## **2. Zusammenfassung des Steuerungsprozesses in der Kreisverwaltung: Zielplanung, Ausführung und Zielkontrolle**

### **2.1. Ziele der Konzeption**

Das Steuerungskonzept des Kreises Pinneberg

- benennt die anzuwendenden betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumente, die für die Planung und Analyse genutzt werden und beschreibt diese zumindest im Ansatz.
- Mit dem Steuerungskonzept wird eine Entscheidung über die entsprechenden Informationsflüsse getroffen. Das heißt: Wer hat welche Informationen bereitzustellen, wie an wen weiterzuleiten, zur Kenntnis zu geben und zu nehmen? (vgl. ibs. Kapitel 3)
- Es beschreibt die finanzwirtschaftliche Planung und deren Ausführung (vgl. Kapitel 3 – 5).
- Es legt fest, wie das Berichtswesen zu organisieren ist (vgl. Kapitel 7).
- Es legt die Controllinginstitution und die Controllingorganisation fest und erläutert diese (vgl. Kapitel 9 und 10).

### **2.2. Instrumente zur Steuerung der Kreisverwaltung**

Der Kreis Pinneberg erstellt seit dem Haushaltsjahr 2002 einen einheitlichen Produkthaushaltsplan, der allen Anforderungen der aktuellen Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) entspricht und sowohl die notwendigen kameralen und finanzstatistischen Daten enthält als auch die gebildeten Budgets und die beschlossenen Produkte abbildet. Aus ihm ist ersichtlich, welche Leistungen (Leistungsumfänge) für welches Ziel (Globalziel und operationales Ziel), von wem (Verantwortlichkeit) mit welchem finanzwirtschaftlichen Aufwand (Budget) zu erstellen sind (vgl. zur Aufstellung Kapitel 3 und 5).

Zukünftig wird die Mittelfristige Finanzplanung, die derzeit eher ein Schattendasein fristet, verbindlicher gemacht. Der Mittelfristigen Finanzplanung wird dazu eine strategische Zielplanung für ca. vier Jahre vorangestellt. Grundlage sind die sach- und finanzpolitischen Ziele des Kreistages, wobei diese neben konkreten Zielen zu den Zielfeldern auch Produkte und Projekte sowie grundsätzliche Vorgaben für die Ausrichtung des Kreises enthalten können. Letztere beziehen sich nicht auf eine Fachaufgabe, sondern beinhalten Vorgaben, die über die Geltung für einzelne Produkte hinaus in der Kreisverwaltung zu beachten und umzusetzen sind (vgl. Kapitel 3).

Produkte sind standardmäßige Leistungen der Verwaltung, die über ein Produktbudget finanziert werden (vgl. Kapitel 5). Projekte sind zeitlich begrenzte Sondervorhaben von besonderer Bedeutung und außerordentlichem Umfang. Näheres zur Projektarbeit in der Kreisverwaltung ist in einem gesonderten Leitfaden dargestellt.

Die Budgets ermöglichen den Bereichsleitungen innerhalb der vereinbarten Rahmen frei zu wirtschaften (vgl. Kapitel 5).

Durch das Kontrakt- und Zielvereinbarungsmanagement werden die Planungsinstrumente sach- und finanzpolitische Ziele und Betriebsziele, Leistungsziele, Produkthaushaltsplan, Budgetierung und Berichtswesen zusammengeführt (vgl. Kapitel 6).

Das Berichtswesen umfasst über die Haushaltsdaten hinaus weitere steuerungsrelevante Informationen, die adressatengerecht aufbereitet werden. Das Controlling pflegt den Datenpool und wertet die Daten den Informationsbedarfen von Führungskräften und ehrenamtlicher Selbstverwaltung entsprechend aus. Die Ergebnisse der Auswertung werden über das Standardberichtswesen, über Sonderberichte oder die Beantwortung spezieller Anfragen, in der individuellen Beratung an den Landrat sowie an alle Bereichs-, Fachdienst- und Referatsleiter weitergegeben (vgl. Kapitel 7 und Berichtsmuster – Anlage 5).

Das Kennzahlensystem der Kreisverwaltung unterstützt die „Übersetzung“ von sach- und finanzpolitischen Zielen und Betriebszielen in operative Ergebnisziele. Es dient also der Zielkonkretisierung und der Wirkungsdarstellung (vgl. Kapitel 8).

### 3. Planung

#### 3.1. Inhalt und Ziel der Planung (Grundausrichtung)

Die Planung erfolgt bei der Kreisverwaltung Pinneberg in einem Gegenstromverfahren in Abstimmungsschleifen zwischen den Entscheidungsebenen.

Planung geht beim Kreis Pinneberg über die klassische Haushaltsplanung hinaus. Sie beinhaltet vielmehr eine Vernetzung der verschiedenen Zielfelder und Zielebenen. Sie dient der Bestimmung der beabsichtigten Wirkungen für Bürger und andere Kunden und der für die Zielerreichung erforderlichen Ressourcen in den Zielfeldern wie Soziales, Wirtschaft, Personal, Organisation, Steuerung und Finanzen.

#### 3.2. Zielebenen und Zielfelder

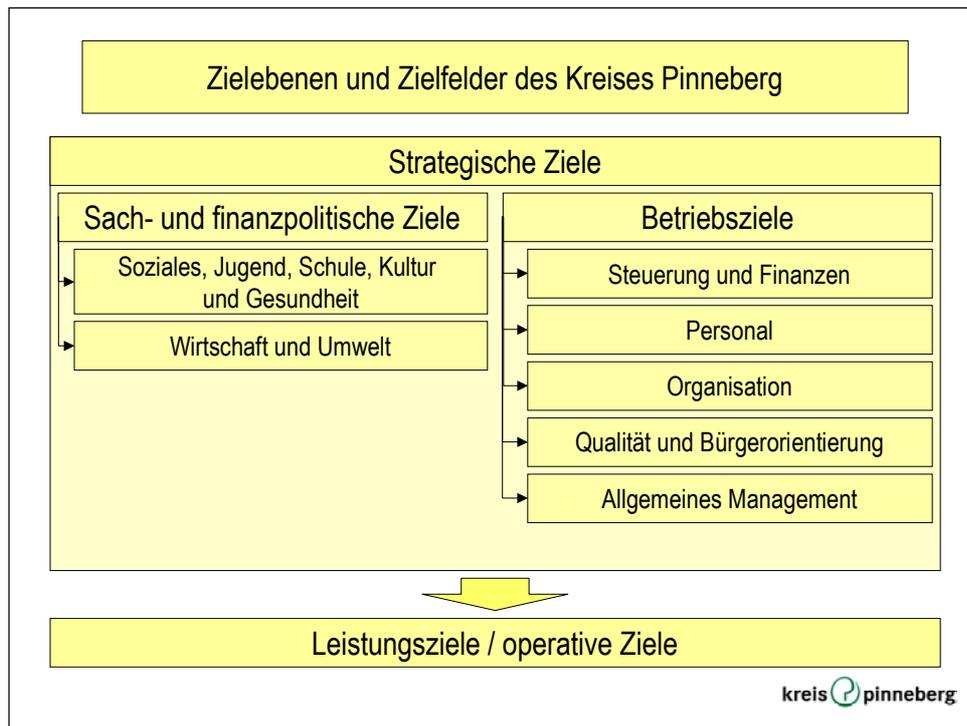
Die in der Kreisverwaltung verwendeten Ziele werden nach dem Grad der Konkretisierung unterteilt in die **Zielebenen**

- Strategische Ziele, unterteilt nach ihrer Wirkung in sach- und finanzpolitische Ziele (Wirkung nach vorrangig außen) und Betriebsziele (Wirkung vorrangig nach innen),
- Leistungsziele.

Innerhalb der Zielebenen dienen die **Zielfelder** der Strukturierung. In Abstimmung mit den Beteiligten wurden folgende Felder festgelegt:

- Soziales, Jugend, Schule und Gesundheit
- Wirtschaft und Umwelt
- Steuerung und Finanzen
- Personal
- Organisation
- Qualität und Bürgerorientierung
- Allgemeines Management.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diese Systematik:



### 3.3. Wer macht was? Zusammenarbeit der Akteure in Planung, Steuerung und Controlling

Beteiligt an der Planung sind die ehrenamtliche Selbstverwaltung (Kreistag, Hauptausschuss und Fachausschüsse) und die hauptamtliche Selbstverwaltung (Landrat, Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen und das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung).

Ihre Funktionen sind:

- **Kreistag:** Bestimmung der Leitlinien der kommunalen Selbstverwaltung des Kreises Pinneberg nach beratender Unterstützung durch den Landrat und die Bereichsleitungen. Festlegung der Grundsätze für die Steuerung des Kreises; Beschluss der strategischen Ziele und des Haushaltes;
- **Hauptausschuss:** Koordination der Fachplanungen zu einer Gesamtplanung; Vorbereitung der Beschlussfassung im Kreistag zu den strategischen Zielen; Verantwortlich für das Controlling und die Koordination im Bereich der ehrenamtlichen Selbstverwaltung;
- **Fachausschüsse:** Entscheidungsvorbereitung; Festlegung der Grundsätze für die Entwicklung im Rahmen der Fachverantwortlichkeit des Ausschusses; Beratung des Haushaltes zu diesen Themen;
- **Landrat:** Verantwortlich für die Beratung, Entscheidung und Zielkontrolle fachbereichsübergreifender Leitsätze, Konzepte und Ziele; Vorgabe eines Rahmens für die Planung in der Verwaltung nach Beratung mit den Bereichs- und Referatsleitungen, Entwicklung von Vorschlägen für die sach- und finanzpolitischen Ziele für die Gesamtverwaltung auf Basis der Vorschläge der Bereiche, Festlegung der Betriebsziele innerhalb der Vorgaben der sach- und finanzpolitischen Ziele. Dies bezieht sich insbesondere auf die Grundsätze in den Zielfeldern Organisation, Personal, Qualität und Bürgerorientierung, Steuerung und Finanzen sowie allgemeines Management. Zusammen mit den Bereichs- und Referatsleitungen die

Steuerungsunterstützung für die ehrenamtliche Selbstverwaltung in den übergreifenden strategischen Fragen

- **Bereichs- und Referatsleitungen:** Entwicklung und Weiterentwicklung von Bereichs- und Referatsstrategien; Definition des Beitrages der Bereiche zur Gesamtstrategie; Festlegen von Rahmenvorgaben, Zusammenführen der Vorschläge der Fachdienste; Zielkontrolle in den Bereichen; Beratung des Landrates bei der Entwicklung bereichsübergreifender Ziele
- **Fachdienstleitungen:** Sie bringen ihre Fachkompetenzen und Einschätzungen in die Strategieentwicklung ein. Einschätzungen zu wesentlichen Herausforderungen im Rahmen der Unternehmens- und Umfeldanalyse; Entwicklung von Vorschlägen für strategische Ziele und Leistungsziele; Verantwortlich für operative Detailplanung und -steuerung auf Ebene der Produkte, einzelner Haushaltsstellen bzw. des einzelnen Mitarbeiters;
- **Referat Zentrale Steuerungsunterstützung:** Leistung methodischer und technischer Unterstützung für alle Beteiligten während des gesamten Planungsprozesses; Bilanzierung der Zielerreichung des Vorjahres; Zusammenführen von Teilplanungen; Gesamtkoordination aller Planungsaktivitäten; Erstellen von Zeitplänen; Aufstellung des Gesamthaushaltes; auf die Gesamtverwaltung besogenes Finanz-, Personal- und Organisationscontrolling.

Bei der Zusammenarbeit zwischen allen Führungsebenen, also auch zwischen Politik und Verwaltung, steht der positive Wille zu Kooperation und Kommunikation im Vordergrund. Dieses Ziel ist geleitet von der Maßgabe, dass schriftliche Regelungen nicht viel helfen oder gar die Steuerung des Unternehmens Kreisverwaltung behindern, wenn nicht der Wille zu einem Vertrauensvorschuss da ist.

### 3.4. Strategische Planung

Das hier beschriebene Verfahren wird nicht zwingend jährlich aber mindestens in einem Abstand von zwei bis ca. vier Jahren durchlaufen. Voraussetzung für den Start ist, dass sich aus dem Schlüsselkennzahlenbericht oder einer anderen Auswertung der strategischen Ziele und der Rahmenbedingungen heraus der Bedarf ergibt, die Ziele neu zu formulieren. Gründe können sein: eines oder mehrere Ziele sind erreicht, Ziele sind nicht mehr aktuell, Ziele haben sich durch anderweitige Entwicklungen erledigt, Ziele sind nicht mehr realistisch. Sind solche Gründe nicht erkennbar findet lediglich einmal jährlich zu Beginn der Zielberatungen eine Beratung über die geltenden Ziele statt. Eine Einschätzung hierzu erarbeitet das zentrale strategische Controlling. Sie ist Grundlage für die Beratung des Landrates durch die Teilnehmer der Leitungsrunde. Die abschließende Entscheidung über die Einleitung der strategischen Planung und die Anpassung der Ziele trifft der Hauptausschuss. Ist eine Anpassung nicht erforderlich beschließt der Kreistag lediglich die Fortschreibung der strategischen Ziele (vgl. 3.4.7.).

#### 3.4.1. Ziel der strategischen Planung

Die strategische Planung in der Kreisverwaltung umfasst einen Horizont von bis zu vier Jahren. Sie beinhaltet alle Abläufe und Verfahren zur Entwicklung von Zielen und Grundsätzen. Das Referat

Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling nimmt Aufgaben des strategischen Controllings wahr, indem es vor allem Informationen für die Revision und Planung der sach- und finanzpolitischen Ziele bereitstellt und den Prozess managt. Dies geschieht gemeinsam mit den Fachbereichen, die ihre fachlichen Einschätzungen einbringen. Das Verfahren ist in diesem Kapitel beschrieben.

Ziel der strategischen Planung in der Kreisverwaltung ist es, die Politik in die Lage zu versetzen, Rahmenbedingungen systematisch zu erfassen, um Ziele, Grundsätze, Produkt- und Ressourcenplanungen frühzeitig an neue oder veränderte Bedingungen anpassen zu können. Ziel ist es aber auch, für die Kreisverwaltung selbst Betriebsziele zu entwickeln und ständig auf ihre Aktualität zu überprüfen. Das gesamte Verfahren und die Verantwortlichkeiten sind in Kapitel 3.4.11. beschrieben.

### **3.4.2. Vorbereitung der Zielbilanzierung im Referat Zentrale Steuerungsunterstützung**

Insbesondere bei der Bewertung der Erreichung der sach- und finanzpolitischen Ziele des Vorjahres sind die Bereiche gefragt.

Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung bereitet für die anschließende Zielbilanzierung durch die Führungskräfte folgende Themen auf: Personalziele, IT-Strategie, Projektvorschläge, Finanzentwicklung. Es stellt den Fachbereichen als Arbeitsunterlagen Zielvereinbarungen, die Jahresrechnung, den Jahresbericht, Vergleichsdaten aus interkommunalen Kennzahlenvergleichen soweit zentral vorliegend und erste Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen und anstehenden Herausforderungen zur Verfügung. Die Auswertungen beinhalten einen Plan-Ist-Vergleich sowie eine Darstellung der Abweichungsgründe und Konsequenzen.

Weiterer Bestandteil ist die Vorbereitung der Beratung der Betriebsziele. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung erstellt hierzu eine Sammlung der (neuen) Herausforderungen in den Betriebszielfeldern, eine Bilanzierung der Projekte des Vorjahres, sowie eine Einschätzung zu bisheriger Umsetzung und Veränderungsbedarfen der personalwirtschaftlichen Ziele und Rahmenregelungen (vgl. 3.6.).

Das Referat organisiert die Zielklausur und bereitet sie inhaltlich vor.

### **3.4.3. Rahmenvorgaben**

In einer Beratung des Landrates mit den Bereichs- und Referatsleitungen werden auf der Grundlage der Vorbereitung durch das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung künftig Vorgaben für die neuen Zielvorschläge (vgl. 3.4.4.) festgelegt, welche sich wieder auf die Betriebsziele und sach- und finanzpolitischen Ziele beziehen.

Beispiele: „Neue Ziele dürfen nicht mit einem finanziellen Mehraufwand verbunden sein, der nicht durch anderweitige Einsparungen gedeckt wird“; „Ein Schwerpunkt für die kommenden Jahre liegt im Bereich der EDV.“

### **3.4.4. Vorbereitung der Zielklausur in den Bereichen (Zielbilanzierung)**

Zur Vorbereitung der Zielklausur für die Gesamtverwaltung ermitteln die Führungskräfte in ihren Bereichen die wesentlichen Herausforderungen und Ziele und einen eventuellen

Veränderungsbedarf der sach- und finanzpolitischen Ziele und der Betriebsziele. Die Bereiche ermitteln aus den erarbeiteten Herausforderungen ihre wesentlichen Ziele und ordnen diese nach Prioritäten. Die aus den wesentlichen Zielen resultierenden Auswirkungen auf das Budget werden soweit wie möglich zusammengefasst. Die Fachausschüsse haben jederzeit die Möglichkeit, ihre Vorschläge in die Zielplanung der Fachbereiche einfließen zu lassen. Ergebnis sind eine Analyse des Vorjahres und ein im Fachbereich abgestimmter Zielvorschlag. Dieser wird in die Zielmatrix (vgl. Anlage 1) eingetragen.

Die Bereiche werden weiter gebeten, ihre Einschätzungen und erste Vorschläge zu möglichen neuen Projekten zu geben.

Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung unterstützt die Bereiche konzeptionell durch die Arbeitsunterlagen (vgl. 3.4.2.) und bereitet den weiteren Ablauf vor.

Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung fasst die Planungen der Fachbereiche und die eigenen Analysen und Konzepte zusammen, stimmt die Tagesordnung der Zielklausur der Leitungsrunde mit dem Landrat ab und stellt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ca. eine Woche vor der Zielklausur alle Unterlagen zur Verfügung. Neben einer Ziel-Matrix (vgl. Anlage 1) erstellt das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, soweit zu diesem Zeitpunkt der Planung möglich, eine Zusammenfassung der finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Planungen auf den Kreishaushalt.

#### **3.4.5. Zielklausur der Verwaltung**

Die Verwaltungsführung erarbeitet gemeinsam mit allen Fachdiensten in der erweiterten Leitungsrunde eine abgestimmte Strategieempfehlung für Hauptausschuss und Kreistag. Basis sind die Rahmenvorgaben und die Strategievorschläge (=eigene Ziele) der Fachbereiche zu möglichen Änderungen/Anpassungen der aktuellen sach- und finanzpolitischen Ziele. Für die Strategieempfehlung werden die Ziele nach Prioritäten geordnet und als Zielmatrix (vgl. Anlage 1) aufbereitet. Bestandteil der Empfehlung sind weiter daraus abgeleitete Handlungsschwerpunkte für das kommende Jahr. Soweit zu diesem Zeitpunkt der Planung möglich wird der zur Umsetzung der Ziele voraussichtlich erforderliche Aufwand abgeschätzt. Die Fraktionsvorsitzenden erhalten die Strategieempfehlung als Grundlage bzw. Vorschlag zur jährlichen Aktualisierung und Fortschreibung der strategischen Ziele in der Strategieklausur (vgl. 3.4.6.). Die Fachausschüsse erhalten die Strategieempfehlung ebenfalls zur Beratung und ggf. Änderung / Ergänzung. Bestandteil der Zielklausur ist außerdem eine erste Analyse und Festlegung zu den Betriebszielen. Diese wird ebenfalls in einer Zielmatrix aufbereitet.

#### **3.4.6. Strategieklausur von haupt- und ehrenamtlicher Selbstverwaltung**

In einer gemeinsamen Sitzung der Fraktionsvorsitzenden und der Leitungsrunde werden die Strategieempfehlung der Verwaltung und ggf. Ergänzungen aus den Fachausschüssen beraten. Die Sitzung findet grundsätzlich an einem Samstag statt. Ergebnisse sind eine abgestimmte Analyse der anstehenden Herausforderungen sowie Zielvorschläge und Vorschläge für Handlungsschwerpunkte. Diese Beratung bildet die Basis für die weitere verwaltungsinterne Beratung der Betriebsziele.

### **3.4.7. Beschlussfassung der sach- und finanzpolitischen Ziele**

Der Kreistag beschließt ggf. nach weiteren internen Beratungen die strategischen Ziele für das Folgejahr (sach- und finanzpolitische Ziele und teilweise Betriebsziele) und die mittelfristigen Ziele. Die Verwaltung steht im internen Beratungsprozess den Fraktionen auf Wunsch beratend zur Seite.

### **3.4.8. Vorbereitung der Beratung der Betriebsziele**

Innerhalb der hauptamtlichen Selbstverwaltung werden im Anschluss an die Beschlussfassung im Kreistag die in der Zielklausur vorberatenen Betriebsziele mit den sach- und finanzpolitischen Zielsetzungen abgeglichen und ggf. ergänzt. Vorbereitet wird die Beratung durch das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung. Dazu werden im Juni folgende Unterlagen zur Verfügung gestellt: eine Übersicht der beratenen strategischen Ziele und Arbeitsschwerpunkte und eine Aufstellung der vorberatenen Betriebsziele. Die Bereiche werden gebeten, ihre Einschätzungen und zu den Betriebszielen und möglichen neuen Projekten vor diesem Hintergrund erneut zu bewerten.

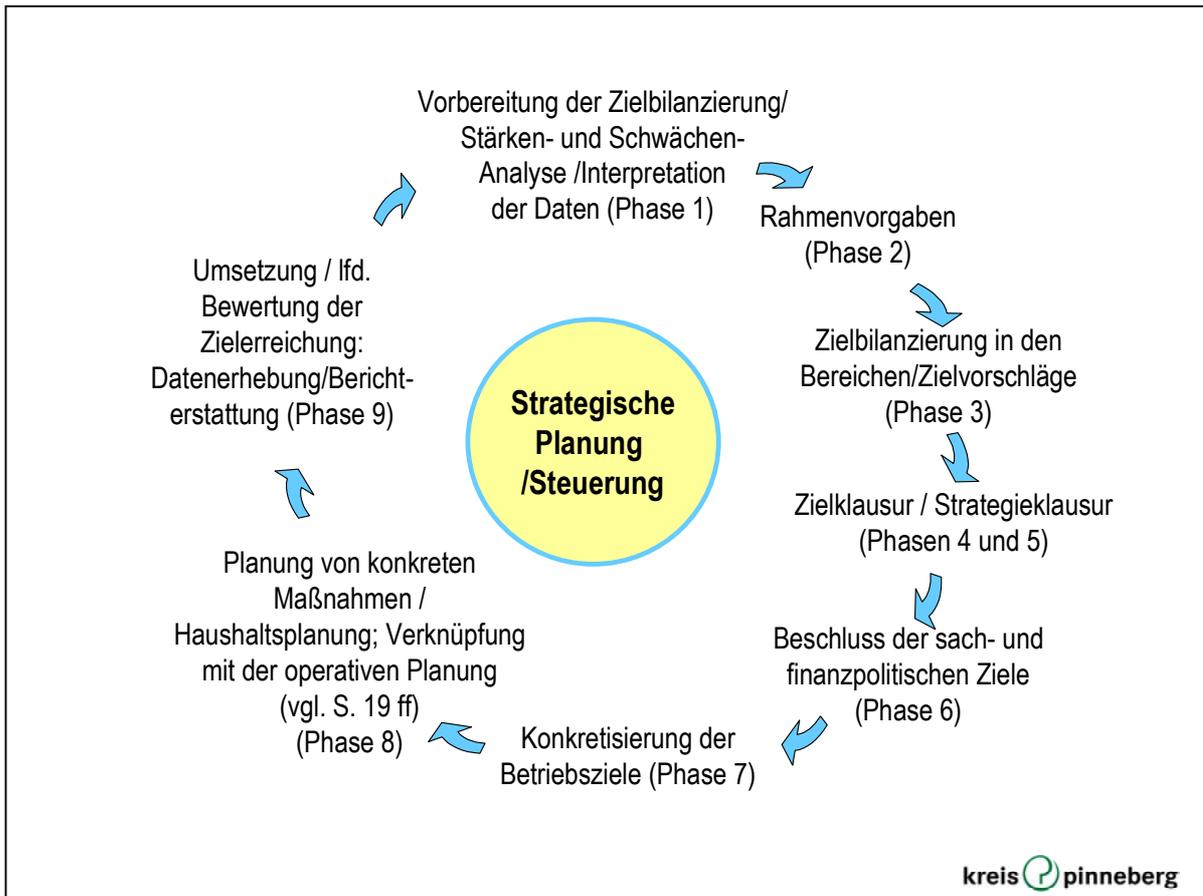
### **3.4.9. Beratung und Entscheidung über die Betriebsziele**

Der Landrat und die Bereichsleitungen beraten auf Basis der Vorbereitung über die Betriebsziele für das kommende Jahr. Ergebnis der Beratung ist eine abgestimmte Übersicht über die Betriebsziele. Es sind Projektvorschläge entwickelt und Aufträge für die Erstellung von Projektbeschreibungen erteilt. Diese Überlegungen sind Basis für die operative Haushaltsplanung.

### **3.4.10. Abschließende Entscheidung über die Betriebsziele und Projekte**

Die endgültige Festlegung trifft der Landrat nach der Beschlussfassung des Haushaltes und einer Beratung mit den Teilnehmern der Leitungsrunde im Januar. Zu diesem Zeitpunkt wird auf Basis der Projektbeschreibungen und innerhalb der Vorgaben der ehrenamtlichen Selbstverwaltung über die Erteilung der Projektaufträge entschieden.

**3.4.11. Zeitablauf und Schema des strategischen Planungsprozesses**



Erläuterung der Phasen des Prozesses:

**Phase 1: Vorbereitung der Zielbilanzierung**

| Was?   | Wer?                                     | Wann?                |
|--|--|----------------------|
| - Vorbereitung der Zielbilanzierung/ Stärken- und Schwächen-Analyse / Interpretation der Daten | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung | Januar bis Ende März |
| - Erste Bewertung der Erreichung der sach- und finanzpolitischen Ziele des Vorjahres           | Bereiche                                 |                      |

**Phase 2: Rahmenvorgaben**

| Was?  | Wer?  | Wann?        |
|---|---|--------------|
| Top-down-Festlegung eines Rahmens für die Zielvorschläge der Bereiche | Landrat, Bereichsleitungen, Referatsleitungen | Anfang April |

**Phase 3: Zielbilanzierung in den Bereichen / Zielvorschläge**

| Was?   | Wer?                                    | Wann? |
|--|---|-------|
| Entwicklung von Zielvorschlägen in den Bereichen | Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen, | April |

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
|  | Referatsleitungen |  |
|--|-------------------|--|

## Phase 4: Zielklausur der hauptamtlichen Selbstverwaltung

| Was?   | Wer?  | Wann?       |
|--|---|-------------|
| Zielklausur mit den Teilnehmern der erweiterten Leitungsrunde; Ergebnis: Strategieempfehlung der Verwaltung für das Folgejahr zur Vorbereitung innerhalb der Fraktionen, als Beratungsgrundlage für die Strategieklausur und zur Beratung in den Fachausschüssen; beinhaltet Themen aus sach- und finanzpolitischen Zielsetzungen und Betriebszielen | Landrat,<br>Bereichsleitungen,<br>Fachdienstleitungen,<br>Referatsleitungen,<br>Stabsstellenleitungen | Mitte April |
| Abschließende Abstimmung der Strategieempfehlung mit den Teilnehmern der Leitungsrunde   | Landrat,<br>Bereichsleitungen,<br>Referatsleitungen   | Mitte April |

## Phase 5: Strategieklausur

| Was?  | Wer?   | Wann?                |
|---|--|----------------------|
| Klausur mit der ehren- und der hauptamtlichen Selbstverwaltung: Beratung der Herausforderungen und der Zielvorschläge aus der Zielklausur der hauptamtlichen Selbstverwaltung sowie aus den Fraktionen.<br>Ergebnis: Liste der Herausforderungen, die auf den Kreis zukommen und Entwurf der strategischen Ziele; Basis für weitere Beratung und Beschlussfassung der strategischen Ziele (sach- und finanzpolitische Ziele und teilw. Betriebsziele); Basis für eine grundsätzliche Ausrichtung für die Aufgaben des Kreises;<br>daraus: Entwicklung eines Entwurfes für Schlüsselkennzahlen | Landrat,<br>Fraktionsvorsitzende,<br>ggf. weitere Mitglieder<br>der Fachausschüsse,<br>Bereichsleitungen,<br>Referatsleitungen,<br>Referat Zentrale<br>Steuerungsunterstüt-<br>zung - Zentrales<br>Controlling | Ende April/ Mai      |
| Beratung der Zielprioritäten in den Fachausschüssen   | Fachausschuss,<br>Fachbereich/Fachdienst   | Mai – Anfang<br>Juni |

## Phase 6: Beschluss der sach- und finanzpolitischen Ziele

| Was?   | Wer?           | Wann?                |
|--|----------------|----------------------|
| Vorberatung  | Hauptausschuss | Mitte Juni           |
| Beschlussfassung (abschließende Festlegung mit dem Beschluss der Haushaltssatzung im Dezember) | Kreistag       | Mitte – Ende<br>Juni |

## Phase 7: Konkretisierung der Betriebsziele

| Was?  | Wer?   | Wann?     |
|---|--|-----------|
| Abgleich der in der Zielklausur vorberatenden Betriebsziele durch die Teilnehmer der erweiterten Leitungsrunde; Basis für die Ressourcenplanung; Entwicklung von ersten Vorstellungen für die Projekte des Folgejahres; im Anschluss an den Beschluss der sach- und finanzpolitischen Ziele im Kreistag | Landrat,<br>Bereichsleitungen,<br>Fachdienstleitungen,<br>Referatsleitungen,<br>Referat Zentrale<br>Steuerungsunterstüt-<br>zung | Ende Juni |

|   |  |                        |
|---|--|------------------------|
| Projektvorstudien erarbeiten  | Sponsoren und designierte Projektleiter  | Bis Ende August        |
| Arbeitsplanung der hauptamtlichen Selbstverwaltung:<br>- Festlegung der Betriebsziele und<br>- Festlegung der Projekte<br>auf Basis der tatsächlich im Haushalt zur Verfügung gestellten Ressourcen. =Schnittstelle zum operativen Geschäft | Landrat, Bereichs- und Referatsleitungen | Januar des Folgejahres |

## Phase 8: Planung von konkreten Maßnahmen / Haushaltsplanung

| Was?  | Wer?   | Wann?                     |
|---|--|---------------------------|
| Schnittstelle zur operativen Planung (Haushaltsaufstellung); vgl. Kapitel 3.5 | Landrat, Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen, Referatsleitungen, Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Fachausschüsse | Anfang August bis Oktober |

## Phase 9: Umsetzung der Planung und laufende Bewertung der Zielerreichung: Datenerhebung und Berichterstattung

| Was?  | Wer?   | Wann?   |
|---|--|---------|
| - Haushaltsausführung<br>- „praktische“ Umsetzung   | hauptamtliche Selbstverwaltung   | laufend |
| Begleitung der Realisierung der Planung; Aufdecken von Steuerungsbedarf und Gegensteuerungsmöglichkeiten bei relevanten Abweichungen; Realisierung über den Schlüsselkennzahlenbericht (vgl. 7.3.3, 8.3 und Anlage 5) | Landrat, Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen, Referatsleitungen, Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Fachausschüsse | laufend |

### 3.5. Operative Planung

#### 3.5.1. Planung der Ziele, Leistungen und Budgets je Produkt

Sobald durch die Strategische Planung die sach- und finanzpolitischen Ziele und die Betriebsziele für den Kreis festgelegt sind, werden innerhalb dieses Rahmens die operativen Ziele, die verschiedenen Leistungen und die Budgets je Produkt bis hin zu Einzelsachverhalten und einzelnen Haushaltsstellen geplant.

Dabei gilt vereinfacht folgende Aufgabenteilung bei der operativen Planung:

Führungskräfte = Zielplanung und Planung der fachlichen Ansätze

Operative zentrale Controller = Bereitstellen der Daten- und Zahlenbasis für die Planung, Aufnahme der Plandaten, Eingabe der Planung in die EDV; methodische Unterstützung

Die Budgetverantwortlichen überprüfen bis Ende April ihre Leistungsziele und legen diese dem Fachausschuss zur Beratung vor. Hierzu wird eine **standardisierte Zielvorlage** erstellt.

Methodische Unterstützung erfolgt durch das operative zentrale Controlling.

Auf der Basis der entwickelten Ziele werden die Ziel- und Leistungsdaten je Produkt bestimmt und in der Plankostenrechnung der Kosten- und Leistungsrechnung gebucht. Soweit nicht bereits im Zusammenhang mit der Strategieplanung geschehen, sind in diesem Zusammenhang regelmäßig sämtliche Produkte und Leistungen kritisch zu hinterfragen. (Hilfestellung bietet hierfür bietet „ProCheck“.)

Das operative zentrale Controlling unterstützt die Bereichs- und Fachdienstleitungen in diesem Prozess. Die verantwortlichen Leitungskräfte schätzen ihre Leistungsmengen und Programmausgaben für das kommende Jahr ab. Die operativen zentralen Controller bereiten die Planungstabellen (vgl. **Standardplanungsliste**, Anlage 4) vor, kalkulieren die Abnahme von Dienstleistungen (intern und extern) und besprechen die Planwerte mit den Führungskräften. Weiter bereiten sie die **Planung der Personalkosten** vor. Dazu stellen sie den Führungskräften Übersichten mit den aktuellen planungsrelevanten Grunddaten sowie absehbare mitarbeiterbezogene Veränderungen zur Verfügung. Beispiele: Wechsel der Dienstaltersstufe, Bewährungsaufstiege, Erreichen der Altersgrenze. Die Bereitstellung dieser Informationen erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Personalservice und dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Organisations- und Personalentwicklung. Die Führungskräfte ergänzen die Grunddaten um von ihnen beabsichtigte Veränderungen wie Höhergruppierungen, Stundenveränderungen, Stellennachbesetzungen, veränderte Aufgabenverteilungen, soweit diese sich auf die Kostenstellenverteilung auswirken, etc. und geben diese Informationen an die operativen zentralen Controller weiter. Diese planen anschließend in Abstimmung mit dem Personalservice personenbezogen die konkreten Beträge je Produkt oder Kostenstelle.

Zur Planung der Internen Leistungsverrechnung erstellt der Fachdienst Innerer Service eine Berechnung und stellt diese den Fachdiensten im Planungsprozess zur Verfügung.

**Abstimmung / Freigabe:**

Vor der Übertragung der Detailplanung in die Planrechnung der Kosten- und Leistungsrechnung wird in **Budgetgesprächen** zwischen dem Landrat und den Bereichsleitungen unter Beteiligung des operativen zentralen Controllings die individuelle Planung der Leistungsziele (operationalen Ziele) und insbesondere der freiwilligen Leistungen abgestimmt. Nach Bedarf nehmen in Einzelfällen auch die Fachdienstleitungen an diesen Gesprächen teil. Anschließend geben die budgetverantwortlichen Leitungskräfte ihre Planung zur Übernahme in die EDV frei.

Die operativen zentralen Controller unterstützen die Budgetverantwortlichen bei der Erstellung der **Haushaltsvorlagen** (Basis: einheitliches Muster) und bei der Vorbereitung der Budgetberatung in den Fachausschüssen.

Die in den Bereichen vorbereiteten Ziele, Leistungen und Budgets werden mit dem Beschluss der Haushaltssatzung und dem Abschluss der Zielvereinbarung zwischen Landrat und Kreistag verbindlich.

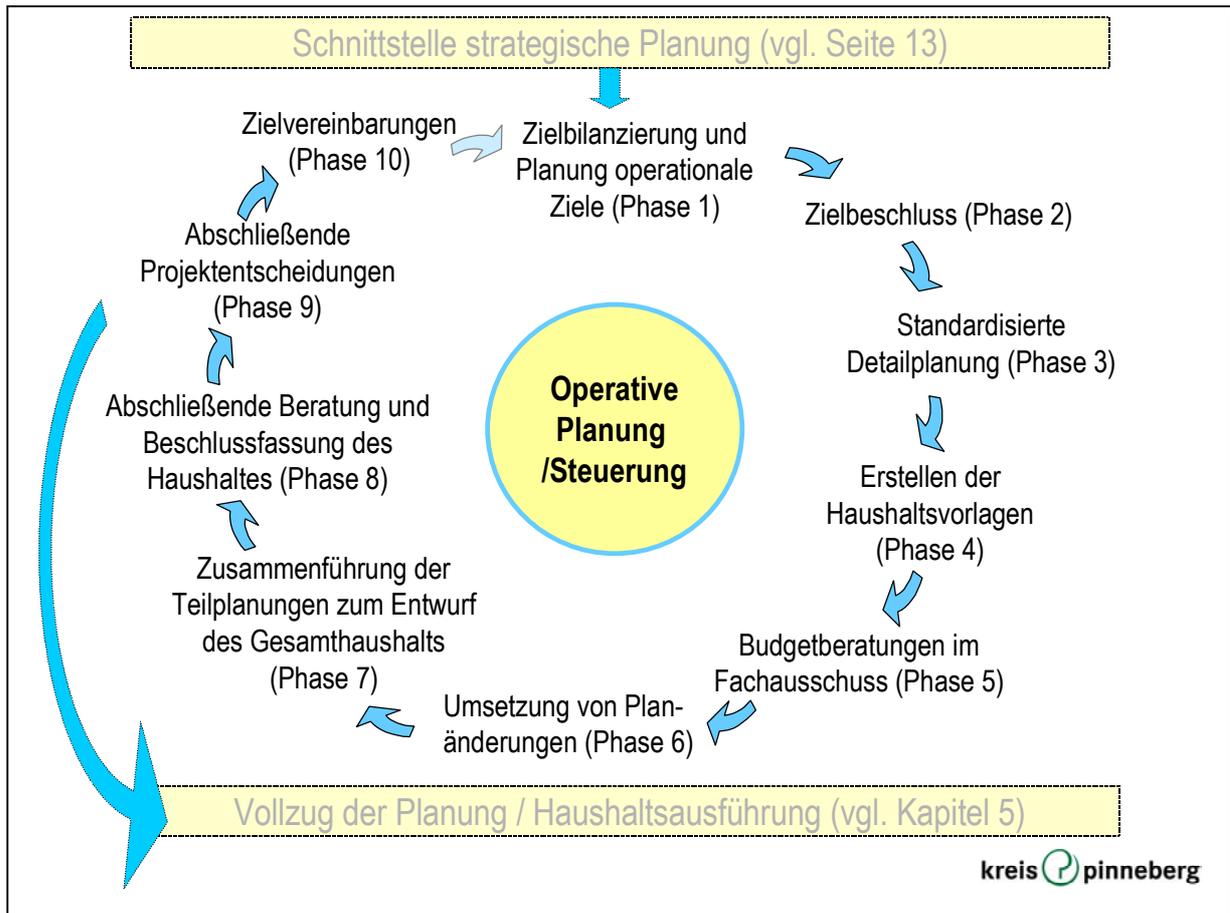
Bestandteil der operativen Planung ist auch die Aufstellung eines Nachtragshaushaltes. Das Erfordernis hierzu lässt sich frühzeitig aus der Prognose des Finanzberichtes entnehmen. (Vgl. 7.3.3 und Anlage 5.2.)

Details werden in der jährlich zu Beginn des Jahres aufgestellten **Terminplanung für die Haushaltsaufstellung** festgelegt. Die Federführung hierfür liegt beim Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Finanzen.

Die einzelnen Arbeitsschritte sind in den nachfolgenden Übersichten dargestellt.

Zu den Details der Budgetbildung und Haushaltsausführung vgl. Kapitel 5.

**3.5.2. Ablauf der operativen Planung**



Erläuterung der Phasen des Prozesses:

**Phase 1: Zielbilanzierung und Planung der operationalen Ziele**

| Was?   | Wer?   | Wann?         |
|--|--|---------------|
| Jahresabschluss  | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung   | Bis Ende März |
| Berichte der Bereiche zur Zielerreichung des Vorjahres                     | Bereiche   | Bis Ende März |
| Jahresbericht  | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung mit Unterstützung durch die Bereiche                                | Bis Ende März |
| Festlegung des Rahmens für die Budgetplanung der Fachdienste und Einheiten | Landrat, Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen, Referatsleitungen, Referat Zentrale Steuerungsunterstützung | April         |
| Planung der neuen Leistungsziele und Erstellen der                         | Bereiche mit   | Bis Mitte Mai |

|  |  |              |
|--|--|--------------|
| standardisierten Vorlage auf Basis der vorgeschlagenen Ziele | technischer Unterstützung durch das operative zentrale Controlling |              |
| Finanzprognose   | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung                           | Bis Ende Mai |

## Phase 2: Zielbeschluss

| Was?  | Wer?                           | Wann?          |
|---|--------------------------------|----------------|
| Beratung der Zielvorlagen in den Fachausschüssen und Beschlussfassung über veränderte Zielsetzungen | Fachausschüsse, Hauptausschuss | Bis Ende Mai   |
| Beschlussfassung der Leistungsziele im Kreistag nach Vorbereitung durch den Hauptausschuss          | Hauptausschuss, Kreistag       | Bis Mitte Juni |

## Phase 3: Standardisierte Detailplanung

| Was?   | Wer?   | Wann?                     |
|--|--|---------------------------|
| Vorbereitung der Standardbudgetlisten  | Operatives zentrales Controlling   | Bis Mitte Juni            |
| Planung der Programmausgaben   | Fachdienstleitung, operatives zentrales Controlling  | Mitte Juni bis Mitte Juli |
| Planung der Sachausgaben   | Fachdienstleitung, operatives zentrales Controlling  | Mitte Juni bis Mitte Juli |
| Abstimmungsgespräche zum Budget  | Fachdienstleitung, operatives zentrales Controlling  | Mitte Juni bis Mitte Juli |
| Planung der Personalausgaben   | Fachdienstleitung, operatives zentrales Controlling  | Bis Mitte Juli            |
| Planung der Internen Leistungsverrechnung im Inneren Service   | FD Innerer Service,  | Bis Ende Juli             |
| Planung der der Inneren Verrechnungen und der Internen Leistungsverrechnung sowie der in Anspruch zu nehmenden Dienstleistungen (Art, Abnahmemenge, ...) in den Fachdiensten | Fachdienste, operatives zentrales Controlling  | Bis Ende Juli             |
| Budgetgespräche auf Basis der Budgetplanung (Standardbudgetlisten)   | Landrat, Fachbereichsleitung, Referatsleitung, operatives zentrales Controlling, Fachdienstleitung nach Bedarf im Einzelfall | Anfang August             |

|  |  |                                 |
|--|--|---------------------------------|
| Abschließende Freigabe der Standardplanungslisten                              | Budgetverantwortlicher                                   | Bis Anfang August               |
| Eingabe der Planung in die EDV   | Operatives zentrales Controlling                         | Bis Ende August                 |
| Finanzielle Auswirkungen durch Zielveränderungen bestimmen                     | Operatives zentrales Controlling, Budgetverantwortlicher | Bis Ende August                 |
| Textliche Erläuterungen Haushaltsstelle und Budget nach Abstimmung vorbereiten | Operatives zentrales Controlling                         | Bis Ende August                 |
| Umlagen KLR berechnen  | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung                 | Laufend, letztmalig Ende August |

## Phase 4: Erstellen der Haushaltsvorlagen

| Was?                         | Wer?  | Wann?                |
|------------------------------|---|----------------------|
| Erstellen des Vorlagentextes | Fachdienstleitung, Fachbereichsleitung mit Unterstützung des zentralen Controllings | Bis Anfang September |
| Druck der Budgetblätter      | Operatives zentrales Controlling  | Anfang September     |

## Phase 5: Budgetberatungen

| Was?   | Wer?                                  | Wann?                               |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Einbringen des Haushaltes in den Hauptausschuss („Auftakt“ der Budgetberatungen) | Landrat, Hauptausschuss               | Mitte September                     |
| Budgetberatungen im Fachausschuss  | Fachausschüsse, Budgetverantwortliche | Mitte September bis Anfang November |

## Phase 6: Umsetzung von Planänderungen

| Was?                              | Wer?   | Wann?          |
|-----------------------------------|--|----------------|
| Eingabe von Änderungen im HKR     | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Finanzen                         | laufend        |
| Eingabe von Änderungen in die KLR | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, operatives zentrales Controlling | laufend        |
| Berechnung der Umlagen in der KLR | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Finanzen                         | Nach Absprache |

## Phase 7: Zusammenführung der Teilplanungen zum Entwurf des Gesamthaushalts

| Was?  | Wer?   | Wann?              |
|---|--|--------------------|
| Zusammenführung der Teilplanungen zum Entwurf des Gesamthaushalts | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Finanzen | Ab Anfang November |

## Phase 8: Abschließende Beratung und Beschlussfassung des Haushaltes

| Was?   | Wer?           | Wann?                 |
|--|----------------|-----------------------|
| Beratung Allg. Finanzwirtschaft, Kordinierung / Steuerung des Gesamthaushaltes; Gesamtinvestitionsprogramm, Gesamtfinanzplan | Hauptausschuss | Ende November         |
| Beschluss der Haushaltssatzung   | Kreistag       | Anfang/Mitte Dezember |

## Phase 9: Abschließende Projektentscheidungen

| Was?  | Wer?  | Wann?  |
|---|---|--------|
| Abschließende Freigabe der Projekte auf Basis der Projektbeschreibungen | Landrat, Bereichsleitungen, Referatsleitungen | Januar |

## Phase 10: Zielvereinbarungen

| Was?   | Wer?   | Wann?           |
|--|--|-----------------|
| Abschluss Zielvereinbarungen Landrat – Bereichs- und Referatsleitungen             | Landrat, Bereichsleitungen, Fachdienstleitungen, Referatsleitungen | Januar bis März |
| Abschluss Zielvereinbarungen Bereichs- und Referatsleitungen - Fachdienstleitungen |  |                 |

**3.6. Besondere Planung Personal**

Ziel der Personalplanung ist der Abgleich von aktuellen Entwicklungen mit den geltenden personalwirtschaftlichen Zielen und Rahmenregelungen sowie ein optimaler Einsatz des Personals in den Fachbereichen und Fachdiensten.

Die Verantwortung für die Personalplanung liegt bei den einzelnen Bereichen. Unterstützung erhalten die Bereiche hierbei vom Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Organisations- und Personalentwicklung.

Die Planung der personalwirtschaftlichen Ziele entspricht grundsätzlich der gleichen Abfolge und den gleichen Terminlagen wie der generelle Planungsprozess. An dieser Stelle werden daher lediglich die speziellen Inhalte und Fragestellungen dargestellt.

Bis Ende März erstellt das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Organisations- und Personalentwicklung das Datenmaterial, das die Basis für die Einschätzung der Zielerreichung und ggf. Entwicklung neuer Ziele im Rahmen der Zielklausur bildet.

Bestandteil davon sind Analysen und Einschätzungen u.a. zu folgenden Fragen:

- In wie weit wurden bestehende personalwirtschaftliche Ziele und Rahmenregelungen im letzten Jahr umgesetzt?
- Gibt es Veränderungsbedarf?
- Welche Auswirkungen hat das Beibehalten/Verändern von Grundsätzen?

Grundlage für diese Einschätzung sind neben der Auswertung von Datenmaterial (Personalentwicklungsbericht, Personalbericht, Statistik zum Frauenförderplan. - Vgl. auch Kapitel 7 - Berichtswesen) Abstimmungsgespräche zwischen Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Organisations- und Personalentwicklung und den Bereichs-, Referats- und Stabsstellenleitungen und der Leitung des Inneren Service. Themen dieser Gespräche sind u.a. anstehende grundsätzliche Personalveränderungen und ggf. erforderlicher Ausbildungsbedarf in den nächsten Jahren. Die Gespräche finden im Januar bzw. Februar statt.

Die Führungskräfte erhalten diese Informationen für ihre Planung zusammen mit dem Jahresbericht. Sie analysieren die Informationen und entwickeln daraus ihre Vorschläge zur Weiterentwicklung der Strategischen Ziele bzw. der Ziele ihres jeweiligen Bereiches für das folgende Jahr. Diese Vorschläge bringen sie in die Zielklausuren ein. Nach der politischen Beratung und Beschlussfassung sind die Zielsetzungen Basis für die Anpassung der Betriebsziele, für personalwirtschaftliche Einzelentscheidungen, für die konkrete Produkt- und Haushaltsplanung sowie für die Entwicklung der Projekte mit personalwirtschaftlichem Bezug.

#### **Personalmanagement:**

Neben diesem strategischen Teil der Personalplanung erfolgt während der operativen Umsetzung eine permanente Begleitung der personalverantwortlichen Führungskräfte durch das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Organisations- und Personalentwicklung.

Sie besteht in der laufenden Bewertung der Zielumsetzung, der Koordination aller personalwirtschaftlichen Sachverhalte im Einzelfall für die Gesamtverwaltung, der monatlichen Beratung des Landrates mit den Bereichs- und Referatsleitungen, der Koordination des optimalen Personaleinsatzes und in der regelmäßigen Abstimmung mit dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten und den Personalverantwortlichen.

Zur finanzwirtschaftlichen Ergänzung erstellt das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Zentrales Controlling monatliche Personalkostenberichte (Vgl. Anlage 5.3).

## **4. Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**

### **4.1. Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung**

Die Kosten- und Leistungsrechnung dient der produktbezogenen Beurteilung der Wirtschaftlichkeit. Mit der Kosten- und Leistungsrechnung wird der Ressourcenverbrauch den jeweiligen Produkten zugeordnet.

Der Wert der Kosten- und Leistungsrechnung für die Kreisverwaltung ergibt sich aus folgenden Aspekten:

- Die Kostenstrukturen werden dort, wo es sinnvoll und steuerungsrelevant ist, transparent gemacht.
- Die Verwaltungsführung nutzt die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung direkt für Steuerungsentscheidungen, indem sie Schlüsse aus den Daten zieht. Mit Hilfe der Informationen wird beispielsweise entschieden, ob eine Maßnahme durchgeführt werden soll oder in welcher Rechtsform eine Aufgabe erledigt werden soll.
- Soweit ein Handlungs- und Entscheidungsspielraum besteht, werden die Informationen der KLR für die Preiskalkulation verwendet.
- Darüber hinaus fördern die zur Verfügung stehenden Informationen das allgemeine Kostenverständnis, ohne dass dies zu direkten Entscheidungen führt.

### **4.2. Basis der Kosten- und Leistungsrechnung**

Die Ziele des Kreises sind die Grundlage für die Erarbeitung der Produktziele und Leistungen. Die KLR kann zur Unterstützung von Steuerungsentscheidungen nur dann genutzt werden, wenn die hinterlegten Leistungsumfänge konsequent die Ziele der Kreisverwaltung abbilden. Produkte, die ihre Relevanz für die Steuerung verloren haben, werden nicht mehr beplant. Nicht genutzte Leistungsumfänge werden nicht mehr erfasst. Die Umlagen sind nachvollziehbar und ermöglichen den Budgetverantwortlichen die Argumentation ihrer Zahlen. Die direkte Korrespondenz der Ziele mit den Produkten und Leistungsumfängen ist ein Schwerpunkt. Gleiches gilt für die weitere Vereinfachung der Umlagen.

### **4.3. Veränderungen mit der Doppik**

Mit der Umsetzung der Doppik wird flächendeckend eine Anlagenbuchhaltung mit Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen beplant. Die Vorbereitung dieser Planung erfolgt durch die operativen zentralen Controller in Zusammenarbeit mit den Fachdienst- und Fachbereichsleitungen.

### **4.4. Einsatz der Plankostenrechnung**

Die Kosten- und Leistungsrechnung wird im Rahmen der Budgetplanung eingesetzt. Für jede selbst erstellte oder von einem anderen Fachdienst oder Externen „eingekaufte“ Leistung werden Planmenge und Planpreis ermittelt. Das Produkt aus beiden ergibt die zu erwartenden Kosten bzw. Erlöse (vgl. auch Standardplanungsliste, Anlage 4).

Je Produkt werden die Kosten- und Erlösarten periodengerecht geplant, so dass im Laufe des Haushaltsjahres die standardisierten Produktberichte und weitere Auswertungen in unterschiedlichem Detaillierungsgrad erstellt werden können. Die Eingaben bilden die Grundlage für die Darstellung der Produkte im Produkthaushaltsplan. Durch Zusammenfassung der Kosten bzw. Erlöse ergeben sich die kameralen Haushaltsansätze.

Zu den Funktionalitäten des Programmes wird auf das KLR-Handbuch der Kreisverwaltung verwiesen.

## 5. Budgetierung und Haushaltsausführung

Der Kreis Pinneberg erstellt einen einheitlichen Produkthaushaltsplan, der allen Anforderungen der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) entspricht und sowohl die notwendigen kameralen und finanzstatistischen Daten enthält als auch die gebildeten Budgets und die beschlossenen Produkte abbildet.

Mit der flächendeckenden Budgetierung werden folgende Ziele verfolgt:

- Durch gleichzeitige konsequente Dezentralisierung der Fach- und Ressourcenverantwortung wird wirtschaftliches Handeln gefördert. Die persönliche Verantwortung für das Budget fördert das Ausschöpfen von Möglichkeiten zur Prozessoptimierung. Die Notwendigkeit der Nachbesetzung einer Stelle wird genauer hinterfragt.
- An das Budget ist die Erreichung von Zielen geknüpft. Ein Beispiel ist die Festlegung eines maximalen Zuschussbedarfes je Budget oder je Produkt. Es werden die Mittel von der Politik zur Verfügung gestellt, die zur Erreichung der vereinbarten Ziele erforderlich sind.

Die Entwicklung der Budgetierung beim Kreis Pinneberg wurde durch diverse Beschlüsse der ehrenamtlichen Selbstverwaltung festgelegt.

Ziel der Budgetierungsregeln ist es, Handlungsabläufe abgestimmt festzuschreiben und hierdurch Kontinuität und Sicherheit im Verfahren zu erreichen. Die Regeln bestimmen insofern gleichermaßen Angelegenheiten des internen Dienstbetriebes zur Sicherstellung des Verfahrens als auch Entscheidungsregularien für die ehrenamtliche Verwaltung.

Diese Grundsätze regeln die Handhabung der Budgetierung beim Kreis Pinneberg. Sie ergänzen die Regelungen der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) um besondere Vereinbarungen zur Aufstellung und Ausführung des Produkthaushaltsplanes.

### 5.1. Verantwortlichkeiten

Die Gesamtverantwortung für den Produkthaushalt trägt der Landrat. Im Hinblick auf die grundsätzliche Erreichung der Produktziele und den vereinbarten Finanzrahmen tragen die Bereichs- und Referatsleitungen die Verantwortung gegenüber dem Landrat.

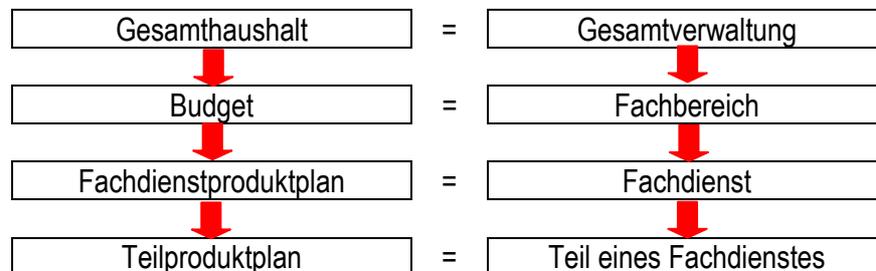
Insbesondere bei erheblichen Abweichungen vom vereinbarten Finanzrahmen ist der Landrat zeitgerecht gegenüber Hauptausschuss / Kreistag berichtspflichtig unbeschadet der allgemein vereinbarten Fristen zur Berichterstattung. Die in der Kreisordnung festgelegte Zuständigkeit des Landrats bleibt davon unberührt. Die Verantwortung für das (Fach-) Bereichsbudget trägt der jeweilige Bereichsleiter gegenüber der ehrenamtlichen Selbstverwaltung.

Für den Fachdienstproduktplan trägt der Fachdienstleiter im Hinblick auf die Erreichung der Produktziele und den vereinbarten Finanzrahmen gegenüber der Fachbereichsleitung die Verantwortung. Das gilt analog für den Leiter einer Organisationseinheit gegenüber der Fachdienstleitung bezogen auf den jeweiligen Teilproduktplan.

Der Leiter der jeweiligen Stabsstellen, des Referats oder anderer Organisationseinheiten außerhalb der Bereiche trägt in Hinblick auf die Erreichung der Produktziele und den vereinbarten Finanzrahmen gegenüber dem Landrat die Verantwortung.

## 5.2. Einrichtung und Umfang der Budgets

Der Haushalt des Kreises wird unter Berücksichtigung der Aufgaben der Fachbereiche, Fachdienste, Referate und Stabsstellen analog der Aufbaustruktur in Budgets aufgeteilt. Die Budgets sind als Zuschussbudgets eingerichtet. Es wird dabei folgender Aufbau verwendet:



Es werden alle Haushaltsstellen des Verwaltungs- und des Vermögenshaushaltsplanes der Einzelpläne 0 bis 8 zu den im Produkthaushaltsplan dargestellten Budgets im Sinne des § 15 GemHVO zusammengefasst.

Das Budget im Sinne des § 15 GemHVO ist grundsätzlich das Bereichsbudget bzw. das Teilbudget einer kostenrechnenden Einrichtung. Weitere Budgets sind in der Übersicht gem. § 2 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO unter Ziffer 3.1 des Produkthaushaltsplanes dargestellt.

## 5.3. Deckungsfähigkeit

Alle Ausgaben eines Budgets im Sinne des § 15 GemHVO sind kraft Verordnung gegenseitig deckungsfähig, soweit in der Haushaltssatzung bzw. im Haushaltsplan nichts anderes bestimmt ist. Bei der Nutzung der Deckungsfähigkeit unterscheidet der Kreis Pinneberg zwischen den Prozess- und den Programmkosten. Die Prozesskosten und die Programmkosten sind jeweils in sich gegenseitig deckungsfähig.

Die Besoldungsaufwendungen sind nur einseitig deckungsfähig zugunsten anderer Ausgaben des jeweiligen Budgets, solange der Kreis von der Höchstbetragsregelung nach § 26 Bundesbesoldungsgesetz Gebrauch macht.

Die Ausgaben eines Budgets im Verwaltungshaushalt sind gem. § 17 Abs. 4 GemHVO einseitig deckungsfähig mit den Ausgaben des entsprechenden Budgets im Vermögenshaushalt. Die Nutzung dieser Deckungsfähigkeit ist nur bei ausgeglichenem Verwaltungshaushalt zulässig.

Im Verwaltungshaushalt dürfen Mehreinnahmen eines Budgets grundsätzlich für Mehrausgaben dieses Budgets verwendet werden, um damit unabwiesbare Mehrausgaben ohne das Instrument der überplanmäßigen Ausgabe flexibel leisten zu können (unechte Deckungsfähigkeit gem. § 16 Abs. 2 GemHVO). Diese unechte Deckungsfähigkeit gilt grundsätzlich jeweils innerhalb der Prozess- bzw. der Programmkosten und darf dort innerhalb der im Haushaltsplan entsprechend durch Vermerkeart und Deckungsring gekennzeichneten Einnahmen und Ausgaben vorgenommen werden.

Mehrausgaben dürfen ausdrücklich dann nicht geleistet werden, wenn z.B. Mehreinnahmen

ausschließlich daraus resultieren, dass Gebührensätze angehoben wurden und keine tatsächliche Steigerung der Leistung ursächlich für die Mehreinnahmen ist.

Bei der Nutzung der Deckungsfähigkeit wird differenziert zwischen der einfachen Deckungsfähigkeit, die die Verwaltung selbständig abwickelt, und der übergreifenden Deckungsfähigkeit, für die analog die Regelungen für ÜPL/APL (=über- und außerplanmäßige) – Ausgaben gemäß des § 82 GO und eine Beteiligung der ehrenamtlichen Selbstverwaltung angewendet werden (Wertgrenze gem. Haushaltssatzung im Einzelfall für den Landrat bis 50.000 € mit Delegation auf die Bereichsleitungen bis 10.000 €; darüber hinaus ist der Kreistag zuständig).

Für die Prüfung der Voraussetzungen der übergreifenden Deckungsfähigkeit und die Veranlassung des Zustimmungsverfahrens ist Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Finanzen zuständig.

### **Übersicht über die Arten und Zuständigkeiten der Deckungsfähigkeit (D)**

| Nr.   | Sachverhalt   | Wertgrenze                            | Abwicklung/ Zuständigkeit                                    | Bemerkung  |
|---|---|---------------------------------------|--|--|
| <b><u>Arten der einfachen Deckungsfähigkeit</u></b>                   |   |                                       |  |  |
| 1.  | D innerhalb der Prozesskosten                           | Keine                                 | Verwaltung   | Gilt auch zwischen VwHH und VmHH   |
| 2.  | D innerhalb der Programmkosten                          | keine                                 | Verwaltung   | Gilt auch zwischen VwHH und VmHH   |
| 3.  | Unechte D innerhalb von Prozesskosten                   | keine                                 | Verwaltung   |  |
| 4.  | Unechte D innerhalb von Programmkosten                  | keine                                 | Verwaltung   |  |
| 5.  | Unechte D bei Zweckbindung                              | keine                                 | Verwaltung   |  |
| <b><u>Arten der besonderen / übergreifenden Deckungsfähigkeit</u></b> |   |                                       |  |  |
| 6.  | D zwischen Prozess- und Programmkosten                  | Analog Regelung zu ÜPL / APL Ausgaben | Über 50.000 € SV<br>Bis 50.000 € Landrat<br>Bis 10.000 € FBL | ½ jährlicher Bericht über die Zustimmung zur Ausübung der übergreifenden Deckungsfähigkeiten |
| 7.  | D vom VwHH zum VmHH zwischen Prozess- u. Programmkosten | Analog Regelung zu ÜPL / APL Ausgaben | Über 50.000 € SV<br>Bis 50.000 € Landrat<br>Bis 10.000 € FBL | Siehe Nr. 6  |
| 8.  | Unechte D zwischen Prozess- und Programmkosten          | Analog Regelung zu ÜPL / APL Ausgaben | Über 50.000 € SV<br>Bis 50.000 € Landrat<br>Bis 10.000 € FBL | Siehe Nr. 6  |

Bei den im Haushaltsplan mit Politikvorbehalt (**PV**) gekennzeichneten Ansätzen / Aufgaben / Produkten darf die Deckungsfähigkeit nur im Einvernehmen mit dem jeweils zuständigen Fachausschuss in Anspruch genommen werden.

Die Art der Deckungsfähigkeit wird im Haushaltsplan über die Vermerksart zur Haushaltsstelle gekennzeichnet. Weitere Angaben und Hinweise über die Deckungsfähigkeit finden sich in der Deckungsringübersicht oder in den Bestimmungen über die Ausführung des Haushaltsplanes.

Die Nutzung der Deckungsfähigkeit als Instrument der flexiblen Haushaltsführung darf generell die operationalen Ziele und die Zielprioritäten in Art, Umfang und Zeitabfolge nicht gefährden. Im Zweifelsfall ist die Entscheidung der ehrenamtlichen Selbstverwaltung einzuholen.

Ist aufgrund der Wertgrenzen bei der besonderen Deckungsfähigkeit ein politisches Gremium zuständig, so ist nur dieser Weg möglich. Ist vorab eine Entscheidung erforderlich, so wird diese ausschließlich als Zustimmungsverfahren gemäß § 82 GO für überplanmäßige und außerplanmäßige Ausgaben mit Prüfung der Unabweisbarkeit abgewickelt.

Über die Nutzung der Deckungsfähigkeit ist im Rahmen des Berichtswesens zu berichten.

#### **5.4. Übertragbarkeit**

Die Ausgabemittel eines Budgets im Verwaltungshaushalt sind gem. § 18 Abs. 1 Nr. 3 GemHVO in das nächste Haushaltsjahr übertragbar.

Im Rahmen entsprechender Regelungen in einem Kontrakt ist eine negative Abweichung von der Vereinbarung in geeigneter Form als Verlustvortrag auszuweisen und abzuwickeln. Vor der Übertragung der Mittel wird die Entwicklung des Gesamtkontraktes in der Leitungsrunde beraten. Die Ausgaben des Vermögenshaushalts können generell weiter übertragen werden, und zwar auf Antrag - jeweils für 1 Jahr- bis zur Fälligkeit der letzten Zahlung, bei Baumaßnahmen und Beschaffungen längstens jedoch bis 2 Jahre nach Schluss des Haushaltsjahres, in dem der Gegenstand oder Bau in seinen wesentlichen Teilen in Benutzung genommen werden kann (§ 18 Abs. 2 GemHVO).

Die Übertragung von Haushaltsmitteln des Verwaltungshaushalts bzw. des Vermögenshaushalts ist konkret zu begründen. Die Übertragung von Haushaltsmitteln wird grundsätzlich nur aufgrund bindender Verpflichtungen (Gesetz, Vertrag, Beschluss oder sonstiger Verpflichtung) bzw. aufgrund einer entsprechenden Vereinbarung in einer Zielvereinbarung vorgenommen. Übertragungen sind weiterhin zulässig, wenn dadurch eine besonders wirtschaftliche Aufgabenerfüllung ermöglicht wird (z.B. aufgrund mehrjähriger Planung), darüber hinaus mit Zustimmung der ehrenamtlichen Selbstverwaltung. Eine Übertragung weiterer Mittel ist nicht zulässig und durch die Outputorientierung im Rahmen askömmlicher Budgets auch nicht notwendig.

Notwendige Mittelübertragungen sind den Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Finanzen mit den Begründungen zur haushaltstechnischen Abwicklung jeweils bis zum 10. Januar des folgenden Haushaltsjahres schriftlich mitzuteilen. Im Rahmen der zentralen Verantwortung für den Haushaltsausgleich und die Gesamtfinanzen entscheidet der Landrat in Zweifelsfällen auf gemeinsamen Vorschlag des Referates Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Finanzen und der Bereichsleitung.

Grundsätzliche Regelungen und Verfahrensweisen sowie weitere Übertragbarkeitsvermerke sind im Produkthaushaltsplan und in den Ausführungsbestimmungen zum Haushaltsplan ersichtlich.

Über die Nutzung der Übertragbarkeit ist zu berichten.

**5.5. Ausführung des Produkthaushaltsplanes**

Der Haushaltsvollzug wird durch die vorstehenden Grundsätze zur Budgetierung und die Bestimmungen über die Ausführung des Haushaltsplanes geregelt.

Die bzw. der jeweilige Budgetverantwortliche ist für die Einhaltung der vereinbarten Ziele, also auch für die Ansätze seines Budgets verantwortlich. Erkennbare Planabweichungen bei den Ansätzen, die zu einer Nachtragsplanung bzw. haushaltswirtschaftlichen Sperre führen können, sind dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Team Finanzen bei Bekanntwerden umgehend zu melden bzw. im Finanzbericht zu erfassen.

## 6. Zielvereinbarungen und Kontrakte

Durch die Zielvereinbarungen und das Kontraktmanagement werden die Planungsinstrumente sach- und finanzpolitische Ziele, Produkthaushaltsplan und Berichtswesen zusammengeführt und die Zielbeiträge der verschiedenen Ebenen verbindlich festgelegt. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling unterstützt bei der Bewertung der Zielerreichung.

### 6.1. Begriffserläuterungen

Ein **Kontrakt** ist eine verbindliche Zielabsprache zwischen politischen Gremien und der hauptamtlichen Selbstverwaltung über einen festgelegten Zeitraum und enthält insbesondere Angaben über Ziele, Inhalt und Art der Berichterstattung sowie die für die Leistungserstellung zur Verfügung stehenden finanzwirtschaftlichen Ressourcen. In der Praxis gibt es dies beim Kreis Pinneberg nicht. Ziel ist es aber, in Verbindung mit der dezentralen Ressourcen- und Fachverantwortung der Bereiche das Kontrakt- und Zielvereinbarungsmanagement zusammen als die Grundlage für die Steuerung durch Politik und Verwaltungsführung zu etablieren. So lange dieses Konzept noch nicht tragfähig ist, sind entsprechende Regelungen über Kontrakte hier nicht enthalten.

**Zielvereinbarungen** sind eine präzisierende Grundlage zwischen dem Landrat und den Bereichs- und Referatsleitungen sowie den Bereichsleitungen und Fachdienstleitungen zur Umsetzung der sach- und finanzpolitischen Ziele und der Betriebsziele. Zielvereinbarungen zwischen Fachdienstleitungen und Mitarbeitern können geschlossen werden, sind aber nicht zwingend.

### 6.2. Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarungen und insbesondere das Zielvereinbarungscontrolling sind nach einem verbindlichen Muster und Ablauf gestaltet (Anlagen 2 und 3).

Zielsetzung bei der Gestaltung des Verfahrens ist es, den Aufwand möglichst gering zu halten. Gleichzeitig ist es möglich, zu vereinbarten Terminen einen guten Überblick über den jeweiligen Stand der Zielerreichung zu bekommen. Die Berichte sind Anlass zu einem quartalsweisen Gespräch über die vereinbarten Ziele (vgl. 6.2.3.)

Mit dem nachfolgend dargestellten Verfahren wird dieses Ziel mit einem überschaubaren Aufwand erreicht.

#### 6.2.1. Abschluss

- Zielvereinbarungen werden nach einem einheitlichen Muster festgeschrieben (Anlage 2).
- Zu jedem Ziel werden von beiden Partnern gemeinsam in der Zielvereinbarung ein bis zwei Kennzahlen oder Indikatoren für die Messung der Zielerreichung entwickelt, anhand derer der Grad der Zielerreichung ohne übermäßigen Aufwand gemessen werden kann (Anlage 3).

### 6.2.2. Dokumentation

- Die Vereinbarungen des Landrates mit den Bereichs- und Referatsleitungen fasst das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling zusammen.
- Auf dem gemeinsamen Laufwerk gibt es einen Ordner („L/LtgRunde/Zielvereinbarungen“), auf den neben den Mitgliedern der Leitungsrunde ausschließlich das zentrale strategische Controlling zugreifen kann. In diesem Ordner liegen die jeweils aktuellen Fassungen der Zielvereinbarungen.
- Auskünfte zu den Zielvereinbarungen erfolgen ausschließlich an die Partner der Vereinbarungen. Die Weitergabe an Andere bedarf der ausdrücklichen Zustimmung beider Partner.

### 6.2.3. Regelmäßige Berichte

- Zwischen den Partnern der Zielvereinbarung finden quartalsweise obligatorische Zielvereinbarungsgespräche statt. Um eine wirksame Führung zu verankern, werden die Gesprächstermine auch dann angesetzt, wenn sich keine wesentlichen Probleme abzeichnen.
- Ziel der Berichtsgespräche ist es, die Zielerreichung in einem gemeinsamen Gespräch zu steuern.
- Die Auswertung der Vereinbarungen zwischen den Partnern erfolgt in Form von Terminüberwachungen und einem Berichtswesen nach vereinbartem Muster (Anlage 3).
- Die Zielvereinbarung sowie dieses Berichtsblatt (Anlage 3) sind Basis für die Gespräche.
- Die jeweilige Leitungskraft erhält quartalsweise standardisierte Berichte.
- Bei sich abzeichnenden Problemen erhält der Landrat bzw. die Bereichsleitung auch zwischendurch einen Abweichungsbericht durch den Vertragspartner.
- Zur Vorbereitung dieser Berichte gibt das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling einen vorbereiteten Berichtsbogen jeweils zwei Wochen vor Ende eines Quartals an den Vertragspartner weiter. Gleichzeitig wird der Termin für das Berichtsgespräch vereinbart. Zwei Arbeitstage vor dem Gespräch wird der Berichtsbogen an den Landrat oder den Vertragspartner gemailt. Soweit möglich enthält der Bericht einen Lösungsvorschlag bei wesentlichen Abweichungen.
- Die Vertragspartner dokumentieren durch Abzeichnen auf dem Berichtsbogen, dass das Gespräch erfolgt ist. Ergebnisse / Änderungen werden durch sie direkt auf dem Berichtsbogen dokumentiert. Eine Kopie des Bogens wird an das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling weitergegeben und dort zusammengefasst.

## 7. Berichtswesen

### 7.1. Begriffserläuterung

Das Berichtswesen umfasst alle regelmäßigen Mittel und Maßnahmen der Kreisverwaltung zur Erarbeitung, Weiterleitung und Verarbeitung von Informationen über relevante betriebliche und politische Prozesse. Die konzeptionelle und methodische Verantwortung für das Berichtswesen liegt im Referat Zentrale Steuerungsunterstützung. Berichtsmuster und Intervalle werden hier entwickelt.

Mit den Berichten des Kreises Pinneberg werden im wesentlichen folgende Zwecke verknüpft:

- Sicherstellen der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung.
- Kontrolle der Zielerreichung.
- Dokumentation von Ergebnissen (z.B. Jahresrechnung / Jahresbericht).
- Beschlusskontrolle (Übersicht über den Stand der Ausführung politischer Beschlüsse).
- Berichte zur Vorbereitung politischer Beschlüsse (z.B. Kurzübersicht über finanziellen Mehrbedarf für vorgesehene Veränderungen der Produktziele, Finanzprognose, usw.).
- Ermöglichen einer zeitnahen Diskussion über alle relevanten Steuerungsdaten.

### 7.2. Grundlagen des Berichtswesens

Die Berichtssystematik ist nicht statisch. Für das Berichtswesen gelten folgende Grundsätze:

- Für die Berichterstattung ist nicht primär der Rhythmus der Ausarbeitung der Berichte maßgebend, sondern der Rhythmus der Auswertungsnotwendigkeit.
- Basis des Berichtswesens ist der sich permanent ändernde Informationsbedarf seitens der politischen Gremien und hauptamtlichen Entscheidungsträger(-innen).
- Bei der Gestaltung der Berichte geht Einfachheit und Verständlichkeit vor Detailgenauigkeit.
- Das Berichtslayout ist standardisiert.
- Berichte bestehen jeweils aus einer Darstellung des aktuellen Standes, einem Vergleich und einer Prognose / Bewertung des Sachverhaltes.
- Auch bei Zielerreichung ergeben sich bei bloßer Weitergabe von Berichten durch das Controlling Möglichkeiten einer Fehlinterpretation. Um dies auszuschließen dürfen Auswertungen in Berichten nicht unkommentiert im Raum stehen bleiben. Daher bietet es sich an, regelmäßige Berichtsgespräche zu führen. Weiter bietet es sich an, das operative zentrale Controlling an diesen Gesprächen teilnehmen zu lassen, um Rückfragen zur Zahlenbasis direkt klären zu können.
- Das Berichtssystem der Kreisverwaltung Pinneberg basiert auf einer freiwilligen und offenen Kommunikation.

### 7.3. Berichtsarten

Im Hinblick auf den Steuerungsprozess (Planung, Ausführung und Zielerreichungskontrolle) sind folgende Berichtsformen von Bedeutung:

### 7.3.1. Jahresbericht / Quartalsbericht

Der **Jahresbericht** besteht aus den Komponenten

- Strategiebericht (Erreichung der gesetzten Ziele, wesentliche Entwicklungen in den Rahmenbedingungen; incl. Umsetzung der personalwirtschaftlichen Ziele und Rahmenregelungen) / Bericht über Entwicklungen bei den Schlüsselkennzahlen (vgl. Kapitel 7.3.2, 8.3 und Anlage 5.1),
- Finanzbericht (vgl. Kapitel 7.3.3 und Anlage 5.2.),
- Personalkostenbericht (vgl. 7.3.4 und Anlage 5.3.),
- Personal(entwicklungs)bericht (vgl. 7.3.5, 7.3.6 und Anlage 5.4),
- Berichte über relevante Zielabweichungen und anstehende Herausforderungen.

Er erscheint in dem auf das Berichtsjahr folgenden Kalenderjahr zum Ende des ersten Quartals.

Die Inhalte werden von den Teilnehmern der Leitungsrunde in Zusammenarbeit mit dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling festgelegt. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling fügt die aus den Fachbereichen erstellten Teilberichte zu einem Gesamtbericht zusammen.

Die **Quartalsberichte** erscheinen im laufenden Kalenderjahr und berichten in reduzierter Form über die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen (Schlüsselkennzahlen). Ergänzt wird dieser Bericht um Informationen zur Finanz- und Personalwirtschaft (Finanzbericht und Personalkostenbericht) sowie um aktuelle Informationen je nach Bedarf.

Sie erscheinen jeweils zum 15. des auf das Quartalsende folgenden Monats.

### 7.3.2. Schlüsselkennzahlenbericht

Der Schlüsselkennzahlenbericht bietet einen monatlichen Überblick für Landrat und Bereichsleitungen über die ca. 25 wesentlichen Steuerungsgrößen für die Kreisverwaltung. Er ist gleichzeitig der Hauptbestandteil der Quartalsberichte für die ehrenamtlichen Selbstverwaltung. Der Schlüsselkennzahlenbericht deckt Bedarf für tiefergehende Analysen und Bewertungen auf, die im Rahmen des Berichtsgesprächs zu klären sind.

(vgl. auch 8.3. zu Zielsetzungen und Definition der Schlüsselkennzahlen sowie Ablauf der Berichterstellung, sowie Anlage 5.1 )

### 7.3.3. Finanzbericht und Finanzprognose

Der **Finanzbericht** bezieht sich auf kamerale Daten und enthält Informationen über die Erreichung der finanzpolitischen Ziele. In ihm sind Aussagen zur Entwicklung der verschiedenen Einnahme- und Ausgabeblöcke enthalten.

- Entwicklung vorab festgelegter Einnahme- und Ausgabepositionen
- Schuldenstand und voraussichtliche Entwicklung
- Nettokreditaufnahme
- Investitionsquote

Ergänzend erarbeitet das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Zentrales Controlling gemeinsam mit den Bereichs-, Fachdienst-, Referats- und Stabsstellenleitungen eine bewertende Analyse der Daten. Diese ist Grundlage für Steuerungsentscheidungen und Berichtsgespräche. Der Finanzbericht ist eine Basis für die Finanzprognose und die laufende Steuerung sowie Bestandteil des Quartals- und Jahresberichtes. Er wird monatlich erstellt. Veränderungsbedarfe, die eine Nachtragsplanung erfordern, werden hier möglichst frühzeitig dargestellt. Es ist Ziel, diesen Bericht um Vergleichsdaten aus anderen Kreisen zu ergänzen.

Die operativen zentralen Controller unterstützen die Führungskräften durch ein monatliches Berichtsgespräch.

Soweit eine monatliche Auswertung nicht sinnvoll ist, werden diese Informationen quartalsweise bzw. jährlich in diesem Bericht dargestellt. (Muster vgl. Anlage 5.2)

Für die Bereitstellung dieser Informationen ist das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Zentrales Controlling in Abstimmung mit dem Team Finanzen und der Kreiskasse verantwortlich.

In der **Finanzprognose** wird unter Berücksichtigung bekannter Informationen über die Einnahme- und Ausgabeentwicklung die Gesamtentwicklung des Haushaltes prognostiziert. Sie ist gekennzeichnet durch Informationen über die Zuführung vom Verwaltungshaushalt zum Vermögenshaushalt, zum Fehlbedarf im Verwaltungshaushalt und zum Kreditbedarf.

Die erste Prognose wird Ende des ersten Halbjahres, die zweite Prognose wird nach dem Haushaltserlass getroffen.

Verantwortlich für die Erstellung ist Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Finanzen.

#### **7.3.4. Personalkostenbericht**

Der Personalkostenbericht ermöglicht eine umfassende Einschätzung zur Entwicklung der Personalkosten auf allen Steuerungsebenen. Er wird monatlich durch die operativen zentralen Controller erstellt, um die Abweichungsanalyse zu erleichtern. Unterstützung leisten dabei die Führungskräfte und die Abteilung Personalservice. Basis sind die um nicht steuerungsrelevante Größen bereinigten Personalkosten und die tatsächlich angefallenen Personalkosten. Der Soll-Betrag und die Bereinigungsgrößen werden jährlich mit dem Haushalt beschlossen. Der Personalkostenbericht gibt Auskunft über Planabweichungen bei den bereinigten Personalkosten und deren Ursachen.

Damit die operativen zentralen Controller eine aussagekräftige Abweichungsanalyse erstellen können, teilen die Führungskräfte und die Abteilung Personalservice Veränderungen bei den Beschäftigungsverhältnissen ihrer Mitarbeiter monatlich zum Monatsende dem für ihren Bereich verantwortlichen operativen zentralen Controller in standardisierter Form mit. (Muster siehe Anlage 5.3) Die operativen zentralen Controller unterstützen die Führungskräfte durch ein monatliches Berichtsgespräch.

Hauptausschuss und Kreistag erhalten den Bericht quartalsweise entsprechend der Beschlussfassung zur Personalkostensteuerung. (Muster siehe Anlage 5.3)

### 7.3.5. Personalbericht

Der Personalbericht informiert über statistische Daten und über Kennzahlen zum bei der Kreisverwaltung beschäftigten Personal wie Anzahl der Beschäftigten, Krankheitsquote, Anzahl voraussichtlicher Rückkehrerinnen etc. Er erscheint halbjährlich. (Muster siehe Anlage 5.4)

### 7.3.6. Personalentwicklungsbericht

Der Personalentwicklungsbericht wird einmal jährlich zum Stichtag 31.12. durch das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Organisations- und Personalentwicklung erstellt. Er erscheint zum Ende des ersten Quartals. Er informiert über die Umsetzung der Grundsätze der Personalentwicklung im abgelaufenen Jahr. Basis sind die Personalentwicklungskennzahlen. (Muster siehe Anlage 5.4)

### 7.3.7. Kostenstellenbericht / Produktbericht

Der Kostenstellenbericht bietet Steuerungsinformationen auf Ebene der Fachdienste, Stabstellen und Referate. Er berichtet über die wesentlichen Kostenblöcke (Personalausgaben, Verwaltungs- und Betriebsaufwand und Programmausgaben) sowie über die Zielerreichung. Informationen zu Entwicklungen bei den Produkten werden in diesem Bericht über ausgewählte Kennzahlen zusammengefasst. Die Festlegung der darzustellenden Kennzahlen erfolgt in Absprache zwischen dem Kostenstellenverantwortlichen und dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling. Die Zahlenbasis der Kostenstellenberichte wird quartalsweise durch das operative zentrale Controlling erstellt und an den Kostenstellenverantwortlichen weitergegeben. Dieser erläutert das Datenmaterial. Kostenstellenberichte sind eine Grundlage der Berichtsgespräche (7.3.6). (Muster siehe Anlage 5.5)

Ein wesentliches Ziel des neuen Haushaltsrechts ist das outputorientierte Steuern der Verwaltung über vereinbarte Ziele auf der Ebene von Produkten. Der Produktbericht bietet Informationen auf dieser Ebene. Produktberichte werden allerdings nicht laufend zu allen Produkten sondern nur bei relevanten Abweichungen auf Basis der Produktblätter erstellt.

### 7.3.8. Budgetbericht

Durch das Haushaltsrecht wird eine weitgehende Flexibilisierung der Haushaltsmittel innerhalb eines Budgets ermöglicht (vgl. Kapitel 5).

Über die Verwendung dieser Mittel ist im Rahmen der Budgetberichterstattung Rechenschaft abzulegen. Dies beinhaltet auch Aussagen über die flexible Mittelverwendung (über- und außerplanmäßigen Ausgaben und zur übergreifenden Deckungsfähigkeit zwischen Programm- und Prozesskosten) und die Erreichung der Budgetziele. Der Hauptausschuss erhält diese Information halbjährlich in Form einer Mitteilung. Nach Möglichkeit sollen auch zukünftige Entwicklungen prognostiziert werden. Für das Erstellung der Mitteilung ist das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung verantwortlich. Die Interpretation dieser Werte erfolgt nach Bedarf

durch die Leitungskräfte. Für die Erstellung ist das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Finanzen verantwortlich.

### **7.3.9. Abweichungsanalysen**

In den Abweichungsanalysen werden relevante Abweichungen dargestellt und erläutert. Voraussetzung hierfür ist die im Vorweg erstellte finanzwirtschaftliche Planung oder zumindest aber die definierte Zielvorgabe. Abweichungsanalysen werden beim Kreis Pinneberg insbesondere genutzt, um auf Abweichungen in bestimmten Ausgabe- bzw. Kostenbereichen aufmerksam zu machen. Die Abweichungsanalyse hat in diesem Zusammenhang den Zweck, die Beratungen über Ziele zu strukturieren. Sie ist so zu gestalten, dass sich Anhaltspunkte für Gegensteuerungsmaßnahmen eindeutig identifizieren lassen. Abweichungsanalysen sind regelmäßiger Bestandteil von Berichten und Berichtsgesprächen.

### **7.3.10. Berichtsgespräch**

Das Berichtsgespräch zwischen dem für die Erreichung des jeweiligen Zieles Verantwortlichen und seinem Vorgesetzten dient der Rückmeldung über Zielerreichung und Ressourceneinsatz. Im Berichtsgespräch werden auf der Grundlage der Schlüsselkennzahlen-, Finanz-, Personalkosten- und Kostenstellenberichte Abweichungen aus dem Soll / Ist – Vergleich analysiert und Steuerungsmaßnahmen vereinbart. Daraus resultiert eine laufende Festlegung und Rückkopplung von Leistungszielen. Auch bei Zielerfüllung ist ein Berichtsgespräch sinnvoll. Durch ein Berichtsgespräch soll verhindert werden, dass Informationen unkommentiert weitergegeben werden, ohne dass eine Möglichkeit zu Meinungsäußerungen besteht.

## 8. Kennzahlen

### 8.1. Definition

Kennzahlen sind quantitative oder qualitative Informationen über die Ziele, Leistungen, Produkte oder Strukturen, um die eigene Leistungsfähigkeit zu beurteilen und den Grad der Zielerreichung zu messen (z.B. Ziel: Senkung des Schuldenstandes um 5 %).

Kennzahlen sind das Ergebnis einer Division absoluter Zahlen oder im Ausnahmefall aufgrund ihrer besonderen Bedeutung eine absolute Zahl selbst.

Beispiele:

- |                             |   |                          |   |                    |
|-----------------------------|---|--------------------------|---|--------------------|
| a) Krankheitsquote          | = | Krankheitstage<br>gesamt | / | Anzahl Mitarbeiter |
| 10                          | = | 10.000                   | / | 1.000              |
| b) Schuldenstand per 31.12. | = | 75 Mio. €                |   |                    |

### 8.2. Kennzahlen in der Kreisverwaltung

Kennzahlen leiten sich aus den sach- und finanzpolitischen Zielen und den Betriebszielen ab. Sie sind Bestandteil des Berichtswesens und dienen darüber hinaus als Basis zur Messung der Zielerreichung im Rahmen von Zielvereinbarungen. Ohne einen eindeutigen Zielbezug werden keine Kennzahlen gebildet. Die Bildung von Kennzahlen erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung, Controlling und den Fachverantwortlichen für die Erreichung der abgebildeten Ziele. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung ist dabei für die Methodik verantwortlich; die Bereichs-, Fachdienst-, Referats- und Stabsstellenleitungen legen die inhaltliche Ausgestaltung der Kennzahlen fest. In einer Kennzahlendefinition sind Details der Kennzahlen wie Definitionen, Datenquellen, Erhebungsturnus/Stichtag etc. klar festzulegen (vgl. Definitionsbogen, Anlage 6). Nur so kann eine einheitliche Erfassung und Vergleichbarkeit der Daten über längere Zeiträume gewährleistet werden.

Kriterien für die Bildung von Kennzahlen sind:

- ist einem eindeutigen Ziel zugeordnet;
- deckt unmißverständlich Stärken und Schwächen auf;
- der Aufwand für die Erhebung ist klar begrenzt;
- die Anzahl der Kennzahlen ist auf das absolut notwendige Maß begrenzt;
- die Kennzahlen sind klar definiert (z.B. Begriffe, Stichtage, notwendige Grundzahlen, Formeln, etc.).

Bei Veränderungen der sach- und finanzpolitischen Ziele und der Betriebsziele sowie der operationalen Ziele werden die Kennzahlen überdacht und bei Bedarf angepasst. Die bei der Kreisverwaltung verwendeten Kennzahlen werden im Planungszyklus mindestens einmal jährlich mit der Zielplanung überprüft.

### 8.3. Schlüsselkennzahlen in der Kreisverwaltung

Schlüsselkennzahlen sind Kennzahlen, die in besonderer Art und Weise die Belange der Kreisverwaltung Pinneberg berühren. Kriterien hierfür sind hohes finanzwirtschaftliches Interesse (z.B. Schuldenstand) oder z.B. personalpolitische Relevanz (z.B. Rückkehrerinnen).

Schlüsselkennzahlen berühren alle Zielfelder und damit die Gesamtverwaltung. Sie bilden die strategischen Ziele ab und ermöglichen einen schnellen Überblick über wesentliche Steuerungsinformationen.

Die Anzahl ist auf ca. 25 beschränkt, um lediglich besonders verdichtete Steuerungsinformationen auf wenigen DIN A4 Seiten (optimal: zwei Seiten) für die Verwaltungsführung bereitzustellen. Soweit eine neue Kennzahl hinzukommt, wird eine alte gestrichen. Über Inhalt und Form der Schlüsselkennzahlen beraten die Teilnehmer der Leitungsrunde. Sie schlagen dem Hauptausschuss erstmalig bis 31.03., anschließend jeweils zum Beschluss des Haushaltes einen Kennzahlenbogen vor, der unter Berücksichtigung der sach- und finanzpolitischen Ziele und der Betriebsziele erarbeitet wurde.

### 8.4. Umgang mit den Schlüsselkennzahlen

Über die Entwicklung der Schlüsselkennzahlen wird quartalsweise berichtet (vgl. 7.3.2.). Die Kennzahlen werden hierzu im Referat Zentrale Steuerungsunterstützung nach einheitlichem Muster (vgl. Anlage 5) erfasst und vorgehalten. Die Fachverantwortlichen in den Bereichen stellen dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung jeweils zum Ende eines Quartals die für den Bericht erforderlichen Daten (Ist-Wert, Prognose bis zum Jahresende) und eine textliche Erläuterung zur Verfügung. Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung stellt diese Informationen zu einem Gesamtbericht zusammen und leitet diesen an die Empfänger weiter. Soweit für die Einordnung und Erläuterung der Schlüsselkennzahlen weitere Kennzahlen erforderlich sind, sind diese Bestandteil des Ziel- und Kennzahlensystems der Bereiche. Sie werden dort nach Absprache mit den operativen zentralen Controllern vorgehalten und dienen neben der Nutzung für die bereichsinterne Steuerung zur Steigerung der Aussagekraft der Schlüsselkennzahlen.

## 9. Grundlagen des Controllings

### 9.1. Controllingphilosophie

Wichtigstes Organisationsprinzip in der Kreisverwaltung ist das „Steuern auf Abstand“ über die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung. Das Merkmal der umfangreichen Delegation von Führungsaufgaben bleibt erhalten.

Kernelement der Delegation ist die systematische ergebnisorientierte Zielvereinbarung zwischen den Führungsebenen, die in den meisten Fällen an die Stelle der einzelfallbezogenen Anweisungen tritt.

Die Aktivitäten des Controllings sind daher so angelegt, dass sie die koordinierte, ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Zielüberwachung in allen Bereichen und Ebenen der Kreisverwaltung bei gleichzeitiger Stärkung der Verantwortung der Fachbereiche umfassen. In Ergänzung zu den Controlling-Konzepten vom 30.05.1996 und 01.08.2000 wird die dort formulierte Ausrichtung des Controllings allerdings in den Komponenten Strategieentwicklung, Berichtssystematik und –inhalte sowie Organisation des Controllings verändert.

Dabei bleibt es aber weiterhin Zielsetzung des Controllings, sicherzustellen, dass die Entwicklung des Betriebes Kreisverwaltung Pinneberg steuernd beeinflusst werden kann, in dem laufend und feedbackartig die relevanten Entwicklungen der Gegenwart daraufhin überprüft werden, ob sie zu den Planungen im Widerspruch stehen. Gegebenenfalls werden Gegenmaßnahmen vorgeschlagen, damit die angestrebten Ziele doch erreicht werden bzw. den geänderten Realitäten angepasst werden.

Nach wie vor ist das Leitbild des Referates Zentrale Steuerungsunterstützung, dass Qualität der Steuerung nicht „erprüft“ oder „er kontrolliert“, sondern nur erstellt werden kann. Kern der dezentralen Ressourcenverantwortung ist es ja gerade, dass jede und jeder am Prozess Beteiligte die Verantwortung für die Qualität seiner Arbeit selbst übernimmt. Daraus ergibt sich für ein Controlling eine besondere „Prüfstrategie“. Kern dieser Strategie ist Prävention in Form von frühzeitigem Aufdecken von Schwachstellen und das Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen im direkten Kontakt mit allen Betroffenen. Der Schwerpunkt liegt also auf einer vielfältigen und offenen Kommunikation, um so die Beteiligten in der Kreisverwaltung für einen strategischen Prozess zu gewinnen. Eine Formalisierung des Prozesses hat dabei lediglich eine „Beschleuniger-Funktion“ und ist erklärtermaßen kein Arbeitsschwerpunkt.

### 9.2. Controllingdefinition

**Controlling** in der Kreisverwaltung Pinneberg zeichnet sich durch das Zusammenspiel von Informationen aus Planung, Vollzug und Interpretation entstandener Abweichungen sowie Zielkontrolle aus. Die wichtigen Informationen werden den beteiligten Ebenen und Akteuren wie Landrat, Fachbereichsleitungen, Fachdienstleitungen, Kreistag, Hauptausschuss und Fachausschüssen zur Verfügung gestellt. Controlling ist damit Bestandteil der Aufgaben jeder Führungskraft in haupt- und ehrenamtlicher Selbstverwaltung.

**Controller(-in)** ist die Person, die dies über die Erarbeitung entsprechender Konzepte und Rahmenvorschläge sicherstellt und alle notwendigen Informationen aufbereitet, der Leitungskraft oder der Politik vorlegt und diese bei der Interpretation des vorliegenden Materials und der Beurteilung von Entscheidungsalternativen berät. Controller sind Sparringspartner für die Führungsebene. Den Begriff „Sparrings-Partner“ lebendig und überzeugend auszufüllen ist vornehmste Aufgabe der Controller. Aufgabe der Führungsebenen ist es, mit diesem Sparringspartner kooperativ und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten sowie erforderliche Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.

### 9.3. Controllingaufgaben

Im Konzept vom 01.08.2000 wird an mehreren Stellen auf die Bedeutung strategischer Ziele hingewiesen, ohne dass im Papier insgesamt von operativen und strategischen Controllingaufgaben gesprochen wird. Weil die Unterscheidung in der (Steuerungs-)Praxis der Kreisverwaltung aber durchaus eine Rolle spielt (dies hat sich während der Controlling-Workshops, aber auch in den Zielberatungen der vergangenen Jahre gezeigt), werden in diesem Konzept die Aufgaben analog zum Planungsprozess auf Grundlage der Ziele in operative und strategische Controllingaufgaben getrennt. Zu den konkreten Tätigkeiten vgl. Kapitel 10 und Anlage 7.

**Operatives Controlling** bezieht sich im Allgemeinen auf die Jahresfrist, also die Jahresplanung, den Jahresvollzug und die Analyse kurzfristiger Abweichungen. Wichtigste Handlung ist dabei die laufende Planung und Überwachung des budgetierten Produkthaushaltes auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung und der kamerale Daten (Einnahmen und Ausgaben). Unterjährig wird der tatsächliche Mitteleinsatz und die tatsächliche Leistung (über die Produktleistungsumfänge im Hinblick auf Qualität und Quantität) überwacht. Dabei deckt die Abweichungsanalyse von der Planung abweichende Entwicklungen auf und löst eine zielgerichtete Gegensteuerung der Verantwortlichen aus. Weiteres Ziel ist die laufende Optimierung bestehender Prozesse. Operatives Controlling gibt es in der Kreisverwaltung Pinneberg demzufolge auf allen organisatorischen Ebenen. Damit wird nicht festgelegt, dass auf jeder organisatorischen Ebene ein Controller vorhanden sein muss.

**Strategisches Controlling** setzt gedanklich vor dem operativen Controlling ein, da mit strategischen Entscheidungen geklärt wird, was mit welcher Priorität zu erstellen ist. Während sich operatives Controlling weitgehend auf die Planziele des jeweiligen Haushaltsjahres beschränkt, bezieht strategisches Controlling die Umfeldentwicklungen und Langfristperspektiven mit ein. Es bereitet durch das Aufdecken sich abzeichnender Herausforderungen und Erfolgspotentiale den Boden für das operative Controlling folgender Jahre. Strategisches Controlling arbeitet in der Kreisverwaltung mit den Umfeldinformationen aus Erhebungen und Vergleichen (statistische Vergleiche der Kreise in Schleswig-Holstein, Vergleiche des Kreises über mehrere Jahre, Bertelsmann-Kennzahlen, KGSt-Vergleiche), wird instrumentalisiert durch

Strategieklausuren in den Bereichen und der Gesamtverwaltung und analysiert politische Beschlüsse und anstehende Gesetzesänderungen.

Die notwendige enge Verzahnung des strategischen Controllings mit dem operativen Controlling erfolgt durch die Zielvereinbarungen zwischen Landrat und Fachbereichsleitung bzw. das „Ausfüllen“ der jeweiligen Betriebs- und sach- und finanzpolitischen Ziele mit den Teilzielen der Bereiche oder Fachdienste und der dazugehörigen Budgetplanung.

#### **9.4. Controlling und Kontrolle**

Vom Controlling zu unterscheiden ist die rechtlich vorgeschriebene Kontrolle. Unterschieden werden kann dabei nach „verwaltungsinterner“ und externer Kontrolle. Die interne Prüfung wird durch das Rechnungsprüfungsamt des Kreises Pinneberg sichergestellt. Diese Aufgabe umfasst neben der Überprüfung einer ordnungsmäßigen Buchhaltung zunehmend auch die Einhaltung der Leistungszwecke. Die externe Überprüfung liegt zum einen in der Hand des Innenministers, der in seiner Funktion als Kommunalaufsichtsbehörde unter anderem den kameralen Jahresabschluß – die Jahresrechnung – prüft. Darüber hinaus überprüft der Landesrechnungshof regelmäßig fachliche Leistungen und finanzwirtschaftliche Abläufe in der Kreisverwaltung.

## 10. Controllingorganisation

In der Kreisverwaltung Pinneberg gehen wir davon aus, dass Controlling eine Steuerungsfunktion jeder Führungskraft auf der jeweiligen Ebene ist und dies nicht zwingend einem als solchem bezeichneten Controller überlassen bleibt.

Dennoch muss der Controllingprozess strukturiert werden. Dies gilt besonders für die kommunale Selbstverwaltung. Sie ist durch ein über viele Themenbereiche gefächertes Aufgabenspektrum und damit eine breite Ziel- und Produktpalette geprägt. Wegen der Vielzahl beteiligter Akteure ist sie darüber hinaus durch anspruchsvolle Entscheidungsabläufe geprägt.

Weil sich die Controllingaufgaben unmittelbar an den Steuerungsaufgaben orientieren, hängt die Controllingorganisation von der Steuerungsorganisation ab. Hierbei ist neben der Organisationsstruktur der hauptamtlichen Selbstverwaltung auch die Gremienstruktur und die gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe der einzelnen Ausschüsse im Planungs- und Kontrollprozess zu beachten.

Diese Strukturierung verläuft auf drei Ebenen (Gesamtverwaltung, Fachbereich und Fachdienst). In jeder dieser Ebenen wird Controlling im Sinne des Kreislaufes von Planung, Steuerung und Zielkontrolle des jeweiligen Organisationsgeschehens (Politik und Verwaltung!) praktiziert. Dabei wird grundsätzlich zwischen dezentralem und zentralem Controlling unterschieden. Das dezentrale Controlling ist für die Unterstützung der Steuerung der Fachbereiche bzw. der Fachdienste zuständig. Das zentrale Controlling unterstützt die bereichsübergreifende Steuerung des Landrats mit den Bereichsleitungen und des Hauptausschusses in operativer und strategischer Hinsicht. Darüber hinaus ist das zentrale Controlling verantwortlich für ein einheitliches und konsistentes Controllingsystem.

Als Besonderheit der Controlling-Organisation der Kreisverwaltung gibt es neben dem Finanzcontrolling Referenten in den Bereichen. Ihre Aufgabe ist die Unterstützung der Führungskräfte ihres Bereiches bei den „Führungsaufgaben“ Zielentwicklung, Festlegen der Leistungsumfänge und Wirkungs- und Outputmessung. Anders ausgedrückt ergibt sich folgende Verteilung: Ein Referent für die fachlich-inhaltliche Unterstützung und Bewertung der Vorschläge aus den Fachdiensten / Teams und ein Controller für die methodisch-technische Unterstützung und Sicherstellung der Einbindung der Sicht auf die Ziele der Gesamtverwaltung.

Zwischen den Controllern und dem Referenten der Bereichsleitung besteht eine Schnittstelle. Für die Vermeidung von Reibungsverlusten ist ein laufender Informationsaustausch erforderlich.

Die Teilnehmer der Leitungsrunde sind sich einig, dass es sich empfiehlt, die operativen zentralen Controller an der Zielentwicklung und -umsetzung in den Bereichen zu beteiligen und ihnen die Teilnahme an den Strategieklausuren zu ermöglichen.

### 10.1. Zentrale Steuerungsunterstützung

Mit dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung steht der Verwaltungsführung (Landrat, Bereichs-, Fachdienstleitungen, Politik) ein Instrument zur Verfügung, um die Verwaltung in ihrer Gesamtheit zielgerichtet steuern zu können. Das Referat besteht aus Finanzfachleuten, aus

Betriebswirten, aus Organisatoren, aus Personalfachleuten und aus Controllern. Sie sind gemeinsam in der Lage, alle wesentlichen Aspekte und Hintergründe der Verwaltung zu erfassen, um den Führungskräften und der Politik zu helfen, laufend nach Optimierungspotentialen in der Aufgabenerfüllung der Kreisverwaltung, aber auch im gesamten System der kommunalen Selbstverwaltung zu suchen und diese zu realisieren.

Zu seinen grundsätzlichen Aufgaben:

Das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung

- informiert die Verwaltungsführung und die Fachbereiche in steuerungsrelevanten Angelegenheiten,
- unterstützt die Verwaltungsführung bei der Entwicklung bereichsübergreifender Zielsetzungen und Grundsätze,
- berät auch die Fachbereiche in steuerungsrelevanten Angelegenheiten und arbeitet partnerschaftlich mit ihnen zusammen.

#### **10.1.1. Zentrales strategisches Controlling**

Das zentrale strategische Controlling versetzt die verantwortlichen Entscheidungsträger der Selbstverwaltung (Landrat und Leitungsrunde, Hauptausschuss, Kreistag) in die Lage, gesellschaftliche Entwicklungen systematisch zu erfassen, um ihre Zielsetzungen und Planungen gegebenenfalls frühzeitig an neue oder veränderte Bedingungen anpassen zu können. Die Ziele des Kreistages sowie die Grundsätze und Ziele des Landrates sind die strategischen Vorgaben. Durch den Kreistagsbeschluss bzw. die Vereinbarung in der Leitungsrunde werden diese verbindlich.

Das zentrale strategische Controlling unterstützt den Hauptausschuss und den Landrat bei der Koordinierung und Zielerreichungskontrolle bereichsübergreifender Ziele.

Organisatorisch angesiedelt ist das zentrale strategische Controlling im Referat Zentrale Steuerungsunterstützung. (vgl. Anlage 7.2.: Aufgabenbeschreibung)

#### **10.1.2. Zentrales operatives Controlling**

Das zentrale operative Controlling unterstützt die verantwortlichen Entscheidungsträger bei der bereichsübergreifenden Steuerung der Finanzwirtschaft über die finanzwirtschaftlichen Ziele und trägt dazu bei, den Haushaltsausgleich zu sichern. Gleichzeitig unterstützt es die Bereiche methodisch bei der Aufstellung des Haushaltes und bei der Erstellung von Berichten und anderen Steuerungsinformationen. Vor diesem Hintergrund ist es ebenfalls dem Referat Zentrale Steuerungsunterstützung zugeordnet. Das zentrale operative Controlling übernimmt damit Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings.

Um diesen Auftrag zu erfüllen ist es notwendig, dass jederzeit über weitgehend aktuelle Daten zum Haushaltsvollzug in den Bereichen verfügt werden kann. (Anlage 7.3.:

Aufgabenbeschreibung)

**10.2. Dezentrales Controlling**

Ein dezentrales Controlling ist in der Controlling-Struktur der Kreisverwaltung Pinneberg durch einen als solchen bezeichneten Controller nicht vorgesehen. Das dezentrale Controlling wird durch die Führungskräfte selbst bzw. bei Bedarf mit Unterstützung des zentralen Controllings wahrgenommen. Eine Abweichung von diesem Standard ist möglich. Kriterien hierfür sind: Budgetumfang, Anzahl und Komplexität der bewirtschafteten Produkte, Anzahl der Mitarbeiter und Komplexität des bearbeiteten Sachverhaltes. Über die Abweichung entscheidet der Landrat nach einem Gespräch mit der jeweiligen Bereichsleitung.

## 11. Anlagenverzeichnis

- Anlage 1: Strategieklausur – Muster eines Ablaufes und einer Zielmatrix
- Anlage 2: Muster einer Zielvereinbarung
- Anlage 3: Muster eines Zielvereinbarungsberichtes
- Anlage 4.1: Muster einer Standard-Planungsliste
- Anlage 4.2: Organisation und Verantwortlichkeiten im Planungsprozess
- Anlage 5: Standard-Berichtsmuster
- Anlage 6: Muster Kennzahldefinition
- Anlage 7.1: Controlling-Aufgaben und Standards
- Anlage 7.2: Aufgabenbeschreibung strategisches zentrales Controlling
- Anlage 7.3: Aufgabenbeschreibung operatives zentrales Controlling

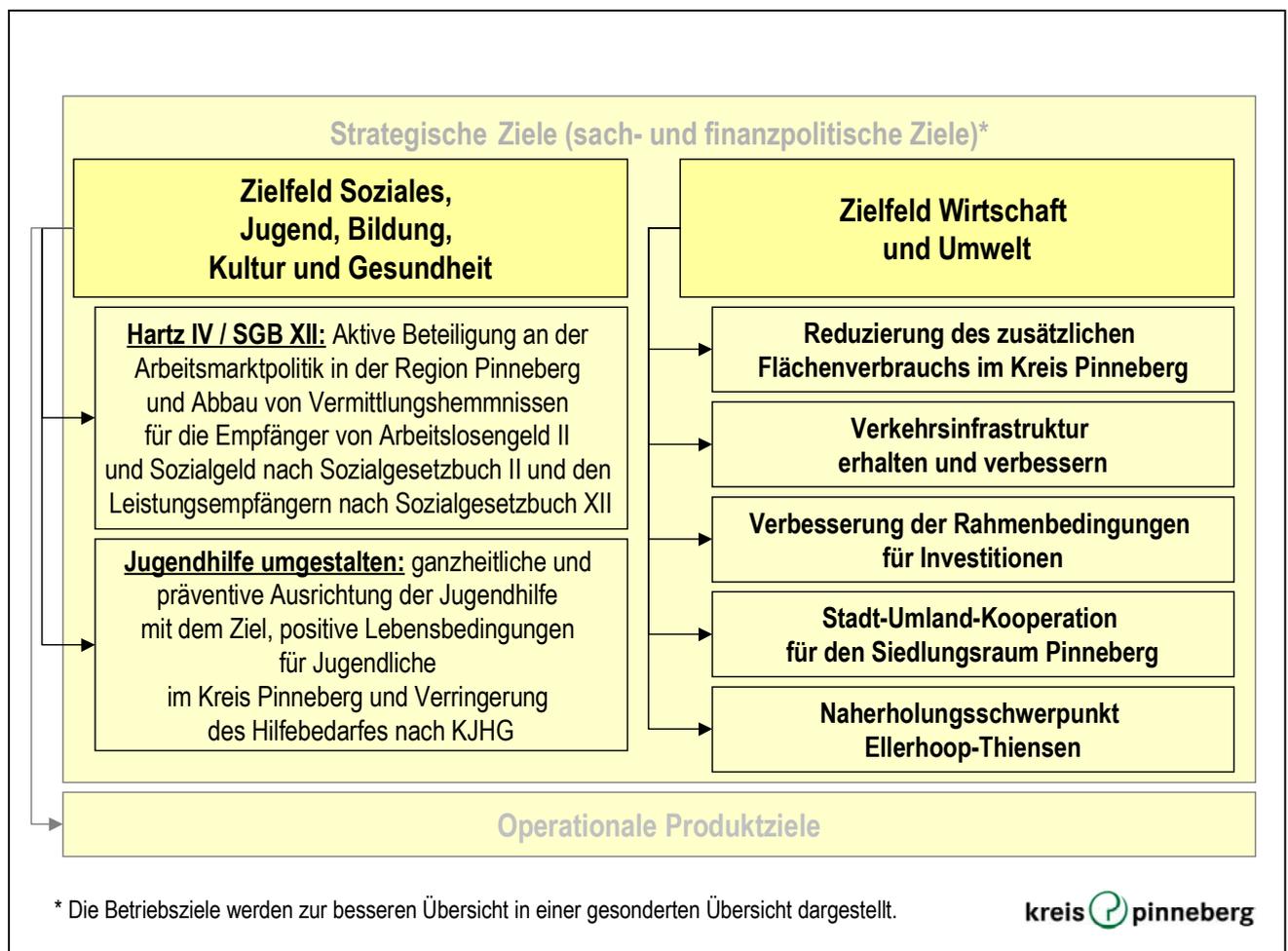
# Anlagen

## Anlage 1: Strategieklausur – Muster einer Zielmatrix

### Muster einer Zielmatrix zu den sach- und finanzpolitischen Zielsetzungen

| Zielfeld  | Ziel | vorschlagende Einheit | Kennzahl / Indikator | Votum (positiv/negativ) | Priorität |
|---|------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-----------|
| <b>Sachziele</b>                                  |      |                       |                      |                         |           |
| Soziales / Jugend / Bildung / Kultur / Gesundheit |      |                       |                      |                         |           |
|   |      |                       |                      |                         |           |
| Wirtschaft und Umwelt                             |      |                       |                      |                         |           |
|   |      |                       |                      |                         |           |
|   |      |                       |                      |                         |           |

### Muster einer Zielübersicht für die Beratung der ehrenamtlichen Selbstverwaltung



**Anlage 2: Muster einer Zielvereinbarung****Zielvereinbarung 2004**

zwischen

... und ...

**1. Gegenstand der Zielvereinbarung****Organisationseinheit:****Produkte:****Aufgaben:****2. Partner**

Herr Landrat Dr. Wolfgang Grimme und Herr ...[Name] als ... [Funktion].

**3. Dauer/Periode**

01.10.2004 – 31.12.2004

**4. Grundlagen****5 Ressortverantwortung**

5.1 Leistungsziele 2004

•

5.2 Konsolidierung 2004/2005

•

5.3 Mitarbeiterbezogene Ziele 2004/2005

•

**6. Budget**

Zur Erreichung der Ziele steht der Organisationseinheit für 2004

- im Verwaltungshaushalt ein Zuschussbudget von ... EUR,
- im Vermögenshaushalt ein Zuschussbudget von ... EUR

zur Verfügung.

**7. Berichtswesen**

Jeweils quartalsweise (30.03.2004, 30.06.2004, 30.09.2004, 31.12.2004)

Pinneberg, den ...

Die Partner der Zielvereinbarung:

\_\_\_\_\_  
Dr. Wolfgang Grimme  
Landrat

\_\_\_\_\_  
Name  
Funktion

**Anlage 3: Muster eines Zielvereinbarungsberichtes**

Bericht zur Zielvereinbarung von ...  
 III. Quartal 2004, Berichtstermin 30.09.2004

|                                  | Ziele | Messgröße,<br>Grundlage | Einheit | Zielwert | Messwerte |     |     |     | Abweichung<br>vom Ziel | Status<br>(Einschätzung) | Ergebnis des<br>Gespräches | To Do /<br>Aufträge | erledigt<br>(Datum) | Bemerkung |
|----------------------------------|-------|-------------------------|---------|----------|-----------|-----|-----|-----|------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|-----------|
|                                  |       |                         |         |          | Q 1       | Q 2 | Q 3 | Q 4 |                        |                          |                            |                     |                     |           |
| <b>Sponsorziele</b>              |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
| <b>Bereichs-/Referatsziele</b>   |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
| <b>Mitarbeiterbezogene Ziele</b> |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |
|                                  |       |                         |         |          |           |     |     |     |                        |                          |                            |                     |                     |           |



### Anlage 4.1: Standard-Planungsliste

**Standard-Budget-Liste**

Verwaltungshaushalt Jahr 2005

FD / OE : \_\_\_\_\_

**1. Haushaltsplanung**

Kostenartenplanung pro HH-Stelle (nach Grund und Höhe)

| Haushalts-Stelle                          |            | Kostenart |        | Berechnung / Begründung |                             | Ansatz pro KoA pro HHSt |                 | Erläuterung der jeweiligen Zuordnung von HH-Stellen / Kostenarten auf Buchungsstellen (KLR-Planung auf KoTr und KoSt) |  |
|---|------------|-----------|--------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------|---|--|
| Nr.                                       | Bez.       | Nr.       | Bez.   | Planmenge               | Planpreis                   | rechnerisch             | gerundet        |   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | €                       | €               |   |  |
| 4711                                      | Beispiel 1 | 471177    | Bsp 77 | 30                      | Mitarb.                     | je € 58,50              | 1.755,00        | 1.800   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
| 0815                                      | Beispiel 2 | 081599    | Bsp 99 | 15                      | Stück                       | je € 220,00             | 3.300,00        | 3.300   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         | gemäß ges. Datei blabla.xls |                         | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
|   |            |           |        |                         |                             | je €                    | 0,00            | 0   |  |
| <b>Summe FD / OE / KoTr / KoSt / Prod</b> |            |           |        |                         |                             |                         | <b>5.055,00</b> | <b>5.100</b>  |  |

**Legende :**

**generell**

Ausgaben / Kosten bitte als positiven Wert eingeben (= schwarz)

Einnahmen / Erlöse bitte mit "-" als negativen Wert eingeben (= rot)

erforderliche Nebenrechnungen bitte auf gesonderten Tabellen

z.B. : Personalkosten

Einnahmen

schlüssige Ansätze aus gesonderten Planungsunterlagen sind bitte entsprechend zu übernehmen unter Eingabe eines entsprechenden Hinweises und Beifügung der Unterlage, bevorzugt als Datei.

**zu 2.**

Eintrag bitte jeweils direkt und ausschließlich in dem Produkt, dem Kostenträger (KoTr), der Kostenstelle (KoSt), wo die spätere KLR-Eingabe erfolgen soll.

**zu 3.**

Bitte zu jedem Eintrag pro Buchungsstelle angeben, wie die Verteilung auf die Buchungsperioden gemäß Anfall erfolgen soll.

**2. Produktplanung**

Kostenträger- und Kostenstellenplanung (Zurechnung / Verteilung der Kostenartenplanung)

| Produkt 1 |           |        |       | Produkt 2 |           |        |       | Kostenstelle A |      | Kostenstelle B |      | Kostensteller             |
|-----------|-----------|--------|-------|-----------|-----------|--------|-------|----------------|------|----------------|------|---------------------------|
| KoTr 1.1. | KoTr 1.2. | direkt | Summe | KoTr 2.1. | KoTr 2.2. | direkt | Summe | Nr.            | Bez. | Nr.            | Bez. | Summe 1-3 inkl. Uml. KoSt |
| €         | €         | €      | €     | €         | €         | €      | €     | €              | Uml. | €              | Uml. | €                         |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 600    | 600   | 0         | 0         | 600    | 600   | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 1.800,00                  |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 3.300          | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 3.300,00                  |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 0      | 0     | 0         | 0         | 0      | 0     | 0              | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00                      |
| 0         | 0         | 600    | 600   | 0         | 0         | 600    | 600   | 3.300          | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 5.100,00                  |

**3. Periodenverteilung**

Periodenplanung der Buchungsmonate (Zurechnung / Verteilung der Buchungsstellen)

## Anlage 4.2 Zuständigkeiten und Organisation des Planungsablaufes

Übersicht der Termine und Tätigkeiten zur Steuerung auf Basis von Zielen, zur Aufstellung des outputorientierten Produkthaushaltsplanes und eines Nachtragshaushaltsplanes sowie zum Berichtswesen:

Legende Spalte SV: FachA = Fachausschuss  
 (ehrenamtl. Selbstverw.) HA = Hauptausschuss  
 KT = Kreistag  
 Legende Spalte LR LR = Mitglieder der Leitungsrunde/ erweiterte Leitungsrunde

| Monat  | Was?  | Zweck? Voraussetzung für...   | Bereiche | R II | LR | SV |
|--------|---|---|----------|------|----|----|
| Januar | 4. Zielvereinbarungsgespräch Vorjahr und Abschluss neue Zielvereinbarung  | Bilanzierung Zielerreichung Vorjahr und Basis für Zielvereinbarungsgespräche / zielorientierte Steuerung lfd. Jahr legen            | X        |      | X  |    |
| März   | Vorläufiges Rechnungsergebnis des Vorjahres erstellen und in der Leitungsrunde und im HA beraten  | Wird zur Vorbereitung der Beratung der Ziele in der Zielklausur zur Verfügung gestellt  |          | X    | X  | HA |
|        | Erstellen und Vorlage des Jahresberichtes durch Referat Zentrale Steuerungsunterstützung  | Basis für die bereichs- und fraktionsinterne Vorbereitung der Beratung der Ziele in der Zielklausur der Leitungsrunde               |          | X    | X  | X  |
|        | Umfeld-Analyse: Datenerhebung und Auswertung  | Wird zur Vorbereitung der Beratung der Ziele in der Zielklausur zur Verfügung gestellt  |          | X    |    |    |
| April  | Erstellen der Jahresrechnung durch Referat Zentrale Steuerungsunterstützung   | Basis für die Beratung der Ziele in der Zielklausur   |          | X    |    |    |
|        | Bewertung der Erreichung der sach- und finanzpolitischen Ziele des Vorjahres  | Basis für die bereichs- und referatsinterne Vorbereitung der Beratung der Ziele in der Zielklausur                                  | X        | X    | X  |    |
|        | Ziel- und Indikatorenvorschläge in den Bereichen entwickeln. Welche Ziele wurden erreicht? Welche sind unrealistisch? Neue Herausforderungen der Einheiten? | Vorbereitung der Zielklausur der Leitungsrunde  | X        | X    |    |    |
|        | 1. Quartalsbericht lfd. Jahr incl. Bericht zu Personalkosteneinsparungen erstellen  | Basis für Entwurf Betriebsziele und politische Zielberatung; Information und Steuerungsmöglichkeit bei Ziel- und Kostenabweichungen | X        | X    |    |    |
|        | 1. Zielvereinbarungsgespräch zw. Vertragspartnern   | Gemeinsame Bewertung der Zielerreichung im ersten Quartal; ggf. Gegensteuern ermöglichen  | X        | X    |    |    |

| Monat          | Was?  | Zweck? Voraussetzung für...   | Bereiche | R II | LR | SV    |
|----------------|---|---|----------|------|----|-------|
|                | 1. Berichtsgespräch lfd. Jahr FB – FD   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    |    |       |
|                | 1. Berichtsgespräch lfd. Jahr erw. LR   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    | X  |       |
|                | 1. Quartalsbericht lfd. Jahr im Hauptausschuss beraten (Berichtsgespräch)   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        |      |    | HA    |
|                | Vorschläge der Bereiche zu Zielmatrix zusammenfassen  | Vorbereitung der Zielklausur der Leitungsrunde  |          | X    |    |       |
|                | <b>Zielklausur erw. Leitungsrunde</b> (ca. 4 Std.)  | Strategieempfehlung der Verwaltung für das Folgejahr zur Vorbereitung in den Fraktionen und als Beratungsgrundlage für die Strategieklausur und zur Beratung in den Fachausschüssen                                     |          |      | X  |       |
|                | Vorbereitung Strategieklausur Politik   | Die ehrenamtliche Selbstverwaltung nimmt den Jahresbericht und die Analysen der hauptamtlichen Selbstverwaltung zur Kenntnis und entwickelt hieraus z.B. in den Fraktionen neue politische Rahmenziele.                 |          | X    |    | X     |
| Ende April/Mai | <b>Strategieklausur Vw – Politik</b><br>Zielprioritäten und Handlungsschwerpunkte Folgejahr vorberaten (Entwicklung / Überprüfung der Strategischen Ziele).<br>Gespräch LR / Fraktionsvorsitzende;<br>Dauer: 4 – 6 Stunden; Samstag | Abgestimmte Analyse der Herausforderungen des Kreises; Basis für die Betriebsziele; Basis für weitere Beratung und Beschlussfassung der Strategischen Ziele; daraus Entwicklung eines Entwurfes für Schlüsselkennzahlen |          | X    | X  | X     |
|                | Entwickeln eines Entwurfes für neue Schlüsselkennzahlen   |   | X        | X    | X  | X     |
|                | Ermitteln der Schlüsselkennzahlen-Werte   | Basis für weitere Beratung der Strategischen Ziele durch Erstellen einer Datenbasis (Vergleichszahlen)  |          | X    |    |       |
| Mai            | Beratung Zielprioritäten Folgejahr in den Fachausschüssen (Beratung, Änderung und Ergänzung)  | Basis für die Vorbereitung der Produktziele   | X        | X    |    | FachA |
| Juni           | 1. Finanzprognose erstellen   |   |          | X    |    |       |

| Monat  | Was?   | Zweck? Voraussetzung für...   | Bereiche | R II | LR | SV          |
|--------|--|---|----------|------|----|-------------|
|        | Beratung der 1. Finanzprognose in LR und HA  |   |          | X    | X  | HA          |
|        | 1. Festlegung der sach- und finanzpolitischen Ziele / Beschluss Rahmenvorgaben   | Entwurf, um Betriebsziele und Entwurf der operationalen Ziele erstellen zu können   |          |      | X  | KT          |
| Juli   | 2. Zielvereinbarungsgespräch lfd. Jahr zw. Vertragspartnern  | Gemeinsame Bewertung der Zielerreichung im ersten Halbjahr; ggf. Gegensteuern ermöglichen   | X        | X    |    |             |
|        | 2. Quartalsbericht lfd. Jahr incl. Bericht zu Personal- kosteneinsparungen erstellen   | Basis für Entwurf Betriebsziele und politische Zielberatung; Information und Steuerungsmöglichkeit bei Ziel- und Kostenabweichungen           | X        | X    | X  | X           |
|        | 2. Berichtsgespräch lfd. Jahr FB – FD  | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    |    |             |
|        | 2. Berichtsgespräch lfd. Jahr erw. LR  | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    | X  |             |
|        | 2. Berichtsgespräch zum Quartalsbericht im Hauptausschuss  | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        |      |    | HA          |
|        | Interne Vorbereitung der Unterlagen zur Einschätzung der Betriebsziele durch das Referat Zentrale Steuerungsunterstützung  | Diskussionsbasis für die Klausur der Leitungsrunde zu Betriebszielen und Projektvorschlägen; Unterlagen zur Überprüfung der Personalstrategie |          | X    |    |             |
| August | <b>Beschluss sach- und finanzpolitische Ziele und Rahmenvorgaben im Kreistag</b>   | Voraussetzung für Vorbereitung Betriebs- und Produktziele   |          |      |    | KT          |
|        | Klausur der Leitungsrunde: Entwurf Betriebsziele und erste Vorschläge Projekte Folgejahr; Überprüfung der Personalstrategie  | Basis für konkretere Planung in den Betriebszielfeldern z.B. EDV, Personal, Innerer Service   | X        | X    | X  |             |
|        | Vorbereitung der Produkte und Produktziele incl. Vorlagenerstellung in den Bereichen   | Vorarbeiten für den Beschluss der Produktziele  | X        | X    |    |             |
|        | Planrechnung KLR (1) Planung der voraussichtlichen Erlöse und Kosten in der Planrechnung in der KLR (ggf. Varianten). Übernahme der ermittelten Prognosewerte ins HKR und Planung und Eingabe der übrigen Haushaltsansätze des Vermögenshaushalts im HKR | Finanzielle Auswirkungen für den Beschluss der Produktziele   |          | X    |    |             |
|        | <b>Beschluss Produktziele</b>  | Voraussetzung für Detailplanung   | X        |      |    | Fach/<br>KT |

| Monat                    | Was?  | Zweck? Voraussetzung für...   | Bereiche | R II | LR | SV    |
|--------------------------|---|---|----------|------|----|-------|
|                          | Planrechnung KLR (2) Eingabe der Änderungen und erneute Datenübernahme ins HKR und Ergänzung der Planung im HKR (Vermögenshaushalt) | Basis für Erstellen der Haushaltsvorlagen   | X        |      |    |       |
|                          | Finanzielle Auswirkungen durch Zielveränderungen  | Unterstützung der Entscheidung, ob Produktziele verändert werden sollen                               | X        | X    |    |       |
|                          | Nachtrag lfd. Jahr vorbereiten (Meldungen, technische Vorbereitung, Vorlage)  | Vorarbeiten für Beratung des Nachtrages   | X        | X    |    |       |
|                          | Aktualisierung der Daten der Planrechnung der KLR (bis Eingabeschluss HKR)  | Aktuelle Datenbasis für 2. Finanzprognose, Umlagen und Unterlagen für die Budgetberatungen            |          | X    |    |       |
|                          | Formulierung und Eingabe der textlichen Erläuterungen zur Haushaltsstelle und Budgetbeschreibungen                                  | Basis für Erstellen der Haushaltsvorlagen   | X        | X    |    |       |
| September                | Beratung der Leitungsrunde zum Nachtragshaushalt  | Vorbereitung der Beratung in HA und KT  |          |      | X  |       |
|                          | Berechnung der Umlagen in der KLR.  | Zahlenbasis für Haushaltsvorlagen und -beratung   |          | X    |    |       |
|                          | finanzielle Auswirkungen durch Zielveränderungen aktualisieren  | Zahlenbasis für Haushaltsvorlagen und -beratung   | X        | X    |    |       |
|                          | Erstellen einer 2. Finanzprognose lfd. Jahr   | Aktuelle Prognose mit den Daten des Haushaltserlasses für die Haushaltsvorlagen und Budgetberatungen  |          | X    |    |       |
|                          | Vorstellen der 2. Finanzprognose im HA  |   |          |      |    | HA    |
|                          | Finanzielle Auswirkungen durch Zielveränderungen und zur 2. Finanzprognose darstellen   | Daten für die Haushaltsvorlagen   |          |      | X  |       |
|                          | Erstellen und Versand der dezentralen Haushaltsvorlagen für Ausschussberatungen   | Beratungsgrundlage für Budgetberatungen   | (X)      | X    |    |       |
| Ende Sept. – Anfang Nov. | Beratungen der Einzelbudgets in den Fachausschüssen.  | Detailberatung; Empfehlung an den Hauptausschuss und Kreistag für die Beschlussfassung des Haushaltes | X        |      |    | FachA |
| Oktober                  | 3. Zielvereinbarungsgespräch lfd. Jahr zw. Vertragspartnern   | Gemeinsame Bewertung der Zielerreichung im ersten bis dritten Quartal; ggf. Gegensteuern ermöglichen  | X        | X    |    |       |
|                          | Beratung Nachtrag lfd. Jahr   | Vorberatung für die Beschlussfassung im Kreistag  |          |      |    | HA    |

| Monat    | Was?  | Zweck? Voraussetzung für...   | Bereiche | R II | LR | SV     |
|----------|---|---|----------|------|----|--------|
|          | 3. Zwischenbericht lfd. Jahr incl. Bericht zu Personalkosteneinsparungen erstellen  | Basis für Einschätzung zur Beratung Nachtrag und Haushaltsplan Folgejahr; Information und Steuerungsmöglichkeit bei Ziel- und Kostenabweichungen  | X        | X    | X  | HA, KT |
|          | <b>Beschluss Nachtrag</b> lfd. Jahr   |   |          |      |    | KT     |
|          | 3. Berichtsgespräch lfd. Jahr FB - FD   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    |    |        |
|          | 3. Berichtsgespräch lfd. Jahr erw. LR   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        | X    | X  |        |
|          | 3. Berichtsgespräch zum Quartalsbericht im Hauptausschuss   | Bewertung der Zielerreichung und Abstimmen von Maßnahmen bei drohenden Abweichungen   | X        |      |    | HA     |
|          | Aktualisierung der Umlagen in der KLR.  |   |          | X    |    |        |
| November | Zusammenfassung der Einzelbudgets zum Entwurf des Haushaltsplanes.  | Änderungen aus den Ausschüssen und Aktualisierungen der Daten werden soweit zeitlich möglich berücksichtigt und im Entwurf dargestellt. Teilbereiche ohne Produkte werden mit Haushaltsstellen dargestellt. |          | X    |    |        |
|          | Beratung Haushaltshaltsplan 2005 und Finanzplan in der Leitungsrunde  | Vorbereitung der Beratung im Kreistag   |          | X    | X  |        |
|          | Beratung des Haushaltsentwurfes   |   |          | X    | X  | HA     |
| Dezember | Abschließende Beratung und <b>Beschluss des Haushalts</b>   | Budgets für das Folgejahr verbindlich; Basis für Detailplanung in Klausur Leitungsrunde und in den Einheiten  |          |      |    | KT     |
|          | Klausur der Leitungsrunde: <b>Bilanzierung</b> der laufenden Betriebsziele und Projekte sowie Beschlussfassung über die <b>Betriebsziele und Projekte für das Folgejahr</b> | Arbeitsplanung Folgejahr  |          | X    | X  |        |

**Anlage 5: Standard-Berichtsmuster****Anlage 5.1: Schlüsselkennziffernbericht**

Einheit: Gesamtverwaltung  
 Berichtsperiode: Mai 2005 Berichtsturnus: quartalsweise erstellt: 27.01.2005  
 Berichtersteller: Referat Zentrale Steuerungsunterstützung

Berichtsempfänger: Kreistag  Landrat   
 Hauptausschuss  FBL   
 Fachausschuss  FDL

(Hinweis: Die Definition der Kennzahlen erfolgt in gesonderten Definitionsbögen!;)

## Strategische Ziele

| Zielfeld   | Ziel   | Schlüsselkennzahl   | Zielwert | Wert | Abw. vom Ziel | Prognose | Erläuterungen |
|--|--|---|----------|------|---------------|----------|---------------|
| Soziales, Jugend, Bildung, Kultur und Gesundheit | Umsetzung des SGB II; mehr Personen in Arbeit                    | In den ersten Arbeitsmarkt vermittelte Personen   |          |      |               |          |               |
|  |  | Bestand Bedarfsgemeinschaften Arbeitslosengeld II   |          |      |               |          |               |
|  |  | Kosten durch das SGB II   |          |      |               |          |               |
|  | Umsetzung des SGB II und SGB XII                                 | Kosten durch das SGB XII  |          |      |               |          |               |
|  | Jugendhilfe umgestalten; Verringerung des Hilfebedarfs nach KJHG | Kosten- und Fallzahlentwicklung bei den Leistungen nach KJHG  |          |      |               |          |               |
| Wirtschaft und Umwelt                            | Flächenverbrauch reduzieren                                      | Flächeninanspruchnahme durch Siedlungs- und Verkehrsflächen in ha (Basis Teilziel: Reduzierung des zusätzlichen Verbrauches an Siedlungs- und Verkehrsfläche bis 2010 um ca. 40%) |          |      |               |          |               |
|  |  | Verhältnis von bebauter Fläche zu Freifläche (Flächenproduktivität)   |          |      |               |          |               |
|  | Gezieltes Flächenmanagement                                      | Größe der gesicherten Naturschutzflächen in ha (Anteil der Naherholungsflächen und Flächen für den Naturschutz an der Fläche des Kreises)   |          |      |               |          |               |
|  | Umsetzung des Bodenschutzkonzeptes                               | Anteil der (ehemaligen) Altlastenverdachtsflächen, auf denen investiert wurde   |          |      |               |          |               |

| Zielfeld            | Ziel   | Schlüsselkennzahl  | Zielwert | Wert | Abw. vom Ziel | Prognose | Erläuterungen |
|---------------------|--|--|----------|------|---------------|----------|---------------|
|                     | Verkehrssicherheit erhöhen                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Verkehrsunfälle aufgeschlüsselt nach Unfallfolgen.</li> <li>Umsetzung Geschwindigkeitsüberwachung</li> </ul>   |          |      |               |          |               |
|                     | Verkehrsinfrastruktur erhalten und verbessern              | Neu geschaffene bzw. instand gesetzte km Kreisstraßen und Radwege/ Anteil neu geschaffener bzw. instand gesetzte km Kreisstraßen bzw. Radwege an den Gesamt-km-Kreisstraßen bzw. Gesamt-km-Radwege                     |          |      |               |          |               |
|                     | Stadt-Umland-Kooperation für den Siedlungsraum Pinneberg   | Projektfortschritt / Terminlagen   |          |      |               |          |               |
| Übergreifende Ziele | Kooperation mit anderen Verwaltungen und Privaten ausbauen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Kooperationen mit anderen Verwaltungen und Privaten</li> <li>Anzahl erledigter Prüfaufträge für Privatisierungen</li> <li>Umsetzungsstand Funktionalreform???</li> </ul> |          |      |               |          |               |
|                     | Bürokratieabbau  | Stand der Umsetzung der Prüfaufträge   |          |      |               |          |               |

\* Zielwerte liegen noch nicht vor und sind noch zu erarbeiten.

\*\* erste Zahlen liegen voraussichtlich in der 9. KW vor.

### Betriebsziele

| Zielfeld               | Ziel                              | Schlüsselkennzahl   | Zielwert | Wert | Abw. vom Ziel | Prognose | Erläuterungen |
|------------------------|-----------------------------------|---|----------|------|---------------|----------|---------------|
| Steuerung und Finanzen | Konsolidierung                    | Schuldenstand   |          |      |               |          |               |
|                        |                                   | Fehlbetrag  |          |      |               |          |               |
|                        |                                   | Anteil erzielte Personalkosteneinsparung an Soll-Größe für das laufende Jahr                        |          |      |               |          |               |
|                        |                                   | Entwicklung der Sachkosten (Gruppierung 52-66 ohne 58)  |          |      |               |          |               |
| Personal               | Entwicklung der Beschäftigtenzahl | Planabweichung bei der Mitarbeiterzahl bzw. Vollzeitstellen [incl. Darstellung der Zu- und Abgänge] |          |      |               |          |               |
|                        |                                   | [evtl. weitere Kennzahl zur Abbildung der Personalstrategie]  |          |      |               |          |               |
| EDV                    | E-Government ausbauen             | Anzahl durchgeführter Maßnahmen, Projekte   |          |      |               |          |               |

| Zielfeld           | Ziel   | Schlüsselkennzahl   | Zielwert | Wert | Abw. vom Ziel | Prognose | Erläuterungen |
|--------------------|--|---|----------|------|---------------|----------|---------------|
|                    | zukunftsorientierter Ausbau der EDV              | Anzahl betreuter EDV-Arbeitsplätze  |          |      |               |          |               |
|                    |  | Anzahl der auf Terminal-Server umgestellten Einheiten   |          |      |               |          |               |
|                    |  | [Indikator zu Datenschutz /-sicherheit]   |          |      |               |          |               |
| Bürgerorientierung | Dienstleistungen für die Bürger/innen optimieren | Anzahl der Anregungen und Eingaben von Bürgerinnen und Bürgern aus denen Verbesserungen abgeleitet wurden |          |      |               |          |               |

Zu 1: ...hier weitere Erläuterungen soweit das Feld in der Tabelle nicht ausreichend ist...

Zu 2: ...

## Anlage 5.2 Finanzbericht

**Finanzbericht**

Einheit: Gesamtverwaltung  
 Berichtszeitraum: Januar 2005 Berichtsturnus: monatlich erstellt: 24.02.2005 von: F. Neske  
 Berichtersteller: Referat Zentrale Steuerungsunterstützung  
 Berichtsempfänger: Kreistag  Landrat   
 Hauptausschuss  FBL   
 Fachausschuss  FDL

|   | laufendes Jahr                                |                                    |                 | Jahres-<br>Ergebnis<br>2004 | Jahres-<br>Plan<br>Nachtrags-<br>HH | Erläuterungen | Plan 2006<br>(nach Fin.-Plan<br>bzw. HH-<br>Anmeldung) |
|---|---|------------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------|--|
|   | Ansatz<br>2005                                | Ist 2005<br>bis Berichts-<br>monat | offen<br>(in %) |                             |                                     |               |  |
| Kreisumlage   | 68.409.500                                    | 0                                  | 100%            | 69.292.149                  | 0                                   |               | 69.611.600   |
| Schlüsselzuweisung  | 28.463.800                                    | 0                                  | 100%            | 24.386.112                  | 0                                   |               | 28.179.200   |
| Erstattungen (Gr. 16 oh. 169; 24; 25)   | 59.157.700                                    | 4.259.903                          | 93%             | 68.924.394                  | 0                                   |               | 59.691.900   |
| davon Jugendhilfe   | 5.797.000                                     | 296.627                            | 95%             | 6.653.831                   | 0                                   |               | 5.797.000  |
| davon Sozialhilfe   | 47.693.100                                    | 3.870.777                          | 92%             | 57.944.939                  | 0                                   |               | 48.370.600   |
| Einnahmen<br>Einnahmen aus Gebühren,<br>Bußgeldern, Mieten, ILV,<br>usw.<br>(Gr. 10-12, 14, 15, 169, 17,<br>26) | FD 10   | 4.450.100                          | 16.791          | 100%                        | 4.828.093                           | 0             | 4.433.500  |
|   | Stabstellen                                   | 131.600                            | 2.619           | 98%                         | 242.820                             | 0             | 125.200  |
|   | Referat I                                     | 13.300                             | 0               | 100%                        | 13.300                              | 0             | 13.300   |
|   | Referat II                                    | 3.435.500                          | 8.242           | 100%                        | 3.892.176                           | 0             | 3.435.500  |
|   | FB 2<br>davon Entnah. aus<br>Rücklage (FD 41) | 31.666.000                         | 1.160.486       | 96%                         | 37.206.615                          | 0             | 32.452.700   |
|   | FB 3  | 9.511.600                          | 7.551.959       | 21%                         | 9.035.698                           | 0             | 9.548.500  |
| sonstige Einnahmen (s. Erl. 1)  | 16.524.500                                    | 951.699                            | 94%             | 4.283.751                   |                                     |               | 18.499.600   |
| <b>Summe Einnahmen VW-HH</b>  | <b>221.763.600</b>                            | <b>13.951.698</b>                  | <b>0%</b>       | <b>222.105.107</b>          | <b>0</b>                            |               | <b>225.991.000</b>                                     |
| <i>Einnahmen VM-HH</i>  | <i>30.481.000</i>                             | <i>36.673</i>                      | <i>100%</i>     | <i>11.155.997</i>           | <i>0</i>                            |               | <i>28.330.900</i>                                      |

|   |   |  |            |            |            |             |            |            |
|---|---|--|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| Ausgaben  | Personalausgaben<br>(Gr. 4)                               | FD 10  | 3.180.800  | 273.454    | 91%        | 3.300.185   | 0          | 3.150.300  |
|   |   | Stabstellen                                    | 2.890.100  | 250.353    | 91%        | 2.863.290   | 0          | 2.883.700  |
|   |   | Referat I                                      | 875.100    | 71.526     | 92%        | 901.985     | 0          | 870.200    |
|   |   | Referat II                                     | 2.516.600  | 186.202    | 93%        | 1.661.053   | 0          | 2.470.000  |
|   |   | FB 2   | 11.605.500 | 1.065.451  | 91%        | 15.692.649  | 0          | 11.335.400 |
|   | FB 3  | 12.272.800                                     | 1.085.187  | 91%        | 11.366.616 | 0           | 12.237.100 |            |
|   | Verwaltungs- und<br>Betriebsaufwand<br>(Gr. 52-66 oh. 58) | FD 10  | 1.056.300  | 83.123     | 92%        | 949.811     | 0          | 1.041.000  |
|   |   | Stabstellen                                    | 487.000    | 121.021    | 75%        | 335.774     | 0          | 484.200    |
|   |   | Referat I                                      | 57.800     | 1.743      | 97%        | 33.532      | 0          | 57.800     |
|   |   | Referat II                                     | 213.200    | 14.729     | 93%        | 166.146     | 0          | 211.200    |
|   |   | FB 2   | 1.924.000  | 219.209    | 89%        | 2.796.283   | 0          | 1.911.200  |
|   | FB 3  | 3.822.500                                      | 203.825    | 95%        | 3.630.413  | 0           | 3.817.000  |            |
|   | Programmausgaben<br>(Gr. 58, 7, 84)                       | FD 10  | -          | -          | -          | -           | -          | -          |
|   |   | Stabstellen                                    | 162.100    | 25         | 100%       | 215.455     | 0          | 96.500     |
|   |   | Referat I                                      | 169.500    | 8.699      | 95%        | 141.468     | 0          | 167.500    |
|   |   | Referat II                                     | 5.690.700  | 0          | 100%       | 5.969.294   | 0          | 5.674.000  |
|   |   | FB 2   | 1.311.200  | 21.061     | 98%        | 1.178.416   | 0          | 1.239.600  |
|   |   | FB 3<br>davon Jugendhilfe<br>davon Sozialhilfe | 85.582.300 | 11.273.767 | 87%        | 123.682.495 | 0          | 91.909.200 |
|   |   | 36.101.000                                     | 6.981.367  | 81%        | 36.919.445 | 0           | 38.412.900 |            |
|   |   | 44.397.400                                     | 3.987.775  | 91%        | 83.461.020 | 0           | 48.676.400 |            |
| Zinsausgaben (Gr. 80)                                       | 3.972.500   | 158.057  | 96%        | 3.165.161  | 0          | 4.630.100   |            |            |
| Erstattungen (Gr. 67 oh. 679)                               | 65.188.600  | 2.034.599                                      | 97%        | 49.380.143 | 0          | 65.546.400  |            |            |
| ILV (Gr. 679)   | 4.733.600   | 13.900   | 100%       | 5.537.078  | 0          | 4.733.600   |            |            |
| Sonstige Ausgaben (s. Erl. 2)<br>(Gr. 50, 51, 81-83, 85-89) | 56.694.700  | 3.346.087                                      | 94%        | 5.768.974  | 0          | 71.591.700  |            |            |

...

|   |             |            |     |             |   |             |
|---|-------------|------------|-----|-------------|---|-------------|
| Sonstige Ausgaben (s. Erl. 2)<br>(Gr. 50, 51, 81-83, 85-89) | 56.694.700  | 3.346.087  | 94% | 5.768.974   | 0 | 71.591.700  |
| <i>Summe Ausgaben VW-HH</i>                                 | 264.406.900 | 20.432.021 | 92% | 238.736.222 | 0 | 286.057.700 |
| <i>Ausgaben VM-HH</i>                                       | 30.481.000  | 827.591    | 97% | 20.874.254  | 0 | 28.330.900  |

**Erläuterungen**

zu Nr.

- (1) *Sonstige Einnahmen:* Sonst. Einnahmen sind z.B. Leistungen des Bundes und des Landes aus der Umsetzung des vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Kreisanteil an der Finanzausgleichsumlage, Zuweisung aus dem Anteil der Spielbankabgabe, Erstattungen des Landes aus der Funktionalreform
- (2) *Sonstige Ausgaben:* Sonstige Ausgaben sind z.B. Kosten der Unterkunft im Rahmen SGB II, Allgemeine Unterhaltung der Kreisstraßen, Pflichtzuführung zum Vermögens-HH

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Forderungen und Verbindlichkeiten</b>                        | Stand:<br>31.01.2005 |
| Stand der Forderungen (=Kasseneinnahmereste)                    | 40.425.890           |
| Stand der kurzfristigen Verbindlichkeiten (=Kassenausgabereste) | 10.060.267           |

| <b>Kassenkredite und<br/>Verpflichtungsermächtigungen</b> | Höchst-<br>grenze gem.<br>HH-Plan | in Anspruch genommen |     | in Anspruch<br>genommen<br>Vormonat | Rest<br>Ermächtigung |
|---|-----------------------------------|----------------------|-----|-------------------------------------|----------------------|
|   |                                   | absolut              | %   |                                     |                      |
| Kassenkredite   | 70.000.000                        | 17.865.228           | 26% | 16.147.469                          | 52.134.772           |
| Verpflichtungsermächtigungen                              | 4.849.600                         | 0                    | 0%  | 611.200                             | 4.849.600            |

**Berichterstattung nur zum 30.06. und 31.12.**

| <b>Halbjahresbilanz<br/>Kreiszuwendungen / -zuschüsse</b>    |            | laufendes Jahr |                         |                 | Jahres-<br>Ergebnis<br>2004 | Jahres-Plan<br>Nachtrags-HH | Erläuterungen | Plan 2006<br>(nach Fin.-Plan<br>bzw. HH-<br>Anmeldung) |
|--|------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|--|
|  |            | Ansatz<br>2005 | Halbjahres-<br>Ist 2005 | offen<br>(in %) |                             |                             |               |  |
| Höhe der gewährten<br>Kreiszuwendungen /<br>-zuschüsse 1. HJ | freiwillig |                |                         |                 |                             |                             |               |  |
|  | pflicht    |                |                         |                 |                             |                             |               |  |
| Höhe der gewährten<br>Kreiszuwendungen /<br>-zuschüsse 2. HJ | freiwillig |                |                         |                 |                             |                             |               |  |
|  | pflicht    |                |                         |                 |                             |                             |               |  |
| gebildete überplanmäßige Ausgaben                            |            |                |                         |                 |                             |                             |               |  |
| gebildete außerplanmäßige Ausgaben                           |            |                |                         |                 |                             |                             |               |  |

**Berichterstattung nur zum 31.12.**

| <b>Jahresbilanz<br/>Weitere finanzwirtschaftliche Daten</b> |  | laufendes Jahr |                        |                 | Jahres-<br>Ergebnis<br>2004 | Jahres-Plan<br>Nachtrags-HH | Erläuterungen | Plan 2006<br>(nach Fin.-Plan<br>bzw. HH-<br>Anmeldung) |
|---|--|----------------|------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|--|
|   |  | Ansatz<br>2005 | Jahres-<br>Ist<br>2005 | offen<br>(in %) |                             |                             |               |  |
| Pflichtzuführung vom Verm.-HH zum Verw.-HH                  |  |                |                        |                 |                             |                             |               |  |
| Stand der allgemeinen Rücklage                              |  |                |                        |                 |                             |                             |               |  |
| Stand der Deckungsreserve                                   |  |                |                        |                 |                             |                             |               |  |

...

## Anlage 5.3. Personalkostenbericht

### Anlage 5.3.1 Abfragemuster Personalveränderungen

Personalveränderungen

Monat: \_\_\_\_\_

Anmerkungen:

- Diese Übersicht ist Basis für die Abweichungsanalyse im Personalkostenberichtsweisen.
- Das Führen der Tabelle sichert eine gute Qualität des Personalkostenberichts wesens und reduziert den Abstimmungsaufwand.
- Sie wird jeweils am **letzten Arbeitstag eines Monats an den operativen zentralen Controller** gemailt.
- In ihr werden alle personellen Veränderungen aufgeführt, die sich auf die Personalkosten auswirken. Dies sind beispielsweise Höhergruppierungen, Stundenveränderungen, Ausscheiden und Eintritt von Kollegen, Stellenwechsel,... (weitere Beispiele: s.u.)

| Nr. | Name des Kollegen | Fachdienst | Sachverhalt / Grund der Veränderung | gilt ab... (Datum) | Finanzielle Auswirkung pro Monat (soweit bekannt) |
|-----|-------------------|------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| 1   |                   |            |                                     |                    |   |
| 2   |                   |            |                                     |                    |   |
| 3   |                   |            |                                     |                    |   |
| 4   |                   |            |                                     |                    |   |
| 5   |                   |            |                                     |                    |   |
| 6   |                   |            |                                     |                    |   |
| 7   |                   |            |                                     |                    |   |
| 8   |                   |            |                                     |                    |   |
| 9   |                   |            |                                     |                    |   |
| 10  |                   |            |                                     |                    |   |
| 11  |                   |            |                                     |                    |   |
| 12  |                   |            |                                     |                    |   |
| 13  |                   |            |                                     |                    |   |
| 14  |                   |            |                                     |                    |   |
| 15  |                   |            |                                     |                    |   |
| 16  |                   |            |                                     |                    |   |
| 17  |                   |            |                                     |                    |   |
| 18  |                   |            |                                     |                    |   |
| 19  |                   |            |                                     |                    |   |
| 20  |                   |            |                                     |                    |   |
| 21  |                   |            |                                     |                    |   |
| 22  |                   |            |                                     |                    |   |

erstellt durch: \_\_\_\_\_

weitere Beispiele:

- |  |  |
|--|--|
| - Kündigung Mitarbeiterin/ Mitarbeiter           | - tarifliche Technikerzulage                       |
| - Kündigung                                      | - Familienstandsänderung (Heirat, Scheidung, Kind) |
| - Verstorben                                     | - Beförderung                                      |
| - Rente/ Pension                                 | - Höhergruppierung                                 |
| - Aussteuerung wegen Krankheit                   | - Überstundenausgleich in Euro                     |
| - Krankheit ohne Lohnfortzahlung                 | - Nachzahlung Höhergruppierung/ Beförderung        |
| - Nachzahlung wg. Änderung bei Gehaltsabrechnung | - Reduzierung/ Erhöhung Wochenstunden              |
| - Mutterschutz                                   | - Zulage   |
| - Urlaub ohne Bezüge (Elternzeit)                |  |
| - Urlaub ohne Bezüge (sonstiges)                 |  |

**Anlage 5.3.2. Personalkostenbericht**

**Personalkostenbericht**

|                    |  |   |           |
|--------------------|--|---|-----------|
| Einheit:           | Gesamtverwaltung                                   |   |           |
| Berichtsperiode:   | Januar - März 2005                                 | erstellt: 06.04.2005                        | von: Zink |
| Berichtsturnus:    | Quartal  |   |           |
| Berichtersteller:  | Referat Zentrale Steuerungsunterstützung           |   |           |
| Berichtsempfänger: | Kreistag <input type="checkbox"/>                  | Landrat <input checked="" type="checkbox"/> |           |
|                    | Hauptausschuss <input checked="" type="checkbox"/> | FBL <input checked="" type="checkbox"/>     |           |
|                    | Fachausschuss <input type="checkbox"/>             | FDL <input type="checkbox"/>                |           |

Stand 31.12.

|   | SOLL                      | IST        | Abweichung |         |
|---|---------------------------|------------|------------|---------|
|   | kumuliertes<br>Monatssoll | Istbetrag  | Euro       | %       |
| FB Ordnung                                    |                           |            |            | #DIV/0! |
| FB Soziales, Jugend,<br>Schule und Gesundheit |                           |            |            | #DIV/0! |
| Stabsstellen und<br>Referate                  | 253.708,63                | 245.690,89 | 8.017,74   | 3,16    |
| Innerer Service                               |                           |            |            | #DIV/0! |
| Summe<br>Gesamtverwaltung                     | 253.708,63                | 245.690,89 | 8.017,74   | 3,16    |

|   | Gründe für Abweichungen |         |                  |                      |
|---|-------------------------|---------|------------------|----------------------|
|   | Zugänge                 | Abgänge | unab-<br>weisbar | nicht<br>unabweisbar |
| FB Ordnung                                    |                         |         |                  |                      |
| FB Soziales, Jugend,<br>Schule und Gesundheit |                         |         |                  |                      |
| Stabsstellen und<br>Referate                  | 0,00                    | 0,00    | 0,00             | 0,00                 |
| Innerer Service                               |                         |         |                  |                      |
| Summe<br>Gesamtverwaltung                     | 0,00                    | 0,00    | 0,00             | 0,00                 |

Erläuterungen

analog: Berichte der Bereiche

**Kostenstellenbericht**

Einheit: Fachdienst Jugend

Berichtszeitraum: Januar 2005

Berichtsturnus: quartalsweise

erstellt: 25.02.2005

von: F. Neske

Berichtersteller: Referat Zentrale Steuerungsunterstützung

Berichtsempfänger: Kreistag Landrat Hauptausschuss FBL Fachausschuss FDL 

Kost.-St.-Nr.: 33

Verantwortlicher: Herr Steinbrenner

| <b>Ergebnisrechnung:</b>                            | Plan 2005   | Soll bis einschl. Berichtsmonat | Ist bis einschl. Berichtsmonat | Prognose bis Jahresende | Planabweichung | voraussichtl. Planänderung NT | Erläuterungen  |
|---|-------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------------|--|
| Personalausgaben (Gr. 4)                            | 4.539.300   | 305.000                         | 356.000                        | 4.051.000               | 488.000        | keine, s. Erl.                | die Soll-Werte für den Berichtsmonat und die Prognose sind noch nicht abschließend verifiziert, so dass die Planabweichung noch keine belastbare Größe ist   |
| Verwaltungs- und Betriebsaufwand (Gr. 52-66 oh. 58) | 231.600     | 22.260                          | 19.000                         | 228.000                 | 3.600          | keine                         |  |
| Programmausgaben (Gr. 58, 7, 84)                    | 36.101.000  | 1.891.000                       | 6.981.000                      | 36.025.000              | 76.000         | keine                         | die für Mai und Oktober geplanten Auszahlungen der Landesmittel von insgesamt 7,5 Mio. € für die anteiligen Kosten des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen erfolgten dieses Jahr mit einer Teilzahlung von 5,7 Mio. bereits im Januar nach |
| Summe Ausgaben (A)                                  | 40.871.900  | 2.218.260                       | 7.356.000                      | 40.304.000              | 567.600        |                               |  |
| Summe Einnahmen (E)                                 | 13.417.000  | 494.000                         | 7.799.000                      | 13.198.000              | 219.000        | keine                         | die für April und September geplanten Abschlagszahlungen des Landes von insgesamt 7,5 Mio. € für die anteilige Erstattung der Kosten des pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen erfolgten dieses Jahr bereits im Januar und in einer Summe    |
| Zuschussbedarf (= E - A)                            | -27.454.900 | -1.724.260                      | 443.000                        | -27.106.000             | -348.600       |                               |  |
| Deckungsgrad (= E / A)                              | 33%         | 22%                             | 106%                           | 33%                     | 39%            |                               |  |

| <b>Zielerreichung:</b>                     | Plan 2005 | Soll Berichtsmonat | Ist Berichtsmonat | Prognose bis Jahresende | Planabweichung | Erläuterungen    |
|--|-----------|--------------------|-------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| Heimerziehung nach § 34 gesamt             | 182       | 182                | 159               | 159                     | 23             | Erläuterung .... |
| stationäre Eingliederungshilfe nach § 35 a | 100       | 100                | 105               | 105                     | -5             | Erläuterung .... |
| Hilfe für junge Volljährige nach § 41      |           |                    |                   |                         |                |                  |
| - Wohngruppe                               | 38        | 38                 | 28                | 28                      | 10             | Erläuterung .... |
| - eigener Wohnraum (betreutes Wohnen)      | 43        | 43                 | 35                | 35                      | 8              | Erläuterung .... |

**Anlage 5.4 Personalbericht / Personalentwicklungsbericht**



**Personalbericht**

Einheit: Gesamtverwaltung  
 Berichtszeitraum: Januar bis Juni 2004 Berichtsturnus: halbjährlich erstellt: 17.01.2005 von:  
 Berichtersteller: Referat Zentrale Steuerungsunterstützung  
 Berichtsempfänger: Kreistag  Landrat   
 Hauptausschuss  FBL   
 Fachausschuss  FDL

|   |              | laufendes Jahr |                   |                         | Jahres-Ergebnis 2004 | Jahres-Ergebnis 2003 | Plan 2006  | Bemerkungen |
|---|--------------|----------------|-------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|--|-------------|
|   |              | Jahres-Plan    | Berichtsmonat Ist | Abweichung (in Prozent) |                      |                      |  |             |
| Anzahl der Mitarbeiter zum Berichtsstichtag | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | MA=alle aktiven Beamten, Angestellten und Arbeiter (z.B. keine Praktikanten, Nachwuchskräfte, Zivis, Beurlaubte) - (Statistik) |             |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
| Anzahl der Vollkraftstellen                 | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Verknüpfung zum Schlüsselkennzahlenbericht! Kann auch als Monatsbericht zur Verfügung gestellt werden. (Statistik)             |             |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
| Krankheitsquote I                           | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Quote aus Anzahl der Krankmeldungen zu Anzahl der Mitarbeiter; Motivations- und Betriebsklimaindikator; Erhebung halbjährlich  |             |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
| Krankheitsquote II                          | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anzahl der Krankheitstage zu Anzahl MA; Indikator zur Gesundheit der Mitarbeiter; Erhebung halbjährlich                        |             |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
| Personalaufwand                             | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Personalkosten bis zum Stichtag aus dem monatlichen Personalkostenberichtsweisen   |             |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |  |             |

...

## Fortsetzung Personalbericht

|  |              | laufendes Jahr  |                           |                            | Jahres-<br>Ergebnis<br>2004 | Jahres-<br>Ergebnis<br>2003 | Plan 2006  | Bemerkungen |
|--|--------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|-------------|
|  |              | Jahres-<br>Plan | Berichts-<br>monat<br>Ist | Abweichung<br>(in Prozent) |                             |                             |  |             |
| Schwerbehinderten-<br>quote  | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Ausgleichszahlung bei<br>Unterschreitung gesetzlich<br>festgelegter Quote von 6%                                       |             |
|  | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
| Altersstruktur: Anzahl<br>der Mitarbeiter über 60  | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Mögliches Alter für vorzeitiges<br>Ausscheiden; Indikator für<br>Fluktuation; Erhebung jährlich<br>zum Stichtag 31.12. |             |
|  | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
| Anzahl der Mitarbeiter<br>in ATZ, die in den<br>nächsten zwei Jahren<br>in die Freistellung<br>gehen | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Planungsgröße; Indikator für<br>anstehenden<br>Entscheidungsbedarf und für<br>Fluktuation                              |             |
|  | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
| Anzahl der<br>Nachwuchskräfte, die<br>in den nächsten sechs<br>Monaten ihre<br>Ausbildung beenden    | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Planungsgröße; Indikator für<br>anstehenden<br>Entscheidungsbedarf   |             |
|  |              |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
| Anzahl der<br>voraussichtlichen<br>Rückkehrerinnen in<br>den kommenden sechs<br>Monaten              | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Planungsgröße; Indikator für<br>Umfang des anstehenden<br>Intragrationsbedarfes  |             |
|  | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
|  | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |
| Pool   |              |                 |                           |                            |                             |                             |  |             |

**Personalentwicklungsbericht**

Einheit: Gesamtverwaltung

Berichtszeitraum: Jahr 2004 jährlich zum 15.03. Berichtsturnus: zur Beratung erstellt: 17.01.2005 von:  
weitergeben

Berichtersteller: Referat Zentrale Steuerungsunterstützung

Berichtsempfänger: Kreistag  Landrat   
Hauptausschuss  FBL   
Fachausschuss  FDL

|   |              | laufendes Jahr |                   |                         | Jahres-Ergebnis 2004 | Jahres-Ergebnis 2003 | Plan 2006   | Bemerkungen (Kurz-Definition / Zweck) |
|---|--------------|----------------|-------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---|---------------------------------------|
|   |              | Jahres-Plan    | Berichtsmonat Ist | Abweichung (in Prozent) |                      |                      |   |                                       |
| Quote durchgeführte Mitarbeitergespräche                            | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anteil der Mitarbeiter, mit denen im laufenden Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt wurde an allen Mitarbeitern                       |                                       |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
| Quote durchgeführte Zielvereinbarungsgespräche                      | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anteil der Führungskräfte, mit denen im laufenden Jahr eine Zielvereinbarung geschlossen wurde an allen Führungskräften               |                                       |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
| Führungskräfterückmeldungen, die länger als zwei Jahre zurückliegen | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anteil der Führungskräfte, die in den vergangenen zwei Jahren keine Führungskräfterückmeldung erhalten haben an allen Führungskräften |                                       |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
| Führungskräfte, die ihre Funktion weniger als zwei Jahre inne haben | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anzahl der Führungskräfte, die ihre Funktion weniger als zwei Jahre inne haben  |                                       |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
| Quote der Führungskräfte auf Zeit                                   | Gesamt       |                |                   |                         |                      |                      | Anteil der Führungskräfte, deren Funktion auf Zeit übertragen wurde an allen Führungskräften  |                                       |
|   | FD 10        |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat I    |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Referat II   |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | Stabsstellen |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 2         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
|   | FB 3         |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |
| Pool  |              |                |                   |                         |                      |                      |   |                                       |

...

Fortsetzung Personalentwicklungsbericht

|                                      |              | laufendes Jahr  |                           |                            | Jahres-<br>Ergebnis<br>2004 | Jahres-<br>Ergebnis<br>2003 | Plan 2006  | Bemerkungen (Kurz-Definition / Zweck) |
|--------------------------------------|--------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------------|
|                                      |              | Jahres-<br>Plan | Berichts-<br>monat<br>Ist | Abweichung<br>(in Prozent) |                             |                             |  |                                       |
| Quote der<br>Führungskräfte auf Zeit | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anteil der Führungskräfte, deren<br>Funktion auf Zeit übertragen<br>wurde an allen Führungskräften |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Fortbildungsdichte                   | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Quote Mitarbeiter, deren letzte<br>Fortbildungsmaßnahme mehr als<br>3 Jahre zurückliegt            |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Fortbildungsquote                    | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anteil der Fortbildungskosten an<br>den Gesamt-Ist-Personalkosten;<br>Stichtag: 31.12.             |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Interner Stellenwechsel              | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anteil der Mitarbeiter, die<br>innerhalb der Kreisverwaltung<br>die Stelle gewechselt haben        |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Quote Vertrauens-<br>arbeitszeit     | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anteil der Mitarbeiter, die<br>Vertrauensarbeitszeit vereinbart<br>haben an allen Mitarbeitern     |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Anzahl geteilter<br>Arbeitsplätze    | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anzahl der Arbeitsplätze, die<br>durch mehrere Kollegen<br>gemeinsam ausgefüllt werden             |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
| Anzahl<br>Telearbeitsplätze          | Gesamt       |                 |                           |                            |                             |                             | Anzahl der Telearbeitsplätze   |                                       |
|                                      | FD 10        |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat I    |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Referat II   |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | Stabsstellen |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 2         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |
|                                      | FB 3         |                 |                           |                            |                             |                             |  |                                       |

**Anlage 6: Muster Kennzahldefinition (Beispiel)**

|  |  |
|--|--|
| <b>Kreisverwaltung Pinneberg</b>   | <b>Zielfeld: Finanzen</b>  |
| <b>Messgröße: Ausschöpfungsgrad Sachkosten</b>   |  |
| <b>Bezeichnung der Kennzahl</b>  | Ausschöpfungsgrad Sachkosten   |
| <b>Einheit</b>   | %  |
| <b>Strategisches Ziel (Sach- und finanzpolitische Zielsetzung):</b><br>Welchem Ziel dient die Kennzahl? Welche Fragen soll diese Kennzahl beantworten? | Reduzierung der Sachkosten, zielgerichtete Verwendung von Sachkosten                             |
| <b>Produktziel:</b><br>Welchem Ziel dient die Kennzahl? Welche Fragen soll diese Kennzahl beantworten?   |  |
| <b>Datenquelle:</b><br>Herkunft?<br>Zeitraum?<br>Stichtag?<br>Wer ermittelt die Zahl?  | Auszug aus HKR<br>Quartalsweise<br>Quartalsende<br>RII, Controlling                              |
| <b>Berechnung:</b><br>Welche Grundzahlen werden für die Berechnung benötigt?   | Haushaltsansätze der Gruppierungen 5,6 ohne 58<br>Haushaltsreste aus Vorjahren<br>Anordnungssoll |
| <b>Formel</b>  | $\frac{\text{Anordnungssoll} \times 100}{(\text{Haushaltsansätze} + \text{Reste})}$              |
| <b>Begriffsbestimmung</b><br>(soweit nicht eindeutige Begriffe verwendet werden)   |  |
| <b>Bemerkungen</b>   | Die Kennzahl basiert auf kameralen Daten   |

**Anlage 7.1.: Controlling-Aufgaben und Standards****Controlling-Aufgaben und ihre Verteilung auf die Verantwortlichen  
/ Controlling-Standards in den dezentralen Einheiten**

Diese Tabelle verdeutlicht die Abläufe bei den verschiedenen Controlling-Tätigkeiten. Soweit es in begründeten Einzelfällen andere Aufteilungen geben muss, sind diese gesondert zu vereinbaren.

| Aufgabe   | Verantwortlich/<br>Auftrag durch |                          | Unterstützung /<br>Beratung / Zuarbeit<br>durch |                          | Abstimmung mit           |                              | Abschlie-<br>Bende<br>Entschei-<br>dung durch<br>Leitungskraft |
|---|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--|
|   | Leitungs-<br>kraft               | Zentrales<br>Controlling | Leitungs-<br>kraft                              | Zentrales<br>Controlling | Zentrales<br>Controlling | Sachbear-<br>beiter im<br>FD |  |
| <b>a) Beratung und Unterstützung bei Definition und Aktualisierung von Zielen, Produkten und Kennzahlen</b>   |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| Aktualisieren der Produktbeschreibungen   | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
| Definition des Leistungsumfanges  | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
| Entwickeln von Vorschlägen für an der Strategie orientierten operationalen Zielen einschließlich der laufenden Prüfung, ob die einmal gefundenen Ziele noch aktuell sind                        | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
| Abstimmung der Ziele mit der Fachbereichsleitung, Verwaltungsführung und/oder der ehrenamtlichen Selbstverwaltung   | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
| Definition von Erfolgsindikatoren zur Messung der Zielerreichung  | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
| Definition von Kostenträgern unterhalb der Produktebene für fachdienstinterne Steuerungszwecke  | X                                |                          |   |                          |                          |                              | X  |
|   |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| <b>b) Erstellen von Berichten für die Fachdienstleitung, Bereichsleitung sowie die politischen Gremien</b>  |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| Beschaffen, Auswahl, Aufbereiten, von Informationen anhand der in den EDV-Systemen programmierten Standardberichtsmodule zu vereinbarten Terminen   |                                  | X                        |   | X                        |                          |                              | X  |
| Erläutern und Interpretieren der vorbereiteten Standardberichte   | X                                |                          | X   |                          |                          | X, bei Bedarf                | X  |
| Entwickeln von Vorschlägen für fachdienstspezifische Berichte einschließlich Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zu bestimmten, vorher festgelegten Berichtsterminen | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Feststellen von Entscheidungsbedarfen   |                                  |                          | X   | X                        |                          |                              | X  |
| Anstellen von Abweichungsanalysen und Entwickeln von Gegensteuerungsvorschlägen als Entscheidungsvorschlag für die Leitung  | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei Bedarf                | X  |
|   |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| <b>c) Unterstützung der (Fachdienst)Leitung bei der Budgetplanung und -ausführung</b>   |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| Koordination der Budgetplanung anhand eines weitestgehend standardisierten Planungsschemas  | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei Bedarf                |  |

| Aufgabe   | Verantwortlich/<br>Auftrag durch |                          | Unterstützung /<br>Beratung / Zuarbeit<br>durch |                          | Abstimmung mit           |                              | Abschlie-<br>ßende<br>Entschei-<br>dung durch<br>Leitungskraft |
|---|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--|
|   | Leitungs-<br>kraft               | Zentrales<br>Controlling | Leitungs-<br>kraft                              | Zentrales<br>Controlling | Zentrales<br>Controlling | Sachbear-<br>beiter im<br>FD |  |
| Unterstützung der Planenden bei der Personalkostenplanung, Aufzeigen von Entscheidungsbedarfen, Eingabe der Planungsparameter in die EDV  | X                                |                          | X, zur Benennung der erforderlichen Parameter   | X                        |                          |                              |  |
| Unterstützung der Planenden mittels differenzierter Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des Fachdienstes für das folgende Haushaltsjahr bzw. für Nachträge (u.a. Kostenplanung) | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Vorbereiten von Abstimmungsgesprächen innerhalb des Fachdienstes und innerhalb des Fachbereichs für die Fachdienstleitung   | X                                | X                        |   | X                        |                          |                              |  |
| Eingabe der abgestimmten Daten in das EDV-System (Plan- und Zielwerte sowohl budget- als auch kostenrechnungsbezogen)   | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Vorbereitung der Präsentation der Daten für die Haushaltsberatungen mit der ehrenamtlichen Selbstverwaltung   | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| Ausloten von Budgetreserven   | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| Einschätzen der Sicherheit oder Unsicherheit der einzelnen Budgetansätze  | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| Herausarbeiten eventueller Budgetrisiken mit der Tendenz zur Budgetüberschreitung   | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| Durchführen von Plan-Ist-Vergleichen während des laufenden Budgetzeitraumes   | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| Bereitstellen von Vorschauinformationen bis zum Ende des Budgetzeitraumes   | X                                |                          |   | X                        |                          | X, bei bedarf                | X  |
| <b>d) Datengewinnung für die Kosten- und Leistungsrechnung</b>  |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| Koordinieren der laufenden Datenerhebung für den Leistungsumfang bei den Produkten  | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| monatliche Eingabe der Daten für den Leistungsumfang in das EDV-System nach Meldung aus dem Fachdienst (Ausdruck aus dem jew. Fachverfahren bzw. individuell)                                     | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Koordination der laufenden Datenerhebung für die Kennzahlen   | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| monatliche Eingabe der Daten für die Kennzahlen in das EDV-System   | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Durchführen der Korrekturbuchungen in der Kosten- und Leistungsrechnung   | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| <b>e) Pflege der Kosten- und Leistungsrechnung auf der Fachdienst-Ebene</b>   |                                  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| Entwickeln von Vorschlägen zum Fortschreiben des Kosten- und Erlösartenplanes und Abstimmung mit dem Team Finanzen  | X                                |                          |   | X                        |                          |                              | X (?)  |

| Aufgabe   | Verantwortlich/<br>Auftrag durch   |                          | Unterstützung /<br>Beratung / Zuarbeit<br>durch |                          | Abstimmung mit           |                              | Abschlie-<br>ßende<br>Entschei-<br>dung durch<br>Leitungskraft |
|---|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--|
|   | Leitungs-<br>kraft   | Zentrales<br>Controlling | Leitungs-<br>kraft                              | Zentrales<br>Controlling | Zentrales<br>Controlling | Sachbear-<br>beiter im<br>FD |  |
| Fortschreiben und laufende Aktualisierung der Kosten- und Erlösartenzuordnung auf Kostenstellen, Produkte und gegebenenfalls Kostenträger                               | X  |                          |   | X                        |                          |                              | X (?)  |
| Bilden von Kosten- und Erlösartenhierarchien für fachdienstspezifische Auswertungen   | X  |                          |   | X                        |                          |                              | X (?)  |
| Entwickeln von Vorschlägen zum Fortschreiben des Kostenstellenplanes und Abstimmung mit dem Team Finanzen   | X  |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
| Definition von Formeln für die Kostenträgerstückrechnung und Zuordnung der Formeln zu den Konten  | X  |                          |   | X                        |                          |                              | X (?)  |
| Koordination der Ermittlung von Arbeitszeitanteilen für die einzelnen Produkte sowie die Aufnahme der Ergebnisse und rechtzeitige Weiterleitung an den Personal-service | X  |                          |   | X                        |                          | X                            | X (?)  |
| Pflege der Konten einschließlich Definition und Löschen   | X  |                          |   | X                        |                          |                              | X (?)  |
| Entwickeln und Pflegen der Kostenträger   | X  |                          |   | X                        |                          | X, bei Bedarf                | X (?)  |
| Preiskalkulation  | X, bei Bedarf  |                          |   | X                        |                          |                              | X  |
|   |  |                          |   |                          |                          |                              |  |
| <b>f) ad hoc-Anfragen / Auswertungen für Politik und Verwaltung</b>   | <b>Je nach Art der Anfrage individuell; Bündelung soweit technisch und fachlich möglich; Abstimmung mit den betroffenen Einheiten vor Freigabe</b> |                          |   |                          |                          |                              |  |

**Anlage 7.2.: Aufgabenbeschreibung strategisches zentrales Controlling****Stellenzweck(e)**

Wahrnehmung der Steuerungsunterstützung für die Gesamtverwaltung im Bereich des strategischen Controllings. Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen sowie der ehrenamtliche Selbstverwaltung durch Bereitstellung und Auswertung von Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle. Mitwirkung bei Aufbau und Pflege einer strategischen Steuerung für den Kreis Pinneberg. Weiterentwicklung und Koordination des Controllings.

**Aufgabenübersicht**

Beratung und Unterstützung des Landrates, der Bereichs- und Referats-, sowie der Fachdienstleitungen und der ehrenamtlichen Selbstverwaltung durch

- Unterstützung bei der strategischen Steuerung
  - Beratung und Unterstützung beim Aufbau einer strategischen Steuerung
  - Unterstützung und Beratung bei der Entwicklung strategischer Zielsetzungen zu den Sach- und Betriebszielen
  - Entwicklung / Unterstützung bei der Entwicklung von Indikatoren zu den strategischen Zielsetzungen
  - Entwicklung und Erstellen bereichsübergreifender Berichte auf Basis der Indikatoren
  - Vorbereitung der Strategieklausuren (Datenvor- und –aufbereitung, Veranstaltungsorganisation) mit der Leitungsrunde und mit der Politik
  - Zusammenführung und Auswertung aller Informationen (Berichte und Kennzahlen), so dass dem Landrat alle steuerungsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen, um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können.
  - Laufende Bewertung des Fortschrittes der Erreichung der strategischen Ziele in Zusammenarbeit mit den Bereichen
- Koordination des Berichtswesens
  - z.B. Konzeption des Jahresberichtes und der Quartalsberichte, Festlegen der Zeitschiene und eines Vorschlages für die Inhalte, Zusammenstellen der Berichte
  - Unterstützung bei der Erarbeitung von Schlüsselkennzahlen
  - Federführung bei der permanenten Weiterentwicklung des Berichtswesens
  - Koordination der quartalsweisen Berichtsgespräche mit Unterstützung des operativen Controllings
- Entwickeln von Lösungsvorschlägen zu grundsätzlichen Fragen des Controllings
- Koordination des Controllings
- Zielvereinbarungscontrolling: Aufbau und Umsetzung
- Aufdecken von Beratungs-/ Abstimmungsbedarf in den Leitungsrunden; Begleitung der erweiterten Leitungsrunden (Themen, Ablauf, Vorbereiten von Präsentationen)
- Koordination der Budgetplanung in den Referaten und Stabsstellen

### Anlage 7.3.: Aufgabenbeschreibung operatives zentrales Controlling

#### Stellenzweck(e)

Wahrnehmung der Steuerungsunterstützung für die Gesamtverwaltung im Bereich des operativen Controllings. Unterstützung der Führungskräfte aller Ebenen sowie der ehrenamtlichen Selbstverwaltung durch Bereitstellung und Auswertung von Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle.  
Methodische Unterstützung der Bereiche bei der Aufstellung des Haushaltes, bei der Erstellung von Berichten und anderen Steuerungsinformationen mit dem Ziel der Entlastung der Leitungskräfte aller Ebenen.

#### Aufgabenübersicht

Beratung und Unterstützung des Landrates, der Bereichs- und Referats-, sowie der Fachdienstleitungen und der ehrenamtlichen Selbstverwaltung bei ihrer operativen Steuerung durch

- Unterstützung der Fachdienst- und Fachbereichsleitungen bei der Budgetplanung und –ausführung
  - Koordination der Ermittlung von Einnahmen und Ausgaben anhand eines weitestgehend standardisierten Planungsschemas
  - Unterstützung der Planenden bei der Personalkostenplanung, Aufzeigen von Entscheidungsbedarfen in der Planung
  - Unterstützung der Planenden mittels differenzierter Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung für das kommende Haushaltsjahr bzw. für Nachträge (Kostenplanung, Planen der Leistungsumfänge)
  - Vorbereitung von Abstimmungsgesprächen innerhalb der Fachdienste / Fachbereiche
  - Eingabe der abgestimmten Planungsdaten in das EDV-System (Plan- und Zielwerte sowohl budget- als auch kostenrechnungsbezogen)
  - Vorbereitung der Präsentation der Daten für die Haushaltsberatungen mit der ehrenamtlichen Selbstverwaltung (Unterstützung bei der Vorlagenerstellung)
  - Ausloten von Budgetreserven
  - Einschätzen der Sicherheit oder Unsicherheit der einzelnen Budgetansätze
  - Herausarbeiten von Budgetrisiken mit der Tendenz zur Budgetüberschreitung
  - Durchführen von Plan-Ist-Vergleichen während des laufenden Budgetzeitraumes
  - Bereitstellen von Vorschauinformationen bis zum Ende des Budgetzeitraumes
- Erstellen von Berichten für den Landrat, die Fachdienst-/ Fachbereichs- und Referatsleitungen sowie die ehrenamtliche Selbstverwaltung
  - Erstellen von Standardberichten (z.B. Personalkostenbericht, Finanzbericht, Kostenstellenbericht) einschließlich Soll-Ist-Vergleichen, Abweichungsanalysen und Erarbeiten von Gegensteuerungsvorschlägen als Entscheidungsvorschlag für die Führungskräfte
  - Entwickeln von Vorschlägen für fachdienstspezifische Berichte einschließlich Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zu bestimmten vorher festgelegten Berichtsterminen
  - Feststellen von Entscheidungsbedarfen in den Fachdiensten / Fachbereichen
  - Bearbeitung von ad-hoc-Anfragen der ehrenamtlichen Selbstverwaltung
- Datengewinnung für die und Pflege der Kosten- und Leistungsrechnung
  - Koordinieren der laufenden Datenerhebung für Leistungsumfänge und Kennzahlen bei den Produkten
  - Monatliche Eingabe der Leistungsdaten in das EDV-System
  - Durchführen der Korrekturbuchungen in der Kosten- und Leistungsrechnung, ggf. nach Rücksprache
  - Laufende Überprüfung der Stammdaten in der KLR (Hierarchien, Kostenstellen, umlagenrelevante Kennzahlen,...)
  - Vermögensbuchhaltung mit Berechnung von Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen
  - Koordination der Ermittlung von Arbeitszeitanteilen für die einzelnen Produkte und Eingabe bzw. Weiterleitung an die Abteilung Personalservice
  - Pflege der Konten einschließlich Definition und Löschen
  - Entwickeln und Pflegen der Kostenträger

- Preiskalkulation
- Investitionsrechnung
- Beratung und Unterstützung der Bereichs- und Fachdienstleitungen bei der Weiterentwicklung und Aktualisierung des Produktplanes (Hinweis auf Änderungserfordernisse und Umsetzung nach Vereinbarung)
  - Unterstützung beim Aktualisieren der Produktbeschreibungen
  - Unterstützung bei der Definition der Leistungsumfänge
  - Unterstützung beim Entwickeln von Vorschlägen für an der Strategie orientierte Leistungsziele incl. laufender Überprüfung, ob die bestehenden Ziele noch aktuell sind auf Anforderung durch die Fachdienst-/ Fachbereichs-/ Referatsleitungen
  - Unterstützung bei der Abstimmung der Ziele mit der Verwaltungsführung und der ehrenamtlichen Selbstverwaltung
  - Unterstützung bei der Definition von Erfolgsindikatoren zur Messung der Zielerreichung
  - Unterstützung bei der Definition von Kostenträgern unterhalb der Produktebene für bereichs- und fachdienstinterne Steuerungszwecke