

Sehr geehrte Leser*innen,

den letzten Newsletter **]PUBLICity[- 360°** des Jahres 2023 widmen wir dem **Schwerpunktthema „Haushalt“** mit folgenden Inhalten: Verbesserte Haushaltsplanung für Kommunen: Ein innovatives Tool für präzisere Ergebnisse, Planung von Bewirtschaftungs- und Unterhaltungsaufwendungen im Hochbau, Praktische Hinweise zur Prüfung der Haushaltspläne freier Träger von Kindertageseinrichtungen, Strategische Investitionsplanung sowie Controlling der Wirtschaftspläne der Beteiligungen.

Bei Fragen und Unterstützungsbedarf steht Ihnen unser Team der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH sehr gern beratend zur Seite.

Gleichzeitig nutzen wir hiermit die Gelegenheit und bedanken uns bei Ihnen für Ihr Vertrauen und die tolle Zusammenarbeit!

Mit vielen Grüßen aus Dresden



Patrick Reich-Schellenberg
Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH



Norbert Nitschke

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Neues aus unserem Unternehmen | 1 |
| Unsere aktuellen Projekte | 2 |
| Rückblick 3. Kommunales Forum | 4 |
| Verbesserte Haushaltsplanung für Kommunen: Ein innovatives Tool für präzisere Ergebnisse..... | 5 |
| Planung von Bewirtschaftungs- und Unterhaltungsaufwendungen im Hochbau | 7 |
| Praktische Hinweise zur Prüfung der Haushaltspläne freier Träger von Kindertageseinrichtungen | 8 |
| Strategische Investitionsplanung | 10 |
| Controlling der Wirtschaftspläne der Beteiligungen | 12 |
| So erreichen Sie uns | 14 |
| Impressum..... | 14 |

Neues aus unserem Unternehmen

Halbjahresplanung 2024 Webinare der
B & P Management- und Kommunalberatung

Unsere kostenlosen Webinare waren im zurückliegenden Jahr sehr nachgefragt und sind auf positive Resonanz gestoßen. Deshalb werden wir Ihnen auch 2024 ein attraktives Programm anbieten. Unser besonderes Augenmerk legen wir dabei wie gewohnt auf die Behandlung von aktuellen Schwerpunkten und auf die leichte Zugänglichkeit. Thematisch erweitern wir in diesem Jahr unser Spektrum – neben Organisation, Personal und Digitalisierung – um die Bereiche Kalkulation und Wirtschaftlichkeit sowie Haushalt und Rechnungswesen. Unsere Referent*innen bereiten die jeweiligen Inhalte für Sie nach den methodischen Ansätzen und Vorgehensweisen der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH ansprechend auf.

Für das 1. Halbjahr 2024 möchten wir Ihnen die kommenden sechs Webinarthemen und deren Termine mitteilen. Die Übersicht erhalten Sie hier auf unserer Homepage.

Sollten Sie weitere Anregungen zu Themen haben, kommen Sie gerne auf uns zu!

Wir freuen uns bereits jetzt auf Ihre Teilnahme und den fachlichen Austausch!

Für Ihr anhaltendes Vertrauen, die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie die spannenden Projekte möchten wir uns recht herzlich bei Ihnen bedanken. Wir sehen unserer weiteren Zusammenarbeit im neuen Jahr mit Freude entgegen und werden uns mit großer Begeisterung den neuen Herausforderungen gegenüberstellen.

Wir wünschen Ihnen ein schönes Weihnachtsfest und für 2024 alles Gute.

**Halbjahresplanung
Webinare**

Unsere aktuellen Projekte

Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für die Bauhöfe einer Verwaltungsgemeinschaft in Thüringen

Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH ist damit beauftragt, eine thüringische Kommune bei der Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse für die interkommunale Zusammenarbeit von 12 Gemeinden und deren Bauhöfen zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund soll untersucht werden, in welchem Umfang eine gemeinsame Aufgabenerledigung in den Bauhöfen der Verwaltungsgemeinschaft denkbar ist. Dafür wird B & P zunächst eine Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchführen, bei der die Leistungsfähigkeit der Einzelbauhöfe betrachtet und die wirtschaftlichen Vor- oder Nachteile möglicher Maßnahmen aufgezeigt werden. Auf dieser Grundlage können seitens der Verwaltungsgemeinschaft faktenbasierte Entscheidungen über etwaige Zusammenführungen getroffen werden.



+++

Anforderungsmanagement für einen kommunalen Versorgungsbetrieb einer kreisfreien Stadt in Thüringen

Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH unterstützt einen kommunalen Versorgungsbetrieb in Thüringen dabei, die Wirtschaftlichkeit seiner Finanzbuchhaltungssoftware zu beurteilen. Über eine gründliche Aufgaben- und Prozessanalyse werden die Anforderungen im Sinne der erforderlichen Funktionalitäten aus fachlicher (Anwender-)Sicht spezifiziert.

Die anschließende Marktrecherche setzt auf diesem Anforderungskatalog auf. Mittels der WiBe 5.0-Methodik werden schließlich das Bestandssystem und die identifizierten Alternativlösungen durch eine Kombination von Kapitalwertmethode und Nutzwertbetrachtung verglichen.



Beratungsleistungen zu Stellenbeschreibungen mit anschließender Stellenbewertung (TVöD-V) für Verwaltung und Bauhof einer sächsischen Kommune

Aktuelle Stellenbeschreibungen bilden regelmäßig die Ausgangsbasis für eine tarifkonforme über auch attraktive Eingruppierung der Beschäftigten bei öffentlichen Arbeitgebern. Seit Mai 2023 unterstützt die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH eine weitere sächsische Kommune von der Erstellung aktueller Stellenbeschreibungen über die Führung von Einzelgesprächen mit Beschäftigten bis hin zur Vornahme der Stellenbewertung nach TVöD-V. Damit legt die Kommune einen weiteren Grundstein, um auch zukünftig dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

+++

Vornahme der tarifkonformen Stellenbewertung gem. TVöD-V für eine Servicegesellschaft in Sachsen-Anhalt

Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH wurde im Mai von einem kommunalen Dienstleister aus Sachsen-Anhalt mit der „Durchführung von Beratungsleistungen zur Stellenbeschreibung mit anschließender Stellenbewertung nach TVöD-V“ beauftragt. Das Projekt umfasst insgesamt ca. 60 Beschäftigte. Ziel ist es – unter Wahrung aller ablauf- und aufbauorganisatorischen sowie tarif- und arbeitsrechtlichen Vorgaben (nebst aktueller Rechtsprechung) – gemeinsam aktuelle Stellenbeschreibungen zu erarbeiten und die darin beschriebene, dauerhaft auszuübende Tätigkeit tarifkonform nach den Vorgaben des TVöD-V zu bewerten sowie die Stelleninhaber*innen einzugruppieren. Unser Beratungsansatz stellt dabei den Anspruch an unsere Leistungen, dass alle Projektergebnisse für unsere Mandanten vollständig reproduzierbar und umsetzbar sind.

+++

Interimsmanagement für einen sächsischen Landkreis

Seit Oktober hat die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH interimswise die Leitung des Amtes für Informationstechnik und Digitalisierung in einem sächsischen Landratsamt übernommen. Die Leistung zielt u. a. auf die Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen Digitalisierungsstrategie im Sinne des IT Service Managements. Dabei soll ein Service-Katalog dabei helfen, eine effiziente und weitgehend standardisierte IT-Versorgung für alle Verwaltungsbereiche abzusichern.

+++

Start Haushaltsplanung 2024

Die zu erwartenden Erträge aus Steuern und Zuweisungen sind bei der Haushaltsplanung eine bedeutende Planungsgröße. Da dem Sächsischen Staatsministerium für Finanzen (SMF) aktuelle Schlüsselzahlen vorliegen und eine Veröffentlichung der Orientierungsdaten bereits zu Mitte Oktober angekündigt wurde, verzichtet der Sächsischen Städte- und Gemeindetag (SGG)

auf die Gemeindefarfe Prognose für das Jahr 2024. Mit Beginn des 4. Quartals startet auch die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH intensiv in die Unterstützung unserer Mandanten bei der Haushaltsplanung. Im Rahmen der Interimskämmerei begleiten wir die Haushaltserstellung von der Prüfung und Einarbeitung der Mittelanmeldungen bis zur Beschlussfassung in Kommunen, denen derzeit keine Kämmerin und kein Kämmerer zur Verfügung steht. Wir freuen uns, dabei sowohl jahrelange Mandanten weiterhin zu begleiten als auch über das Vertrauen neuer.

+++

Prüfung der Betriebskostenabrechnungen von Kindertageseinrichtungen

Im dritten Quartal hat die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH erfolgreich zwei sächsische Kommunen mit der Prüfung der Betriebskosten ihrer Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft unterstützt. Weitere Betriebskostenprüfungen bis Ende 2024 für das Abrechnungsjahr 2022 sind bereits geplant.

Hierbei kam neben der Umsetzung der gesetzlichen Vorgabe zur Prüfung der Betriebskosten auch dem Lerneffekt der freien Träger und der Kommunen selbst eine große Bedeutung zu. Die Prüfberichte zeigen überwiegend unbeabsichtigte Fehler auf und geben Hinweise für eine bessere Umsetzung der Vorgaben des Sächsischen Gesetzes über Kindertagesbetreuung (SächsKitaG) sowie zur Reduzierung der damit verbundenen Aufwendungen für Träger und Kommunen. Auch Hinweise zur Anpassung der Rahmenvereinbarung ergeben sich in diesem Zusammenhang regelmäßig. Überdies kommt der Benchmark von B & P zum Einsatz, wodurch ein besseres Kostenbewusstsein geschaffen sowie Kostenfallen aufgezeigt werden.



+++

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen für Neubauten von Kindertageseinrichtungen

Während die Bedarfe an Betreuungsplätzen in Kindertageseinrichtungen zwar vielerorts zurückgehen, gibt es dennoch Bedarf an der Modernisierung bzw. dem Neubau von Kitas. In den letzten Monaten hat die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH daher für zwei sächsische Kommunen umfassende Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu diesem Thema durchgeführt. Dabei wurden alle denkbaren Alternativen (z.B. Sanierung Bestand, Neubau über Investor oder Erweiterungsbauten) in die Betrachtung eingeschlossen und die aus wirtschaftlichen, kommunalrechtlichen und organisatorischen Gesichtspunkten beste Variante identifiziert. Eine Untersuchung enthielt zudem eine detaillierte Bevölkerungs- und Bedarfsprognose zum Nachweis der Erforderlichkeit einer neuen Einrichtung.

+++

Hochdruck im Bereich Kalkulation

Insbesondere in der zweiten Hälfte des Jahres 2023 arbeitete das Team des Geschäftsbereiches Kalkulation auf Hochtouren an der Finalisierung vielfältiger Projekte im Themengebiet der kommunalen Abgaben. Den größten Anteil der Projekte nehmen die Kalkulationen von Sondernutzungs-, Markt- und Friedhofsgebühren, Nutzungsentgelten für Sportstätten sowie von Kostensätzen für Hilfe- und Dienstleistungen der Feuerwehr für unsere kommunalen Mandanten ein. Dabei ist es unser Ziel, beschlussfähige Kalkulationen für die Vorlage in den Gremiensitzungen bis zum Ende des Jahres vorzulegen. Der Abstimmungsbedarf und der Anteil akribischer Detail- und Variantenberechnung bis zur Finalisierung ist dabei nicht unerheblich. Auf Grund der guten Zusammenarbeit konnten wir viele Projekte bereits erfolgreich abschließen, weitere stehen kurz vor dem Abschluss.

+++



Finanzierungskonzept für KNEIPP 5.0

Bereits im September stellte die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH im politischen Gremium der Stadt Bad Schandau das über den Sommer erstellte angepasste Betreiber- und Finanzierungskonzept für das Großprojekt KNEIPP 5.0 vor. In der Stadtratssitzung im Oktober entschieden sich die Mandatsträger nunmehr für die Umsetzung einer der aufgezeigten Varianten. Im weiteren Verlauf des Jahres 2023 und Anfang des kommenden Jahres werden wir die Umsetzung vorantreiben, um aus den aufgezeigten Ideen Wirklichkeit entstehen zu lassen.

Weitere Informationen zum Projekt 5.0 erhalten Sie unter:
<https://www.kneipp5punkt0.de/>

Rückblick

3. Kommunales Forum

Am 20. September 2023 veranstaltete die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH nach dreijähriger Pause das **3. Kommunale Forum** im Kleinbahnhof Wilsdruff.

Mit ca. 60 Teilnehmer*innen (Bürgermeister*innen sowie Amtsleiter*innen), die an diesem Tag die Möglichkeit hatten, zwischen zwei Foren verschiedene Fachvorträge zu wählen, war die Veranstaltung ein voller Erfolg. Einem Leitthema folgten wir in diesem Jahr nicht. Vielmehr wollten wir den Teilnehmer*innen einen kurzen Einblick in ausgewählte, erfolgreiche Projekte aus den Bereichen Verwaltungsorganisation, Jahresabschluss und Haushalt sowie Wirtschaftlichkeit in der Kindertagesbetreuung und Finanzierung des Tourismus – begleitet von unseren Mandanten, die uns an diesem Tag persönlich oder online zur Verfügung standen - geben.



Nach der Begrüßung durch unsere Geschäftsführung eröffnete Frau Barbara Meyer, Staatssekretärin Sächsisches Staatsministerium für Regionalentwicklung mit einem Impulsvortrag unter dem Motto „Für lebendige Regionen“ die Veranstaltung.

Im Anschluss daran wurde die Veranstaltung in Foren unterteilt. Am Vormittag konnten die Teilnehmer*innen die Foren Kita mit dem Beitrag „Die kommunale Aufgabe Kindertagesbetreuung“ sowie Haushalt und Rechnungswesen zum Vortrag „Haushaltsaufstellung in 3 Monaten ohne Kämmerer“ besuchen. Nach der Mittagspause folgten das Forum Organisation mit „Nachhaltige Verwaltungsmodernisierung“ sowie Forum Tourismus mit einem Beitrag zum Thema „Finanzierung des Tourismus durch Kommunalabgaben“.

In den Pausen fanden angenehme und fachliche Gespräche zwischen allen Beteiligten statt, um u. a. die bis dahin gehörten Inhalte praktisch zu erläutern.

Im Rahmen der Abschlussmoderation wurde der erfolgreiche Veranstaltungstag zusammengefasst. Abschließend hatten die Teilnehmer*innen bei einem Get-together und Wissensaustausch nochmal die Gelegenheit, mit unseren Mitarbeiter*innen ins Gespräch zu kommen. Die Geschäftsleitung bedankt sich bei allen Referent*innen und Mitarbeiter*innen für die gelungene Veranstaltung und die gute sowie angenehme Zusammenarbeit.



Hier erhalten Sie einen Einblick in unsere Vorträge:

Impulsvortrag
„Für lebendige Regionen“

Die kommunale Aufgabe
Kindertagesbetreuung

Haushaltsaufstellung in 3 Monaten
ohne Kämmerer

Nachhaltige
Verwaltungsmodernisierung

Finanzierung des Tourismus
durch Kommunalabgaben

Schwerpunktthema „Haushalt“



Verbesserte Haushaltsplanung für Kommunen: Ein innovatives Tool für präzisere Ergebnisse

In der Welt der kommunalen Finanzen ist die Erstellung eines ausgewogenen Haushaltsplans, der die finanzielle Realität einer Gemeinde genau widerspiegelt, von entscheidender Bedeutung. Oft liegt der Schwerpunkt der Haushaltsplanung auf dem aktuellen Haushaltsjahr, während der mittelfristige Planungshorizont vernachlässigt wird.

Dies kann dazu führen, dass wichtige finanzielle Faktoren wie Steuereinnahmen, Schlüsselzuweisungen und Umlagen aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeit unrealistische Entwicklungen zeigen, die wiederum zu finanziellen Ergebnissen führen können, die entweder günstiger oder ungünstiger erscheinen, als sie tatsächlich sind.



Lassen Sie uns die Bedeutung für das Planjahr als auch für den mittelfristigen Planungshorizont anhand eines vereinfachten Beispiels für eine kleine Gemeinde näher betrachten.

| Beispielkommune (3.000 EW) | Q1+Q2 2022 | Q3+Q4 2022 | Q1+Q2 2023 | Q3+Q4 2023 | Q1+Q2 2024 | Q3+Q4 2024 | Q1+Q2 2025 |
|-------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Steuererträge (kassenwirksam) | 200.000 | 550.000 | 550.000 | 200.000 | 375.000 | 375.000 | 375.000 |
| Steuererträge HHJ | 750.000 | | 750.000 | | 750.000 | | |
| Bemessung Steuerkraftmesszahl | | 1.100.000 (für HHJ 2024) | | 575.000 (für HHJ 2025) | | 750.000 (für HHJ 2026) | |
| Bemessung Bedarfsmesszahl | | 2.600.000 | | 2.600.000 | | 2.600.000 | |
| Unterschiedsbetrag | | 1.500.000 | | 2.025.000 | | 1.850.000 | |
| Schlüsselzuweisung | | 1.125.000 | | 1.518.750 | | 1.387.500 | |
| Abweichung zwischen Jahren | | ~ 400.000 | | | | | |

Quelle: Eigene Abbildung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

In diesem Szenario geht B & P von gleichbleibenden Steuereinnahmen von jeweils 750.000 EUR für jedes Haushaltsjahr aus. Die einzige Variation besteht in den Kassenzuflüssen in verschiedenen Halbjahren, was zu deutlichen Unterschieden in den berechneten Steuerkraftzahlen gemäß dem Sächsischen Finanzausgleichsgesetz (SächsFAG) führt. Die Schlüsselzuweisungen können als Ausgleich für die Differenz zwischen Bedarfs- und Steuerkraftzahlen ermittelt werden. Die Schlüsselzuweisungen belaufen sich auf 75% der Differenz.

Das Ergebnis zeigt eine Differenz von rund 400.000 EUR in den Schlüsselzuweisungen zwischen den höchsten und den niedrigsten Werten in den Haushaltsjahren, obwohl die Ertragssituation identisch ist. Für die Beispielgemeinde ist dieser Betrag entscheidend, um den Haushalt auszugleichen und geplante Investitionen durchzuführen.

Um die Bedeutung dieser Zahlen zu verstehen, werfen wir einen detaillierteren Blick auf die Bedarfs- und Steuerkraftmesszahlen. Die Bedarfsmesszahl gibt an, welchen finanziellen Bedarf die Gemeinde hat, um die erforderlichen öffentlichen Leistungen zu erbringen. Sie berücksichtigt Aspekte wie Bevölkerungsentwicklung, soziale Strukturen und andere Faktoren, die den Bedarf beeinflussen.

Die Steuerkraftmesszahl hingegen spiegelt die tatsächliche, finanzielle Leistungsfähigkeit der Gemeinde wider. Diese umfasst Steuerarten wie die Anteile an der Einkommens- und Umsatzsteuer, die Gewerbesteuer sowie die Grundsteuer. Die Steuerkraftmesszahl bezieht sich auf die Gesamterträge aus diesen Steuerarten, die der Gemeinde zur Verfügung stehen. Der Unterschied zwischen der Bedarfs- und Steuerkraftmesszahl zeigt, ob die Gemeinde über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um ihren Bedarf zu decken.

Eine genaue Schätzung und Planung dieser Messzahlen ist von entscheidender Bedeutung, da sie direkte Auswirkungen auf die Schlüsselzuweisungen und damit auf die finanzielle Lage der Gemeinde haben. Ungenaue Schätzungen können zu erheblichen Abweichungen führen und die Fähigkeit der Gemeinde zur Finanzierung von wichtigen Projekten und Dienstleistungen einschränken.

Unsere Analyse führt zu abgestimmten Schätzungen für Steuereinnahmen, allgemeine und investive Schlüsselzuweisungen sowie Kreis- und Gewerbesteuerumlagen über den Planungszeitraum. Denn eine präzise Haushaltsplanung ist für die Gemeinden von entscheidender Bedeutung. Sie gewährleistet eine Aussage zur finanziellen Lage, ermöglicht strategische Investitionen und verbessert die Entscheidungsfindung.

Das Planungstool von B & P ebnet den Weg für eine genauere, zuverlässigere Haushaltsplanung, beseitigt Unsicherheiten in Ihrer Gemeinde und steht Ihnen zur Seite, um die Haushaltsansätze plausibel zu ermitteln, bestehende zu überprüfen und bei Bedarf in Ihrem Haushaltsprogramm einzugeben.

Erfahren Sie, wie unser Planungstool Ihre Gemeinde bei der Haushaltsaufstellung unterstützen kann und kontaktieren Sie uns für eine Beratung, um einen realistischeren finanziellen Ausblick zu schaffen.

Ihr Ansprechpartner



Tom Linse
Abteilungsleiter
Haushalt und Rechnungswesen

Planung von Bewirtschaftungs- und Unterhaltungsaufwendungen im Hochbau

Ein wesentlicher Bestandteil der Sach- und Dienstleistungen des kommunalen Haushalts sind die Aufwendungen und Auszahlungen für den Betrieb und Unterhaltungsmaßnahmen der kommunalen Gebäude. In der mittelfristigen Finanzplanung nehmen diese außerdem durch regelmäßige Steigerungen eine relevante Höhe an. Häufig sind Abweichungen zwischen den Planansätzen und den Ergebnis- und Finanzrechnungen festzustellen. Im Bereich der Bewirtschaftung spielen zu vorsichtig gewählte Planansätze eine große Rolle, die durch allgemeinwirtschaftliche Unsicherheiten zustande kommen. Planungsdefizite im Bereich der Unterhaltung entstehen zusätzlich durch mangelnde langfristige Strategien. Zusätzlich bestehen geringe Umsetzungsquoten und Einsatz der Mittel für andere Maßnahmen durch Ad-Hoc-Reaktionen auf unterjährig entstehende Maßnahmen durch Zuruf oder politische Zwänge. Mit dem folgenden Artikel möchte B & P Impulse und konkrete Hinweise zur Planung der Ansätze für die Bewirtschaftung und Unterhaltung geben, die auf geringere Abweichungen zwischen Plan und Ist sowie eine kontinuierlichere Instandhaltung abzielen.

Die Planung der Bewirtschaftungsaufwendungen sollte jährlich in der Kämmerei durch Budgetvorgaben erfolgen. Dazu wird das zu planende, notwendige Haushaltsvolumen entsprechend der wirtschaftlichen Entwicklungen hochskaliert. Dabei erfolgt eine Orientierung an den Ist-Werten durch die Analyse der Ergebnisse der Vorjahre unter Berücksichtigung etwaiger Verkäufe und umfassender Sanierungsmaßnahmen. Auf angemessene Preissteigerungen, durchgeführte oder geplante Energiesparmaßnahmen ist hier zu achten. Eine Abstimmung mit dem Bauamt kann sinnvoll sein, um eventuelle Abweichungen und Besonderheiten abzustimmen.



In diesem Rahmen sollten auch Möglichkeiten zur Reaktion auf Kostensteigerungen durch die Neuverhandlung bestehender Verträge erörtert werden.

Für die Planung und Durchführung der Gebäudeunterhaltung ist - unabhängig von der finanziellen Betrachtung - eine Priorisierung der Gebäude nach kommunalen Aufgaben zu empfehlen, um die Festlegung der Reihenfolge der Umsetzung gebäudespezifischer Konzepte sowie mittelfristiger Investitions- und Instandhaltungsplanungen zu beschleunigen und zu vereinfachen. Bei der Ermittlung der notwendigen Finanzmittel sind verschiedene Parameter, wie die Gebäudestruktur oder das -alter sowie bereits durchgeführte Sanierungen zu berücksichtigen, was die Berechnung der notwendigen Mittel bspw. je Gebäude sehr umfangreich gestaltet. Rechnerische Verfahren, wie die Peter'sche Formel oder eine Pauschalberechnung von 2% der historischen AHK anhand einer aktuellen Anlagenübersicht vereinfachen die Ermittlung.

Anhand der ermittelten Maßnahmen, deren Priorisierung und Unterlegung mit Kostenschätzungen werden die Haushaltsansätze durch die Bauverwaltung an die Kämmerei gemeldet. Dabei ist auf die Langfristigkeit der Planung zu achten, damit Phänomene wie hohe Instandhaltungsaufwendungen im Planjahr und geringere in den Folgejahren ausgeschlossen werden können. In der Finanzverwaltung sind vor Aufnahme in den Haushalt die Umsetzung der Maßnahmen und Verwendung der angemeldeten Mittel der Vorjahre zu überprüfen.

Gern geben wir Ihnen weitere Impulse und Hinweise zur Planung der Ansätze für Ihre Bewirtschaftung und Unterhaltung. Kontaktieren Sie uns dazu gern!

Ihre Ansprechpartnerin



Louise Seeliger
Beraterin

Kalkulation und Wirtschaftlichkeit

Praktische Hinweise zur Prüfung der Haushaltspläne freier Träger von Kindertageseinrichtungen

Bei der Haushaltsplanung begegnen uns in der Beraterpraxis häufig Fälle, in denen die Summe der Anmeldungen der freien Träger der Kindertageseinrichtungen um jährlich sechsstelligen Beträge ansteigen. Selbstverständlich sind auch die freien Träger von Tarifverhandlungen und Preissteigerungen betroffen. Dennoch hat die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH im Rahmen der Haushaltsprojekte eingeführt, dass durch unsere Experten neben der Prüfung von Betriebskostenabrechnungen - vor Eintragung in den Haushaltsplan - eine Prüfung der freien Träger durchgeführt wird. Dabei fallen regelmäßig sich doppelnde und gar falsche Veranlagungen auf. Vor dem Hintergrund der künftigen Gewährung von monatlichen Abschlägen zu den Betriebskosten ist es sinnvoll, die Haushaltsplanansätze möglichst genau zu ermitteln, um größere Ausgleichszahlungen zu vermeiden. Folglich empfiehlt B & P den Kämmereien, die Haushaltspläne der freien Träger ebenso sorgfältig zu prüfen und zu hinterfragen, wie die Mittelanmeldungen innerhalb der Verwaltung. Zusätzlich sollten in Haushaltsgesprächen mit den Verantwortlichen seitens der Verwaltung und seitens der Träger die Anmeldungen erläutert und plausibilisiert werden.

Im Folgenden möchte B & P Ihnen für die Überprüfung einige Hinweise geben: Oftmals werden die Haushaltsplanansätze in derselben Form wie die Betriebskostenabrechnung übermittelt. Dies bietet die Möglichkeit des unmittelbaren Vergleichs. Insbesondere, wenn in einer Kommune mehrere freie Träger die Betreuung der Einrichtungen übernehmen, ist es sinnvoll, durch einheitliche Muster für die Planung und Abrechnung eine bessere Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit zu erreichen.

Bei der Überprüfung sollte besonderes Augenmerk auf die Erfüllung der Vorgaben gemäß Rahmenvereinbarungen zwischen Kommune und freiem Träger sowie die Plausibilität der Planansätze liegen. Neben den allgemeinen Kostensteigerungen und Schwankungen spielen die voraussichtlichen Änderungen in der Anzahl der belegten Plätze sowie des Beschäftigungsumfangs der Mitarbeiter*innen eine Rolle. Um diese Faktoren vergleichbar zu machen, können Benchmarks herangezogen werden. Die Anzahl der belegten Plätze und die Auslastung einer Einrichtung sind zwei Benchmarks, die die Vergleichbarkeit mit anderen Einrichtungen ermöglichen.

Die Entwicklung der einzelnen Planansätze sollte grundsätzlich die aktuellen Preisentwicklungen im jeweiligen Bereich widerspiegeln. Dabei stellen Positionen wie Personal- und Energiekosten korrekterweise kontinuierlich steigende Positionen dar. Gleichzeitig sollte auf Angemessenheit bei den der Planung zugrunde liegenden Prämissen geachtet werden. Zudem zielen bei den Personalkosten die meisten Rahmenvereinbarungen auf eine Anlehnung an den öffentlichen Tarif für Sozial- und Erziehungsdienst ab. In diesem Fall kann bereits bei der Haushaltsplanung auf eine entsprechende Plausibilität geachtet werden.

Aufwendungen für die Instandhaltungen von Gebäuden und Außenanlagen, Verbrauchsmaterialien sowie Investitionsmaßnahmen sind Positionen, die deutlichen Schwankungen unterliegen können. Hier gestaltet sich



die Plausibilisierung zumeist schwieriger und erfordert entsprechende Erläuterungen seitens des freien Trägers. Befindet sich neben den Kostenpositionen unmittelbar eine Kommentarspalte, welche dem Träger die Möglichkeit gibt, abweichende Planansätze zu erläutern, steigert dies die Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter*innen der Kommunen.

Bestandteil des eingereichten Haushaltsplanes sollte eine mittelfristige Investitions- und Instandhaltungsplanung für die Einrichtung sein, welche auch für die kommenden Jahre Aufschluss über notwendige Finanzmittel gibt, sodass diese für die Kommune besser vorhersehbar und planbar sind. In diesem Fall sollten die Träger dazu angehalten werden,

ihre Planung über den mittelfristigen Finanzplan der Kommune zu erstrecken. Dabei besteht oftmals die Schwierigkeit in der Abgrenzung von Investition und Instandhaltung. Diese Trennung ist jedoch für die Berechnung der Elternbeiträge essenziell, da nach dem Sächsischen Gesetz zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege, insbesondere §§ 14 und 15 SächsKitaG, Investitionen, welche als Abschreibungen zu erfassen sind, nicht in die Berechnung der Elternbeiträge einfließen dürfen und daher gesondert auszuweisen sind. Demnach sind in der Regel nur Anschaffungen bis 800 Euro netto als Sachkosten im engeren Sinn auszuweisen und in die Elternbeiträge einzubeziehen. Anschaffungen über 800 Euro netto hingegen stellen Investitionen dar, welche gekürzt um eventuelle Zuschüsse der Kommune abzuschreiben und daher nicht Teil der durch die Elternbeiträge zu deckenden Kosten sind.

Dies ist auch vor dem Hintergrund sinnvoll, dass Investitionen üblicherweise sehr unregelmäßig und in größerer Höhe auftreten, was zu starken Schwankungen in den Elternbeiträgen führen würde. Werden die Abschreibungen der Investitionen wie gefordert getrennt ausgewiesen und nicht bei der Ermittlung der Elternbeiträge berücksichtigt, können relativ gleichbleibende bzw. moderat steigende Elternbeiträge gewährleistet werden.

Besonders fehleranfällig ist außerdem die Planung des Eigenanteils. Der Eigenanteil ist stets in ausreichender Höhe bereits in der Planung zu erfassen, auch wenn dessen Erbringung in der Regel von der Bereitschaft der Elternschaft abhängig ist und daher nicht hinreichend sicher prognostiziert werden kann. Daher sollte idealerweise bei der Planung auf die vereinbarte Höhe gemäß Rahmenvereinbarung abgezielt werden. Auch die Erfüllung weiterer Vorgaben des SächsKitaG sollte überprüft werden. Grobe Mängel, wie die Bildung von Rückstellungen oder ähnliche Sachverhalte, können bereits bei der Planung vermieden und korrigiert werden. Weitere Fallstricke finden sich für die Kommunen häufig in der Verwaltungskostenumlage bzw. -pauschale, welche den Trägern in den Rahmenvereinbarungen zumeist als Prozentsatz der pädagogischen Personalkosten ohne die Pflicht zur Aufschlüsselung der einzelnen Kostenpositionen oder der Vorlage von Belegen pauschal gewährt wird. Diese Vorgehensweise ist fehleranfällig, da es für die Kommunen kaum erkennbar ist, wenn es in diesem Bereich zu Doppelabrechnungen bestimmter Kosten kommt.

Beispielsweise ist die Lohnbuchhaltung für das Personal durch die Verwaltungskostenumlage zu decken, wird jedoch in einigen Fällen zusätzlich als Personalnebenkosten aufgeführt, sodass es hier zu einer doppelten Finanzierung kommt. In Summe stellen die beschriebenen Maßnahmen eine gute Vorbereitung für die Überprüfung der Betriebskosten des laufenden Jahres im kommenden Jahr dar. Hierbei zeigt sich, wie gut die Planansätze des Vorjahres waren und wie die Planung künftig optimiert werden kann. Die Entwicklung von Benchmarks hilft dabei, ein besseres Verständnis über die Kostenstrukturen und Kostenabweichungen zu entwickeln.

Sollten Sie zu diesem Thema weitere Rückfragen haben, kommen Sie sehr gern auf uns zu!

Ihre Ansprechpartnerin



Laura Tobisch
Abteilungsleiterin
Kalkulation und Wirtschaftlichkeit

Strategische Investitionsplanung

Wesentlicher Bestandteil der Haushaltsplanung im Finanzhaushalt ist die Investitionstätigkeit der Kommune. Die Investitionen dienen dem Vermögensaufbau bzw. -erhalt und stellen eine langfristige Bindung finanzieller Mittel in den Vermögensgegenständen der Kommune dar. Deren Finanzierung ist ebenfalls langfristig abzubilden und der Vermögensverzehr wird über die Abschreibungen mit Gegenrechnung der Sonderposten im Ergebnishaushalt dargestellt. Zusätzlich zur Finanzierung durch die eigene Liquidität und Fördermittel bildet der Finanzhaushalt die Finanzierungstätigkeit im Rahmen von Kreditaufnahmen und den jährlichen Tilgungen ab.

Aufgrund der Bedeutung der Investitionstätigkeit, die aus den finanziellen Auswirkungen und der Zukunftsperspektive entsteht, ist eine strategische Planung empfehlenswert.



Durch die regelmäßige Durchführung von Investitionsmaßnahmen werden diese auf einen größeren Zeitraum verteilt und fallen nicht gebündelt an. B & P empfiehlt den Kommunen grundsätzlich die Erarbeitung und jährliche Fortschreibung eines objektbezogenen mittelfristigen Investitions- und Instandhaltungsprogramms (mindestens 5 Jahre), **unabhängig von der Haushaltsplanung.**

Bezogen auf die Haushaltsplanung selbst sollte sich das Investitionsvolumen für Vermögen, das zur Erfüllung der Pflicht- und freiwilligen Aufgaben erforderlich ist, im Mittel in der Größenordnung der jährlichen Abschreibungen bewegen, unter der Beachtung von Preissteigerungen.

Folgende Schritte sind für eine strategische Investitionsplanung empfehlenswert:

1. Investitions- und Instandhaltungsbedarf

Zuerst ist der Bedarf sowohl im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement als auch im Bereich der Infrastruktur nach den technischen Erfordernissen zu erheben. Die Ermittlung ist folglich objektiv und unabhängig von Fördermittelprogrammen durchzuführen.

2. Objektbezogene Maßnahmenliste

Der ermittelte Bedarf fließt in eine objektbezogene Maßnahmenliste ein, die im Ergebnis alle notwendigen Investitionen sowie Instandhaltungsmaßnahmen beinhaltet.

3. Beurteilung Maßnahmenliste

Die Fachbereiche beurteilen gemeinsam mit der Kämmerei die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Priorisierung.

4. Ermittlung Kapitalbedarf

Erst im 4. Schritt erfolgt schließlich im Rahmen der Finanzplanung die Ermittlung der zur Durchführung der Maßnahmen notwendigen Mittel.

5. Ermittlung Finanzierungsmöglichkeiten

Es erfolgt die Prüfung, wie die Kommune die Umsetzung der Maßnahme finanzieren kann. Dabei werden sowohl der Geld- und Kapitalmarkt als auch Fördermöglichkeiten einbezogen.

6. Festlegung Investitionsprogramm

Die sich aus den beschriebenen Schritten ergebende Maßnahmenliste stellt das Investitionsprogramm der Kommune dar. Dieses wird im Vorfeld der Haushaltsplanung vom Gremium beschlossen.

7. Erstellung Haushaltsplan

Nach Ermittlung der freien Finanzspitze im Rahmen der Haushaltsplanung werden die Investitionsmaßnahmen aus dem Investitionsprogramm entsprechend der finanziellen Rahmenbedingungen und ihrer Priorisierung in den Haushalt eingearbeitet.

Das Vorgehen verdeutlicht, dass sowohl die Finanzierungs- als auch die Haushaltsplanung erst infolge der Erhebung aller Investitions- und Instandhaltungsbedarfe erfolgt. So ist unabhängig von Förderprogrammen und akutem Handlungsbedarf der tatsächliche Zustand des Vermögens zu ermitteln. Anschließend erfolgt die Priorisierung, welche bspw. beim Vollzug des Haushalts bei dringlichen Anfragen als Entscheidungs- und Kommunikationsgrundlage dient. Die Priorisierung der Maßnahmen kann durch das strategische Leitbild, die Schlüsselprodukte einer Kommune und eine Gebäudeklassifizierung unterstützt und erheblich vereinfacht werden.

Gern unterstützen und begleiten wir Ihre Kommune bei dieser Thematik.



Ihre Ansprechpartnerin



Louise Seeliger
Beraterin

Kalkulation und Wirtschaftlichkeit



Controlling der Wirtschaftspläne der Beteiligungen

Aus der kommunalen Selbstverwaltung folgt die Pflicht der Kommunen, alle Leistungsbereiche in ihrer Gesamtheit im kommunalen Interesse zu steuern. Dies gilt sowohl für die Leistungsbereiche innerhalb des Haushalts bzw. der Verwaltung als auch für die verselbstständigten Beteiligungen, für welche eigene Wirtschaftspläne erstellt werden. Aus § 99 Abs. 1 SächsGemO ergibt sich die Pflicht zum Beteiligungsmanagement für unmittelbare und mittelbare Beteiligungen einer Kommune in Sachsen. Die Aufgabenbereiche des Beteiligungsmanagements umfassen die Steuerung, im Sinne von strategischer Planung, Verwaltung im engeren Sinne, Controlling sowie Mandatsbetreuung durch Unterstützung der Gemeindevertreter bei der Wahrnehmung der Gesellschafterinteressen.

Häufig begegnen der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH bei Projekten zur Haushaltsplanung oder –konsolidierung Kommunen, die kein Beteiligungsmanagement vorweisen. Diese Herausforderung entsteht häufig durch fehlende Qualifikation der Mitarbeiter und angemessene Stellenanteile im Bereich Controlling. Entsprechend beschränkt sich die Auseinandersetzung mit den eigenen Beteiligungen oft auf die Erstellung des Beteiligungsberichtes. Dabei erhalten nicht wenige Beteiligungsunternehmen Zuschüsse aus dem kommunalen Haushalt, um Defizite auszugleichen. Ein weiteres Phänomen sind gewinnbringende Gesellschaften, die durch fehlende Steuerung keine Investitionen durchführen oder deren Gesellschafter die Spielräume potentieller Ausschüttungen nicht nutzen. Entsprechend der Relevanz der Beteiligungen für die Entwicklung der Kommune und deren mögliche Einflüsse auf den Haushalt ergibt sich eine hohe Bedeutung für die Überprüfung der Wirtschaftspläne der Beteiligungen im Rahmen der Haushaltsplanung.

Daraus können mögliche Einflüsse auf den kommunalen Haushalt durch die Geschäftspolitik, künftige Geschäftsstrategien, Investitionsentwicklungen sowie potenzielle Finanzierungsprobleme¹ abgeleitet werden.

Formal ist zu prüfen, ob ein Wirtschaftsplan die gesetzlich vorgeschriebenen Bestandteile enthält und ob dieser vor Beginn des Wirtschaftsjahres aufgestellt wurde. Die rechtzeitige Übermittlung der Wirtschaftspläne an die Kommune, die als Anhang Bestandteil des Haushaltsplans sind, ist demnach auch für den Beschluss der Haushaltssatzung essenziell. Im Gesellschaftsvertrag einer kommunalen Beteiligung ist gem. § 96a SächsGemO auszugestalten, dass der Wirtschaftsplan nach den Vorschriften der Sächsischen Eigenbetriebsverordnung aufzustellen ist. Der Wirtschaftsplan muss gemäß § 16 SächsEigBVO einen Erfolgs-, Liquiditäts- und Finanzplan sowie eine Stellenübersicht enthalten. Zusätzlich zum Wirtschaftsplan ist gemäß § 17 SächsEigBVO ein Vorbericht beizufügen, welcher - ähnlich einem Lagebericht - eine Erläuterung des Wirtschaftsplanes sowie eine voraussichtliche Entwicklung der Aufgaben, eingesetzten Mittel und Strategien darstellt.

Die inhaltliche Prüfung des Wirtschaftsplanes bezieht sich vor allem darauf, dass die Planungsangaben plausibel und nachvollziehbar sein sollen. Insbesondere im Bereich der Investitionsplanung ist auf eine Plausibilität der quantitativen Planangaben mit den textlich dargestellten Einschätzungen im Vorbericht zu achten. Ebenfalls ist generell zu prüfen, dass alle Planungs- und Berichtsbestandteile inhaltlich ineinandergreifen und zusammen ein zutreffendes Gesamtbild schaffen. Widersprüche zwischen den Bestandteilen sollten daher nicht enthalten sein. Weitere Ansatzpunkte zur inhaltlichen Prüfung von Wirtschaftsplänen können die Prüfung auf Nachvollziehbarkeit und rechnerische Richtigkeit von Schätzungen sein. Zudem sollte geprüft werden, ob die Planungen realistisch sind und beispielsweise aktuelle Entwicklungen im Geschäftsumfeld der Beteiligung berücksichtigen.

Sollten Sie Interesse an den Erfordernissen eines kommunalen Beteiligungsmanagements haben, stehen wir Ihnen gern zur Verfügung!

Ihr Ansprechpartner



Sebastian Prims

Berater

Kalkulation und Wirtschaftlichkeit

|

¹ Sächsischer Landkreistag; Sächsisches Staatsministerium des Innern; Sächsischer Städte- und Gemeindetag (2014): Leitfaden Beteiligungsmanagement im kommunalen Bereich

So erreichen Sie uns



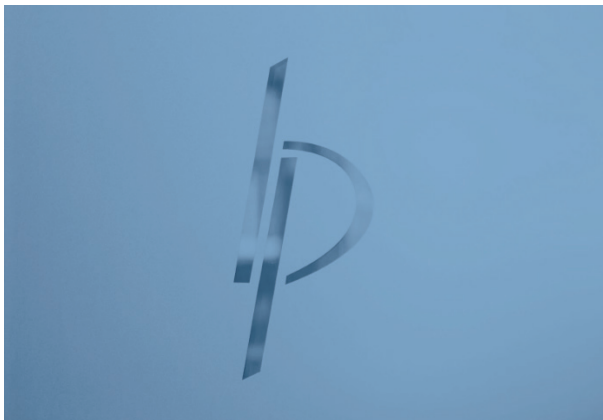
B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Franklinstraße 22
01069 Dresden

Tel.: 0351 / 47 93 30 – 30

kanzlei@bup-kommunalberatung.de

www.bup-kommunalberatung.de



Impressum

Herausgeber:
B & P Management- und Kommunalberatung GmbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden,
Tel.: +49 (351) 47933030 | kanzlei@bup-kommunalberatung.de
Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Nitschke, Patrick Reich-Schellenberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gern für Sie zur Verfügung. Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH.

Bildquellen:

Eigene Abbildungen und Bilder: Seiten 6 und 11

Fotografenbilder: Crispin-Iven Mokry – Fotografie & Design: Seiten 2, 7, 8, 10, 11, 13 und 14 sowie Hanna Hantschke, Branding & Fotografie: Seite 4

Lizenzierte Bilder: Die Bilder auf den Seiten 3, 5, 9, 10 und 12 wurden durch Lizenzvereinbarungen mit istockphoto.com erworben, das Bild auf Seite 7 mit Adobe Stock.