

Gemeinde

MAINHAUSEN

Budgetierungsrichtlinien

Ziele der Budgetierung

Budgetierung wird verstanden als System der

- dezentrale Verantwortung einer Organisationseinheit für ihren Finanzrahmen
- bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechten, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbst bestimmten Mitteleinsatz
- bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens.

Die Budgetierung ist ein zentrales Instrument der Verwaltungsreform. Sie soll unterstützen bei der Umsetzung folgender Ziele:

- Dezentralisierung von Verantwortung
- Produktorientierte Verantwortung
- Ergebnisorientierte Steuerung

Die Budgetierung unterstützt diese Ziele jedoch nur dann, wenn sie im Sinne dieser Ziele ausgestaltet wird. Dies erfordert vorab die Gestaltung von Rahmenbedingungen:

- Die Leistung der Verwaltung muss strukturell definiert sein
- Die Aufbauorganisation muss an den Produkten ausgerichtet werden, damit die Produktorientierung wirksam werden kann.
- Der Wirtschaftsplan und die Rechnungslegung muss sich auf die Produkte beziehen.
- Sach-, Personal- und Finanzverantwortung müssen zusammengeführt und möglichst weit „nach unten“ delegiert werden.

Die Frage der Zuordnung von Ressourcenverantwortung steht dabei immer im Spannungsfeld zwischen dem Interesse möglichst weitgehender Dezentralisierung (Stichworte: Intelligenz vor Ort, Zusammengehen von Fach- und Ressourcenverantwortung) und dem Interesse nach Vereinheitlichung und zentraler Steuerbarkeit (Stichworte: Standards, Kontrahierungszwänge,....).

Dezentralisiert man Verantwortung, so besteht die Gefahr, dass die dezentralen Einheiten aus mangelndem Überblick nicht mehr im Sinne der Gesamtorganisation handeln. (man spricht dann von „suboptimalen Lösungen“). Es bedarf Steuerungsmechanismen (Budgetierungsregeln, Kontrakte, Standards....), die bei maximaler dezentraler Gestaltungsfreiheit die Wahrung übergeordneter Interessen sicherstellen. Diese Steuerungsmechanismen müssen den Charakter klarer Rahmenbedingungen der dezentralen Arbeit haben. Hierfür ist auch eine klare Vereinbarung zwischen Budgetgeber und -empfänger hinsichtlich der Quantität und der Qualität der Leistung erforderlich.

Die Einführung einer so umfassenden Budgetierung, wie sie bei der Gemeinde Mainhausen angestrebt wird, hat weitreichende organisatorische und technische Auswirkungen und muss von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigt werden können.

Eine zu rasche und umfassende Dezentralisierung von Verantwortung birgt die Gefahr, dass die dezentralen budgetierten Einheiten aus mangelndem Überblick nicht mehr im Sinne der Gesamtorganisation handeln.

Die Budgetierung wird erstmalig flächendeckend zum 01.01.2008 auf alle Organisationseinheiten ausgedehnt.

Die Budgetierung muss sich unter den neuen Bedingungen der doppelten Rechnungssystems in der Praxis bewähren.

- Qualitäten und Mengen der Leistung sind noch nicht für alle Produkte definiert.
- Interne Leistungsverrechnung und Umlagen werden sukzessive ab dem Jahr 2008 in die Budgets integriert.

Zusammenhang zwischen Planung und Budgetierung

Der von der Gemeindevertretung zu beschließende produktorientierte Wirtschaftsplan ist die Ermächtigung für die Verwaltung im Rahmen der vereinbarten Leistungen und der vereinbarten Kosten und investiven Ausgaben tätig zu werden. Der Wirtschaftsplan ist damit Hauptbudget für die Verwaltung.

Ebenen der Budgetverantwortung

Organisatorisch

Die Verwaltung leitet aus den Produktbudgets Organisationsbudgets ab, indem sie die Produktbudgets den Organisationseinheiten zuordnet. Aus dem Grundsatz der produktorientierten Aufbauorganisation folgt, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen Produkt- und Organisationsbudget bestehen sollte. Dennoch wird es im einem oder anderen Fall aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung von Produkt- und Organisationsstruktur Abweichungen geben.

Inhaltlich

Die Budgetverantwortung beinhaltet die Verantwortung für:

- die Erbringung der Leistung in vereinbarter Quantität und Qualität
- die Einhaltung des investiven Budgets (Deckungskreis)
- die Einhaltung des Sachkostenbudgets (Deckungskreis)
- die Einhaltung des Personalkostenbudgets (Deckungskreis)

Umgang mit Plan- und Budgetabweichungen

1. Deckungsstufe: Produkt

Die Produktverantwortlichen können Mehrkosten oder Mehrausgaben aus dem eigenen Produktbudget entsprechend nachfolgenden Regeln decken. Unter der Bedingung, dass die vereinbarten Qualitäten und Mengen hierbei nicht beeinträchtigt werden, können die Produktverantwortlichen aus den eigenen Produktbudgets ausgleichen:

- Mehrkosten einer Kostenart mit Minderkosten einer anderen Kostenart im Bereich der Sachkosten
-
- Mehrkosten einer Kostenart mit Minderkosten einer anderen Kostenart im Bereich der Personalausgaben
-
- Mehrkosten einer investiven Maßnahme mit Minderausgaben einer anderen investiven Maßnahme
- Mehrerlöse dürfen auch zu Mehrkosten führen im Bereich der Sach- und Personalkosten.
- Mehreinnahmen im investiven Bereich dürfen auch zu Mehrausgaben im investiven Bereich führen

- Investive Mehrausgaben sind mit Minderkosten im Sachkostenbereich einseitig deckungsfähig

2. Deckungsstufe: Teilbudget

Ist der Ausgleich innerhalb des Produktes nicht möglich, so ist die nächsthöhere Budgetebene für die Deckung zuständig. Die Deckung ist auch hier nur innerhalb der Deckungskreise möglich.

Anzeigepflicht

Sobald sich eine Überschreitung bzw. Unterschreitung der geplanten Jahresbudgets für die Deckungskreise in einem Budgetverantwortungsbereich erkennen lässt, ist dies der Finanzabteilung mitzuteilen.

Jeder Budgetverantwortliche hat regelmäßig die Konten (Soll-/Ist-Vergleich) zu analysieren und eine Vorausschätzung der Jahresendsituation vorzunehmen.

Dokumentations- und Erläuterungspflicht

Die Veränderung von Budgets muss in Zusammenarbeit von Budgetverantwortlicher/m und der Finanzabteilung dokumentiert und erläutert werden.

Durchführung von Budget-/Planänderungen

Budgetverschiebungen werden von der Finanzabteilung durchgeführt.