

KLR-Konzept

Einführung einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung beim Landkreis Dahme-Spreewald

Stand: 25. April 2005

- Version 1.0 -

Kienbaum Management Consultants GmbH
Michael Löchert, Henrik Riedel
Grolmanstr. 36
10623 Berlin
Telefon: 030/880198-21
Telefax: 030/880198-93
e-mail: henrik.riedel@kienbaum.de



Inhaltsüberblick

1. Einführung
 2. Kostenträgerrechnung
 3. Kostenstellenrechnung
 4. Kostenartenrechnung
 5. Zeiterfassung
 6. Anlagenbuchhaltung
 7. Verrechnungskonzzept
 8. Berichtswesen
- Anhänge – Kostenstellen- und Produktbuch



1. Einführung

- » Gliederung des Rechnungswesens
- » Rechnungsgrößen im Überblick
- » Bestandteile der KLR
- » Systeme der KLR
- » Klassifikation der Kosten
- » Ziele der KLR
- » Erfolgsfaktoren der KLR
- » Integration der KLR in das Neue Steuerungsmodell



1. Einführung

Gliederung des Rechnungswesens

Gliederung des Rechnungswesens	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
Zielgruppe	Politik (Kreistag, Kreisausschüsse), Öffentlichkeit (Bürger, Presse und sonstige Anspruchsgruppen)	Verwaltungsführung (Landrat, Dezernenten, Amtsleiter, Sachgebietsleiter)
Zweck	Information über die Haushaltslage der Kreisverwaltung	Information über die Effizienz der Kreisverwaltung
Fokus	<u>Kameralistik</u> : Input (keine Zuordnung der Finanzmittel zu Produkten) <u>Doppik-NKF</u> : Output (Zuordnung der Finanzmittel zu Produkten)	Output (Zuordnung der Finanzmittel zu Produkten)
Rechnungsgrößen	<u>Kameralistik</u> : Ein-/Auszahlungen, <u>Doppik-NKF</u> : Ein-/Auszahlungen, Aufwendungen/Erträge	Kosten und Erlöse



1. Einführung

Rechnungsgrößen im Überblick

Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen	
Kosten- und Leistungsrechnung	Ergebnisrechnung	Finanzrechnung
» Kosten » Erlöse (Leistungen)	» Aufwendungen » Erträge	» Auszahlungen » Einzahlungen



1. Einführung

Exkurs

Abgrenzung von Auszahlung, Aufwand und Kosten

Auszahlung		
4		1

Abgang liquider Mittel (Bargeld und Sichtguthaben) pro Periode

Aufwand		
3	1	2

In Geld bewerteter Ressourcenverbrauch pro Periode

Kosten		
1		5

In Geld bewerteter Ressourcenverbrauch pro Periode für die betrieblichen Leistungen

1	Auszahlung = Aufwand = Kosten
2	Aufwand = Kosten (keine Auszahlung)
3	Auszahlung = Aufwand (keine Kosten)
4	Auszahlung (kein Aufwand, keine Kosten)
5	Kosten (kein Aufwand, keine Auszahlung)



1. Auszahlung = Aufwand = Kosten:

Bezahlung von Büromaterial in derselben Periode, in der das Material verbraucht wird.

2. Aufwand = Kosten (keine Auszahlung):

Büromaterial wird verbraucht, das schon oder nicht bezahlt worden ist.

3. Auszahlung = Aufwand (keine Kosten):

Neutraler Aufwand, d. h. betriebsfremder Aufwand (z. B. Spenden), periodenfremder Aufwand (z. B. Steuernachzahlungen) und außerordentlicher Aufwand (z. B. Sturmschäden) – bei Auszahlung in derselben Periode.

4. Auszahlung (kein Aufwand, keine Kosten):

Bezahlung von Büromaterial, das in einer anderen Periode verbraucht wird.

5. Kosten (kein Aufwand, keine Auszahlung):

Kalkulatorische Kosten, d. h. kalkulatorische Abschreibungen, Mieten, Zinsen oder Wagnisse.



1. Einführung

Exkurs

Abgrenzung von Einzahlung, Ertrag und Erlös

Einzahlung		
4		1

Zugang liquider Mittel (Bargeld und Sichtguthaben) pro Periode

Ertrag		
3	1	2

In Geld bewertetes Ressourcenaufkommen pro Periode

Erlös		
1		5

In Geld bewertetes Ressourcenaufkommen pro Periode für die betrieblichen Leistungen

1	Einzahlung = Ertrag = Erlös
2	Ertrag = Erlös (keine Einzahlung)
3	Einzahlung = Ertrag (kein Erlös)
4	Einzahlung (kein Ertrag, kein Erlös)
5	Erlös (kein Ertrag, keine Einzahlung)



1. Einzahlung = Ertrag = Erlös:

Einzahlung von Gebühren für in derselben Periode abgenommene, betriebliche Leistungen.

2. Ertrag = Erlös (keine Einzahlung):

Gebührenforderung der Verwaltung für eine betriebliche Leistung, die erst in der nächsten Periode vom Bürger bezahlt wird.

3. Einzahlung = Ertrag (kein Erlös):

Neutraler Ertrag, d. h. betriebsfremder Ertrag (z. B. Mieteinnahmen für Dienstwohnungen), periodenfremder Ertrag (z. B. Steuererstattungen) und außerordentlicher Ertrag (z. B. Versicherungszahlungen).

4. Einzahlung (kein Ertrag, kein Erlös):

Einzahlung eines aufgenommenen Kredits.

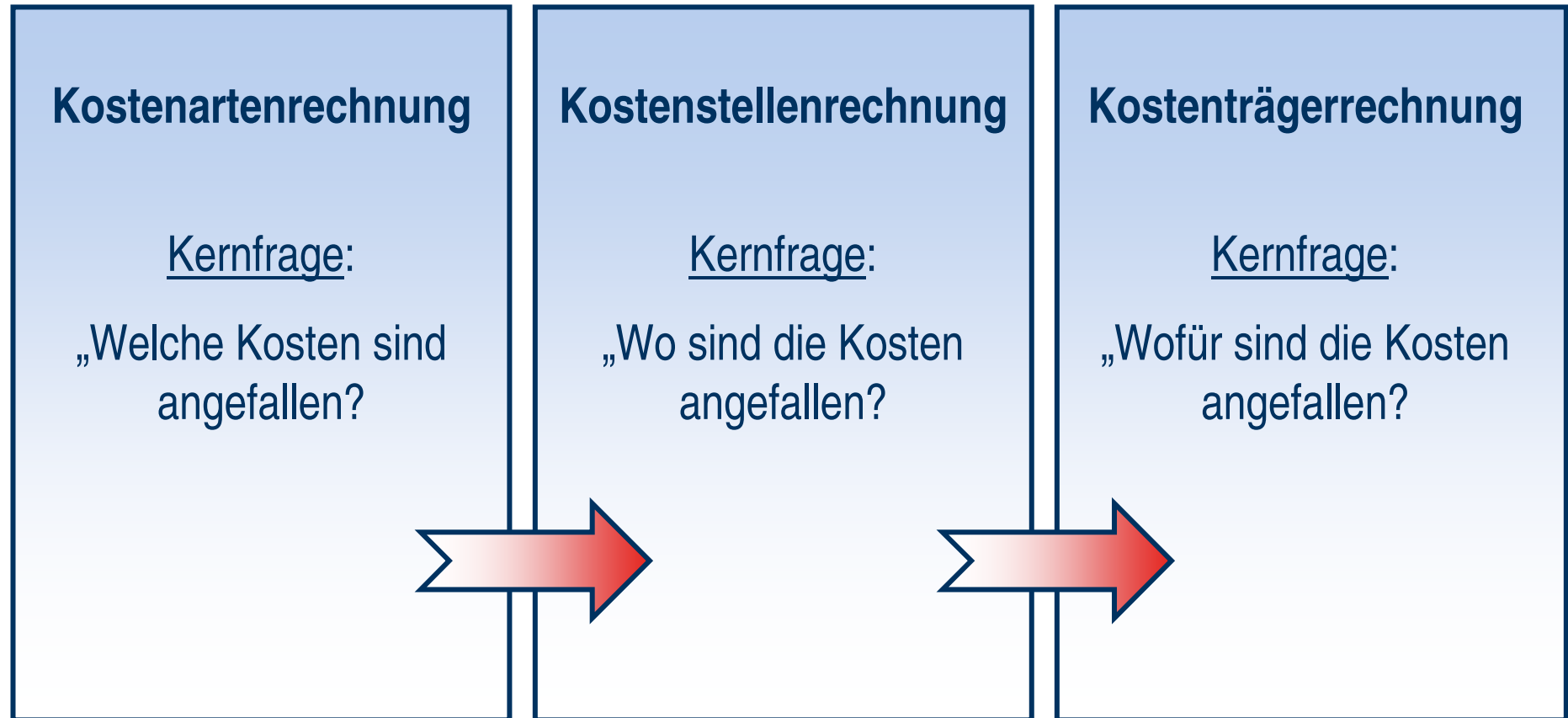
5. Erlös (kein Ertrag, keine Einzahlung):

Erstellte Güter und Dienstleistungen, für die kein Entgelt erhoben wird.



1. Einführung

Bestandteile der KLR



1. Einführung

Systeme der KLR

Umfang der Kosten / Zeitbezug der Kosten	Vollkosten	Teilkosten
Ist-Kosten	Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	Ist-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis
Plan-Kosten	Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis

- » Die Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis wird im ersten Umsetzungsschritt landkreisweit eingeführt. Nach einer mindestens dreijährigen Laufzeit der Ist-Kostenrechnung sollte der Ausbau auf eine Plan-Kostenrechnung geprüft werden.



1. Einführung

Klassifikation der Kosten

Klassifikationsmerkmal	Ausprägung	Definition
Zeitbezug der Kosten	» Ist-Kosten » Plan-Kosten	» realisierte Kosten » prognostizierte Kosten
Umfang der Kosten	» Vollkosten » Teilkosten	» Verrechnung aller Kosten » Verrechnung <u>nicht</u> aller Kosten
Art der verbrauchten Ressourcen	» Personalkosten, Sachkosten, etc.	» beliebige Beschreibung der einzelnen Kostenarten
Herkunft der verbrauchten Ressourcen	» Primäre Kosten » Sekundäre Kosten	» von außerhalb der Verwaltung bezogen » von innerhalb der Verwaltung bezogen
Zurechenbarkeit der Kosten	» Einzelkosten » Gemeinkosten	» Produkten direkt zurechenbar » Produkten <u>nicht</u> direkt zurechenbar
Beschäftigungsabhängigkeit der Kosten	» Variable Kosten » Fixe Kosten	» beschäftigungsabhängig » beschäftigungs <u>un</u> abhängig



1. Einführung

Ziele der KLR

- » Die KLR schafft **Transparenz** über die Kosten der Verwaltung.
- » Die KLR ermöglicht die Abbildung **interner Leistungsbeziehungen**.
- » Die KLR ermöglicht interkommunale **Kosten- und Leistungsvergleiche**.
- » Die KLR ermöglicht Vergleiche mit privaten Anbietern (**Make-or-buy-Analysen**).
- » Die KLR erhöht das **wirtschaftliche Denken und Handeln** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- » Die KLR unterstützt die **Planung, Steuerung und Kontrolle** von Kosten und Leistungen.
- » Die KLR liefert Informationen über die finanziellen Konsequenzen **politischer Entscheidungen**.
- » Die KLR liefert Informationen zur Berechnung von **Kostenerstattungen**.
- » Die KLR liefert Informationen zur Kalkulation von **Gebühren**.
- » Die KLR dient der Identifikation von **Einsparpotenzialen**.



1. Einführung

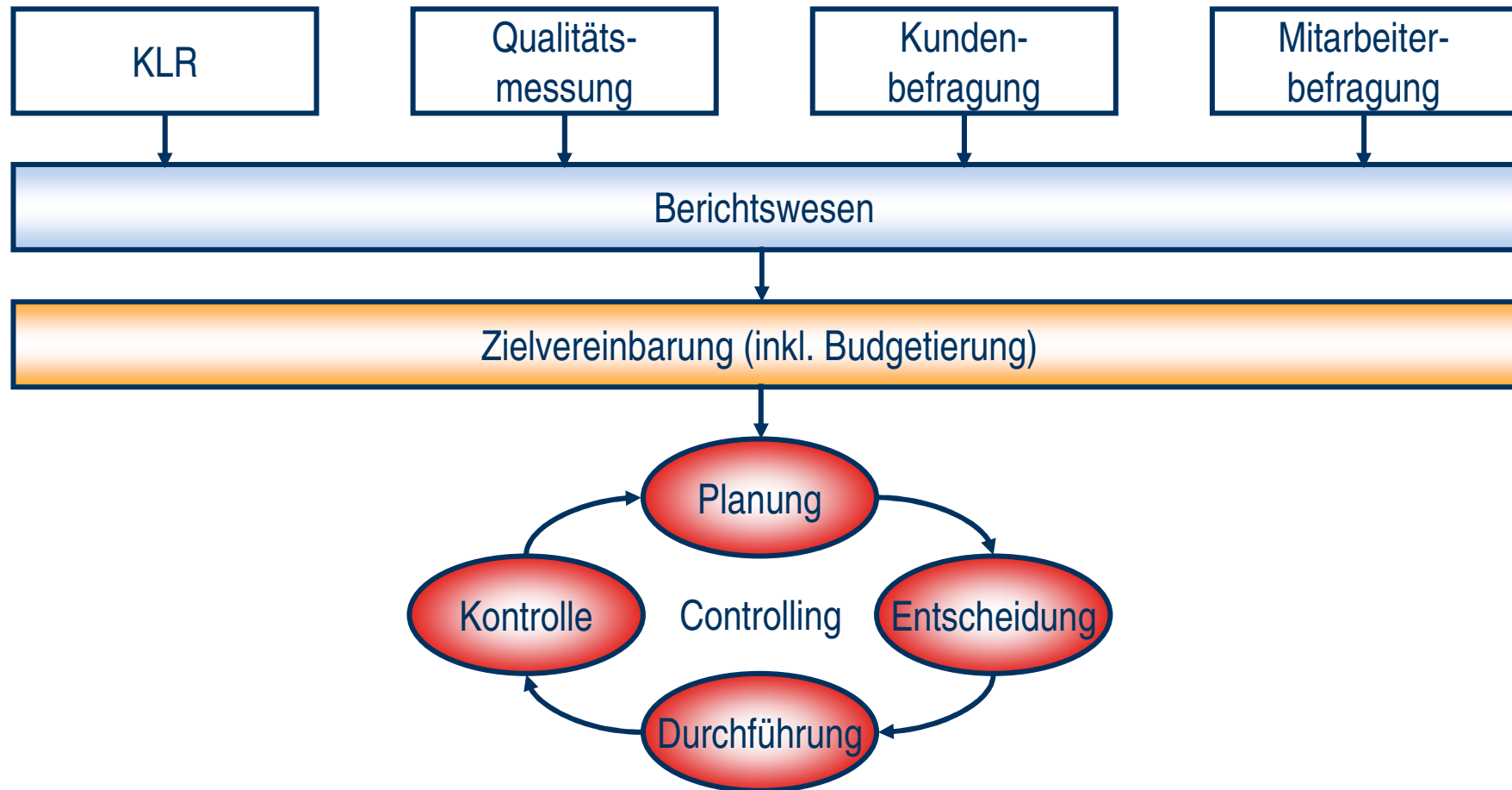
Erfolgsfaktoren der KLR

1. Möglichst einfache und einheitliche KLR-Instrumente mit flächendeckendem Einsatz
2. Möglichst gezielte Information und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
3. Materielle und ideelle Unterstützung der Politik und der Verwaltungsführung für die KLR
4. Ausrichtung der KLR-Instrumente an den Steuerungsbedürfnissen bzw. -erfordernissen der Verwaltungsführung
5. Integration der KLR-Instrumente in das „Neuen Steuerungsmodell“ bzw. das „Neue Haushalts- und Rechnungswesen“



1. Einführung

Integration der KLR in das Neue Steuerungsmodell



2. Kostenträgerrechnung

- » Produkt
- » Produktarten
- » Produktleistungen
- » Produkt – Kostenträger
- » Produktziele und -kennzahlen
- » Produktstreckbrief
- » Produkthierarchie
- » Produktdefinition
- » Produktplan



2. Kostenträgerrechnung

Produkt

Was ist ein Produkt?

- » Nach ISO 8402: Das Ergebnis von Tätigkeiten und Prozessen. Das entspricht im Systemmodell dem Output.
- » Nach dem Handbuch der Standard-KLR des Bundes: „... das Ergebnis einer bestimmten Abfolge von vorher definierten Aktivitäten ... mit einem definierbaren Wert oder Nutzen für den Empfänger. Zusätzlich soll ein Produkt für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Behörde sinnvoll und geeignet sein.“
- » Im weitesten Sinne: Die nach außen abgegebene Leistung, die nach Art und Menge beschrieben werden kann, deren Erbringung der festgelegte Zweck des Betriebes/der Verwaltung/der jeweiligen Organisationseinheit ist. Produkt kann ein Gut, eine Ware (Buch, Auto), eine Dienstleistung (Transport von Personen, Beratungsleistung eines Fachmannes, Informationen) oder eine Information (Bescheid, Verwaltungsakt) sein.



2. Kostenträgerrechnung

Produkt

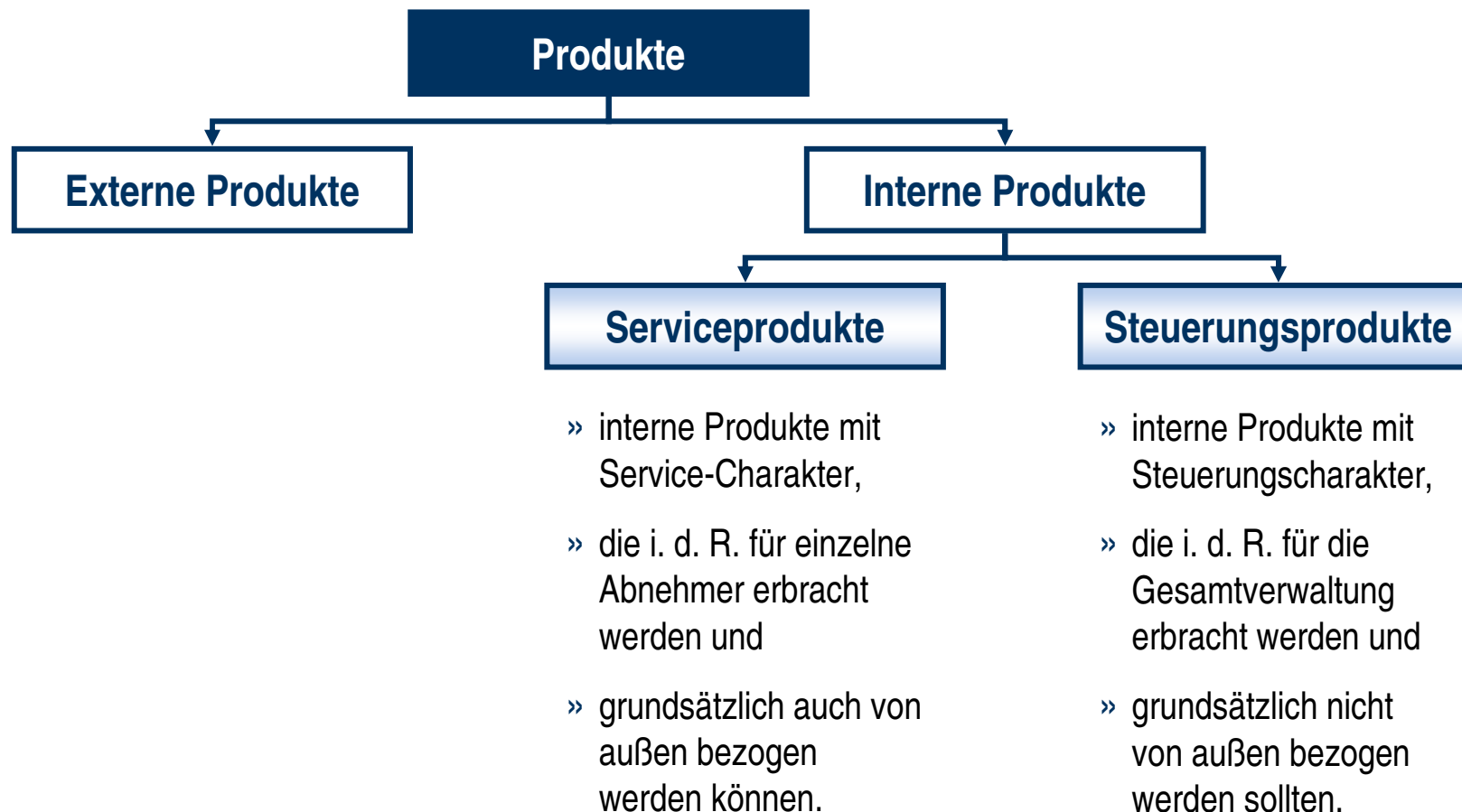
Was sind die Besonderheiten kommunaler Produkte?

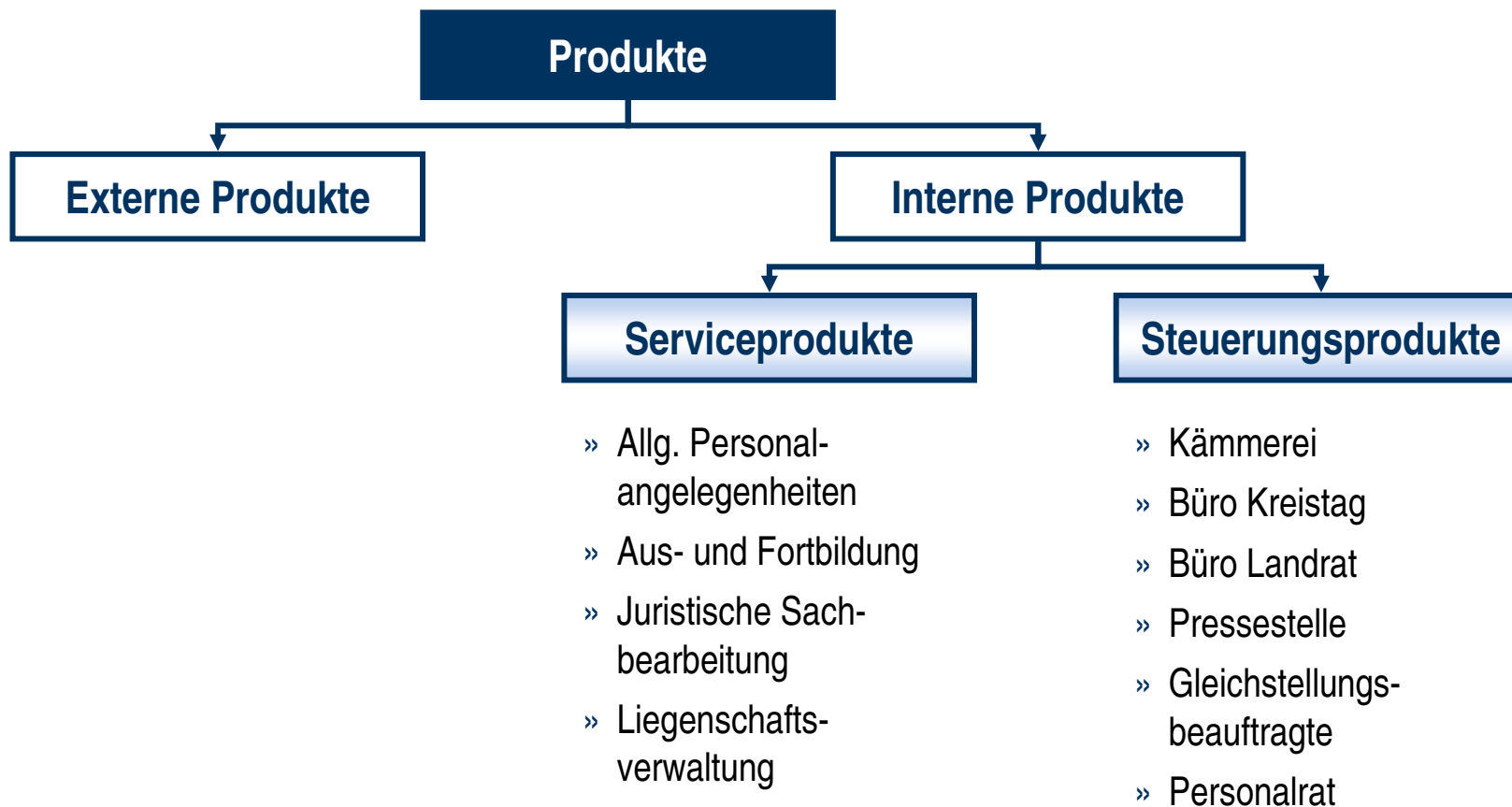
- » Grundlage der Produkte sind gesetzliche Vorgaben oder politische Beschlüsse.
- » Die Produkte umfassen zum Teil pflichtige, zum Teil freiwillige Leistungen.
- » Die Abnehmer der Produkte sind zum Teil Zwangs-, zum Teil freiwillige Abnehmer.
- » Die „Produktpalette“ der Kommunalverwaltung ist i. d. R. komplexer als die eines privaten Unternehmens.
- » Durch die Komplexität des Leistungsangebotes ergibt sich ein umfangreicher Steuerungsbedarf.



2. Kostenträgerrechnung

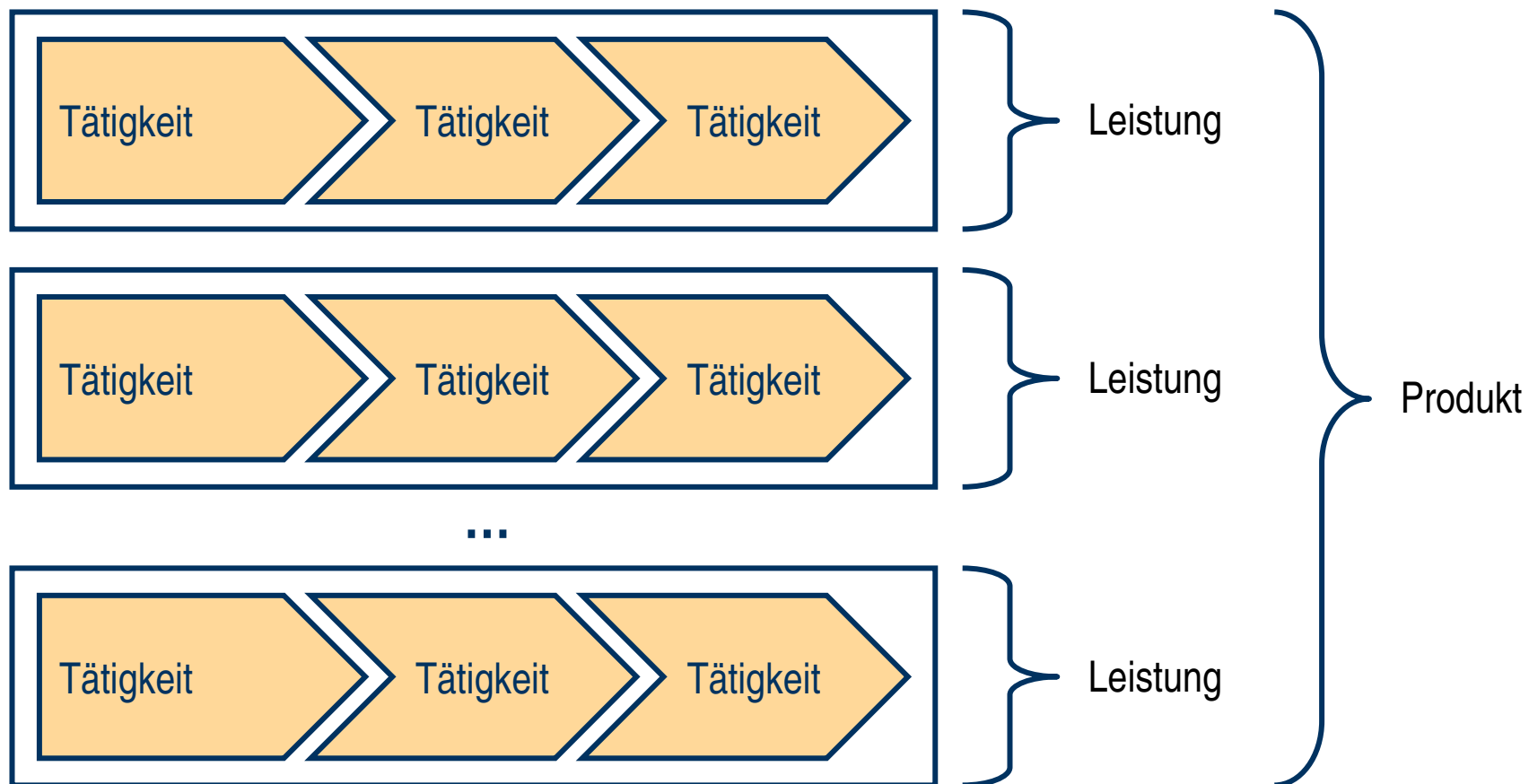
Produktarten





2. Kostenträgerrechnung

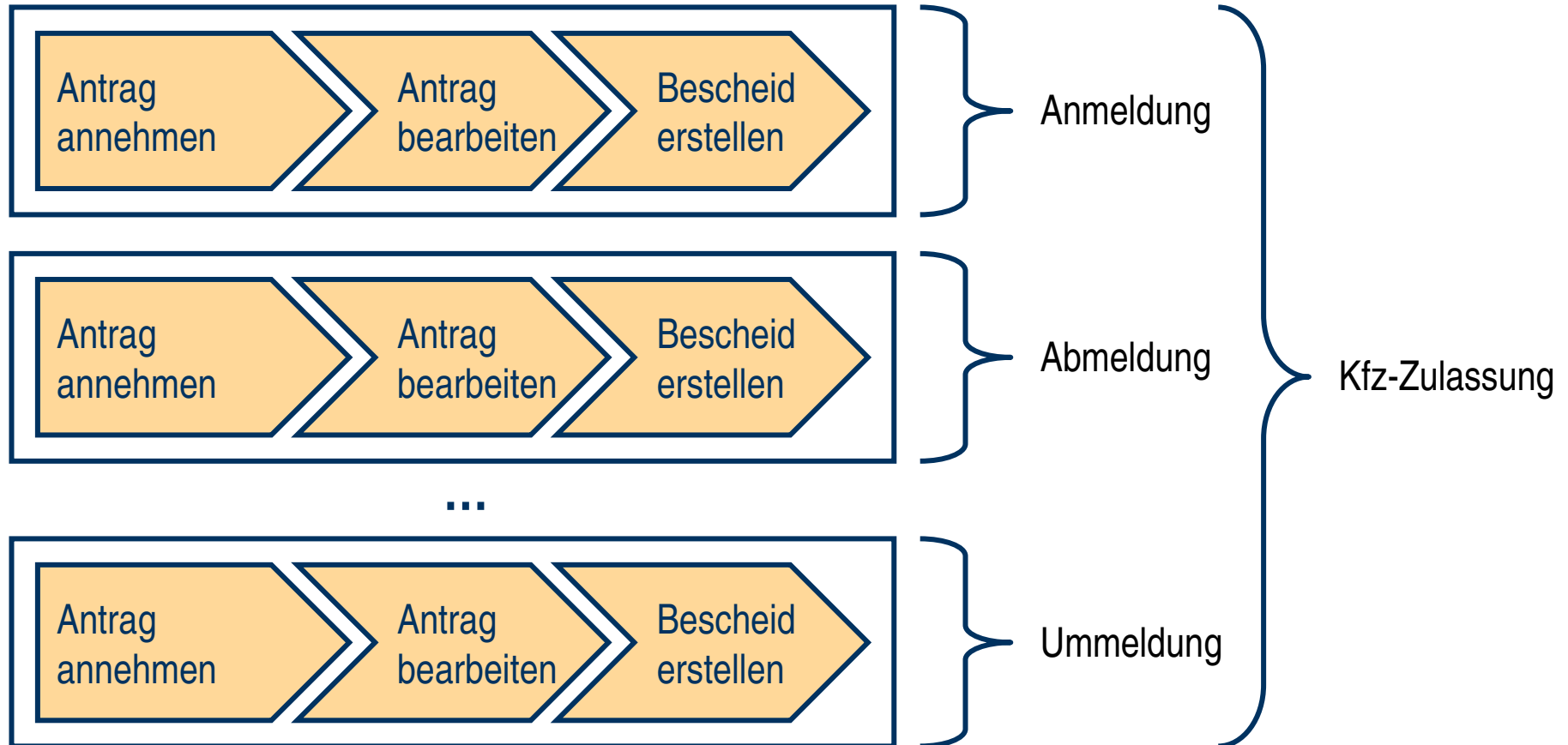
Produktleistungen



2. Kostenträgerrechnung

Beispiel

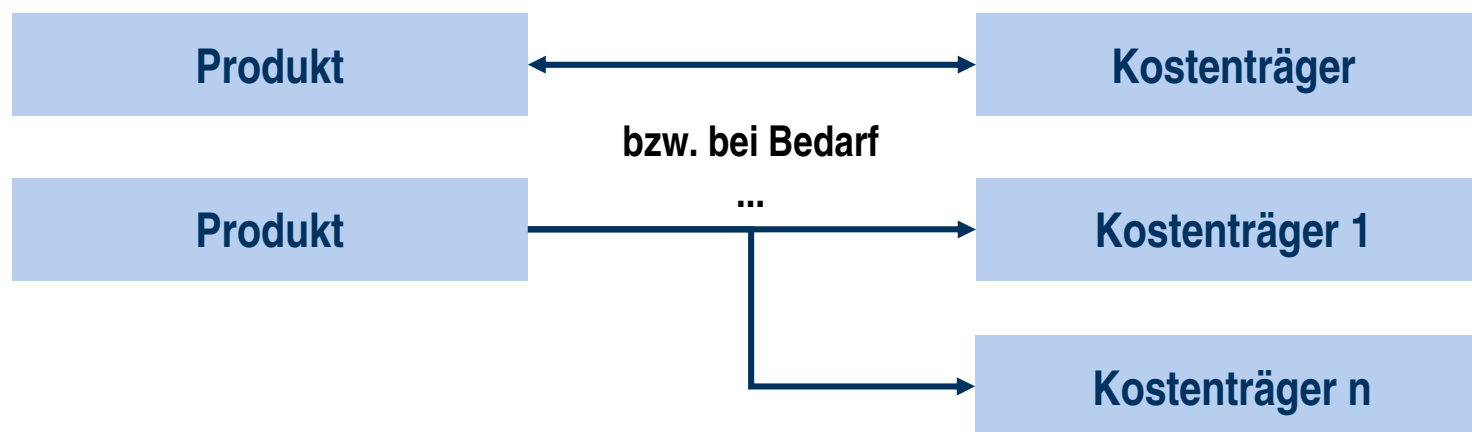
Produktleistungen



2. Kostenträgerrechnung

Produkt – Kostenträger

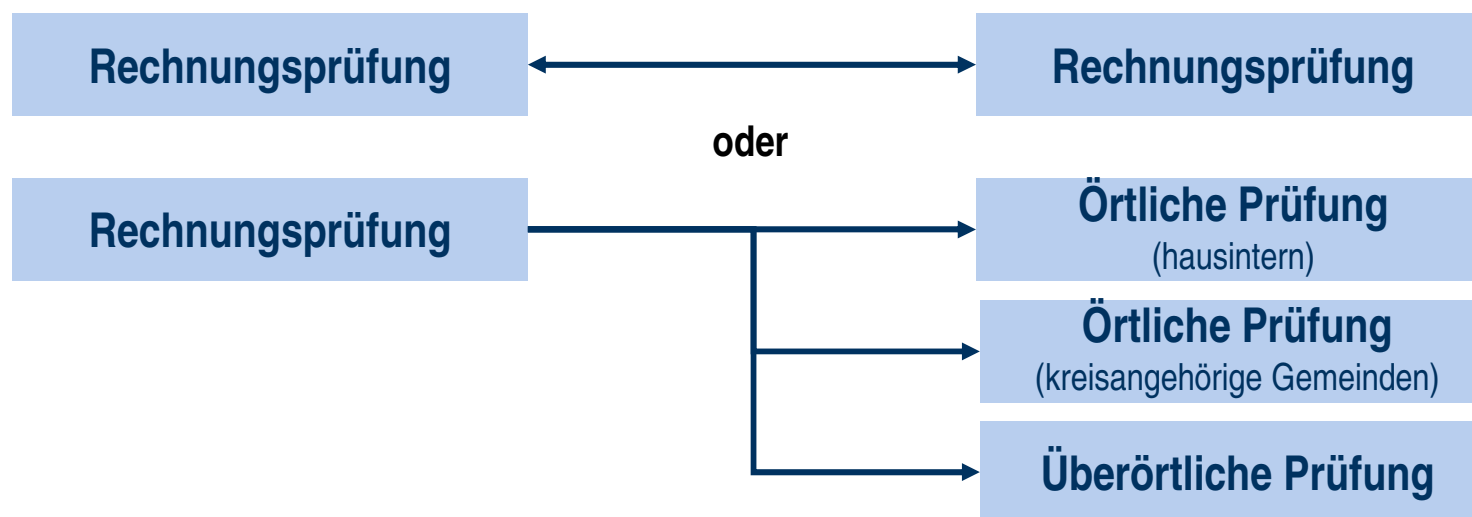
Mögliche Zusammenhänge zwischen Produkten und Kostenträgern:



- » Grundsätzlich sollte ein Produkt gleich einem Kostenträger sein.
- » Bei Bedarf können für ein Produkt auch mehrere Kostenträger gebildet werden.
- » Wenn mehrere Kostenträger gebildet werden, sollten diese den einzelnen Leistungen der jeweiligen Produkte entsprechen.



Mögliche Zusammenhänge zwischen Produkten und Kostenträgern:



- » Die Bildung von drei Kostenträgern für die einzelnen Leistungen des Produktes „Rechnungsprüfung“ kann sinnvoll sein, wenn die Kostenstrukturen der einzelnen Leistungen sehr unterschiedlich sind, das Produkt als Kostenträger keine ausreichende Feinsteuerung zulässt oder ein hohes Steuerungsinteresse für die einzelnen Leistungen gegeben ist.

2. Kostenträgerrechnung

Produktziele und -kennzahlen

Produktziele

- » Produktziele können i. d. R. aus der Auftragsgrundlage abgeleitet werden.
- » Produktziele beschreiben, in welche Richtung das Produkt weiter entwickelt werden soll.
- » Produktziele sind steuerungsrelevant bzw. handlungsleitend.

Produktkennzahlen

- » Produktkennzahlen beinhalten (numerische) Informationen über den Grad der Zielerreichung.
- » Produktkennzahlen sind absolut (= einfacher Zahlenwert) oder relativ (= Verhältnis von Zahlenwerten).
- » Produktkennzahlen werden immer in bzw. mit einer bestimmten Einheit angegeben.

Operationalisierte Produktziele

- » Zur Operationalisierung werden Produktziele und -kennzahlen miteinander verknüpft.
- » Die Ziele werden darüber hinaus mit einem bestimmten Termin, die Kennzahlen mit einem bestimmten Wert (oder Korridor) verknüpft.



2. Kostenträgerrechnung

Beispiel

Produktziele und -kennzahlen

Produktziele

- » Verbesserung der Produktivität
- » Verringerung des Zeitaufwandes
- » Verringerung der Stückkosten
- » Verbesserung des Kostendeckungsgrades

Produktkennzahlen

- » Anzahl der Fälle pro Vollzeitkraft [Fälle/VZK]
- » Zeitaufwand pro Stück [h]
- » Kosten pro Stück [€]
- » $(\text{Erlöse in €}) / (\text{Kosten in €}) \times 100$ [%]



Operationalisierte Produktziele

- » Die Produktivität der Mitarbeiter steigt 2005 von 100 auf 110 Fälle pro VZK.
- » Der Zeitaufwand pro Stück verringert sich 2005 von 1,5 auf 1,0 h.

...



2. Kostenträgerrechnung

Produktsteckbrief

Nr./Name	Verantwortlich
Der Produktname sollte möglichst kurz und prägnant sein, ergebnisorientiert und überschneidungsfrei mit den Bezeichnungen anderer Produkte.	Für jedes Produkt sollte nur eine verantwortliche Person benannt werden; die Person sollte möglichst an der Erstellung des Produktes beteiligt sein.
Kurzbeschreibung	Zielgruppe
Die Kurzbeschreibung sollte allgemein verständlich sein und keine Auftragsgrundlagen oder einzelne Leistungen bzw. Tätigkeiten beinhalten.	Als Zielgruppen sind die internen oder externen Abnehmer und – sofern relevant – die mittelbar oder unmittelbar „Betroffenen“ der Produkte zu benennen.
Auftragsgrundlage	Ziele
Als Auftragsgrundlagen kommen in Frage: Gesetze, Verordnungen, Kreistagsbeschlüsse, Verträge, etc., die den Umfang, die Standards, die Kompetenzen, etc., der Produkterstellung regeln. Unter „Auftragsgrundlage“ sollte auch angegeben werden, ob es sich um eine freiwillige oder pflichtige Aufgabe handelt.	Als Ziele sind spezifische Ziele in den Dimensionen Wirtschaftlichkeit (Produktivität, durchschnittliche Zeitaufwände, durchschnittliche Stückkosten, Kostendeckungsgrad) und Auftrags-erfüllung (Quantität, Qualität, Wirkung) aufzuführen. Die Ziele sollten durch die Kreisverwaltung beeinflussbar sein.
Leistungen	Kennzahlen
Die Leistungen stellen Teilprodukte oder Teilergebnisse, nicht jedoch einzelne Tätigkeiten oder Arbeitsschritte zur Produkterstellung dar.	Die Kennzahlen sollten ziel- und leistungsorientiert formuliert werden; möglich sind absolute und relative Kennzahlen.



2. Kostenträgerrechnung

Beispiel

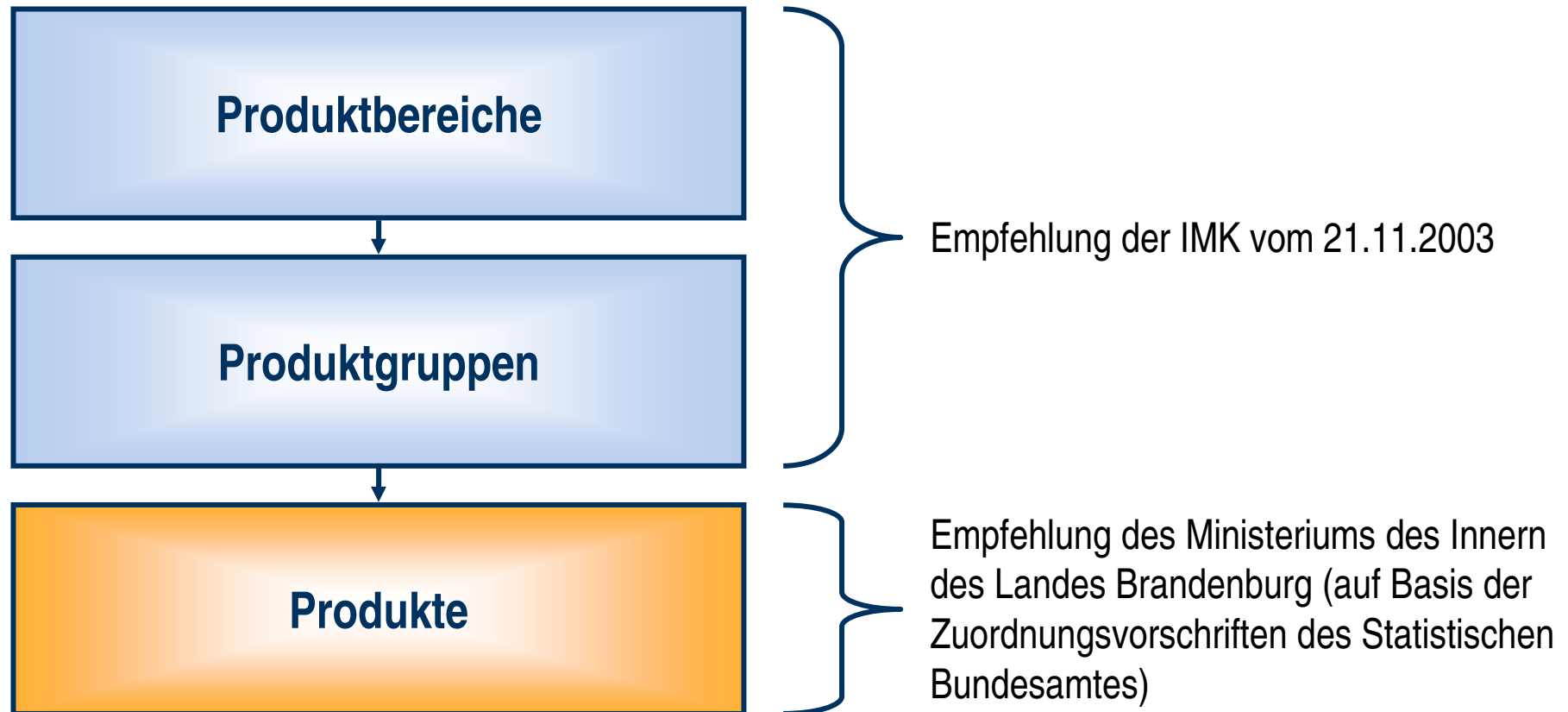
Produktsteckbrief

Nr./Name	Verantwortlich
211 / Gymnasien	Fr. Mustermann
Kurzbeschreibung	Zielgruppe
Das Gymnasium ist eine weiterführende Schule, in der Bildungsabschlüsse bis zur Hochschulreife erworben werden können.	» Schülerinnen und Schüler » Lehrerinnen und Lehrer » Eltern
Auftragsgrundlage	Ziele
§ 100 Abs. 2 BbgSchulG („Träger von weiterführenden allgemein bildenden Schulen sind die Landkreise und kreisfreien Städte.“)	» Verringerung der Kosten für Gymnasien » Verringerung des Zeitaufwandes für Gymnasien » Verbesserung der PC-Ausstattung der Gymnasien » etc.
Leistungen	Kennzahlen
» Schulentwicklungsplanung » Bereitstellung, Unterhaltung und Bewirtschaftung der Grundstücke sowie der baulichen Anlagen » Bereitstellung von Einrichtungen, Lehr- und Lernmitteln » Bereitstellung und Fortbildung des nicht-lehrenden Personals	» Kosten für Gymnasien [€] » Zeitaufwand für Gymnasien [h] » Anzahl der PC-Arbeitsplätze pro Schüler » etc.



2. Kostenträgerrechnung

Produkthierarchie



2. Kostenträgerrechnung

10 Kriterien zur Produktdefinition

Produktdefinition

1	Der Produktkatalog ist mit dem Produktrahmen lt. IMK-Beschluss vom 21.11.2003 kompatibel und orientiert sich u. a. am Vorschlag des Ministeriums des Innern des Landes Brandenburg.
2	Der Produktrahmen umfasst nicht mehr als 150 Produkte.
3	Die Produktbereiche bzw. Produktgruppen sind in etwa gleich tief gegliedert.
4	Die Produkte weisen eine bestimmte Mindestgröße auf (Kriterien: Kosten; Menge; Anzahl der Produkte pro Amt; keine Möglichkeit, die Einzelleistung der Mitarbeiter zu identifizieren).
5	Die Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte sind für die Führungskräfte der Verwaltung und die Politik steuerungsrelevant.
6	Die Produkte sind Ergebnisse des Verwaltungshandelns und werden von internen bzw. externen Empfängern als zusammenhängende Leistungsbündel angesehen.
7	Die Produkte sind als Ganzes oder aufgeteilt in einzelne Leistungen zur Bildung von Kostenträgern geeignet.
8	Die Produktverantwortung kann auf eine direkt am Erstellungsprozess beteiligte Person delegiert werden.
9	Die Produkte sind umfassend beschrieben (Nr./Name, Kurzbeschreibung, Auftragsgrundlage, Leistungen, Verantwortlich, Zielgruppe, Ziele, Kennzahlen).
10	Der Produktkatalog ist dynamisch, d. h. er wird regelmäßig bzw. bei Bedarf fortgeschrieben.



2. Kostenträgerrechnung

Produktplan (Auszug)

Produktbereich	Produktgruppe	Produktnr.	Produktname	Kür.nr.	Kostenträger
11	Innere Verwaltung				
	111		Verwaltungssteuerung		
		111001	Verwaltungsführung		
		111002	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit		
		111003	Gleichstellung und Integration		
				79	Gleichstellung von Mann und Frau
				80	Integration von Ausländern und Aussiedlern
				81	Integration von Menschen mit Behinderungen
		111004	Personalrat		
		111005	Kreistag und Ausschüsse		
				63	Kreistag
				64	Pflichtige Ausschüsse
				65	Freiwillige Ausschüsse
	112		Zentraler Service		
		112001	Zentrale Dienste		
				25	Druckerei
				26	Archiv

Grundsätzlich werden neben den Produktbereichen auch die Produktgruppen lt. IMK-Beschluss in den Produktplan übernommen:

- » (Nur) In Ausnahmefällen sind daher noch Produktgruppen zu definieren.
- » In jedem Fall sind Produkte auf Basis der Aufgabenzuordnung des Bundesamtes für Statistik und ggf. Kostenträger auf Basis der Produkte bzw. Produktleistungen zu definieren.

Die komplette Struktur und die einzelnen Produktsteckbriefe sind diesem Dokument als Anhang beigelegt.



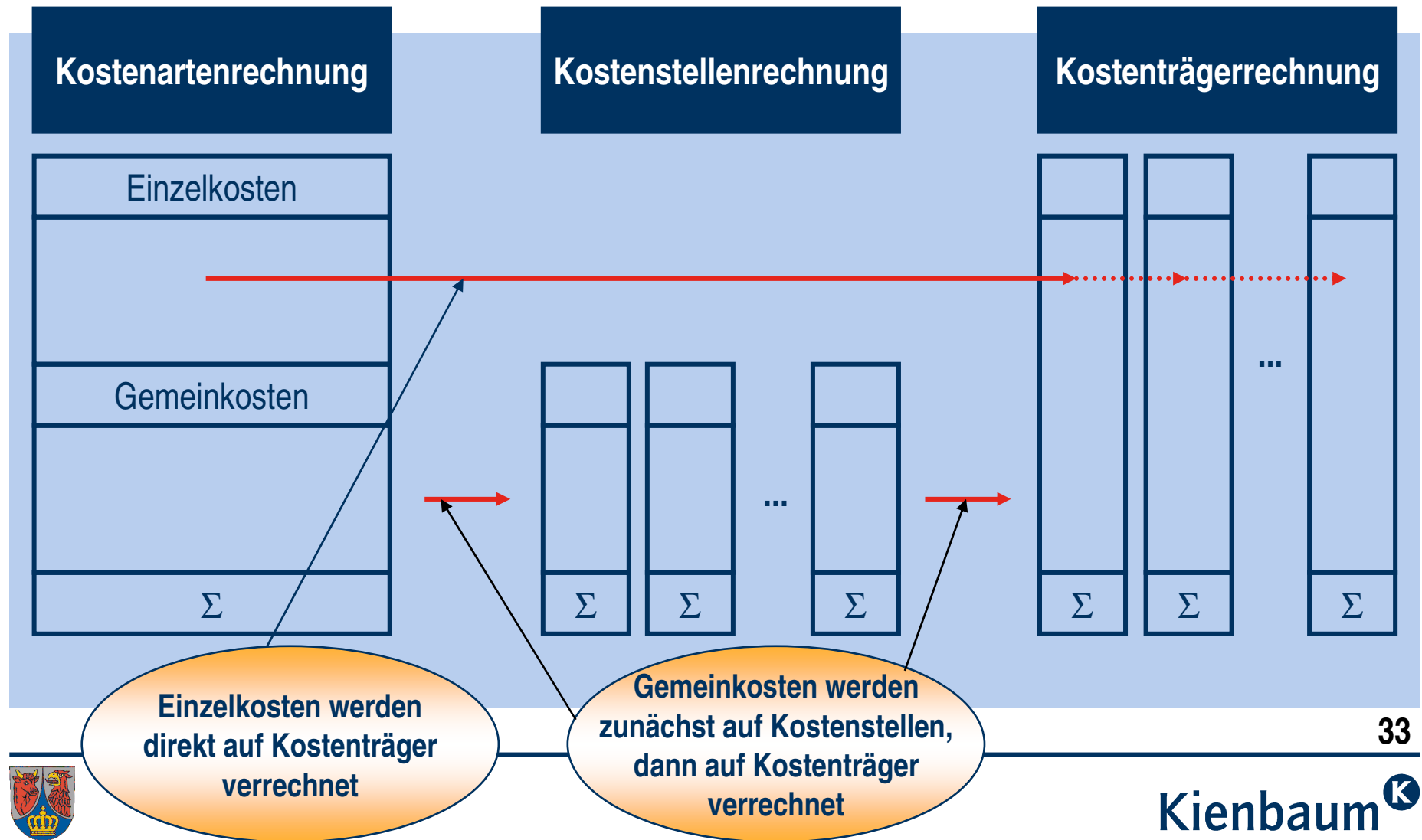
3. Kostenstellenrechnung

- » Aufgabe der Kostenstellenrechnung
- » Kriterien zur Bildung von Kostenstellen
- » Orientierung an der Organisationsstruktur
- » Grundsätze zur Bildung von Kostenstellen
- » Kostenstellenplan



3. Kostenstellenrechnung

Aufgabe der Kostenstellenrechnung



3. Kostenstellenrechnung

Kriterien zur Bildung von Kostenstellen

Kriterien zur Bildung von Kostenstellen:

Organisatorische Merkmale	z. B. Dezernate, Ämter, Sachgebiete
Räumliche Merkmale	z. B. Gebäude, Grundstücke
Funktionale Merkmale	z. B. Allg. Verwaltung, Sachbearbeitung
Technologische Merkmale	z. B. Maschinen, Geräte

Die Kostenstellen werden primär nach organisatorischen und sekundär nach räumlichen Merkmalen gebildet.



3. Kostenstellenplan

Orientierung an der Organisationsstruktur

Dezernat I Kommunale Angelegenheiten	Dezernat II Wirtschaft und Finanzen	Dezernat IV Bild., Kult., Jug., Gesund. und Soz.	Dezernat V Bauwesen und Umwelt
10 Hauptamt	20 Kämmerei und Kreiskasse	40 Amt für Schulverwaltung und Kultur	61 Amt für Kreisentwicklung und Denkmalschutz
11 Personalamt	23 Amt für Wirtschaftsförderung und Beteiligungen	50 Sozialamt	62 Kataster- und Vermessungsamt
14 Rechnungsprüfungsamt	32 Ordnungsamt	51 Amt für Jugend, Sport und Freizeit	63 Bauordnungsamt
15 Bereich Kommunalaufsicht	36 Straßenverkehrsamt	53 Gesundheitsamt	65 Bauamt
25 Amt zur Regelung offener Vermögensfragen	39 Amt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft		67 Umweltamt
30 Rechtsamt			

Stabsstellen

Büro des Landrates	Personalrat
Pressestelle	Gleichstellungsbeauftragte

 Bildung von Unterkostenstellen nach Standorten (→ 36: Zulassung, 50: Wohngeld, 53: alle Aufgaben)



3. Kostenstellenrechnung

Grundsätze zur Bildung von Kostenstellen

Grundsätze zur Bildung von Kostenstellen:

- » Der Kostenstellenplan orientiert sich primär an der Organisationsstruktur und sekundär an der räumlichen Verteilung der einzelnen Organisationseinheiten.
- » Alle Kostenstellen sollten in einer Hierarchie – bestehend aus Kostenstellengruppen, Kostenstellen und Unterkostenstellen – eingeordnet werden.
- » Alle Mitarbeiter sollten eindeutig, d. h. mit ihrem mehrheitlichen oder vollständigen Arbeitszeitanteil, einer (Stamm-)Kostenstelle zugeordnet werden.
- » Um die Anonymität bzw. den Datenschutz zu gewährleisten, sollte die Zahl der Mitarbeiter pro Kostenstelle größer gleich drei sein.
- » Für jede Kostenstelle sollte ein Kostenstellenverantwortlicher – i. d. R. der Leiter der Organisationseinheit – benannt werden.



3. Kostenstellenrechnung

Kostenstellenplan (Auszug)

<i>Kst</i>	<i>UKst</i>	<i>KSt.nr.</i>	<i>Bezeichnung der KSt.</i>	<i>KSt.typ</i>
001		001	Büro des Landrates	Kostenstelle
002		002	Pressestelle	Kostenstelle
003		003	Gleichstellungsbeauftragte	Kostenstelle
004		004	Personalrat	Kostenstelle
005		005	Dezernatsleitungen	Kostenstelle
100		100	Hauptamt	Kostenstelle
101	100	101	Zentrale Dienste	Unterkostenstelle
102		102	Organisation	Unterkostenstelle
103		103	Büro Kreistag	Unterkostenstelle
104		104	Information und Kommunikation	Unterkostenstelle
110		110	Personalamt	Kostenstelle
140		140	Rechnungsprüfungsamt	Kostenstelle
150		150	Bereich Kommunalaufsicht	Kostenstelle
200		200	Kämmerei und Kreiskasse	Kostenstelle
201	200	201	Kämmerei	Unterkostenstelle
202		202	Kreiskasse	Unterkostenstelle
230		230	Amt für Wirtschaftsförderung und Beteiligunge	Kostenstelle
250		250	Amt zur Regelung offener Vermögensfragen	Kostenstelle
300		300	Rechtsamt	Kostenstelle
301	300	301	Rechts- und Versicherungsangelegenheiten	Unterkostenstelle
302		302	Liegenschaftsverwaltung	Unterkostenstelle
320		320	Ordnungsamt	Kostenstelle
321	320	321	Öffentliche Ordnung und Sicherheit	Unterkostenstelle

- » **Kostenstellengruppen:**
Dezernate bzw. Verwaltungsführung (Die Dezernatsleitungen werden der Verwaltungsführung zugeordnet.)
- » **Kostenstellen:**
Ämter bzw. Teilbereiche der Verwaltungsführung (Die Amtsleitungen werden den amtbezogenen Kostenstellen zugeordnet.)
- » **Unterkostenstellen:**
Sachgebiete (je nach MA-Zahl), Teilbereiche der Ämter nach Standorten (im Ausnahmefall) oder Objektkostenstellen

Die komplette Struktur der Kostenstellen ist diesem Dokument als Anhang beigefügt.



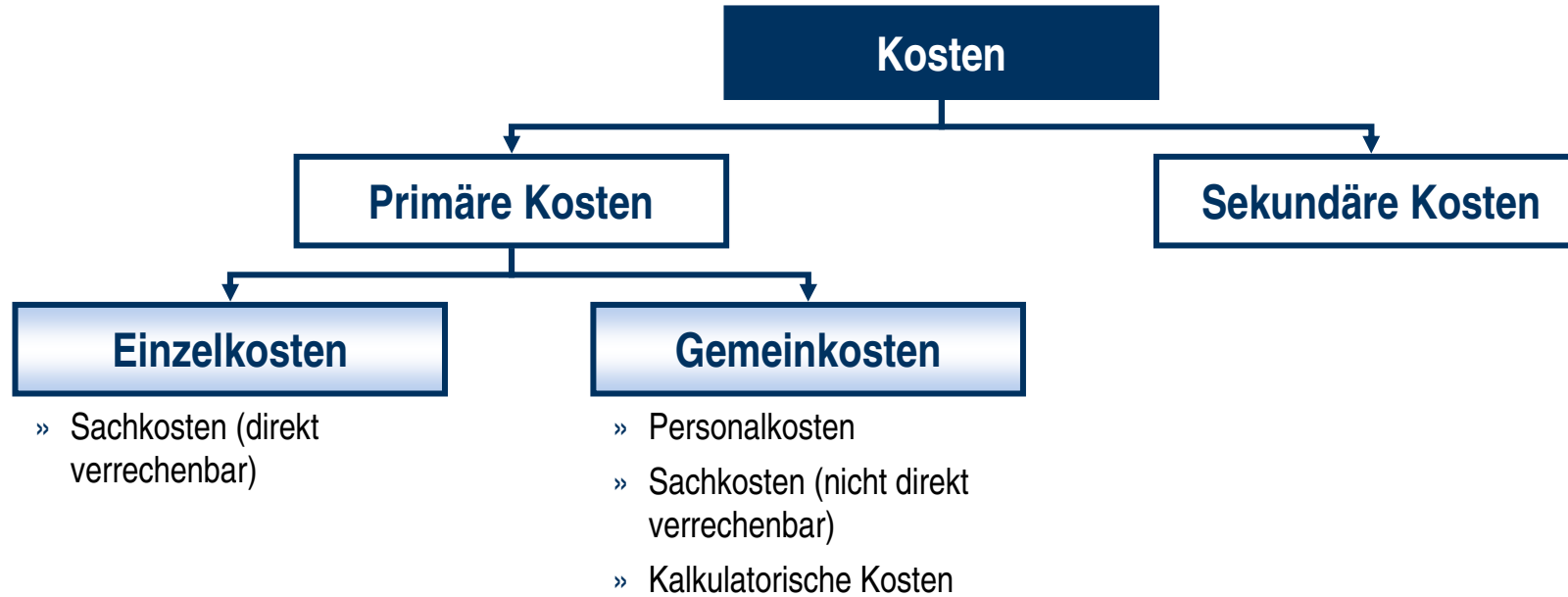
4. Kostenartenrechnung

- » Unterscheidung in primäre und sekundäre sowie Einzel- und Gemeinkosten
- » Ermittlung der Personalkosten
- » Ermittlung der kalkulatorischen Kosten
- » Orientierung des Kostenartenplans an der Gruppierungsübersicht (Kameralistik) oder am Gemeindegemeindekontenrahmen (Doppik)



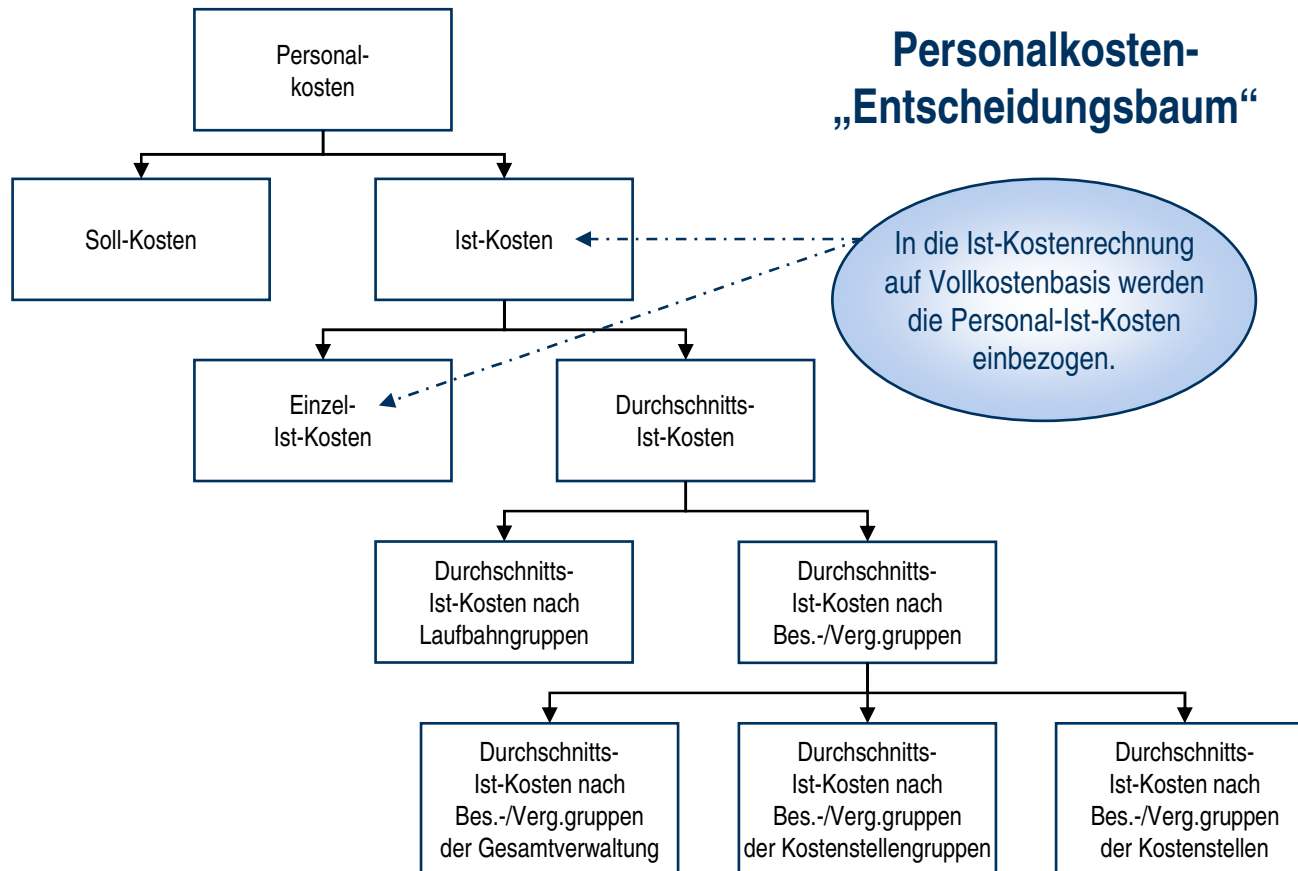
4. Kostenartenrechnung

Unterscheidung in primäre und sekundäre sowie Einzel- und Gemeinkosten



4. Kostenartenrechnung

Ermittlung der Personalkosten

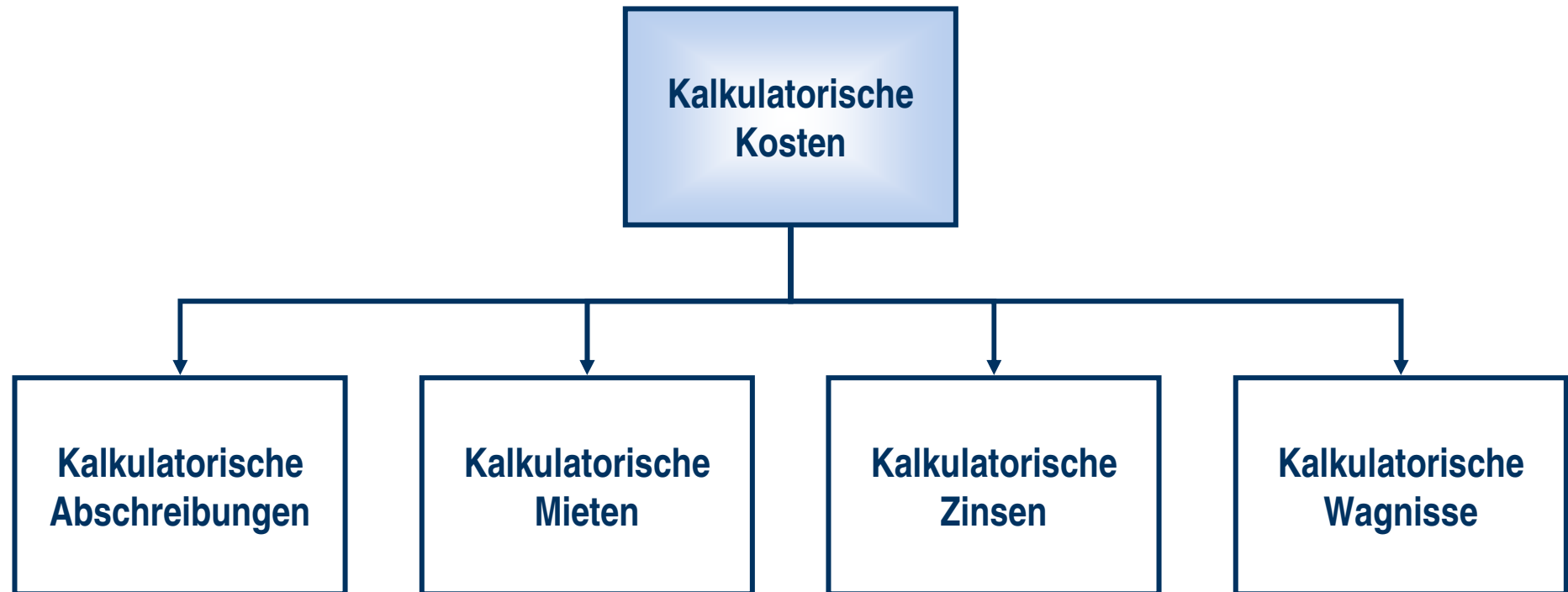


- Verteilung der Personalkosten nach dem **tatsächlichen Zeitaufwand** der Mitarbeiter
- **Manuelle Zeiterfassung** (Produktivzeiten [inkl. Überstunden + Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Urlaub und Krankheit])
- **Kleinste Erhebungseinheit:** 0,5 Stunden.
- **Software-Unterstützung**
- Nach 1 Jahr: Überprüfung, ob **durchschnittliche Zeitaufwände** verlässlich ermittelt werden können



4. Kostenartenrechnung

Ermittlung der kalkulatorischen Kosten



4. Kostenartenrechnung

Ermittlung der kalkulatorischen Kosten

Abschreibungen:

Einbezug in Kostenartenplan aus Sicht der Projektgruppe sinnvoll.

- » In der Anlagenbuchhaltung werden die Abschreibungen ermittelt

Kalkulatorische Mieten:

Die kalkulatorischen Mieten werden nur dann verwendet, wenn die realen Kosten der Gebäudenutzung (bewertete Gebäude und deren Abschreibung) nicht oder nicht rechtzeitig ermittelt werden können.

- » Berücksichtigung von Haupt- und anteiligen Nebenflächen
- » Ansatz marktüblicher Mieten (Quelle: Mietspiegel oder Maklerlisten), notfalls Schätzung
- » Jährliche Neufestlegung der Mietansätze (unter Berücksichtigung wertsteigernder Bauinvestitionen)
- » Ansatz standardisierter Nebenkosten für Ver- und Entsorgung (Bezugsgröße: qm)
- » Ansatz standardisierter Unterhaltungskosten (Bezugsgröße: qm)



4. Kostenartenrechnung

Ermittlung der kalkulatorischen Kosten

Kalkulatorische Zinsen:

Einbezug in Kostenartenplan aus Sicht der Projektgruppe in speziellen Fällen (z. B. kosten-rechnende Einrichtungen oder spezielle Gebührenbereiche) sinnvoll.

- » Basis: Betriebsnotwendiges Kapital (→ Buchwert der Anlagen → Anlagenbuchhaltung)
- » Zinssatz: Der Zinssatz wird entsprechend der jeweiligen Gebührenordnung bzw. nach KAG und deren Verwaltungsvorschriften ermittelt. Sofern Wahlmöglichkeiten im Sinne eines angemessenen Zinses bestehen, sollte dieser einheitlich in Landkreis durch das SG Doppik und KLR festgelegt werden.



4. Kostenartenrechnung

Orientierung des Kostenartenplans

Gruppierungsübersicht nach GemHV:

- » Ausgaben:
 - » Personalausgaben
 - » Sächlicher Verwaltungs- und Betriebsaufwand
 - » Zuweisungen und Zuschüsse (nicht für Investitionen)
 - » Sonstige Finanzausgaben
 - » Ausgaben des Vermögenshaushalts

Gemeindekontenrahmen (Entwurf):

- » Aufwendungen:
 - » Personalaufwendungen
 - » Versorgungsaufwendungen
 - » Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen
 - » Transferaufwendungen
 - » Sonstige ordentliche Aufwendungen
 - » Zinsen und ähnliche Aufwendungen
 - » Bilanzielle Abschreibungen
 - » Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen
 - » Außerordentliche Aufwendungen



4. Kostenartenrechnung

Orientierung des Kostenartenplans

Gruppierungsübersicht nach GemHV:

- » Einnahmen:
 - » Steuern, allgemeine Zuweisungen
 - » Einnahmen aus Verwaltung und Betrieb
 - » Sonstige Finanzeinnahmen
 - » Einnahmen des Vermögenshaushalts

Gemeindekontenrahmen (Entwurf):

- » Erträge:
 - » Steuern und ähnliche Abgaben
 - » Zuwendungen und allgemeine Umlagen
 - » Sonstige Transfererträge
 - » Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte
 - » Privatrechtliche Leistungsentgelte, Kostenerstattungen und Kostenumlagen
 - » Sonstige ordentliche Erträge
 - » Aktivierte Eigenleistungen, Bestandsveränderungen
 - » Finanzerträge
 - » Erträge aus internen Leistungsbeziehungen
 - » Außerordentliche Erträge



5. Zeiterfassung

- » Eckpunkte
- » Formular und DV-Einsatz
- » Bedienungsanleitung
- » Arbeitsablauf und Mengengerüst



5. Zeiterfassung

Gliederung des Leitfadens zur Zeiterfassung



5. Zeiterfassung

Eckpunkte



Eckpunkte der manuellen Zeiterfassung (1)

» **Ziel:**

Die manuelle Zeiterfassung dient der Verteilung der Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Produkte. Die produktbezogene Arbeitszeit wiederum bildet die Grundlage für die Verteilung der Personalkosten auf die Produkte.

» **Teilnehmerkreis:**

Diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mehr als einen Kostenträger bearbeiten, nehmen an der manuellen Zeiterfassung teil; diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur einen Kostenträger bearbeiten, brauchen ihre Arbeitszeit nicht zu erfassen, da ihr Zeiteinsatz vollständig und problemlos einem bestimmten Kostenträger zugeordnet werden kann.

» **Befristung:**

Die manuelle Zeiterfassung wird zunächst auf ein Jahr und einen Monat (= 01.01.2006 bis 31.01.2007) befristet. Nach Auswertung und Analyse der Jahresdaten wird entschieden, ob die Datenlage als repräsentativ für die Verteilung des Zeitaufwandes auf die Kostenträger bzw. Produkte angesehen werden kann. Wenn dies der Fall ist, wird die Zeiterfassung zum 31.01.2007 beendet; wenn nicht, wird sie bis 31.01.2008 fortgesetzt, bevor eine erneute Prüfung der Repräsentativität der Daten erfolgt.



5. Zeiterfassung

Eckpunkte



Eckpunkte der manuellen Zeiterfassung (2)

» Anonymität:

Die Anonymität der Zeiterfassung wird grundsätzlich dadurch sichergestellt, dass nur kostenträger- und produkt- bzw. keine personenbezogenen Zeitaufwandsdaten in den KLR-Berichten dargestellt werden. – Um die Verlässlichkeit der Zeitaufwandsdaten zu garantieren, erfolgt jedoch eine Plausibilitätsprüfung der personalisierten Zeiterfassungsbögen durch eine im Voraus bestimmte Vertrauensperson je Amt. Nach der Plausibilitätsprüfung werden die Zeitaufwandsdaten kostenträger- und produktbezogen aggregiert, so dass grundsätzlich keine Rückschlüsse mehr auf persönliche Daten möglich sind. – Ausnahmen von dieser Regel gibt es nur dann, wenn ein Produkt oder ein Kostenträger nur von einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin bearbeitet wird.



5. Zeiterfassung

Formular und DV-Einsatz



Musterentwurf „Zeiterfassungsbogen“

Kostenstellen-Nr.						KW	
Personal-Nr.							
Name							
Vorname							
		Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	SUMME
Produktbezogene Zeitaufwände							
[Nr.]	[Kostenträger-Name]						
[Nr.]	[Kostenträger-Name]						
[Nr.]	[Kostenträger-Name]						
[Nr.]	[Kostenträger-Name]						
[Nr.]	[Kostenträger-Name]						
Nicht-produktbezogene Zeitaufwände							
Urlaub							
Krankheit							
Ausbildung							
Fort- und Weiterbildung							
Sonderaufgaben							
SUMME							

Die technische Unterstützung der Zeiterfassung kann auf drei Arten erfolgen:

- » Excel,
- » Intranet oder
- » KLR-/Doppik-Software.

» Der Zeiterfassungsbogen kann alternativ auch auf einen Monat ausgerichtet werden.



5. Zeiterfassung

Bedienungsanleitung



- » Die Zeitaufschreibung erfolgt **täglich**, idealer Weise am Ende des Arbeitstages (Vorteil gegenüber einer wochenweisen Aufschreibung: verlässlichere Schätzung der produkt- bzw. kostenträgerbezogenen Aufwandsverteilung).
- » Es wird die gesamte **tägliche Arbeitszeit (zzgl. Überstunden)** auf die Produkte bzw. Kostenträger verteilt.
- » Die Zeitaufschreibung erfolgt mit **30 Minuten Genauigkeit** (Bsp.: produktbezogene Vorgänge, die insgesamt 50 Minuten beansprucht haben, werden auf 60 Minuten aufgerundet; produktbezogene Vorgänge, die insgesamt 10 Minuten Aufwand verursacht haben, werden vernachlässigt – wichtig ist dabei, dass die tägliche Gesamtarbeitszeit durch Auf- und Abrundungen vorgangsbezogener Arbeitszeiten weder über-, noch unterschritten wird).
- » Bei ganztägiger bzw. mehrtägiger **Abwesenheit** erfolgt die Zeitaufschreibung nachträglich, d. h. nach Rückkehr an den Arbeitsplatz. Bei Abwesenheit über das Quartalsende (= Stichtag zum Abschluss der Zeiterfassung) erfolgt die Zeitaufschreibung stellvertretend durch den direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.



5. Zeiterfassung

Bedienungsanleitung

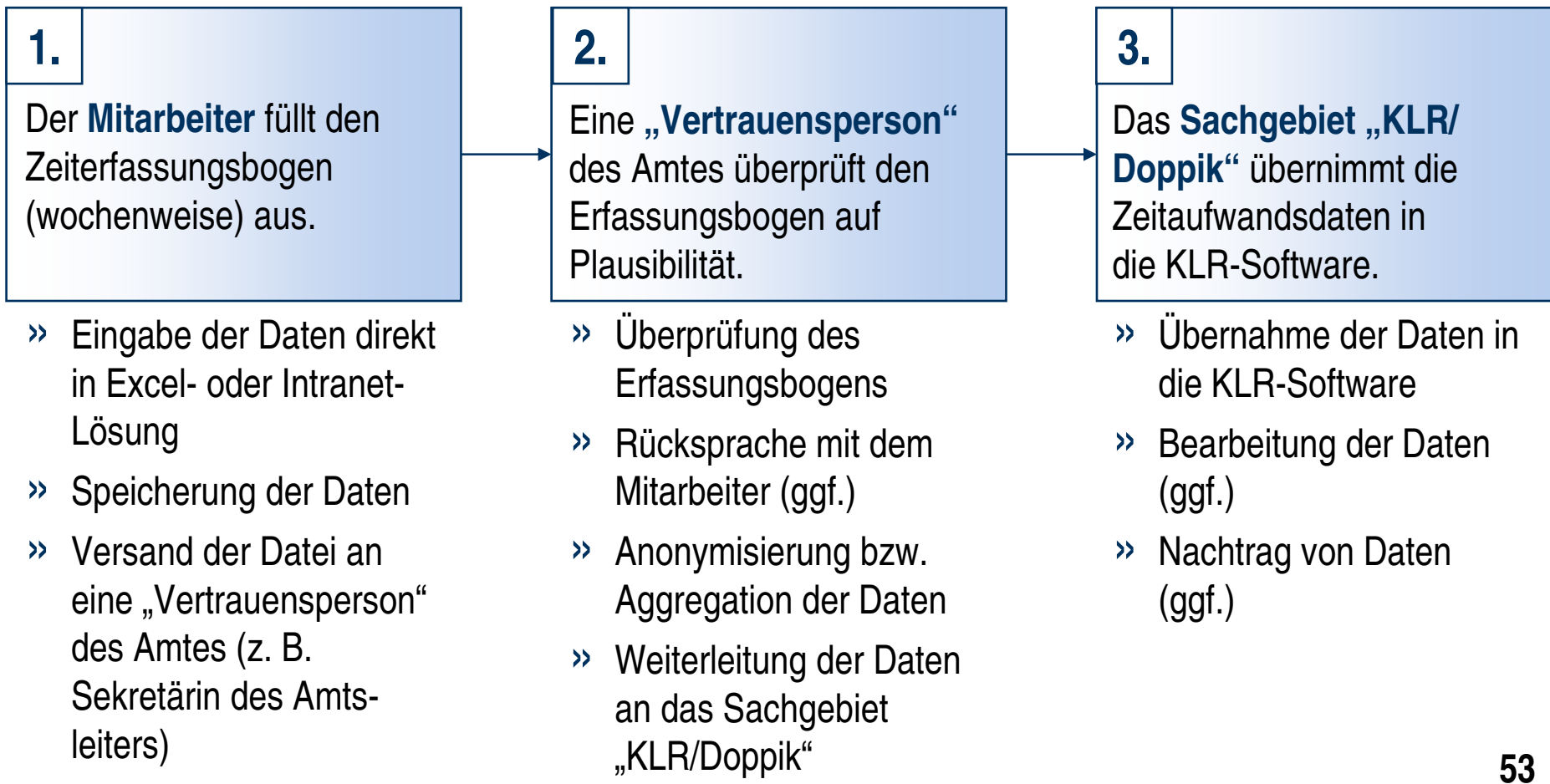


- » Bei langfristiger Abwesenheit (= über 6 Wochen; z. B. Mutterschutz) kann auf das Ausfüllen der Zeiterfassungsbögen verzichtet werden; stattdessen erfolgen entsprechende Eingaben in die KLR-Software durch das Sachgebiet „KLR/Doppik“ (nach entsprechender Information durch das Fachamt).



5. Zeiterfassung

Arbeitsablauf



5. Zeiterfassung

Mengengerüst



Anzahl der Kostenträger je Mitarbeiter	Anzahl der betroffenen Mitarbeiter	Betroffene Mitarbeiter in %	Zeiterfassung
1 Kostenträger	353	51,9 %	Nein
2 Kostenträger	114	16,7 %	Ja
3 Kostenträger	84	12,3 %	Ja
4 Kostenträger	39	5,7 %	Ja
5 Kostenträger	31	4,6 %	Ja
6 Kostenträger	13	1,9 %	Ja
7 Kostenträger	2	0,3 %	Ja
8 Kostenträger	7	1,0 %	Ja
9 Kostenträger	3	0,4 %	Ja
10 oder mehr Kostenträger	35	5,2 %	Ja



6. Anlagenbuchhaltung



6. Anlagenbuchhaltung

Grundsätze der Anlagenbuchhaltung

Die Grundsätze der Anlagenbuchhaltung sind in folgenden Unterlagen im Detail geregelt:

- » Leitlinien für die kommunale Vermögenserfassung und –bewertung im Landkreis Dahme-Spreewald
- » Richtlinie zur Bewertung des kommunalen Vermögens und der kommunalen Verbindlichkeiten (Bewertungsrichtlinie – BewertR)
- » Die Abschreibungen orientieren sich an den Grundsätzen des HGB und an den Regelungen in den vorgenannten Leitlinien

Verfahrensstand

Das mobile Anlagevermögen (ca. 2.000 Stück) ist erfasst und bewertet. Die Immobilien sind erfasst und befinden sich zum Stand des Konzeptes (Frühjahr 2005) in der Bewertung. Auf den vorhandenen Vermögensdatenbestand kann über das Modul „Anlagenbuchhaltung“ im Finanz+ in den meisten Fachämtern zugegriffen werden.



7. Verrechnungskonzept

- » Ablaufschema einer Verrechnung
- » Festlegungen zum LDS-Verrechnungskonzept



7. Verrechnungskonzept

Ablaufschema einer Verrechnung im Zeitverlauf (Monatsabschluss)

1. Buchung auf Kostenstellen und Produkte/Kostenträger
 2. Zeiterfassung der Beschäftigten auf Produkte
- Monatsende -----
3. Auflösung von Dummy-Kostenstellen und Korrektur von Fehlern
 4. Abschluss der Zeiterfassung und Freigabe der Daten
 5. Durchführung des Abschreibungslaufes und Ermittlung der kalkulatorischen Kosten
 6. Verrechnung der Unterkostenstellen in der Kostenstellenrechnung innerhalb der Dezernate
 7. Verrechnung von Objektkostenstellen (Gebäude)
 8. ggf. Verrechnung von Projekten
 9. Verrechnung der Kostenstellen auf die Produkte
 10. Verrechnung innerhalb der Produktkostenrechnung (interne Produkte auf externe Produkte)



7. Verrechnungskonzept

Festlegungen zum LDS-Verrechnungskonzept (1)

Die Kostenerfassung und die weitere Verrechnung erfolgt nach folgenden Grundsätzen:

- » **Vollkostenausweis auf den externen Produkten:** Alle Kosten (Kostenstellen, interne Produkte) werden durch geeignete Verrechnungsschlüssel auf die externen Produkte verrechnet.
- » **Ausweis interner Produkte:** Produkte, die der inneren Verwaltung dienen, sind steuerungsrelevant und werden deshalb ausgewiesen. Später werden sie jedoch auf die externen Produkte verrechnet.
- » **Reale Personalkosten:** In der KLR wird mit realen Personalkostensätzen gearbeitet, d. h. es wird auf den Ansatz von Durchschnittskostensätzen verzichtet. Hierdurch werden Abweichungen zur der späteren Doppik vermieden. Den Datenschutzinteressen wird durch die Vermeidung von Kleinkostenstellen Rechnung getragen.



7. Verrechnungskonzept

Festlegungen zum LDS-Verrechnungskonzept (2)

Die Kostenerfassung und die weitere Verrechnung erfolgt nach folgenden Grundsätzen:

Reale Kosten für die Gebäudenutzung: In der KLR werden die realen Kosten (Abschreibung und Bewirtschaftungskosten) für die Nutzung der Gebäude angesetzt und grundsätzlich keine kalkulatorischen Mieten. Ggf. werden für eine Übergangsfrist kalkulatorische Mieten angesetzt bis die realen Kosten verfügbar sind.

» **Verfahren der Kostenerfassung:** Die Kosten werden im ersten Schritt den Kostenträgern und Unterkostenstellen zugeordnet. Anschließend erfolgt eine Aggregation auf Kostenstellen bzw. Produktebene.



8. Berichtswesen

- » Gestaltungsfelder des Berichtswesens
- » Berichtsanforderungen
- » Berichtstypen
- » Berichtstruktur
- » Berichtsentwurf
- » Auswertungsebenen der KLR



8. Berichtswesen

Gestaltungsfelder des Berichtswesens

Berichtsadressaten:

Amtsleiter, Dezernenten und
Kreistagsmitglieder

Berichtsarten:

Standard-, Abweichungs- und
Adhoc-Berichte

Berichtsrhythmen:

Monats-, Quartals- und
Jahresberichte

Gestaltungsfelder

Berichtsobjekte:

Produkte, Kostenträger,
Kostenstellen, Kostenarten

Berichtsinhalte:

Strukturdaten, Kennzahlen-
werte, etc.

Berichtsformen:

Zahlen (Tabellen), Texte und
Graphiken



8. Berichtswesen

Berichtsanforderungen

Berichte sollten den folgenden Anforderungen genügen, da die Berichte letztlich das Transportmedium für alle Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung sind. Mit der Verständlichkeit der Berichte steht und fällt die Akzeptanz der KLR bei den Amt- und Dezernatsleitern.

Berichtsanforderungen:

- » adressatenorientiert
- » übersichtlich, anschaulich, leserfreundlich
- » steuerungsrelevant, planungs- und entscheidungsorientiert
- » zeitnah, regelmäßig und kontinuierlich
- » wirtschaftliche Erstellung



8. Berichtswesen

Berichtstypen des Standardberichtswesens

Berichtstypen:

- » Basis- oder Kennzahlenberichte
- » Produkt- bzw. Kostenträgerberichte
- » Kostenstellenberichte
- » Kostenartenberichte

- » ... oder kombinierte Berichte

Die Gestaltung der Berichte ist abhängig von:

- der Informationsnachfrage der Adressaten
- der Leistungsfähigkeit der Software



8. Berichtswesen

Berichtsstruktur des Standardberichtswesens - Kostenstellenebene

Berichte für Kostenstellen- und Unterkostenstellenverantwortliche

- » Basis- oder Kennzahlenbericht
- » Belastung der Kostenstelle (Mit welchen Kosten wurde meine (Unter-)Kostenstelle belastet? Welche Erlöse hat meine Kostenstelle erzielt?)
- » Entlastung der Kostenstelle (Wohin wurden die Kosten meiner Kostenstelle entlastet? Bzw. für welche Kostenträger bzw. Produkte wurden Leistungen erbracht?)

Gleiche Berichte sind für Gruppen von Kostenstellen (z. B. Dezernate) erstellbar.



8. Berichtswesen

Berichtsstruktur des Standardberichtswesens – Produkt- und Kostenträgerebene

Berichte für Produktverantwortliche

- » Bericht Belastung des Kostenträgers nach Kostenart
- » Bericht Belastung des Produktes nach Kostenart


Gleiche Berichte sind für Produktgruppen und Produktbereiche erstellbar.



8. Berichtswesen

Berichtsentwurf - Kostenstellenbericht

Kennzahlen der Kostenstelle

Kostenstelle (Empfänger):	Amt X HM11	
Verantwortlicher:	Fr. Muster	
Berichtsstand:	Februar 2003	
Erstellungsdatum:	15. Mai 2003	

*Berichtsbeispiele
- Reale Darstellung hängt von den
Möglichkeiten der Software ab -*

		Februar		Februar kumuliert
		Wert	Monats-Ø	Wert
absolute Kennzahlen				
Anzahl Beschäftigte	alle LG	116,00	115,00	115,00
Vollzeitäquivalente	alle LG	114,75	113,75	113,75
genutzte Fläche in qm	alle LG	2654,10	2621,45	2621,45
genutzte Fläche Lübben in qm	alle LG	2378,99	2346,34	2346,34
genutzte Fläche KW in qm	alle LG	275,11	275,11	275,11
Mehr-(+)/ Minder(-)arbeit	alle LG	685,74	639,45	1278,89
Sollstunden	alle LG	17671,50	18349,04	36698,07
Iststunden	alle LG	18357,24	18988,48	37976,96
Iststunden aus Leistungsverrechnung	alle LG	15080,25	15711,50	31423,00
nicht produktbezogene Tätigkeiten	alle LG	693,25	661,13	1322,25
Abwesenheit	alle LG	2583,74	2615,86	5231,71
Krankheit	alle LG	783,70	720,18	1440,36
Urlaub	alle LG	1603,14	1656,73	3313,45
Aus- und Fortbildung	alle LG	196,90	238,95	477,90
relative Kennzahlen (Werte in Prozent)				
Anteil Abwesenheit	alle LG	14,07	13,78	13,78
Anteil nicht produktbezogene Tätigkeit	alle LG	3,78	3,48	3,48
Anteil Aus- und Fortbildung	alle LG	1,11	1,30	1,30



8. Berichtswesen

Berichtsentwurf – Kostenstellenbericht - Belastung

Belastung der Kostenstelle

Kostenstelle (Empfänger):

Amt Y
111

Verantwortlicher:

Fr. Muster

Berichtsstand:

Februar 2005

Erstellungsdatum:

15. Mai 2005



Berichtsbeispiele
- Reale Darstellung hängt von den
Möglichkeiten der Software ab -

	Februar	EUR	EUR%	Februar kumuliert	EUR
Gesamtsumme		895.838	100,00		1.770.856
aus Personal, Sach- und kalkulatorischen Kosten					
alle Kostensarten		708.943	79,14		1.405.017
Personalkosten		706.068	78,82		1.399.655
PersKosten mD		56.723	6,33		113.442
PersKosten gD		191.055	21,33		
PersKosten hD		458.290	51,16		
Sachkosten		2.876	0,32		
Büromaterial		2.876	0,32		
aus Umlage von Objektkostenstellen					
Gesamt		150.213	16,77		
Gebäudekostenstelle Lübben		11.069	1,24		
Gebäudekostenstelle KiW		138.070	15,41		
Rechenzentrum		1.074	0,12		
aus Umlage von Unterkostenstellen					
Gesamt		36.682	4,09		
Kst des allgemeinen Verwaltungsbereiches		36.682	4,09		
Unterkostenstelle SG1		19.412	2,17		
Unterkostenstelle SG2		17.270	1,93		
Standort Lübben		4.273	0,48		
Standort Königs-Wustethausen		3.772	0,42		



Amt Y

111

Fr. Muster

Februar 2005

15. Mai 2005

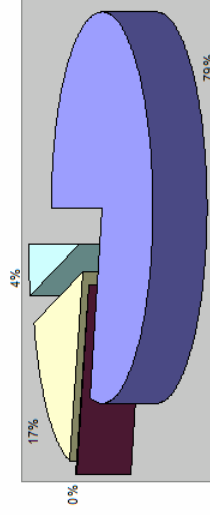
Verantwortlicher:

Berichtsstand:

Erstellungsdatum:

	Februar	EUR	EUR%	Februar kumuliert	EUR
Gesamtsumme		895.838	100,00		1.770.856

Aufteilung der Gesamtbelastung



Personalkosten Sachkosten aus Umlage von Kostenstellen aus Umlage von Produkten



8. Berichtswesen

Berichtsentwurf – Kostenstellenbericht - Entlastung

Entlastung der Kostenstelle nach Produkten

Kostenstelle (Sender): **Amt Y**
4711

Verantwortlicher: **Hr. Muster**

Berichtsstand: **Januar 2005**

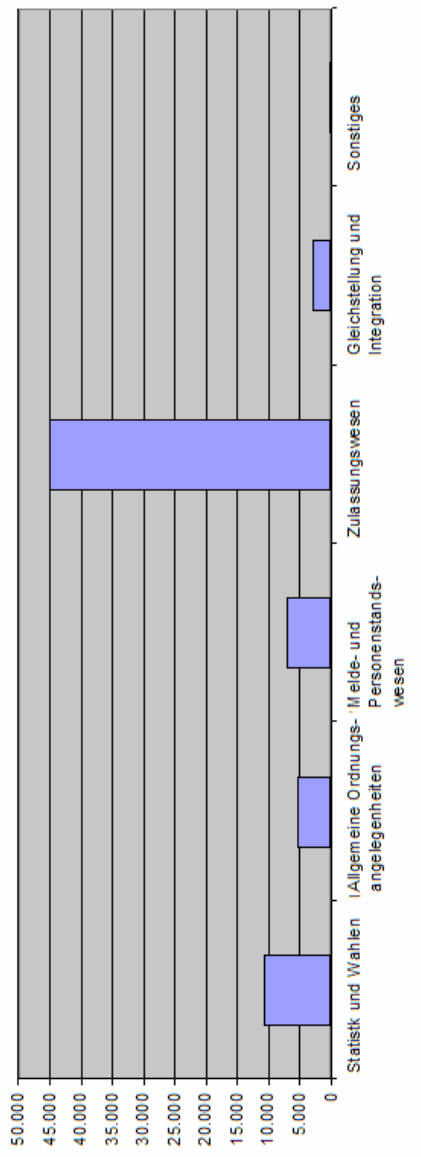
Erstellungsdatum: **27. März 2005**

Berichtsbeispiele
- Reale Darstellung hängt von den
Möglichkeiten der Software ab -

		Januar			
		IST-Stunden	Stunden%	EUR	EUR%
Gesamtsumme		1.480,00	100,00	71.244	100,00
Leistungsverrechnung auf					
Produkte der Amt Y	alle LG	1.480,00	100,00	71.244	100,00
Sicherheit und Ordnung	alle LG	1.477,50	99,83	71.100	99,80
Statistik und Wahlen	alle LG	1.427,00	96,42	68.189	95,71
Allgemeine Ordnungsangelegenheiten	alle LG	189,75	12,82	10.694	15,01
Melde- und Personalstandswesen	alle LG	92,50	6,25	5.350	7,51
Zulassungswesen	alle LG	148,50	10,03	7.129	10,01
Produkte der Inneren Verwaltung	alle LG	996,25	67,31	45.016	63,18
Verwaltungssteuerung	alle LG	2,50	0,17	145	0,20
Gleichstellung und Integration	alle LG	2,50	0,17	145	0,20
Umlage auf keine Daten	keine Daten	0,00	0,00	0	0,00




Stunden	Stunden%	EUR	EUR%
1.480,00	100,00	71.244	100,00



8. Berichtswesen

Berichtsentwurf – Kostenträger-/Produktbericht

Produktbericht

Produkt (Empfänger):  **Kommunalprodukt**
4711


Verantwortlicher: Herr Mustermann

Berichtsstand: Januar 2005

Erstellungsdatum: 27. März 2005

Berichtsbeispiele
- Reale Darstellung hängt von den
Möglichkeiten der Software ab -

	Januar	EUR	EUR%	Januar kumuliert	EUR
Gesamtsumme	10.704	10.704	68,58	10.681	10.681
Kosten aus Direktbuchung auf das Produkt					
Sachkosten	23	23	0,00	0	0
Sachkostenart 1	23	23	0,00	0	0
Kosten aus Umlagen					
Produkte Dezernat X	626	626	4,02	626	626
Produkte der inneren Verwaltung	4.268	4.268	27,40	4.268	4.268
Managementsaufgaben	78	78	0,50	78	78
Controlling, Projekt roll-out und Ausbau	37	37	0,24	37	37
Innenrevision	18	18	0,11	18	18
Personalführung und -verwaltung	126	126	0,81	126	126
Fortbildung	128	128	0,81	128	128
Servicebereich	3.473	3.473	22,30	3.473	3.473
Organisation und Haushalt	503	503	3,23	503	503
Verwaltungsmodernisierung	77	77	0,50	77	77
laufende Organisation	119	119	0,76	119	119
Haushaltsaufstellung	95	95	0,61	95	95
HUL	124	124	0,80	124	124
IT und Kommunikation	89	89	0,57	89	89
audio- und Videokommunikationstechnik	89	89	0,57	89	89
Kosten aus Leistungsverrechnung (Basis Zeitaufschreibung)					
Gesamt	10.738	10.738	68,94	10.738	10.738
Hausleitung	alle LG	10.738	68,94	10.738	10.738
Landrat	alle LG	352	2,26	352	352
Dezernat X	alle LG	9.548	61,30	9.548	9.548
Amt A	alle LG	5.350	34,35	5.350	5.350
Amt B	alle LG	4.198	26,95	4.198	4.198
Dezernat Y	alle LG	839	5,38	839	839

 **Kommunalprodukt**
4711

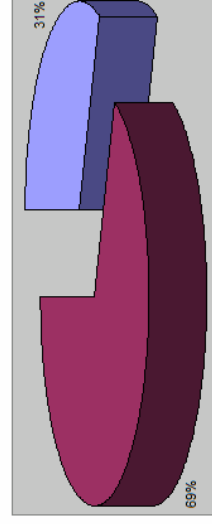
Verantwortlicher: Herr Mustermann

Berichtsstand: Januar 2005

Erstellungsdatum: 27. März 2005

Januar	EUR	EUR%	Januar kumuliert	EUR
	10.704	68,58		10.681
Gesamtsumme				

Belastung von



■ Kosten aus Umlagen ■ Kosten aus Leistungsverrechnung



8. Berichtswesen

Auswertungsebenen der KLR

- » Systematische und differenzierte Betrachtung der eingesetzten Ressourcen (Input)
- » Transparenz des Leistungspotentials (Plan/Ist)
- » Verursachungsgerechte Verteilung der nicht direkt Produkten zuordenbaren Gemeinkosten

Produkte/Kostenträger

Kostenstellen

- » Transparenz des Output
- » Aufgliederung der Kostenträger nach den Kostenbestandteilen
- » ggf. Gegenüberstellung von Erlösgrößen

