



Ministerium des Innern des Landes Brandenburg
Postfach 601165 C 14411 Potsdam

Landräte und Oberbürgermeister
des Landes Brandenburg

Potsdam, 14. Februar 2000

Gesch.Z.: II/2
(Bei Antwort bitte angeben)

Bearbeiter: Frau Nitsche

Hausanschluss: 2233

Runderlass in kommunalen Angelegenheiten, Ministerium des Innern, Nr. 3/2000

Ausnahmegenehmigungen nach § 43 a GemHVO und § 47 a GemKVO

Bei den seit In-Kraft-Treten der sog. Experimentierklauseln in der Gemeindehaushalts- und in der Gemeindegeldverordnung vorgelegten Genehmigungsanträgen ist festzustellen, dass sich das Genehmigungsverfahren oftmals aufgrund sehr unterschiedlicher, z.T. auch unzureichender Darstellungen - auch der Stellungnahmen der Landräte als untere Landesbehörde - verzögert. Der nachfolgende Erlass soll daher Hilfestellung für künftig beabsichtigte Antragsverfahren sein und den Kommunen die Möglichkeit geben, bereits in der Vorhabenplanung selbst einzuschätzen, inwieweit sie mit einer Genehmigung der beantragten Ausnahmen rechnen können.

Eine Vereinheitlichung der Anträge durch Vorgabe von Mustern ist jedoch aufgrund der in jeder Gemeinde unterschiedlichen Verfahrensweise und der Vielzahl der möglichen Ansätze für die Einführung neuer Steuerungsmodelle nicht möglich. Bei der inhaltlichen Gestaltung kommt es daher weiterhin auf die Flexibilität und Kreativität der beantragenden Kommunen an.

I. Rechtliche Rahmenbedingungen

Gemäß § 43 a GemHVO und § 47 a GemKVO können Gemeinden zur Erprobung neuer Steuerungsmodelle Anträge auf Ausnahmen von den Vorschriften dieser Verordnungen stellen. Die Ausnahmen sind zu befristen; sie können unter Bedingungen und Auflagen erteilt werden. Über die Ausnahmen entscheidet die oberste Aufsichtsbehörde.

Die Möglichkeit Ausnahmen zuzulassen, beschränkt sich damit ausschließlich auf die Regelungen der Gemeindehaushalts- und der Gemeindekassenverordnung. Von den Vorschriften der Gemeindeordnung, die u.a. die Grundsätze des kommunalen Haushaltsrechtes regelt, können Ausnahmen nicht zugelassen werden. Ebenso ist eine Umkehrung des Regel-Ausnahme-Verhältnisses, den z.B. eine generelle Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit aller Ausgabeansätze faktisch darstellen würde, durch die Experimentierklauseln nicht gedeckt. Die beabsichtigten Ausnahmen und deren Umfang müssen daher genau eingegrenzt, im Einzelnen dargestellt und begründet werden.

Seit In-Kraft-Treten der Experimentierklauseln wurden weder Anträge auf Ausnahmen von Vorschriften der Gemeindekassenverordnung noch entsprechende Anfragen gestellt. Ich gehe daher davon aus, dass für die Erprobung von Ausnahmen von den Vorschriften der GemKVO bislang kein Bedarf besteht und sich deshalb konkrete Ausführungen zu dieser Verordnung zurzeit erübrigen.

II. Grundsätze zur Einführung neuer Steuerungsmodelle

Ziel der Einführung neuer Steuerungsmodelle ist es insbesondere, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zu steigern und zu einem effizienteren Mitteleinsatz zu kommen. Mit mehr Wettbewerb und Kompetenz bei der Entscheidung über den Ressourceneinsatz soll eine Umstrukturierung eingeleitet werden. Dabei werden zumeist Überlegungen zur Umsetzung folgender Maßnahmen getroffen:

- ziel- und ergebnisorientierte Steuerung des Verwaltungshandelns,
- dezentrale Ressourcenverwaltung (Budgetierung),
- Einführung eines Berichtswesens (Controlling),
- verbessertes Qualitäts- und Personalmanagement.

Dafür sind haushaltsrechtliche Ausnahmegenehmigungen nicht grundsätzlich erforderlich. So stehen die haushaltsrechtlichen Vorschriften z.B. der Erstellung einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Einführung von Controllinginstrumenten nicht entgegen.

Ein wesentliches Element der neuen Steuerungsmodelle ist die Budgetierung. Budgetierung bedeutet, dass einem bestimmten Budgetbereich ein bestimmter Geldbetrag zur eigenverantwortlichen Verwendung zur Verfügung gestellt wird. Als wesentlicher Motivationsfaktor dient die Möglichkeit der Nutzung ersparter Mittel über das Haushaltsjahr hinaus. Für die Bewirtschaftung der Budgets ergibt sich daher in der Regel die Notwendigkeit, insbesondere von folgenden haushaltsrechtlichen Vorschriften abzuweichen:

- Zweckbindung von Einnahmen (§ 16 GemHVO),
- gegenseitige Deckungsfähigkeit (§ 17 GemHVO),
- Übertragbarkeit (§ 18 GemHVO),
- Rücklagenbildung (§ 19 GemHVO).

Dafür sind in jedem Fall Genehmigungen erforderlich und vor der Umsetzung dieser Schritte einzuholen.

III. Antragsverfahren

Für die Erstellung von Anträgen nach § 43 a GemHVO und § 47 a GemKVO sind folgende Hinweise zu beachten:

1. Darstellung aller vorgesehenen und der bereits umgesetzten Reformschritte

Grundlage für jedes Modellvorhaben sollte ein ausgearbeitetes Feinkonzept sein, welches den rechtlichen Rahmen konkretisiert. Erforderlich ist eine genaue Zielbeschreibung, die Vorgabe der Methoden und die Art und Verteilung der ggf. erzielten Einsparungen. Die vorgesehenen Maßnahmen, auch die, für die eine Ausnahmegenehmigung nicht erforderlich ist, sind im Antrag kurz darzustellen und zu erläutern. Diese Gesamtdarstellung ist unerlässlich, da die oberste Aufsichtsbehörde, die über die Anträge entscheidet, keinen Einblick in das konkrete Vorhaben der einzelnen Gemeinde hat und die Bandbreite der Einführungs- und Anwendungsvarianten sehr groß ist. Oftmals können z.B. bereits unterschiedlich interpretierte Begriffe zu Missverständnissen und Fehlbewertungen führen.

1.1. Darstellung der Leistungsziele:

- z.B. - Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit,
- höhere Effizienz,
- mehr Eigenverantwortung und Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- Erhöhung der Qualität der Verwaltungsleistungen,
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten.

1.2. Darstellung der Finanzierungsziele:

- z.B.: - Haushaltsausgleich,
- Einhaltung der vorgegebenen Budgets,
- Kostensenkung,
- höherer Kostendeckungsgrad,
- Schaffung eines größeren finanziellen Handlungsspielraumes für Investitionen,
- Verringerung des Kreditbedarfs.

1.3. Darstellung der Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden sollen:

- z.B.: - Mitarbeiterschulung,
- Einsatz externer Berater,
- Festlegung der Organisationseinheiten, die budgetiert werden sollen,
- Entscheidung für Ausgaben- oder Zuschussbudgets,

- Verfahren bei notwendigen Budgetkürzungen im Haushaltsjahr.

1.4. Budgetabrechnung:

- Festlegung der Maßnahmen bei Budgetunter- und bei Budgetüberschreitungen,
- Festlegungen für das Berichtswesen.

1.5. Benennung der haushalts- und kassenrechtlichen Vorschriften, von denen abgewichen werden soll:

Insbesondere ist auch der Grad der Abweichung darzustellen, z.B. zu wie viel Prozent ersparte Ausgaben für übertragbar erklärt werden sollen. Es ist darauf zu achten, dass durch die Abweichung eine faktische Aushebelung haushaltsrechtlicher Grundsätze nicht erfolgen darf, z.B. durch generelle Deckungsfähigkeit aller Ausgaben des Verwaltungshaushaltes.

1.6. Übersicht über die Entwicklung der haushaltswirtschaftlichen Situation:

Kreisangehörige Gemeinden und Ämter füllen dazu die in der Anlage beigefügte Übersicht aus. Für Landkreise und kreisfreie Städte ist dies nur erforderlich, wenn der Haushaltsplan für das entsprechende Haushaltsjahr noch nicht vorgelegt wurde. Darüber hinaus sind die einzelnen Budgets mit den darin veranschlagten Einnahmen und Ausgaben beizufügen. Kommunen, die gem. § 74 Abs. 4 GO ein Haushaltssicherungskonzept erarbeitet haben, fügen dies einschließlich des Genehmigungserlasses der zuständigen Kommunalaufsichtsbehörde mit bei.

1.7. Votum des Landrates als allgemeine untere Landesbehörde:

Zur abschließenden Entscheidung über die beantragten Ausnahmegenehmigungen ist die Stellungnahme des Landrates als zuständige untere Landesbehörde unerlässlich. Diese soll ein abschließendes Votum über die Genehmigungsfähigkeit oder Nichtgenehmigungsfähigkeit der beantragten Ausnahmen enthalten. Dabei ist auch die allgemeine Verwaltungskraft der Kommune/des Amtes zu berücksichtigen.

Bei Folgeanträgen zur Verlängerung von bereits bewilligten Ausnahmen kann sich die Darstellung auf die Änderungen beschränken.

IV. Prüf- und Genehmigungsverfahren

Die gesamte Haushaltswirtschaft ist auf den Grundsatz der stetigen Aufgabenerfüllung aller kommunalen Aufgaben ausgerichtet. Der Grundsatz des Haushaltsausgleichs ist das tragende Prinzip der kommunalen Haushaltswirtschaft. § 74 Abs. 3 GO sieht daher vor, dass der Haushalt in jedem Jahr ausgeglichen sein muss. Dies bezieht sich neben dem Haushaltsplan auch auf die Haushaltsdurchführung und den Jahresabschluss. Die Kommunalaufsicht hat sicherzustellen, dass die Verwaltung der Gemeinden im Einklang mit den Gesetzen erfolgt (§ 120 GO).

Auch bei der Prüfung von Anträgen auf Ausnahmegenehmigungen von haushalts- und kassenrechtlichen Vorschriften muss daher die Sicherung der dauernden Leistungsfähigkeit vorrangiges Entscheidungskriterium sein.

Zwar ist nicht zu verkennen, dass durch eine weitgehende Eigenverantwortlichkeit und Freiheit für den Einsatz "global" verfügbarer Haushaltsmittel wirtschaftliches und sparsames Verwaltungshandeln gefördert werden kann. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Haushaltskonsolidierung durch die Einführung neuer Steuerungsmodelle allein nicht möglich ist. Voraussetzung ist auch hier, zunächst den gesamten Aufgabenbestand und Leistungsumfang zu überprüfen und pflichtige Aufgaben und Ausgaben von freiwilligen und lediglich wünschenswerten zu trennen und auf das unbedingt erforderliche Maß zu reduzieren.

Gemeinden mit nicht ausgeglichenen Haushalten müssen daher zunächst im Rahmen eines (genehmigten) Haushaltssicherungskonzeptes nachweisen, dass sie alle sonstigen zur Verfügung stehenden Sparpotentiale ausgeschöpft haben und dass durch die Anwendung der beantragten Ausnahmen zumindest eine weitere Verschlechterung der gegenwärtigen Haushaltssituation nicht eintreten kann. Dies ist z.B. durch das Festlegen besonderer Sanktionsmaßnahmen bei Budgetüberschreitungen oder eine entsprechend hohe Zurückhaltung bei der Festlegung von Übertragbarkeitsvermerken nachzuweisen.

Ein Teil der Ausgaben kann von der Fachebene nicht selbst gesteuert werden. Oft schränken externe Vorgaben wie Gesetze, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften oder auch der politische Wille den finanziellen Handlungsspielraum der Budgetverantwortlichen ein. Dies ist bei der Festlegung der einzelnen Budgetbereiche zu berücksichtigen.

Werden für nicht beeinflussbare Ausgaben Vorabdotierungen oder Sonderbudgets gebildet, ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zu achten. Je größer der Anteil an vorabdotierten Ausgaben im Gesamtbudget ist, desto kleiner sind die Steuerungsspielräume. Der Anteil an Vorabdotierungen in den einzelnen Budgets sollte also möglichst klein gehalten werden und es muss in jedem Budget ein ausreichender Anteil an nicht vorabdotierten Ausgaben vorhanden sein.

Ämter mit einem hohen Anteil an Aufgabenfeldern mit Geldleistungsgesetzen, wie z.B. das Sozialamt, sind daher für die Erprobung neuer Steuerungsmodelle weniger geeignet. Sie verfügen von der Sache her nicht über genügend Einnahmen um nicht abwendbare Ausgabeerhöhungen, z.B. durch einen Anstieg der Zahl der Sozialhilfeempfänger, abzufangen und aus eigenen Mitteln abzudecken. Für die erste Einführung empfehle ich daher zunächst geeignete Pilotprojekte auszuwählen und diese ggf. später weiter auszudehnen, bis eine flächendeckende Budgetierung erfolgt.

V. Genehmigungskriterien im Einzelnen

1. Festlegung der Budgets

Einnahmen und Ausgaben des Verwaltungshaushaltes, die von einer Organisationseinheit bewirtschaftet werden, können durch Haushaltsvermerk zu einem Budget verbunden werden. Das gleiche gilt für Einnahmen und Ausgaben des Vermögenshaushaltes.

2. Zweckbindung von Einnahmen (§ 16 GemHVO)

Durch die Verbindung zu Budgets stehen die darin veranschlagten Einnahmen vorrangig für die Ausgaben dieses Budgets zur Verfügung. Sie sind dadurch jedoch im haushaltsrechtlichen Sinne nicht zweckgebunden. Das bedeutet u.a., dass Mehreinnahmen innerhalb eines Budgets nicht ohne weiteres für Mehrausgaben dieses Budgets zur Verfügung stehen. Sollen bestimmte Einnahmen eines Budgets für bestimmte Ausgaben des Budgets zweckgebunden werden, müssen zusätzlich entsprechende Zweckbindungsvermerke angebracht werden. Soweit die Voraussetzungen nach § 16 Abs. 1 GemHVO nicht erfüllt sind, ist eine Ausnahmegenehmigung erforderlich. Sie wird, soweit die Beschränkung der Einnahmen auf bestimmte Ausgaben wegen des sachlichen Zusammenhangs in den festgelegten Budgets gerechtfertigt ist, in der Regel erteilt werden.

Der Zweckbindungsvermerk muss jedoch erkennen lassen, auf welche Haushaltsstelle sich die Zweckbindung bezieht und er muss die Ausgabehaushaltsstelle bezeichnen, für deren Verwendung die Einnahmen beschränkt werden. Ein genereller Vermerk, durch den z.B. alle Einnahmen eines Budgets für alle Ausgaben dieses Budgets zweckgebunden werden sollen, kann auch im Rahmen der Experimentierklausel nicht zugelassen werden, da dies den Grundsatz der Gesamtdeckung - insbesondere bei einer ggf. eingeführten flächendeckenden Budgetierung - in einem nicht mehr vertretbaren Maß aufheben würde. Im übrigen ist zu beachten, dass durch ggf. darüber hinaus ausgebrachte Deckungsvermerke die Zweckbindung von Einnahmen nicht beeinträchtigt werden darf; das heisst, dass zumindest der Teil einer Ausgabe, der durch eine zweckgebundene Einnahme gedeckt wird, als deckungsverpflichteter Teil ausgenommen werden muss.

Als Ausnahme von § 16 Abs. 2 GemHVO kann aber z.B. auch beantragt werden, dass bestimmte Mehreinnahmen eines Budgets bestimmte Ausgabeansätze dieses Budgets erhöhen sollen. Dadurch wird wie bei der Zweckbindung das sonst erforderliche Verfahren der Bereitstellung überplanmäßiger Ausgaben vermieden. Auch eine gleichzeitig verfügte gegenseitige Deckungsfähigkeit der hierin einbezogenen Ausgabehaushaltsstellen ist möglich, da diese Regelung mehr der Deckungsfähigkeit (unechte Deckungsfähigkeit) als der Zweckbindung zuzuordnen ist. Um den Gesamthaushaltsausgleich zu sichern, sollte jedoch gleichzeitig festgelegt werden, dass Mindereinnahmen die Ausgabeansätze entsprechend verringern.

Da Haushaltsausgabereste gem. § 18 GemHVO nur bis zur Höhe der veranschlagten Ausgaben gebildet werden können, ist die Möglichkeit der Deckung von Mehrausgaben aus den Mehreinnahmen eines Budgets auf das Haushaltsjahr beschränkt. Um erzielte Mehreinnahmen ggf. über das Jahr hinaus für den Budgetbereich zu erhalten, kann entweder in einer entsprechenden (genehmigungsfreien) Dienstvereinbarung geregelt werden, dass im Haushaltsjahr nicht verbrauchte Mehreinnahmen im Folgejahr zusätzlich ausgereicht (veranschlagt) werden oder es ist als zusätzliche Ausnahme von § 18 Abs. 2 GemHVO zu beantragen, dass nicht nur die veranschlagten Ausgaben, sondern die im Jahresverlauf insgesamt festgestellten Ausgabeermächtigungen für übertragbar erklärt werden dürfen. Bei einer entsprechenden Genehmigung kann sich die Ausgabeermächtigung zusammensetzen aus dem Haushaltsansatz (einschließlich Änderungen aus Nachtragshaushaltsplänen) zzgl. Inanspruchnahme aus der unechten Deckungsfähigkeit, Inanspruchnahme aus der echten Deckungsfähigkeit sowie über- und außerplanmäßige Bewilligungen. Der maximal zulässige Haushaltsausgaberest ergibt sich dann aus der insgesamt festgestellten Ausgabeermächtigung abzüglich des bis zum Jahresschluss verfügbaren Anordnungssolls.

3. Erweiterung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit (§ 17 GemHVO),

Auch hier ist zunächst die Festlegung der einzelnen Budgets, innerhalb derer dann die Deckungsfähigkeit erklärt werden kann, erforderlich. Die in den kameralen Haushalten zumeist bestehenden Sammelnachweise sind jedoch - soweit sie Budgetbereiche betreffen - aufzulösen und den Einzelbudgets zuzuordnen. Nur so ist die Begrenzung der Deckungsfähigkeit auf die einzelnen Budgets gewährleistet. Die gesetzlich bestehende Deckungsfähigkeit aller Personalausgaben ist gem. § 17 Abs. 1 GemHVO für die Budgets ausdrücklich aufzuheben, wenn und soweit Personalausgaben in das Budget einbezogen werden.

Aufgrund der insgesamt stark angespannten Haushaltssituation in den meisten Gemeinden und der langfristigen Folgekosten bei Einstellungen, Höhergruppierungen u.Ä. ist jedoch bei der Einbeziehung der Personalkosten Zurückhaltung geboten. Ich empfehle daher ggf. nur eine einseitige Deckungsfähigkeit eingesparter Personalkosten zugunsten von Sachkosten festzulegen. Sollen eingesparte Sachkosten auch für die Deckung von zusätzlichen Personalkosten herangezogen werden, ist zumindest sicher zu stellen, dass das Personalamt und - soweit erforderlich - der Personalrat in langfristige Personalentscheidungen mit einbezogen wird. Dazu ist ggf. im Antrag zu berichten.

Bei ausgeglichenem Haushalt können darüber hinaus Ausgaben eines Budgets des Verwaltungshaushaltes zu Gunsten von Ausgaben des Vermögenshaushaltes, die von derselben Organisationseinheit bewirtschaftet werden, für einseitig deckungsfähig erklärt werden. Die zur Deckung in Anspruch genommenen Ausgabemittel sind über die Zuführung gem. § 21 Abs. 1 GemHVO hinaus dem Vermögenshaushalt zuzuführen. Einer gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Ausgaben des Verwaltungs- und des Vermögenshaushaltes kann dagegen nicht zugestimmt werden, weil dann die Einhaltung des Grundsatzes, dass Kredite nur für Investitionen, Investitionsfördermaßnahmen und Umschuldungen aufgenommen werden dürfen, nicht mehr gewährleistet wäre.

Sollen im Rahmen der Erprobung neuer Steuerungsmodelle nur die Ausgaben der Hauptgruppe 5/6 für gegenseitig deckungsfähig erklärt werden, so bestehen hiergegen generell keine Bedenken. Der gem. § 17 Abs. 2 Satz 1 GemHVO geforderte sachlich enge Zusammenhang kann hierfür in der Regel als gegeben betrachtet werden. Eine Ausnahmegenehmigung ist nicht erforderlich.

4. Übertragbarkeit (§ 18 GemHVO),

Der Budgetzeitraum entspricht grundsätzlich dem Haushaltsjahr (Jahresbudget). Übertragungen der Ausgaben von gebildeten Budgets des Verwaltungshaushaltes werden jedoch im Rahmen des § 43 a GemHVO in der Regel genehmigt. Die entsprechenden Vermerke sind an alle Haushaltsstellen, für die die Übertragbarkeit erklärt werden soll, anzubringen. Die Mittel verfallen am Ende des auf das Haushaltsjahr folgenden Jahres. Mehrjahresbudgets werden - auch im Hinblick auf die bundeseinheitlich vorgesehenen Änderungen im Gemeindehaushaltsrecht - nicht genehmigt.

Für den Vermögenshaushalt gelten die Regelungen des § 18 Abs 1 GemHVO.

Bei der Festlegung der Übertragbarkeit ist zu entscheiden, ob eine volle oder nur teilweise Übertragbarkeit erklärt wird. Ich empfehle, die prozentuale Höhe der übertragbaren Ausgaben entsprechend der Leistungskraft der Gemeinde differenziert festzulegen. Je angespannter die Haushaltslage, um so geringer sollte die prozentuale Übertragbarkeit festgesetzt werden. Bei Gemeinden mit unausgeglichenen Haushalten wird in der Regel einer Übertragbarkeit von mehr als 50 % der ersparten Ausgaben nicht zugestimmt werden.

Haushaltsansätze, die in die gegenseitige oder einseitige Deckungsfähigkeit einbezogen werden, können zusätzlich für übertragbar erklärt werden. Dem stehen haushaltsrechtliche Regelungen nicht entgegen. Bei den in das Folgejahr übernommenen Haushaltsresten ist lediglich zu kennzeichnen, dass die Deckungsfähigkeit weiter fortgilt, da sie ansonsten mit Abschluss des Haushaltsjahres entfällt.

5. Rücklagenbildung (§ 19 GemHVO).

Sollen die ersparten Ausgaben eines Budgets über einen längeren Zeitraum für das Budget erhalten bleiben, verweise ich vorrangig auf die Möglichkeit, den Bestand der allgemeinen Rücklage mit entsprechenden Erläuterungen zu unterlegen bzw. - wenn der Mindestbestand der allgemeinen Rücklage nicht vorgehalten werden kann - die erwirtschafteten Überschüsse von Budgets in Form einer sogenannten "roten Rücklage" betragsmäßig fortzuschreiben. Die Vertretungskörperschaft kann dies dann bei zukünftigen Entscheidungen über den Haushaltsplan berücksichtigen. Eine Ausnahmegenehmigung ist für diese Verfahrensweise nicht erforderlich.

6. Vorschriften über die Gliederung und Gruppierung

Ausnahmen von den Gliederungsprinzipien des Haushaltsplanes auf der Basis der Kameralistik können grundsätzlich nicht genehmigt werden, da die statistische Erfassung und Vergleichbarkeit dann nicht mehr gewährleistet ist.

VII. Allgemeine Hinweise

Oft werden auf der Ebene der Gesamtbudgets oder der Teilbudgets Budgetreserven gebildet, die zum Ausgleich von Budgetabweichungen dienen. Dabei schmälern diese Budgetreserven jedoch die zu verteilende Finanzmasse für die Einzelbudgets. Deshalb sind diese - so wie die Vorabdotierungen - möglichst gering zu halten. Gemeinden mit unausgeglichenen Haushalten dürfen Deckungsreserven und in entsprechender Anwendung Budgetreserven nicht veranschlagen. Hier steigt zusätzlich das Risiko eines erhöhten Fehlbetrages.

Bei der "Ersteinführung" von Budgets ist zu überlegen, ob Vorabkürzungen, z.B. durch einen Verzicht auf die sonst übliche Veranschlagung von Preissteigerungen oder durch prozentuale Kürzung aller beeinflussbaren Ausgaben, vorgenommen werden. Dies empfiehlt sich insbesondere, wenn die Haushaltssituation stark angespannt ist. Ist aufgrund eines ausgewiesenen Fehlbedarfes die Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes erforderlich oder wird ein in Vorjahren beschlossenes Haushaltssicherungskonzept noch "abgearbeitet" sind spezielle Vorgaben für die einzelnen Budgetverantwortlichen, die aus den Maßnahmen des Haushaltssicherungskonzeptes abzuleiten sind, unerlässlich.

Die festzusetzenden Budgetsanktionen sollten abhängig von der Gesamtfinanzsituation der einzelnen Gemeinde festgesetzt werden. Aber selbst bei einem ausgeglichenen Haushalt ist die Festlegung einer vollständigen Übertragbarkeit von ersparten Mitteln nicht anzuraten, wenn große Teile der Verwaltung in die Budgetierung einbezogen werden sollen. Insgesamt ist folgender Grundsatz zu empfehlen: Um so umfassender die Budgetierung eingeführt wird bzw. um so angespannter die Haushaltssituation ist, desto kleiner sollte die prozentuale Übertragbarkeit ersparter Mittel in den Einzelbudgets festgelegt werden. Wird die Budgetierung vorrangig zur Haushaltskonsolidierung eingeführt, so ist zu überlegen, ob Ergebnisverbesserungen in einem Einzelbudget nicht generell zunächst für Budgetüberschreitungen in anderen Budgets heranzuziehen sind, bevor sie in das Folgejahr übertragen werden.

In jedem Fall ist abzusichern, dass im Jahresergebnis kein Fehlbetrag entsteht, wenn zuvor ein ausgeglichener Haushalt verabschiedet wurde, bzw. darf der im Haushaltsplan ausgewiesene und im Haushaltssicherungskonzept verbindlich festgelegte "Höchst"- Fehlbedarf am Jahresende nicht überschritten werden.

Soll bei der Festlegung von Sanktionssystemen zwischen management-bedingten Ergebnisverschlechterungen und Verschlechterungen, die vom Budgetverantwortlichen nicht zu beeinflussen sind, unterschieden werden, so ist zu beachten, dass bereits im Vorfeld eindeutige Definitionen festgelegt werden, wann die Ergebnisse als management-bedingt einzustufen sind. Wichtig ist vor allem auch die ausreichende Qualifizierung der Budgetverantwortlichen, um management-bedingten Fehlentwicklungen vorzubeugen.

Insbesondere bei Budgetüberschreitungen ist ein Budgetcontrolling notwendig, um möglichst zeitnah gegensteuern zu können. Dafür ist auch die Schulung und Einarbeitung eines Controllers unerlässlich. Die Aufgaben des Controllers und seine Vollmachten bei festgestellten Fehlentwicklungen sind zu vereinbaren und allen Budgetverantwortlichen und Mitarbeitern zur Kenntnis zu geben.

VIII. Ergebnisanalyse

Nach Abschluss des Haushaltsjahres und Erstellung der Jahresrechnung ist der obersten Kommunalaufsicht unter Einhaltung des Dienstweges über das Ergebnis zu berichten. Insbesondere ist ein Vergleich der Einnahmen und Ausgaben der Budgets sowie des Gesamthaushaltes mit den entsprechenden Einnahmen und Ausgaben der letzten beiden Jahre vor Einführung der Budgetierung vorzunehmen. Eine Übersicht über die gebildeten Haushaltsreste der budgetierten Ausgaben ist beizufügen. Das zahlenmäßige Ergebnis ist durch einen Rechenschaftsbericht zu ergänzen.

Die Landräte bitte ich, den Runderlass zu vervielfältigen und an die Gemeinden und Ämter weiterzuleiten.

Im Auftrag

gez. Hoffmann
Hoffmann

- Anlage

Gemeinde/Amt:	Haushalt	Haushalt	RE	Finanzplan		
	20...(lfd.Jahr)	19..(Vorjahr).	19..	20..	20..	20..
Einwohner:						
HH-Satzung beschlossen am:						
Zur Genehmigung vorgelegt am:						
HH-Genehmigung am:						
Verwaltungshaushalt						
Gesamteinnahmen						
Gesamtausgaben						
Kassenkredite (Festsetzung)						
Amtsumlage in v.H. (Festsetzung)						
Einnahmen						
Steuern, allgemeine Zuweisungen (0)						
Einnahmen aus Verwaltung u.Betrieb (1)						
Sonstige Finanzeinnahmen (2)						
Zuführung vom VM-HH (28)						
Ausgaben						
Personalkosten (4)						
Sächl.Verw. u. Betriebsaufwand (5/6)						
Zuweisungen und Zuschüsse (7)						
Sonstige Finanzausgaben (8)						
Zuführung zum VM-HH (86)						
Veranschlagung Fehlbetrag						
Vermögenshaushalt						
Gesamteinnahmen						
Gesamtausgaben						
Kredite (ohne Umschuldung)						
Entnahme aus allgem Rücklage (31)						
Zuführung an allgem. Rücklage (91)						
ordentliche Tilgung (97)						
Leasingraten (932/935)						
nachrichtlich						
Rücklagenbestand (Jahresbeginn)						
Mindestrücklage						
Schuldenstand 01.01.						
Bürgschaften (Stand verbürgter Kredite)						