

Projektgruppe „Kosten- und Leistungsrechnung“

1. Projektauftrag

Der Projektstab hat im September 2013 beschlossen, den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der gesamten Stadtverwaltung zu prüfen und Vorschläge zu dessen künftiger Ausgestaltung zu unterbreiten. Hintergrund hierfür ist, dass die auf einen Beschluss des Magistrats vom März 1999 zurückgehende flächendeckende Einführung der KLR möglicherweise einen - personellen - Aufwand verursacht, der unter wirtschaftlicher Betrachtungsweise nicht den anfangs erwarteten Nutzen generiert.

Der Magistrat hat im Oktober 2013 die Einrichtung einer Projektgruppe beschlossen, die einen entsprechenden Auftrag erhielt. Diese Projektgruppe besteht/bestand aus je zwei Beschäftigten der Magistratskanzlei (Federführung) und der Stadtkämmerei sowie einer Vertreterin des Gesamtpersonalrates, der Sprecherin der Frauenbeauftragten und der Gesamtvertrauensperson der Schwerbehinderten.

2. Historie der Entstehung der KLR

Im Februar 1997 beschloss der Magistrat, ab 01.01.1998 die Personalkostenbudgetierung einzuführen, „um die Voraussetzungen für eine Neuorientierung der Verwaltung in Richtung auf ein Neues Steuerungsmodell zu schaffen“. Im Jahresbericht 1997 des Magistrats heißt es dazu:

„Im Zuge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells beim Magistrat wurde die Einführung einer verwaltungsweiten Kosten- und Leistungsrechnung beschlossen. Zur Unterstützung des Einführungsprozesses wurde eine Innovationsgruppe KLR mit Anbindung an die Stadtkämmerei für einen befristeten Zeitraum von drei Jahren eingerichtet“. Dieser Gruppe, bestehend aus der früheren mit drei Stellen ausgestatteten Stabseinheit Controlling, wurden folgende Aufgaben übertragen:

- Konzeption und Aufbau einer flächendeckenden KLR
- Implementierung eines ADV-Programms
- Durchführung von innerbetrieblichen Schulungen

Im Rahmen von zwei Pilotphasen beschloss der Magistrat im August 2000 zur weiteren Umsetzung der flächendeckenden Einführung der KLR Rahmenrichtlinien zu den KLR-Modulen des Finanzprogramms ProFiskal. Die aktuell gültige Fassung dieser Richtlinien datiert vom Oktober 2003.

Der Einsatz der KLR basiert auf § 7 Abs. 3 der Landeshaushaltsordnung (LHO). Danach soll die KLR in allen Organisationseinheiten eingeführt werden. Zudem ergibt sich die Verpflichtung aus § 12 des Bremischen Gebühren- und Beitragsgesetzes.

Im August 2002 hat der Magistrat die „Rahmenrichtlinien der Kosten- und Leistungsrechnung beim Magistrat Bremerhaven“ beschlossen, die auf den Rahmenrichtlinien zur Einführung der KLR der Freien Hansestadt Bremen beruhen (Verwaltungsvorschrift zu § 7 LHO).

Welche Systemkomplexität und welche Bearbeitungsintensität mit der KLR einherzugehen haben, wird weder in § 7 LHO noch in der Verwaltungsvorschrift hierzu definiert.

Im von der Stadtkämmerei erarbeiteten Handbuch zur KLR (Stand 01.11.2013) sind die ursprünglich erwarteten Ziele dargestellt (vgl. Anlage 1).

3. Die KLR in der Stadt Bremen

In der Stadt Bremen ist die KLR flächendeckend eingeführt worden. In Bereichen, die der KLR mit Interesse begegnen bzw. die einen direkten Nutzen daraus ziehen, wird mit einer großen Anzahl von Kostenstellen und Kostenträgern gearbeitet. Bereiche, die wenig Interesse aufbringen bzw. die nach eigener Einschätzung wenig Nutzen daraus ziehen, werden z. T. mit nur einer Kostenstelle und einem Kostenträger erfasst. Insofern erfolgt der KLR-Einsatz in unterschiedlicher Tiefe und Intensität.

Die rechtliche Vorgabe aus § 7 LHO wird in Bremen dahingehend interpretiert, dass eine flächendeckende Einführung und ein flächendeckender Betrieb der KLR erwartet wird.

4. Ämterumfrage

Um den aktuellen Ist-Stand zur KLR zu erheben, hat die Projektgruppe allen Organisationseinheiten einen Fragenkatalog übermittelt (vgl. Anlage 2), mit dem der Zeitaufwand für die Kategorien der Leistungserfassung, der Mengenerfassung und der KLR-Sachbearbeitung abgefragt wurde. Eine tabellarische Zusammenfassung des Ergebnisses dieser Umfrage ist beigefügt (vgl. Anlage 3).

Wesentliche Erkenntnisse:

- Der Zeitaufwand für die Leistungserfassung bewegt sich in einem überwiegend sehr niedrigen Wochenstunden-Rahmen. Insgesamt werden hierfür über alle Organisationseinheiten hinweg 42,38 Wochenstunden aufgewendet.
- Der Zeitaufwand für die Mengenerfassung (Kennzahlen) bewegt sich in einem etwas höheren Rahmen mit insgesamt 51,99 Wochenstunden.
- Der Zeitaufwand für die KLR-Sachbearbeitung wird von den Organisationseinheiten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Er reicht von 0 Wochenstunden in mehreren Bereichen bis hin zu 19,5 Wochenstunden im Amt für Jugend, Familie und Frauen (außer Acht gelassen ist hierbei aus der Natur der Sache heraus die Stadtkämmerei [36,7 Wochenstunden] als für die KLR federführende Stelle). Insgesamt werden für die KLR-Sachbearbeitung 64,39 Wochenstunden aufgewendet.
- Über alle Organisationseinheiten hinweg beansprucht die KLR pro Jahr 8023,73 Wochenstunden; rein rechnerisch entspricht dies umgerechnet 5,65 Stellen, die sich aus diversen Stellenanteilen errechnen.

- Von 35 Organisationseinheiten nutzen 8 sie als Steuerungsinstrument; 27 nutzen sie hierzu nicht.

Die Gründe, aus denen heraus die KLR nicht als Steuerungsinstrument genutzt wird, sind vielfältig. Die KLR wird lediglich in den Bereichen (dazu) genutzt, in denen die Gebühren selbst zu kalkulieren sind (z. B. Friedhöfe). Somit sind die Möglichkeiten der KLR nur in begrenztem Maß ausgeschöpft worden.

5. Benchmark-Umfrage

Im Rahmen einer Benchmark-Umfrage wurde abgefragt, ob die KLR in den einschlägigen Vergleichsstädten flächendeckend angewendet wird/wurde bzw. welche Erfahrungen damit gemacht wurden.

Auf diese Anfrage haben die Städte Bottrop, Darmstadt, Heilbronn, Regensburg, Wilhelmshaven und Wolfsburg geantwortet. Die Ergebnisse sind in der als Anlage 4 beigefügten Tabelle zusammengefasst. Die genannten Städte wenden die KLR entweder flächendeckend oder nur für Teilbereiche an. In fünf von sechs abgefragten Städten wird die KLR u.a. zur Gebührenkalkulation und in vier der Städte zur Feststellung der Kostendeckungsgrade genutzt.

6. Vorschlag der Projektgruppe

Unter Berücksichtigung und Würdigung der dargestellten Fakten empfiehlt die Projektgruppe, die differenzierte KLR in Kongruenz zu Bremen nur für gebührenrechnende Einheiten (zurzeit Ämter 37 und 67), zur Rechnungslegung für Dritte (zurzeit Querschnittsämter MK, 00, 11, 11 A, 20, 21, 30, 53 B, 53 S) sowie interessierte Ämter (zurzeit Ämter 34 und 62) beizubehalten. Alle anderen Ämter werden analog der vereinfachten Verfahrensweise in Bremen gebucht. Flächendeckend werden weiterhin Grundzahlen (Zahl der Anträge, Fälle, Besucher usw.) als Basis für Organisationsvergleiche erhoben.

Weiter wird vorgeschlagen, bestimmte Modifikationen umzusetzen. Dazu gehören u. a.

- Standardberichte nur noch als Jahresberichte
- Analysen über mehrere Jahre
- Erfassung von Projektkosten
- Kostenstellenbezogene Auswertungen
- Vereinfachung der Fallzahlenerhebung

Auch in Zukunft müssen alle Fragen, welche die Einführung, den Betrieb und den Ein- oder Ausstieg in die/aus der KLR betreffen, mit der Stadtkämmerei abgestimmt werden. Sollte der Magistrat aus übergeordnetem Interesse zu der Entscheidung kommen, die KLR in einem Amt zu reaktivieren, ist dieses umzusetzen.

Gründe und Erläuterungen:

- Erhaltung der derzeitigen Form der internen Leistungsverrechnung, um möglichst korrekte kostendeckende Erstattungen von Dritten zu erzielen.

- Die KLR in den gebührenrechnenden Einheiten sollte mit dem bestehenden System weitergeführt werden, da eine Systemumstellung zu erhöhten Kosten führen würde.
- Es gibt im Amt für Jugend, Familie und Frauen (0,5 Stellen), im Bürger- und Ordnungsamt (0,5 Stellen) sowie im Gesundheitsamt (0,4 Stellen) konkrete, für die KLR vorgesehene und auch in Stellenbeschreibungen hinterlegte Stellenanteile (hinsichtlich des Sozialamtes besteht insoweit noch Prüfungsbedarf). In den Stellungnahmen dieser Fachämter bezüglich der Frage, ob diese die KLR als Führungsinstrument nutzen würden, wurde dies verneint. Demzufolge wären Stelleneinsparungen in diesen Bereichen denkbar.

Die Abfrage der Ämter hat weiterhin ergeben, dass die nicht an den Ergebnissen der KLR interessierten Ämter einen pro Amt relativ geringen, magistratsweit aber beträchtlichen zeitlichen Aufwand zur Eingabe der Daten betreiben. Hieraus lässt sich jedoch nicht ableiten, dass es zu konkreten Einsparungen kommen würde, da die von den Ämtern gemeldeten Zeitanteile pro Amt sehr gering und zudem meist auf mehrere Beschäftigte verteilt sind.

- Durch die Kongruenz der mit den in Bremen formulierten Mindestanforderungen einer flächendeckenden KLR ist gewährleistet, dass Bremerhaven den rechtlichen Vorgaben entspricht.
- Die Ämter, die aus dem bestehenden System keinen Vorteil ziehen und die KLR nur widerwillig bearbeiten, würden aus dem System entlassen werden. Dies jedoch mit der Auflage, keine eigenständige KLR aufzubauen und im Falle, dass die KLR doch zukünftig genutzt werden sollte, in das bestehende zentrale System zurück zu kehren.
- In den Ämtern gibt es Bestrebungen, dezentrale Kostenrechnungen aufzubauen (Beispiel: Befragungsergebnis aus dem Amt 46). Solche Absichten sind zu vermeiden.
- Sollte die derzeit zentral bearbeitete Kostenrechnung durch eine Vielzahl von dezentralen Kostenrechnungen ersetzt werden, so sind damit erhebliche Ausgaben verbunden (neue Software, Kosten der Softwarepflege, Einstellung von betriebswirtschaftlich ausgebildetem Personal), die die derzeitigen Aufwendungen (pro Amt) um ein Vielfaches übersteigen (ca. 30.000 -80.000 € p.a. für ein mittleres Amt). Der o.g. Vorschlag schließt dieses weitestgehend aus.
- Durch die weitere Erhebung der Fallzahlen würde eine Kontinuität des Zahlenmaterials gewährleistet, welche wiederum die Basis für sinnvolle Auswertungen (Zeitreihen über mehrere Jahre, ad hoc Berichte) bildet.
- Durch die Beschränkung der vollständigen KLR auf die genannten Ämter stünden innerhalb der Stadtkämmerei größere Ressourcen für deren Betreuung einschl. der sich daraus ergebenden Auswerte- und Berichtsmöglichkeiten zur Verfügung. Durch diese Fokussierung wird in diesen Bereichen eine bessere Betreuung als zurzeit gewährleistet.
- Benchmarking, d.h. der Vergleich von Kosten und Preisen mit denen anderer Kommunen ist mit den o.g. Empfehlungen noch weitestgehend möglich. Diese Bestrebungen (die sich im Leitbild der Stadt und in den Rahmenrichtlinien zur KLR wiederfinden) sollten ausgeweitet werden.

I. Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung

1. Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Notwendigkeit der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung ergibt sich aus den Informationsdefiziten des kamerale Rechnungswesens. Das kamerale Rechnungswesen hat seine Stärken in der systematischen Dokumentation der Ausgaben und Einnahmen, kann andererseits aber keine oder nur unzureichende Informationen über

- den tatsächlichen Ressourcenverbrauch (Kosten) zur Wahrnehmung der laufenden Aufgaben (Leistungen),
- den internen Leistungsaustausch und dessen Verrechnung,
- und den Grad der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung liefern.

Diese Defizite werden durch die Nutzung einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung beseitigt. Durch die Kosten- und Leistungsrechnung wird eine Informationsgrundlage für kennzahlenorientierte Führungssysteme und für ein Controlling auf dezentraler und zentraler Ebene geschaffen. Diese „Informationsgrundlage“ bildet gleichzeitig einen „rationalen Kontext“, an Hand dessen Entscheidungen über die Fremdvergabe oder Eigenerstellung bestimmter Leistungen der Verwaltung möglich werden.

Die kommunale Kosten- und Leistungsrechnung muss sich am Informationsbedarf der Führungskräfte und der Politiker orientieren, darüber hinaus dient sie zur internen Steuerung der Ämter. Die so definierten Anforderungen müssen von dem auszuwählenden bzw. zu entwickelnden Kostenrechnungssystem erfüllt werden. Bei allen konzeptionellen Überlegungen ist jedoch das Wirtschaftlichkeitsprinzip zugrunde zu legen, d. h., dass der Aufwand für die Durchführung einer Kostenrechnung in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen muss. Hinzu kommt, dass die Kostenrechnung nicht so komplex gestaltet sein sollte, dass nur wenige Spezialisten in der Verwaltung die Bearbeitung beherrschen bzw. die Auswertungen verstehen können.

Diesen Anforderungen wird die „Zentrale Kostenrechnung“, insbesondere durch die Implementierung der neuen Kostenrechnungssoftware „ProFiskal“, aber auch durch die Gestaltung eines geeigneten Organisationsaufbaus der Kosten- und Leistungsrechnung, gerecht. Das Ziel einer standardisierten, also auf einheitlichen Erfassungs-, Planungs- und Steuerungsparametern basierenden KLR ist es, die tatsächlichen Kostenstrukturen transparent zu machen und als wirtschaftliches Planungs- und Steuerungsinstrument Verwaltung und Politik zu unterstützen.

Die Steigerung der Effizienz und Effektivität, eine Schärfung des Kostenbewußtseins, sowie die Schaffung einer Grundlage für eine bedarfsgerechte Budgetierung, sind weitere Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung.

Die o.g. strategischen Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung sollen durch folgende operative Maßnahmen umgesetzt werden:

- Zeitnahe und genaue Erfassung der anfallenden Kosten,
- Gebührenkalkulation und Kalkulation innerbetrieblicher Verrechnungspreise,
- Kapazitätsplanung,
- Investitions- und Projektplanung,
- Aufgaben- und Zielplanung,
- Entscheidungsunterstützung bei Privatisierungs- und Outsourcingentscheidungen,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle,
- Interner und externer Behördenvergleich (Benchmarking).

Magistrat
MK 8
PG Kosten- und Leistungsrechnung

Bremerhaven, 18.12.2013
2345

Referate I/8, VI/1

Ämter 00, 11, 14, 20, 21, 30, 34, 37, 40, 41, 43, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 57, 58, 61, 62, 63, 66,
67, 83, 90, 91

Amtsstellen 11 A, 40 S, 41 A, 41 B, 53 B, 53 S

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Der durch den Magistrat eingerichtete Projektstab zur Aufgabenüberprüfung in der Verwaltung hat u. a. empfohlen, den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in der gesamten Stadtverwaltung zu prüfen und Vorschläge zu dessen künftiger Ausgestaltung zu unterbreiten. Dieser Prüfauftrag wurde einer Projektgruppe übertragen, die aus je zwei Vertreter/inne/n der Magistratskanzlei (Federführung) und der Stadtkämmerei, einer Vertreterin des Gesamtpersonalrates, der Sprecherin der Frauenbeauftragten sowie der Gesamtvertrauensperson der Schwerbehinderten besteht.

Zur Erfüllung des Projektauftrages bittet die jetzt eingerichtete Projektgruppe zunächst um Beantwortung folgender Fragen:

1. Welcher Zeitaufwand (in Stunden pro Woche, Monat oder Jahr) entsteht in Ihrem Bereich durch die Leistungserfassung für die KLR (Dogro-Modul DLE)? Wie viele Mitarbeiter/innen sind damit befasst?
Die Erfassung der täglichen Arbeitszeit ist hier nicht zu berücksichtigen.
2. Welcher Zeitaufwand (in Stunden pro Woche, Monat oder Jahr) entsteht durch die Mengenerfassung (Kennzahlen) für die Kostenträger? Wie viele Mitarbeiter/innen sind damit befasst?
3. Welcher Zeitaufwand (in Stunden pro Woche, Monat oder Jahr) entfällt auf die KLR-Sachbearbeitung (einschl. Auswertungen)? Findet sich diese Tätigkeit auf einer Stellenbeschreibung wieder (ggf. mit welchem Zeitanteil)?
4. Die Ergebnisse der KLR werden den Organisationseinheiten regelmäßig zur Verfügung gestellt. Diese Informationsgrundlage soll sie einerseits in die Lage versetzen, ihre Aufgaben und Arbeitsprozesse genauer zu analysieren und zu steuern sowie andererseits Preise und Gebühren für ihre Leistungen zu ermitteln. Die KLR stellt insoweit ein Führungsinstrument dar.

Wird die KLR in Ihrem Bereich in diesem Sinne genutzt?

b. w.

a) Wenn ja, nennen Sie bitte ein oder mehrere Beispiele dafür.

b) Wenn nein, geben Sie bitte die Gründe dafür an.

Wir bitten um Beantwortung bis zum 24.01.2014.

Im Auftrag

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wittschen', written in a cursive style.

Wittschen

06.03.14

Anl. 3

KLR wird nicht genutzt	Zeitaufwand Leistungserfassung				Zeitaufwand nach Mengenerfassung (Kennzahlen)				Zeitaufwand KLR Sachbearbeitung				Zeitaufwand gesamt		MA in DLE	bebuchbare Kostenträger	Zeitaufwand in Stunden je KTR
	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stunden / Woche	Gesamtstunden / Woche	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stunden / Woche	Gesamtstunden / Woche	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stunden / Woche	Gesamtstunden / Woche	in Stellenbeschreibung		in Stunden / Jahr*	in Stellen**				
										ja	nein						
x	1	10	10	10	0,5	5	1	19,5	19,5	x		1,23	506	110	16		
x	0	0	0	0	0	0	0	0	0		x	0,00	3	2	0		
x	1	0,04	0,04	1	0,08	0,08	-	-	-		x	0,00	4	13	0		
x	1	0,12	0,12	1	0,23	0,23	0	0	0		x	0,01	16	11	2		
x	2	0,46	0,92	11	0,05	0,58	1	0,19	0,19	x		0,06	60	31	3		
x	1	0,35	0,35	1	0,23	0,23	1	0,7	0,7	x		0,05	14	4	16		
x	0	0	0	0	0	0	0	0	0		x	0,00	7	7	0		
x	-	-	-	-	-	-	-	-	-			-	3	1	0		
x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	siehe Amt 53		0,00	1	4	0		
x	7	0,12	0,81	-	-	-	1	1,15	1,15	x		0,07	104	49	2		
x	-	-	-	-	-	-	-	-	-			-	2	1	0		
	1	1,92	1,92	-	-	-	-	-	-			97,04	248	7	14		
	2	15+2	17	Zeitaufwand in Leistungserfassung enthalten							x		0,60	176	296	3	
x	2	0,92	1,84	1	0,69	0,69	1	keine Angabe		x		0,09	71	39	3		
x	1	0,12	0,12	0	0	0	1	0,12	0,12		x	0,01	12	8	2		
x	9	0,14	1,23	8	0,4	3,2	1	0,06	0,06		x	0,16	16	12	19		
x	keiner / minimal			0	0	0	keiner					0,00	16	7	0		
	1	0,32	0,32	4	0,21	0,82	-	-	-		x	0,04	75	34	2		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-		x	-	-	-	-		
	1	0,12	0,12	-	-	-	1	0,12	0,12		x	0,01	9	7	2		
	1	0,23	0,23	2	0,46	0,92	1	0,04	0,04		x	0,04	12	10	6		
x	1	0,08	0,08	1	0,08	0,08	1	0,08	0,08		x	0,01	9	4	3		
x	1	0,23	0,23	-	-	-	1	1,38	1,38	x		0,06	22	55	1		
x	1	0,23	0,23	15	0,08	1,15	0	0	0		x	0,05	28	20	3		
	keine Angaben - Mitarbeiter langfristig erkrankt																
x	7	0,12	0,81	7	0,18	1,27	1	0,23	0,23		x	0,08	7	12	10		
x	4	0,15	0,6	4	2,98	14,92	4	0,05	0,21		x	0,56	28	7	114		

KLR wird nicht genutzt	Zeitaufwand Leistungserfassung				Zeitaufwand nach Mengenerfassung (Kennzahlen)				Zeitaufwand KLR Sachbearbeitung				Zeitaufwand gesamt		MA in DLE	bebuchbare Kostenträger	Zeitaufwand
	Anzahl der MitarbeiterInnen		Gesamtstunden / Woche		Anzahl der MitarbeiterInnen		Gesamtstunden / Woche		in Stellenbeschreibung		in Stellen**		in Stunden/Jahr*	in Stunden je KTr			
	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stunden / Woche	Gesamtstunden / Woche	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stunden / Woche	Gesamtstunden / Woche	ja	nein									
	2	0,48	0,96	10	0,02	0,17	4	9,18	36,7	x		1911,93	25	27	71		
	1	1	1	1	0,08	0,08	0	0	0		x	54,58	20	3	18		
x	1	0,23	0,23	9	0,13	1,15	1	1,95	1,95	x		168,30	21	14	12		
	1	0,92	0,92	6	0,15	0,9	1	0,96	0,96		x	140,50	13	17	8		
x	0	0	0	0	0	0	0	0	0		x	0,00		52	0		
x	0	0	0	23	0,83	19	4	0,25	1		x	1010,80	26	8	126		
	1	1,15	1,15	4	0,23	0,92					x	104,62	51	29	4		
x	1	1,15	1,15	11	0,55	0,6	1				x	88,45	25	43	2		
GESAMTSTUNDEN PRO WOCHE				42,38				51,99				64,39					
AUFWAND KLR GESAMTSTUNDEN PRO WOCHE																	
AUFWAND KLR GESAMTSTUNDEN PRO JAHR																	
AUFWAND KLR UMGERECHNET IN STELLEN																	
158,76																	
8023,73																	
5,65																	

Wird die KLR als Steuerungsinstrument genutzt?

ja	8
nein	26
keine Ang.	1

<input checked="" type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nein
<input type="checkbox"/> keine Ang.

Die Gründe, warum Fachämter die KLR nicht als Steuerungsinstrument nutzen sind vielfältig. Häufig wird angeführt, dass die Aussagen über Kosten von gesetzlich definierten Leistungen (z.B. Beantragung Personalausweis) nicht relevant sind. Hierfür sind nicht beeinflussbare Gebührentatbestände gesetzlich festgelegt. Lediglich in den Bereichen, in denen die Gebühren selbst kalkuliert werden (z.B. Friedhöfe) wird die KLR -dazu- genutzt.

* Jeweilige Spalte "Gesamtstunden pro Woche" dividiert durch 5 (Tage/Woche) multipliziert mit zu berücksichtigenden Bruttoarbeitsstunden - vgl. Anlage -

** Stunden/Jahr dividiert durch Richtzahl Normalarbeitskraft (94 700 Jahresarbeitsminuten abzüglich 10% = 85 230) - vgl. Anlage -

Kosten- und Leistungsrechnung (Stand: Februar/2014)			
Stadt	Wenden Sie Kosten- und Leistungsrechnung an? Wenn ja, flächendeckend oder für Teilbereiche?	Wofür?	Wacht eine übergeordnete Stelle über den Nutzen zu den aufgezählten Zwecken?
Bremerhaven EW: 112.982 (EW: 108.323)	ja, flächendeckend	zur Gebührenkalkulation zur Abrechnung von Auftragsleistungen zur Verrechnung verwaltungsinterner Leistungen	teilweise, die Berichte der KLR sind der Kämmerei zur Kenntnis vorzulegen. Diese macht außerdem verbindliche Vorgaben zur Durchführung der KLR
Bototrop EW: 116.361 (EW: 116.498)	ja, im Fachbereich Finanzen	zur Gebührenkalkulation	
Darmstadt EW: 149.052 (EW: 147.925)	ja, flächendeckend	zur Deckung des Informationsbedarfes von Stadtverordnetenversammlung, Magistrat und vielen politischen Gremien, als Aufgabenüberblick und Budgeterreichung für Dezernate u. Amtsleitungen durch Berichtswesen und die hierin dargestellte Hochrechnung inkl. des Plan-/Ist-Vergleichs, als Datengrundlage für versch. Benchmarkingarbeitskreise und für versch. Statistiken (Finanzen, Sozialhilfe, Kinder- u. Jugendhilfe), zur Verrechnung von Mietkosten für die Immobilienverwaltung (Eigenbetrieb), zur Abrechnung von Auftragsleistungen und Outsourcingentscheidungen	Stabstelle: "Zentrales Controlling", sowie in nahezu jedem Dezernat einen Controller, der für die zugeordneten Ämter u. Verwaltungseinheiten zuständig ist. Zentrales Controlling stellt einheitliche Strukturen des Datenaufbaus sicher.

<p>Heilbronn EW: 124.257 (EW: 117.531)</p>	<p>ja, flächendeckend</p>	<p>zur Gebührenkalkulation, zur Feststellung von Kostendeckungsgraden, zur Abrechnung von Auftragsleistungen, zur Budget- und Personalkostensteuerung, zur Entscheidung über Outsourcing, zur Verrechnung verwaltungsinterner Leistungen, zur Feststellung von Pflegesätzen</p>	<p>nein, dieses ist nicht erforderlich, da es außer KLR keine andere buchhaltungsgestützte Möglichkeit mehr gibt, die Zahlen für die genannten Zwecke zur Verfügung zu stellen.</p>
<p>Regensburg EW: 136.577 (EW: 184.344)</p>	<p>ja, in Form von Betriebsabrechnungsbögen für Teilbereiche</p>	<p>zur Gebührenkalkulation, zur Feststellung von Kostendeckungsgraden, zur Abrechnung von Auftragsleistungen, zur Verrechnung verw.interner Leistungen</p>	<p>Nein, eine „Überwachung“ im wörtlichen Sinne findet nicht statt. Die Betriebsabrechnungsbögen werden zum Teil von der Stadtkämmerei erstellt, zum Teil von Fachämtern. Die Fachämter leiten die unterschriebenen Betriebsabrechnungsbögen mit dem Erläuterungsbericht über das zuständige Fachreferat der Stadtkämmerei zu. Hierdurch liegen bei der Stadtkämmerei Informationen aus der Kostenrechnung vor.</p>
<p>Wilhelmshaven EW: 81.020 (EW: 76.545)</p>	<p>Ja, seit Mitte der 1980er Jahre, soll in den nächsten Jahren noch erweitert werden, nur für Teilbereiche: kostenrechnenden Einrichtungen und Eigenbetriebe</p>	<p>zur Gebührenkalkulation, zur Feststellung von Kostendeckungsgraden, teilweise zur Abrechnung von Auftragsleistungen,</p>	<p>Teilweise, die Berichte der KLR sind der Kämmerei zur Kenntnis vorzulegen. Diese macht außerdem verbindliche Vorgaben zur Durchführung der KLR</p>
<p>Wolfsburg EW: 122.583 (EW: 121.758)</p>	<p>ja, flächendeckend</p>	<p>zur Gebührenkalkulation, teilweise zur Festlegung von Kostendeckungsgraden, zur Abrechnung von Auftragsleistungen, teilweise zur Budget- und Personalkostensteuerung, zur Verrechnung verw.interner Leistungen, zur Festlegung von Pflegesätzen</p>	<p>Als übergeordnete Stelle hat das Zentrale Controlling die betriebswirtschaftlichen Grundlagen bereitzustellen, die technische Umsetzung zu überwachen, Beratung und Unterstützung bei der Weiterentwicklung in den dezentralen Bereichen zu leisten sowie in unregelmäßigen Abständen Bedarfs- und Prozessanalysen durchzuführen. Die operative Nutzung der Daten ist an die dezentrale Ressourcenverantwortung der Bereiche geknüpft.</p>