

Schleswig-Holsteinischer Landtag
Umdruck 15/4495

Die Chefin
der Staatskanzlei
des Landes
Schleswig-Holstein

Vorsitzende
des Ausschusses für Finanzen
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Frau Ursula Kähler (MdL)
Landeshaus

Über
Finanzministerium
des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 64

24105 Kiel

24105 Kiel

Gesehen und weitergeleitet
Kiel, 13. Mai 2004

Finanzministerium
des Landes Schleswig-Holstein

Uwe Döring

Kiel, 24. März 2004

**Pilotbehörde „Staatskanzlei“ im Rahmen der flächendeckenden Einführung der
Kosten- und Leistungsrechnung in der Landesverwaltung**

hier:

- Erfahrungsbericht über die Anwendung des § 10 a LHO im Verbund mit dem
Aufbau und Einsatz einer KLR
- KLR-Jahresbericht 2003

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

gerne komme ich der Bitte des Finanzausschusses in seiner Sitzung vom 15. Januar 2004 nach, über die im Rahmen der flexiblen Mittelbewirtschaftung nach § 10 a Landeshaushaltsordnung und der Einführung und dem Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung gewonnenen Erfahrungen zu berichten. Gleichzeitig mit dem Erfahrungsbericht übersende ich Ihnen den KLR-Jahresbericht für das Jahr 2003.

Mit freundlichen Grüßen

U. Wolff-Gebhardt
Ulrike Wolff-Gebhardt

Die Chefin
der Staatskanzlei
des Landes
Schleswig-Holstein

Erfahrungsbericht der Pilotbehörde „Staatskanzlei“ über die Anwendung des § 10 a LHO im Verbund mit dem Aufbau und Einsatz einer Kosten- und Leistungsrechnung

Kostentransparenz und Kostenverantwortung hergestellt

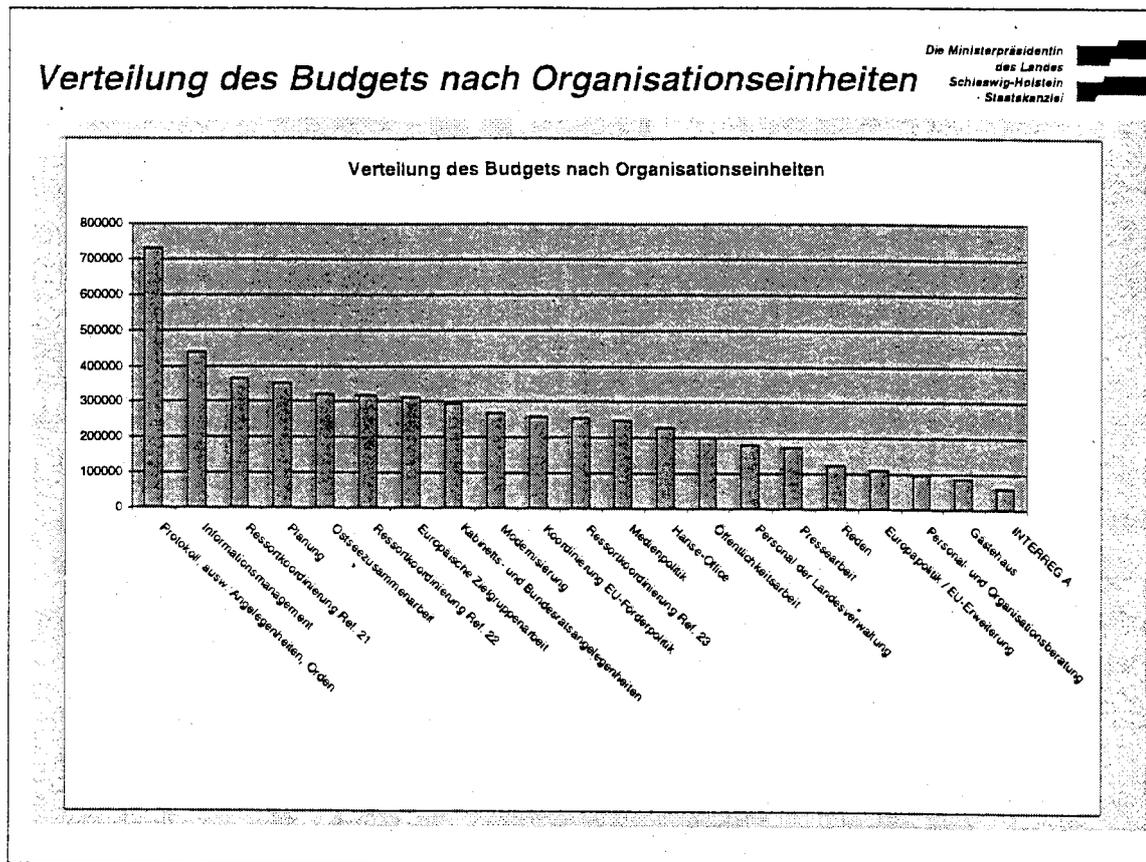
Entscheidende Erkenntnis ist, dass unmittelbar nach Aufbau der KLR-Struktur, d.h. nach Festlegung von Kostenstellen und Definition von Kostenträgern („Produkten“) sofort eine wesentlich größere Kostentransparenz und damit zugleich ein größeres Kostenbewusstsein in allen Bereichen der Staatskanzlei ausgelöst wurde.

So wurden in der Staatskanzlei ab dem produktiven Einsatz der SAP-Module im Jahre 1999 z.B. die Haushaltsmittel für Bücher und Zeitschriften, Reisekosten und für Fortbildungen sachgerecht den Abteilungen zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung im Sinne von Budgets zugewiesen. Die im Rahmen der zentralen Bewirtschaftung immer als zu knapp bezeichneten Gelder sind seitdem in jedem Jahr der Budgetierung auskömmlich. Es kommt sogar dazu, dass am Ende des Haushaltsjahres verbliebene Reste in das folgende Jahr übertragen werden.

Deutlich sichtbar wird auch, an welcher Stelle innerhalb der Staatskanzlei Kosten entstehen und wer hierfür die Verantwortung trägt. Die aus der KLR ersichtlichen Finanzströme geben zudem Hinweise auf die Prozessverläufe und z.B. auch darauf, wer neben den eigentlich Verantwortlichen hierfür ebenfalls Ressourcen einsetzt. Diese Erkenntnisse stellen im öffentlichen Sektor wichtige Indizien für ein systematisches Prozesskostenmanagement dar und lassen Wege zu einer effizienteren Organisationsstruktur erkennen.

Von ebenso, wenn nicht sogar größerer Bedeutung ist die Kenntnis, was einzelne Aufgabenbereiche¹ wirklich kosten und welche der Aufgaben die so genannten „Kostenfresser“ sind. Die Kenntnis dieser Kostenstrukturen, die in kameraler Sicht so nicht erreichbar ist, befähigen die „steuernden“ Führungskräfte, in Problemlagen oder aus tagespolitischem Anlass innerhalb eines insgesamt begrenzten Gesamtbudgets zielgerichtet und ganzheitlich zu entscheiden. Dieses ist immer dann gefordert, wenn z.B. der Finanzminister im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für den Landeshaushalt Globale Minderausgaben „verordnen“ oder beispielsweise aufgrund rückläufiger Steuereinnahmen Haushaltssperren aussprechen muss.

¹ Aufgabenbereiche sollen nach dem von der Landesregierung am 21. September 1999 beschlossenen „Konzept zur Einführung einer outputorientierten Budgetierung in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein“ künftig die „Ebene“ der zwischen Parlament und Regierung zu vereinbarenden politisch-strategischen Ziele sein, deren Vollzug im Rahmen eines hierfür gewährten Globalbudgets durch die Verwaltung zu gewährleisten und nachzuweisen sein wird.



Die bisherigen Erfahrungen eröffnen somit eine stärkere Planungssicherheit für effizientere Entscheidungen der Führungskräfte. Der im Rahmen des § 10 a LHO gewährte flexible Haushaltsvollzug befreit zudem die Entscheidungsträger von den oftmals zu starren Haushaltsbindungen, die besseren, d.h. wirtschaftlicheren Lösungen bisher oftmals im Wege standen.

KLR schafft Transparenz im verursachungsgerechten Ressourcenverbrauch

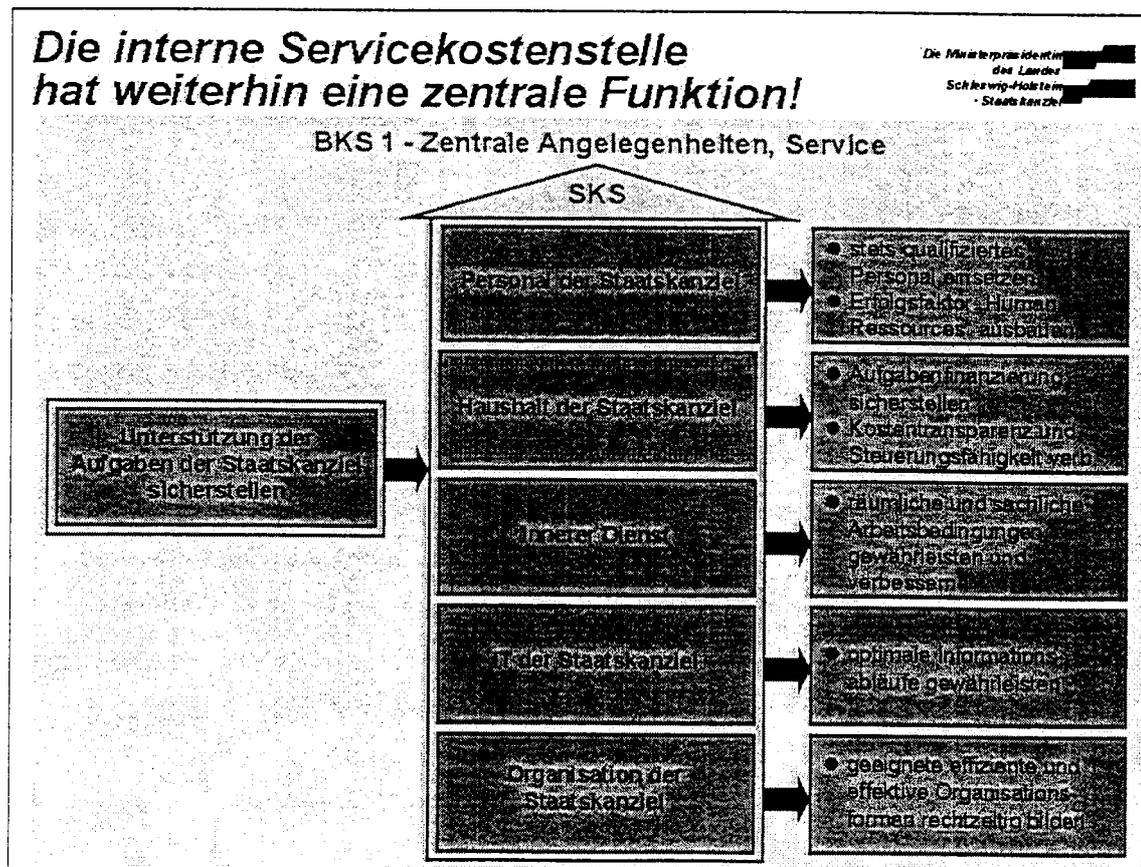
Nach kameraler Sicht belegen im Einzelplan der Staatskanzlei insgesamt 38 Einzeltitel rund 90 Prozent Personal- und Sachausgaben. D.h. für den überwiegenden Teil der vom Parlament zur Verfügung gestellten Mittel ist der unmittelbare Zweck bzw. das Ziel des Mitteleinsatzes nicht unmittelbar oder nur ansatzweise erkennbar. D.h. die ausschließlich inputorientierte Steuerung lässt eine „kundenbezogene“ Ausrichtung vermissen. So gesehen sind Haushaltstitel keine geeigneten Steuerungsobjekte. Erst eine aufgabenbezogene Zuordnung dieser in kameraler Systematik veranschlagten Personal- und Sachausgaben ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für das von Beginn an feststellbare größere Kostenbewusstsein in der KLR-Pilotbehörde „Staatskanzlei“.

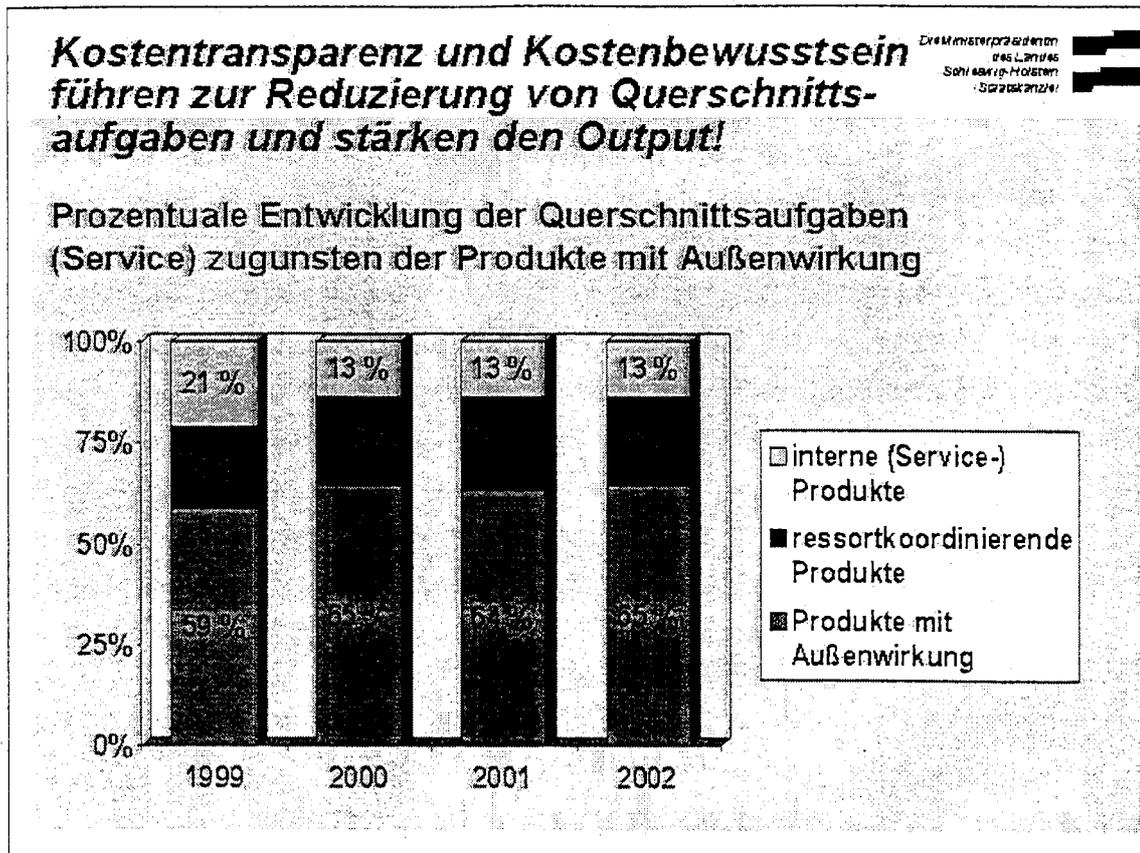


Allerdings ließ sich nach rund 6-jähriger Experimentierphase feststellen, dass eine ausschließlich auf Kostenträger ausgerichtete KLR - zumindest für den Bereich der Staatskanzlei - keine für beide Seiten (Dienststellenleitung und Budgetverantwortliche) verlässlichen steuerungsrelevanten Daten bereitstellt. Die tagespolitisch geprägten, zum Großteil nicht vorhersehbaren und damit unbeeinflussbaren Aufgabenstellungen lassen sich nicht grundsätzlich nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten messen und steuern. Der Nutzen des KLR-Einsatzes in der Staatskanzlei ist vor diesem Hintergrund in erster Linie darin zu sehen, die effektivste und kostengünstigste Form des Aufgabenvollzugs transparent zu machen. Ab 2003 hat die Staatskanzlei ihr besonderes Augenmerk nicht mehr ausschließlich auf Kostenträger („Produkte“) gerichtet, sondern mehr auf die jeweils aufgabenverantwortlichen Kostenstellen (Referate). Die Staatskanzlei erhofft sich, auf diesem Wege Informationen zu bekommen, die es allen Beteiligten ermöglichen, in Verbindung mit operativen Zielvereinbarungen Verantwortung über bestimmte Aufgaben mit einem bestimmten dazu festgelegten Teilbudget eigenverantwortlich zu übernehmen. Damit ist auch der ursprünglich notwendige Personaleinsatz von ehemals mehr als einer Vollzeitstelle auf nunmehr 0,3 Stellenanteil gesunken.

Steuerung der Querschnittsaufgaben möglich

Eine der herausragenden Erkenntnisse aus der flächendeckenden Aktion „Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik“ im Jahre 1998/99 war, dass so genannte „Querschnittsaufgaben“ im untersuchten Bereich der Ministerien und der Staatskanzlei einen Anteil von 38 Prozent der Gesamtausgaben binden. Dies veranlasste die Landesregierung, eine nachhaltige Reduzierung der Querschnittsaufgaben zu fordern. Daher war ein weiterer wesentlicher Aspekt im Projekt der Staatskanzlei, im KLR-System, gesondert gegliederte „interne“ Serviceleistungen (Personal, Haushalt, Organisation, IT und Innerer Dienst) einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen. Der Aufbau einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten KLR-Struktur und die damit verbundenen Verrechnungsarten und -zyklen, lassen erkennen, dass hinsichtlich der Aufgaben zwischen „internen“ und „externen“ Kunden zu unterscheiden ist. Seit der buchungsmäßigen Einrichtung einer zentralen „Servicekostenstelle“ werden für eine bewussteren Steuerung dieses für einen Dienstleistungsbetrieb wichtigen Bereichs wichtige Grundlagen geschaffen.





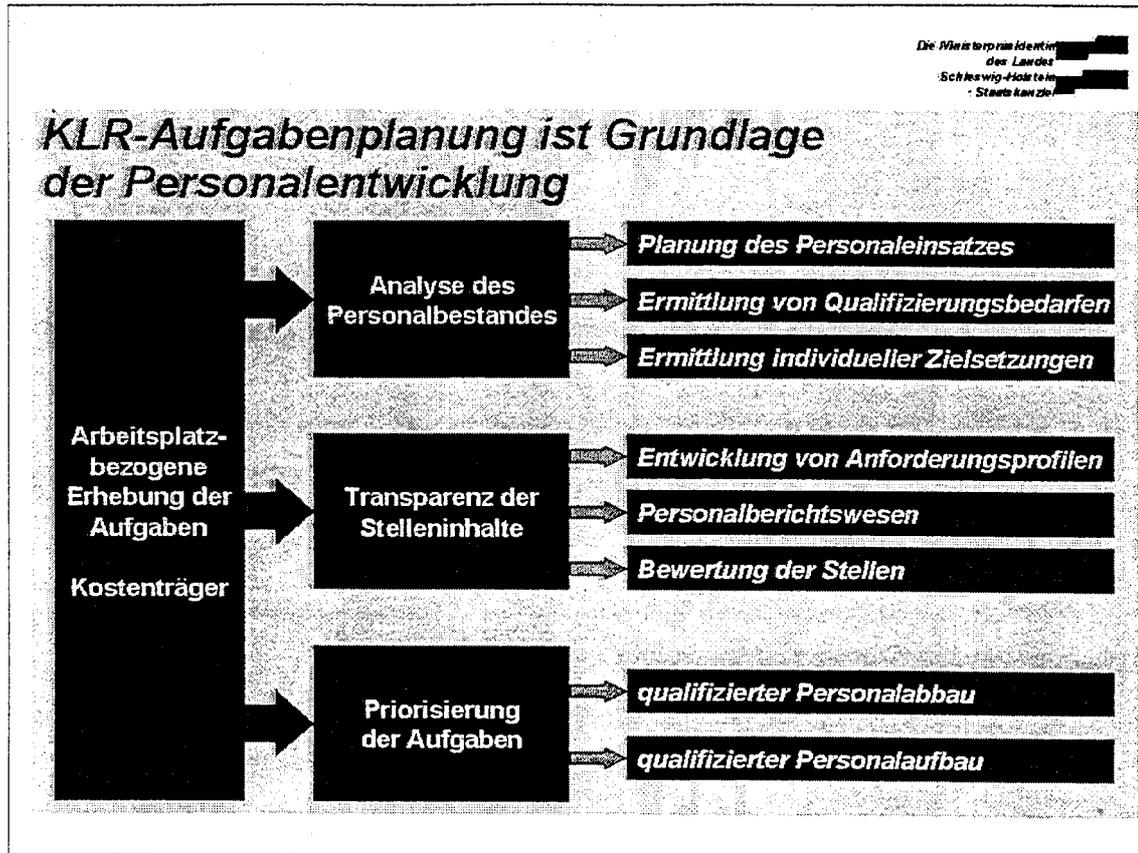
Zentrale Einsparvorgaben leichter umsetzbar

In den zurückliegenden Jahren wurde auch die Staatskanzlei verpflichtet, im Haushaltsvollzug globale Minderausgaben zu erwirtschaften bzw. sich einer vom Finanzminister ausgesprochenen Haushaltssperre zu unterwerfen. Diese ausschließlich inputorientierten Maßgaben konnten vor dem Hintergrund der dem Pilotprojekt eingeräumten Flexibilisierung relativ problemlos erfüllt werden. Die im KLR-System angelegte Kostenstellen- und Kostenträgerstruktur und die aus der KLR hervorgehenden Informationen ermöglichen weitaus sachgerechtere und bereits in der Planungsphase ansetzende Entscheidungen in den jährlich stattfindenden Budgetkonferenzen darüber, an welcher Stelle die geforderte Einsparung sinnvoll erbracht werden kann und welche Wirkungen dies in Bezug auf die in Zielvereinbarungen festgelegte Aufgabenerfüllung hat.

Mehrfähriges Personalkostenbudget bringt Vorteile für alle Beteiligten

Seit 1998 gilt für den gesamten Bereich der Landesverwaltung ein System der Personalkostenbudgetierung. Hierauf aufbauend hat die Staatskanzlei mit der Aufstellung des Haushalts 2001 - nach einer einmaligen Anpassung des Ansatzes und Zulassung der Rücklagenbildung - einen weiteren Schritt in Richtung eines stärker strategisch ausgerichteten Handelns unternommen. Mit dem Personalkostenbudget 2001 hat sich die Staatskanzlei verpflichtet, dass dieses einmalig festgelegte Budget zugleich für den gesamten Zeitraum der 15. Legislaturperiode Bestand haben soll. D.h. alle in diesen Zeitraum fallenden Veränderungen, wie z.B. lineare und strukturelle Erhöhungen oder andere personalwirtschaftliche Risiken werden im Rahmen des Budgets gehalten. Dies war insbesondere deshalb möglich, weil die bisherigen positiven Erfahrungen mit einem seit 1997 im neuen System vollzogenen Haushalt hierzu die notwendige Planungssicherheit geben. Der überjährige Umgang mit einem nicht mehr über abgegrenzte Einzeltitel verfügbaren „Sonderbudget“ hat erkennen lassen, dass insbesondere im Bereich der Personalkosten das Prinzip „Steuern über Geld - statt Stellen“ ein sehr wirksames Mittel zum effizienteren Einsatz des Personals darstellt.

Das Prinzip „Steuern über Geld!“ macht es aber erforderlich, Aufgabenstellungen „über den Tellerrand“ des jeweiligen Haushaltsjahres zu betrachten und somit verstärkt eine „strategische“ Aufgabenplanung anzustellen. Das Verfahren ermöglicht bzw. erfordert eine kontinuierliche, d.h. von Jahr zu Jahr neu anzustellende Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik im Hinblick auf die zu erledigenden Aufgaben.



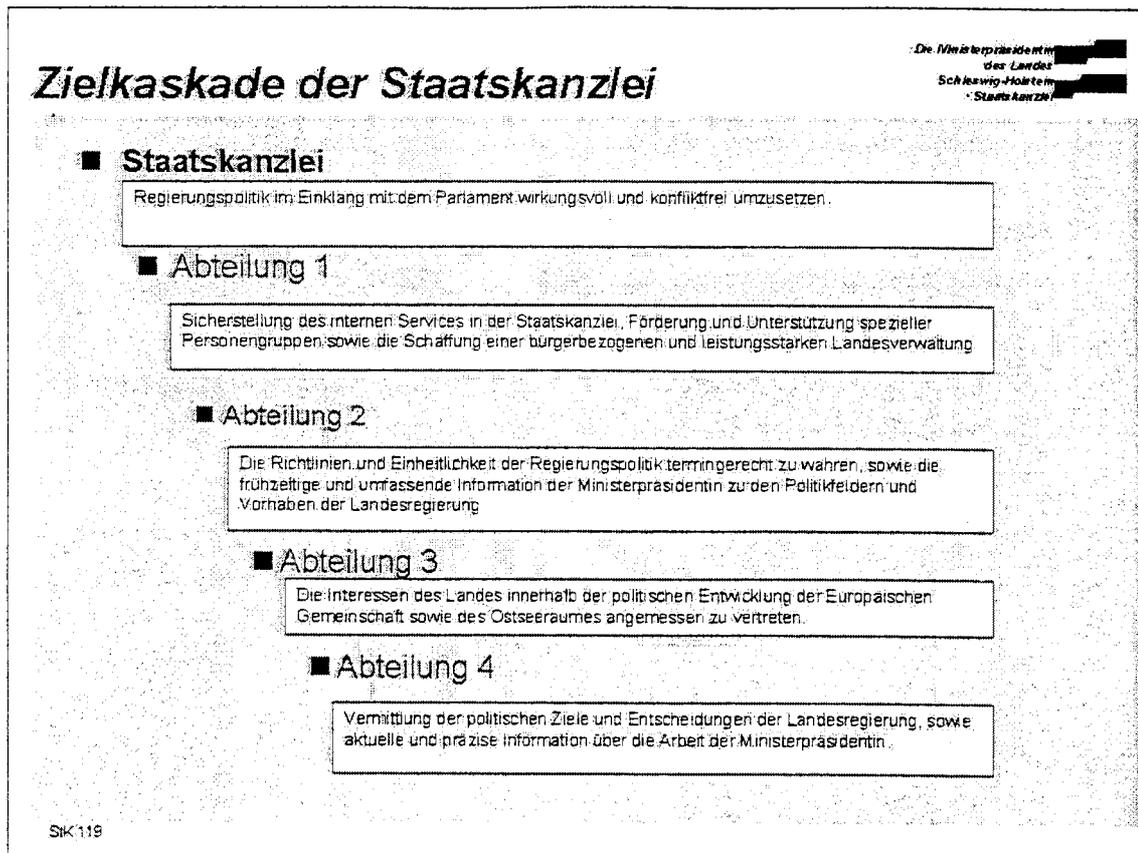
Das bisher in der Staatskanzlei angewendete Verfahren beweist, dass eigenständige Verantwortung über ein Budget in Verbindung mit Zielvereinbarungen einen entscheidend wirtschaftlicheren Umgang mit Haushaltsmitteln auslöst. Ein mehrjährig verantwortetes Budget verstärkt diese Effekte und sorgt für einen bedarsgerechteren und zielbezogeneren Einsatz. Aufgrund präziser Hochrechnungen im Bereich der Personalkosten sind Ausgaben für Besoldung, Vergütungen und Löhne voraus zu berechnen, so dass auch über mehrere Jahre so genannte „Worst-Case-Berechnungen“ (z.B. Tarifsteigerungen, Rückkehrerinnen und Rückkehrer, Aufstockung von Teilzeit auf Vollzeit) eventuelle Risiken erkennen lassen. Im laufenden Haushaltsjahr können finanzielle Spielräume bei eintretenden Vakanzen für die Beschäftigten genutzt werden. Dies bedeutet, dass die Personalkosten, die durch eine zeitlich nicht unmittelbare Nachbesetzung freier Stellen „eingespart“ werden, entweder für zusätzliche Qualifizierungsangebote oder für eine bessere Sachausstattung der Arbeitsplätze in der Staatskanzlei eingesetzt werden können. Sollte das Budget für Beförderungen/Höhergruppierungen nicht ausreichen, werden „Beförderungsplanungen“ ausgesetzt. Ein mehrjähriges Personalkostenbudget bietet diese Flexibilitäten in der Verantwortung der jeweiligen Behörde und setzt damit den Gedanken „Sparen über Geld“ statt „Sparen über Stellen“ stärker durch. Für die Pilotbehörde Staatskanzlei bietet das Haushaltsgesetz 2004/2005 noch eine

weitergehende Möglichkeit: § 12 c Absatz 11 des HG gewährt der Staatskanzlei eine größtmögliche Flexibilität in der Bewirtschaftung ihres Stellenplänen/Stellenübersichten bei gleichzeitiger halbjährlicher Berichterstattung an den Finanzminister.

Zielvereinbarungen und Budgetkonferenzen steuern über Haushaltsjahre

Die Budgethoheit des Parlaments gebietet es, eigenverantwortetes, flexibles Handeln und den damit verbundenen Umgang mit Haushaltsmitteln nicht ohne neue Steuerungselemente aus der Hand zu geben.

Mit Einführung der KLR verändert sich im Umgang mit dem zur Verfügung stehenden Geld auch die Führungskultur. Aus vormaligen - vom Chef/Chefin der Staatskanzlei anlassbezogenen - Haushaltsbesprechungen mit den zentral Verantwortlichen für Haushalt und Personal, sind nunmehr regelmäßige Budgetkonferenzen entstanden. Beteiligte sind neben der Chefin der Staatskanzlei die jeweiligen Abteilungsleitungen aber auch der Beauftragte für den Haushalt und die Leitung des Personalreferates. Insbesondere die Übernahme der Verantwortung über ein mehrjähriges Personalkostenbudget zwingt die verantwortlichen Führungskräfte dazu, vorausschauend zu planen. Es kommt nicht mehr vorrangig darauf an, z.B. detailliert zu beraten, welche Personalmaßnahmen getroffen werden sollen oder können. Vielmehr verstärkt sich die Frage, wie sich die Staatskanzlei bis zum Jahre 2005 hinsichtlich des Budgets und der von ihr zu erbringenden Leistungen innerhalb der Landesverwaltung strategisch positionieren soll. Grundlage der „Steuerung“ sind also nicht mehr die kameralen Istabläufe der Haushaltsmittel, sondern zu Beginn des Haushaltsjahres erstellte Zielvereinbarungen zwischen der Chefin der Staatskanzlei und den Abteilungsleitungen. Nach einer grundlegenden „Vorgabe“ der Staatssekretärin für die politisch-strategischen Ziele der Fachabteilungen, werden wiederum innerhalb der Abteilungen, d.h. in den Referaten die zur Erreichung der politisch-strategischen Ziele notwendigen operativen Ziele definiert, die zur Umsetzung vorgesehenen Maßnahmen beschrieben und - soweit möglich - Kriterien für die abschließende Messung der Zielerreichung festgelegt.



Exemplarische Beispiele belegen Vorteile des KLR-Einsatzes

Abschließend lassen sich exemplarisch noch einige Maßnahmen nennen, die bisher auf Grundlage der Erkenntnisse aus der KLR umgesetzt werden konnten:

- Entgeltliche Beauftragung des Landesarchivs für Sichtung/Aussonderung der Akten an Stelle des Einsatzes eigenen Personals für eine nur zeitlich befristete Aufgabe.
- „Eingekaufte Dienstleistung“ von DATAPORT in der IT-Betreuung der Staatskanzlei; diese ist kostengünstiger als der Einsatz eigenen Personals.
- Auflösung des zentralen Schreibdienstes zugunsten unmittelbar den Produktionsbereichen (= Fachabteilungen) zugeordneten Assistenzen.

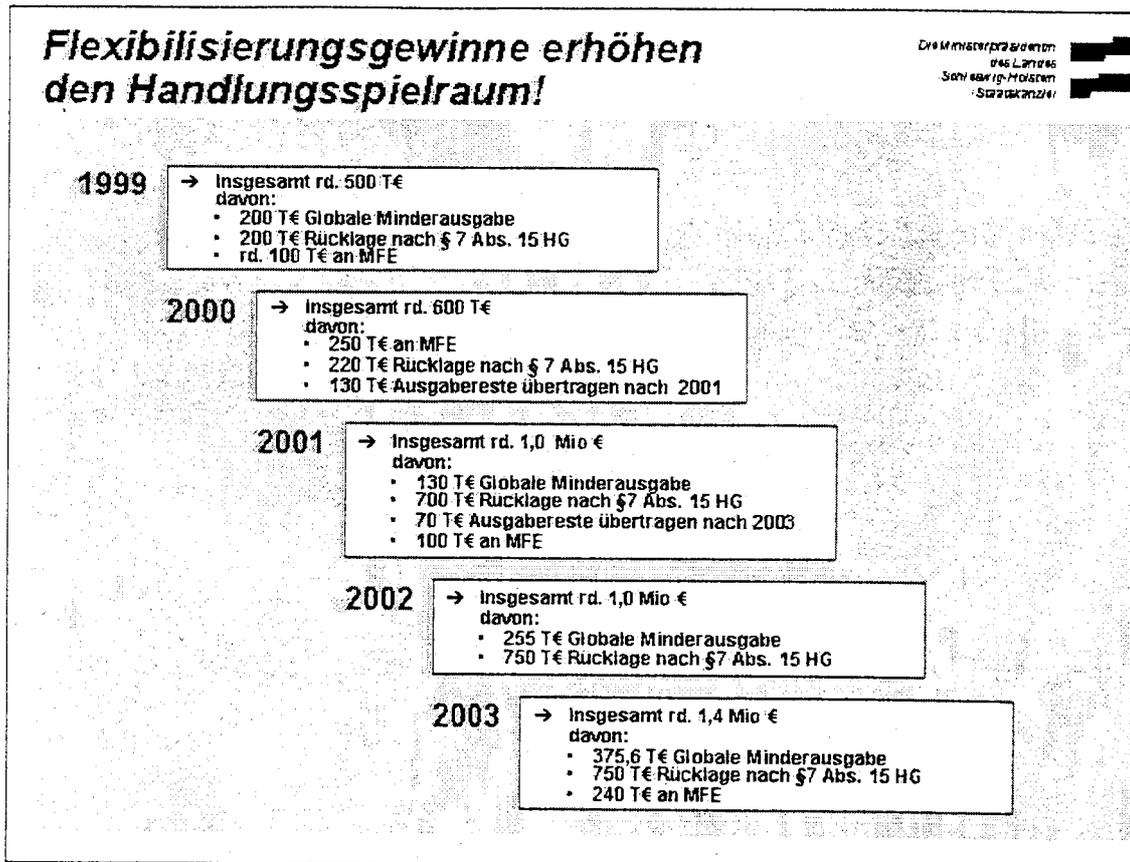
Der Philosophie der Neuen Steuerung folgend, dass gleichartige Aufgaben nur an einer Stelle erbracht und verantwortet werden sollten, wurden z.B. im organisatorischen Bereich folgende Entscheidungen getroffen und umgesetzt:

- Verlagerung des Aufgabenbereichs „Medienpolitik“ aus der Abteilung 1 (Zentrale Angelegenheiten, Service) in die Abteilung 4 (Medieninformation, Öffentlichkeitsarbeit)
- Übertragung der vormals in der Staatskanzlei angesiedelten Aufgabenbereiche „Sektenpolitik“, „Kinder- und Jugendbeauftragte“ sowie
- „Beauftragter für Menschen mit Behinderungen“ in die jeweils fachverantwortlichen Ministerien bzw. den Schleswig-Holsteinischen Landtag.

Wirtschaftlicher Erfolg nachgewiesen

Besonders vorteilig ist die über § 10 a LHO eröffnete Möglichkeit einer generellen Restebildung und gleichzeitige Option auf Übertragung von Rücklagen in das nachfolgende Jahr. Dies ist der entscheidende Faktor dafür, dass am Jahresende keine unwirtschaftlichen Ausgaben getätigt werden. „Dezemberfieber“ ist seitdem nicht mehr feststellbar.

Unter den verbesserten Managementbedingungen waren daher die seit dem Jahre 1997 gewährten Gesamtbudgets der Staatskanzlei auskömmlich. Es konnten von Beginn des produktiven Einsatzes der KLR an sogar Einsparungen insbesondere im Personalkostenbereich (Vakanzen) erzielt werden. Wie die nachstehende Übersicht erkennen lässt, wurde ein Teil der Effizienzgewinne wieder dem Gesamthaushalt zugeführt. Ein Großteil der Rücklage dient aber der Sicherung der mehrjährigen Personalkostenverantwortung, kann aber auch für die eigene Organisationsverbesserung bzw. für zusätzlich erkennbaren Handlungsbedarf eingesetzt werden.



Fazit

Zusammenfassend ist aus Sicht der Pilotbehörde "Staatskanzlei" feststellbar, dass der Einsatz einer KLR und der damit verbundene flexible Einsatz der Haushaltsmittel zwar eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise (z.B. über Vollkosten, Teilkosten oder aber Prozesskosten) zulässt, dies allein aber noch keine Steuerung im neuen Sinne auslöst. Erst im Kontext zu systematisch zu führenden vorausschauenden Aufgabenplanungen und einer weiteren „Feinjustierung“ der Zielvereinbarungen eröffnen Finanzdaten nach Organisationseinheiten und Leistungen „steuernde“ Bedeutung für die produkt- und prozessverantwortlichen Führungskräfte. Mit den vorwiegend für die Managementebene bestimmten Informationen können also Defizite in der Kameralistik überwunden werden. Klar ist aber auch, dass

- die durch KLR erzeugten Informationen lediglich als internes Rechnungswesen zu sehen sind. Führend - und damit externes Rechnungswesen - ist weiterhin die kamerale Ordnung, Buchung und Rechnungslegung.

- Aufwand und Nutzen der Neuen Steuerung ausgewogen sein müssen und Datenfriedhöfe sowie eine Controllingbürokratie auf jeden Fall vermieden werden müssen.

Die Staatkanzlei profitiert vom neuen System und hat daher den Finanzausschuss für die Jahre 2004/2005 um eine Verlängerung der nach § 10 a LHO möglichen flexiblen Haushaltswirtschaft ersucht.

Jahresbericht 2003 der KLR-Behörde Staatskanzlei

Aufgabenbereich:

Die Staatskanzlei Schleswig-Holstein ist in vier Aufgabenbereiche aufgeteilt:

1. Zentrale Angelegenheiten
2. Ressortkoordinierung und Planung
3. Europa- und Ostseeangelegenheiten
4. Medieninformation, Öffentlichkeitsarbeit und Medienpolitik

Ziel:

Die Ziele der vier oben genannten Aufgabenbereiche sind:

Zu 1:

Staatsrechtliche und gesellschaftspolitische Funktionen besser wahrzunehmen.

Zu 2:

Die Richtlinien und Einheitlichkeit der Regierungspolitik termingerecht zu wahren.

Zu 3:

Die Interessen des Landes innerhalb der politischen Entwicklung der EU sowie des Ostseeraumes angemessen zu vertreten.

Zu 4:

Die Arbeit der Landesregierung in der Öffentlichkeit professionell darzustellen und damit politische Entscheidungen verständlich zu machen.

Den Medienstandort Schleswig-Holstein zu fördern.

Leistungsmerkmale pro Teilleistung Aufgabenbereich 1	Ist 2000	Ist 2001	Ist 2002	Ist 2003	Abweichung Plan/Ist 2003	
					abs.	in %
Unterstützung u. Beratung spez. Personengr. Minderheitenpolitik						
Politik für Menschen mit Behinderungen						
Kinder- und Jugendpolitik						
Anträge an den Verfügungsfonds der MP in	96	83	56	60		
Protokoll, ausw. Angelegenheiten, Orden	2	7	2	4		
Anzahl Delegationsreisen	681	739	866	700		
Anzahl Orden						
Ressortübergreifende Querschnittsaufgaben						
Anzahl Ernennungen und Berufungen	178	170	133	237		
Anzahl Modernisierungsseminare	14	10	6	0		
Anzahl der Beratungstage Personal- und Organisationsberatung	Produkt erst seit 2002		78	39		
Aufgabenbereich 2						
Landtagsangelegenheiten						
Anzahl Antworten auf Kleine und Große Anfragen	kl. 357, gr. 9	kl. 362, gr. 10	kl. 439, gr. 24	kl. 342, gr. 4		
Bürgeranliegen						
Anzahl Antworten auf Bürgereingaben	750	591	789	724		
Anzahl Anträge an den Sozialfonds der MP in	127	136	109	129		

* Abweichung in %:

10 - 25 %

mehr als 25 %

= kurze Erläuterung erforderlich!

= Erläuterung und Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich!

Abweichungsbegründung und Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen

Die erheblich gestiegene Anzahl der Ernennungen und Berufungen steht im Zusammenhang mit der Umbildung der Landesregierung zum Beginn des Jahres 2003. Von der Staatskanzlei wurden zwar im Jahr 2003 "Modernisierungsseminare" angeboten, es bestand aber keine Nachfrage nach diesen. Nach nunmehr 10-Jahren Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein ist der Bedarf an Grundlagenschulungen augenscheinlich bei den Interessierten gedeckt. Es wird in Zukunft primär darum gehen, die vorhandenen Modernisierungsmittel bei konkreten Projekten einzusetzen, wie sie sich u.a. aus den Vorschlägen der Strukturkommission ergeben können.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Kosten) pro Teilleistung (Kostenträgergruppe)	Ist 2001 €	Ist 2002 €	Plan 2003 €	Ist 2003 €	Abweichung Plan/Ist aktuelles Jahr in %*	
					abs.	
Aufgabenbereich 1	953,75	942,10				
Unterstützung und Beratung spezieller Personengruppen						
Ressortübergreifende Querschnittsaufgaben	1088,80	1125,20				
Protokoll, ausw. Angelegenheiten, Orden	1329,90	1358,30				
Aufgabenbereich 2						
Ressortkoordinierung	1417,90	1208,70				
Landtagsangelegenheiten	81,40	55,20				
Koordinierung von Bundesangelegenheiten	206,20	327,60				
Bürgeranliegen	396,40	844,80				
Planung	751,50	722,40				
Aufgabenbereich 3						
Ostseezusammenarbeit	461,20	696,80				
Koordinierung EU-Förderpolitik	434,70	410,40				
Europapolitik / EU	1274,30	1316,00				
Aufgabenbereich 4						
Pressearbeit	309,90	305,30				
Öffentlichkeitsarbeit	709,70	838,90				
Informationsmanagement	806,70	718,00				
Medienpolitik	402,50	419,30				

Umstellung der Kostenträgerstruktur in der Staatskanzlei. Die Daten sind daher nicht mehr mit den Vorfahren vergleichbar.

* Abweichung in %:
10 - 25 %

= kurze Erläuterung erforderlich!

= Erläuterung und Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich!

Abweichungsbegründung und Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen	

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Kosten) pro Teilleistung (Kostenträgergruppe)	Ist 2001 €	Ist 2002 €	Plan 2003 €	Ist 2003 €	Abweichung	
					abs.	in %*
Aufgabenbereich 1						
Personal der Landesverwaltung			403.889	375.312	-28.577	-7,08
Modernisierung			705.034	512.073	-192.961	-27,37
Protokoll, ausw. Angelegenheiten, Orden			1.710.824	1.599.940	-110.884	-6,48
Personal- und Organisationsberatung			250.419	222.747	-27.672	-11,05
Gästehaus			218.196	206.924	-11.272	-5,17
Aufgabenbereich 2						
Kabinetts- und Bundsratsangelegenheiten			586.332	592.158	5.826	0,99
Ressortkoordinierung Ref. 21			695.561	698.931	3.370	0,48
Ressortkoordinierung Ref. 22			658.137	656.917	-1.220	-0,19
Ressortkoordinierung Ref. 23			518.345	520.425	2.080	0,40
Planung			830.346	803.386	-26.960	-3,25
Aufgabenbereich 3						
Ostseezusammenarbeit			598.228	578.794	-19.434	-3,25
Koordinierung EU-Förderpolitik			518.423	494.314	-24.109	-4,65
Europapolitik / EU-Erweiterung			222.678	229.533	6.855	3,08
Europäische Zielgruppenarbeit			716.682	723.111	6.429	0,90
INTERREG A			157.991	159.499	1.508	0,95
Hanse-Office			331.185	334.964	3.779	1,14
Aufgabenbereich 4						
Pressearbeit			363.377	365.438	2.061	0,57
Öffentlichkeitsarbeit			493.340	460.424	-32.916	-6,67
Informationsmanagement			930.596	898.898	-31.698	-3,41
Reden			256.656	258.431	1.775	0,69
Medienpolitik			492.391	508.369	15.978	3,24

* Abweichung in %:
10 - 25 %
mehr als 25 %

= kurze Erläuterung erforderlich!

= Erläuterung und Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich!

Modernisierung und Personal- und Organisationsberatung

Abweichungsbegründung und Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen

Die Abweichung ergibt sich aus in 2003 nicht abgeflossenen Modernisierungsmitteln, dieses Mittel die unter 111-53401 veranschlagt waren wurden an den Finanzminister zurückgegeben. Mit den sonstigen nicht verbrauchten Mitteln wurde die globale Minderausgabe erwirtschaftet.

	Ist 2001 %	Ist 2002 %	Plan 2003 %	Ist 2003 %	Abweichung Plan/Ist 2003 abs. in %*
Bürgerorientierung pro Teilleistung					
Unterstützung und Beratung spezieller Personengruppen					
Ressortübergreifende Querschnittsaufgaben					
Protokoll, ausw. Angelegenheiten, Orden					
Ressortkoordinierung					
Landtagsangelegenheiten					
Koordinierung von Bundesangelegenheiten					
Bürgeranliegen					
Planung					
Pressearbeit					
Öffentlichkeitsarbeit					
Informationsmanagement					
Medienpolitik					
Ostseezusammenarbeit					
Koordinierung EU-Förderpolitik					
Europapolitik / EU					

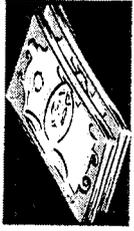
1. Die Messung der Bürgerorientierung ist erst nach Durchführung von Befragungen möglich. Diese Daten wurden aber bisher nicht erhoben.

*Abweichung in %:
10 - 25 %
mehr als 25 %

= kurze Erläuterung erforderlich!
= Erläuterung und Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich!

Abweichungsbegründung und Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen

Einnahme-Ausgaberechnung Bereich 0301 - kameral -		Ist 2001		Ist 2002		Plan 2003		Ist 2003		Abweichung Plan/Ist 2003	
		T€		T€		T€		T€		abs.	in %*
Gesamteinnahmen		148,60		119,70		105,50		113,20		7,70	7
Gesamtausgaben		11.405,30		10.904,10		10.235,30		9.870,40		-364,90	-4
davon:											
Personalausgaben		7.061,40		7.500,60		7.114,50		7.069,50		-45,00	-1
Sachausgaben einschl. Investitionen		3.111,10		2.192,60		2.163,70		1.901,70		-262,00	-12
Transferleistungen		1.232,80		1.210,90		957,10		899,50		-57,60	-6

Kostenrechnung Staatskanzlei Kiel - KLR -		Ist 2001		Ist 2002		Veränderte Darstellung der KLR Ergebnisse gem. zentraler Vorgabe des MFE	Plan 2003		Ist 2003		Abweichung Plan/Ist 2003	
		T€		T€			T€		T€		abs.	in %*
Gesamterlöse		151,20		119,70				105,50		106,20		0,70
Gesamtkosten		10.852,10		11.289,00				11.749,00		11.290,30		-458,70
davon:												
Personalkosten		4.208,30		4.748,30		Personalkosten		8.015,40		8.002,10		-13,30
Sachkosten		2.288,40		- 2.444,20		Sachkosten		1.914,00		1.490,10		-423,90
Umlagen		4.355,40		4.096,50		Kapitalkosten		396,50		407,10		10,60
						Fremdleistungen		984,10		990,50		6,40
						neutrale Ausgaben		439,00		400,50		-38,50

*Abweichung in %:

10 - 25 %

mehr als 25 %

= kurze Erläuterung erforderlich!

= Erläuterung und Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich!

Abweichungsbegründung und Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen

Die Differenz im Sachkostenbereich des kameralen Haushaltes als auch in der KLR ergibt sich durch die von der Staatskanzlei zu erbringende globale Minderausgabe, und die nicht abgeflossenen Modernisierungsmittel.