

Transparenz und Effizienz durch Business Intelligence

Mit dem Projekt E-Haushalt baut die Senatorin für Finanzen in Bremen ein zentrales elektronisches Managementinformations-System zur verbesserten Haushaltsdarstellung und Haushaltsanalytik auf. Der Beitrag stellt das Projekt, die Ziele und den Nutzen vor.

Autor



Arne Schneider

ist Haushaltsdirektor der Freien Hansestadt Bremen und leitet bei der Senatorin für Finanzen die Abteilung Haushalt, Kredit und Vermögen. arne.schneider@finanzen.bremen.de

Die meisten Gebietskörperschaften in Deutschland haben mittlerweile Produkthaushalte, in denen die zu erreichenden Fach- und Finanzziele mit den dazu geplanten Maßnahmen beschrieben und Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt sind. Die Bewirtschaftung der Produktbereiche erfolgt vermehrt im Rahmen von dezentraler Ressourcen- und Ergebnisverantwortung mit weitgehender Entscheidungsautonomie. Eine zentrale Herausforderung ist dabei, Transparenz über die finanzielle Situation und die erbrachten Leistungen der dezentralen Einheiten herzustellen. Während die Einheit von dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung häufig bereits eingerichtet ist, sind die zugehörigen Formen der zentralen Steuerung und Kontrolle vielfach noch wenig ausgeprägt beziehungsweise deren Instrumente noch nicht ausgereift.

Nach der Landeshaushaltsordnung der Freien Hansestadt Bremen sind geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente Voraussetzung für eine Veranschlagung von Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen im Rahmen eines Systems der dezentralen Verantwortung. Damit wird insbesondere sichergestellt, dass das jeweils verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird. Der integrierten Steuerung des Haushalts über Fach-, Personal- und Finanzziele ein-

schließlich zugehöriger Kennzahlen wird bereits mit dem Produktgruppenhaushalt des Landes und der Stadtgemeinde Bremen Rechnung getragen. Jedoch können Wirkungszusammenhänge unterjährig bisher schwer aufgezeigt werden.

Zeitaufwendige Abläufe

Um derzeit auf entscheidungsrelevante Informationen zugreifen zu können, wird in der Regel Expertenwissen benötigt, zumal die Informationen über eine Vielzahl von Finanz-, Personal- und Fachsystemen verteilt sind. Die mithilfe von Textverarbeitungs- oder Tabellenkalkulationsprogrammen erstellten Einzelberichte werden noch manuell zusammengefasst und ausgewertet. Mit dieser Vorgehensweise ist ein hoher Zeitaufwand verbunden. Die entscheidungsrelevanten Informationen werden deshalb in der Regel auch erst verspätet veröffentlicht und sind teilweise uneinheitlich. Die für die Bereitstellung von Informationen verantwortlichen Organisationseinheiten sind zum wesentlichen Teil mit der Datenbeschaffung und -aufbereitung beschäftigt statt mit der Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Im Rahmen des Programms zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung wurde im Jahr 2015 bei der Senatorin für Finanzen Bremen ein Projekt zum Berichtswesen, dem Umfang, Erstellungsaufwand und der Verwertbarkeit initi-

Kompakt

- Um Transparenz über die finanzielle Situation und die erbrachten Leistungen der dezentralen Einheiten herzustellen, hat die Senatorin für Finanzen in Bremen das Projekt E-Haushalt initiiert.
- Ziel des Projekts ist es, Politik und Verwaltung einen ständig aktuellen Überblick über die im Haushalt festgelegten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sowie verbesserte wirkungsorientierte Steuerungsinstrumente zu ermöglichen.
- Basis ist ein Business-Intelligence-System, mit dem Daten in elektronischer Form gesammelt, ausgewertet und nutzerfreundlich dargestellt werden.

iert. Dabei wurde festgestellt, dass die wirkungsorientierte Steuerung des Haushalts durch mehr Transparenz und Interaktivität im Rahmen eines webbasierten Managementinformations-Systems deutlich gesteigert werden könnte.

Eine zielgruppenspezifische Aufbereitung sowie die Abstimmung der einzelnen fragmentarischen Berichte sind eine besondere Herausforderung für die Transparenz und Stringenz des Haushalts. Moderne Haushaltssysteme sehen integrierte Berichte aus Finanz-, Personal- und Leistungsdaten vor und folgen der im Haushalt gewählten Struktur. Um eine bessere Steuerung des Haushaltsvollzuges für Senat, Verwaltung und Parlament zu ermöglichen, sollten die Ziele und Ergebnisse daher so kommuniziert werden, dass alle Beteiligten genau die Informationen zu dem Zeitpunkt abrufen können, zu dem sie sie brauchen. Ziel ist eine effiziente, transparente und zeitnahe Bereitstellung von Steuerungsinformationen.

Projekt E-Haushalt

Deshalb wurde in den Haushalten für die Jahre 2016 und 2017 als strategisches Ziel für die Produktgruppe Haushalt und Finanzen die Einführung von E-Haushaltsplan und E-Berichterstattung vorgesehen und mit dem Masterplan des Modernisierungsprogramms „Zukunftorientierte Verwaltung“ in dessen strategischem Entwicklungsfeld „Integrierte Gesamtsteuerung“ das Projekt E-Haus-

halt eingerichtet. Zielsetzung des Projekts ist der Aufbau eines zentralen elektronischen Managementinformations-Systems zur verbesserten Haushaltsdarstellung und Haushaltsanalytik. Durch einen ständig aktuellen Überblick über die im Haushalt festgelegten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sollen Politik und Verwaltung verbesserte wirkungsorientierte Steuerungsinstrumente bereitgestellt werden.

Kürzlich haben der Senat und die Bürgerschaft der Freien Hansestadt Bremen den konkreten Auftrag erteilt, den E-Haushalt für das Land und die Stadtgemeinde aufzubauen. In der ersten Stufe sollen das Haushaltscontrolling und die wirkungsorientierte Steuerung eingerichtet werden. Zudem soll mit dem E-Haushalt zukünftig auch eine verbesserte Ressourcensteuerung mittels Gender Budgeting möglich sein. Später soll im E-Haushalt unter anderem das Beteiligungscontrolling ergänzt werden. Zur Steuerung des Projekts wurde ein Lenkungsausschuss unter Beteiligung der Fachressorts, der Stadtgemeinde Bremerhaven und aller Interessenvertretungen gebildet.

Um die Transparenz des Haushalts für die Verwaltung und die Politik zu verbessern, soll zukünftig eine Controllingsoftware für die elektronische Haushaltsdarstellung und -analytik in Ergänzung zur Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesensoftware eingesetzt werden. Mit dem Einsatz eines Business-Intelligence-Systems

(BI-Systems), das der Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten in elektronischer Form dient, soll ein nutzerfreundliches Berichtswesen geschaffen sowie effiziente Planungs- und Prognoseprozesse möglich gemacht werden. Der E-Haushalt soll auch dazu genutzt werden, derzeit noch bestehende Redundanzen und Darstellungsmengen des Berichtswesens zu reduzieren.

Zur leichteren Steuerung der Aufgabenerfüllung soll mittels des E-Haushalts ein unterjähriges Berichtswesen aufgebaut werden, das die im Haushalt festgelegten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen jeweils darstellt. Der E-Haushalt soll einen ständig aktuellen Überblick über die Zielerreichung in den Produktplänen, -bereichen und -gruppen sowie deren Meilensteine und Maßnahmen ermöglichen. Er soll zeitnah Informationen darüber liefern, ob die angestrebten Ziele erreicht werden oder gefährdet sind.

Unterschiedliche Berichte auf gemeinsamer Basis

Der E-Haushalt soll die Entscheidungsprozesse durch eine effiziente, transparente und zeitnahe Bereitstellung von Steuerungsinformationen unterstützen. Er soll die Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen Ressourceneinsatz und Zielerreichung auf Basis von Fach-, Personal- und Finanzziele bedarfs- und adressatengerecht möglich machen. Der E-Haushalt wird damit das klassische Berichtswesen ersetzen und die Steuerung auf Basis von Wirkungszusammenhängen ermöglichen.

Mithilfe des E-Haushalts sollen sich auf einer gemeinsamen Datenbasis unterschiedliche Berichte generieren lassen – sowohl vorgefertigte Berichte als auch Ad-hoc-Analysen. Der E-Haushalt soll über nutzerfreundliche, programmierfreie Berichtsportale und Analysewerkzeuge verfügen. Benutzerspezifische Anwendungen sollen die für der jeweilige Nutzer individuell wichtigsten Kennzahlen grafisch aufbereitet darstellen können. Ein webbasierter Zugriff soll

mobile Analysen über den Browser zu jeder Zeit ermöglichen. Entscheidungsrelevante Kennzahlen sollen online verfügbar sein. Zudem soll der E-Haushalt Finanz-, Personal- und Fachdaten aus den unterschiedlichen Vorsystemen mit größtmöglichem Automatisierungsgrad einbeziehen können. Eine differenzierte Rechtevergabe muss dabei für die notwendige Einschränkung von Lese- und Schreibzugriffen sorgen. Die Installation erfolgt oberhalb der operativen Fachanwendungen.

Im Rahmen des Projekts wird in einem ersten Schritt die Überführung des derzeitigen Datenbestands, vor allem des Produktgruppenhaushalts und zugehöriger Berichte, in ein BI-System realisiert. Damit sind zunächst die gewohnten Informationen über einen neuen Zugangskanal verfügbar. Im

zweiten Schritt werden für das Berichtswesen auch Planwerte (Finanz-, Personal- und Leistungsplanwerte) erfasst. Auch Planungen des Ressourceneinsatzes und der Leistungsangaben sollen später möglich sein.

Die Überführung der bestehenden Haushaltsinstrumente in ein gemeinsames BI-System allein führt noch nicht zu wirkungsorientierter Steuerung. Es ist lediglich das Werkzeug, um Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen. Jedoch ist davon auszugehen, dass eine Überprüfung der gegenwärtigen Ziel- und Kennzahlensysteme im Hinblick auf ihre Steuerungsrelevanz und Wirkungsorientierung leichter durchgeführt werden kann. Insbesondere soll der E-Haushalt eine Verknüpfung von Finanz-, Personal- und Fachkennzahlen ermöglichen.

Es wird davon ausgegangen, dass nach der Einführung des E-Haushalts der Arbeitsanteil für die Datenbeschaffung und -aufbereitung im Rahmen des unterjährigen Berichtswesens erheblich reduziert werden kann. Zudem wird die durch den E-Haushalt gestützte wirkungsorientierte Haushaltssteuerung dazu führen, dass Verwaltungsabläufe verbessert, Kosten gesenkt und Risiken minimiert werden können. ■



SpringerProfessional.de

Business Intelligence



Grabner, W., Naumann, R. (2015): Abläufe der Verwaltung zielgerichteter gestalten, in: innovative Verwaltung, 6, S. 14-17, www.springerprofessional.de/link/6103970