
Wirksame Verwaltungssteuerung – mehr als nur die Summe eingesetzter Controllinginstrumente

Controllerforum der dbb Akademie
Dresden, 10. Juni 2010

Ausgangssituation (1998)

- Klassische, funktional gegliederte Bundesverwaltung mit dreistufigem Behördenaufbau aus
 - oberster Bundesbehörde (Bundesministerium der Finanzen)
 - Mittelbehörden (Oberfinanzdirektionen)
 - Ortsbehörden (Hauptzollämter/Zollfahndungsämter)
- Ressourcenplanung i.R.d. Kameralistik, Personalbedarfsberechnung (PersBB) für rd. 30 % der Aufgabenbereiche
- Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) auf Grundlage § 7 (3) BHO

Einführung Kosten- und Leistungsrechnung

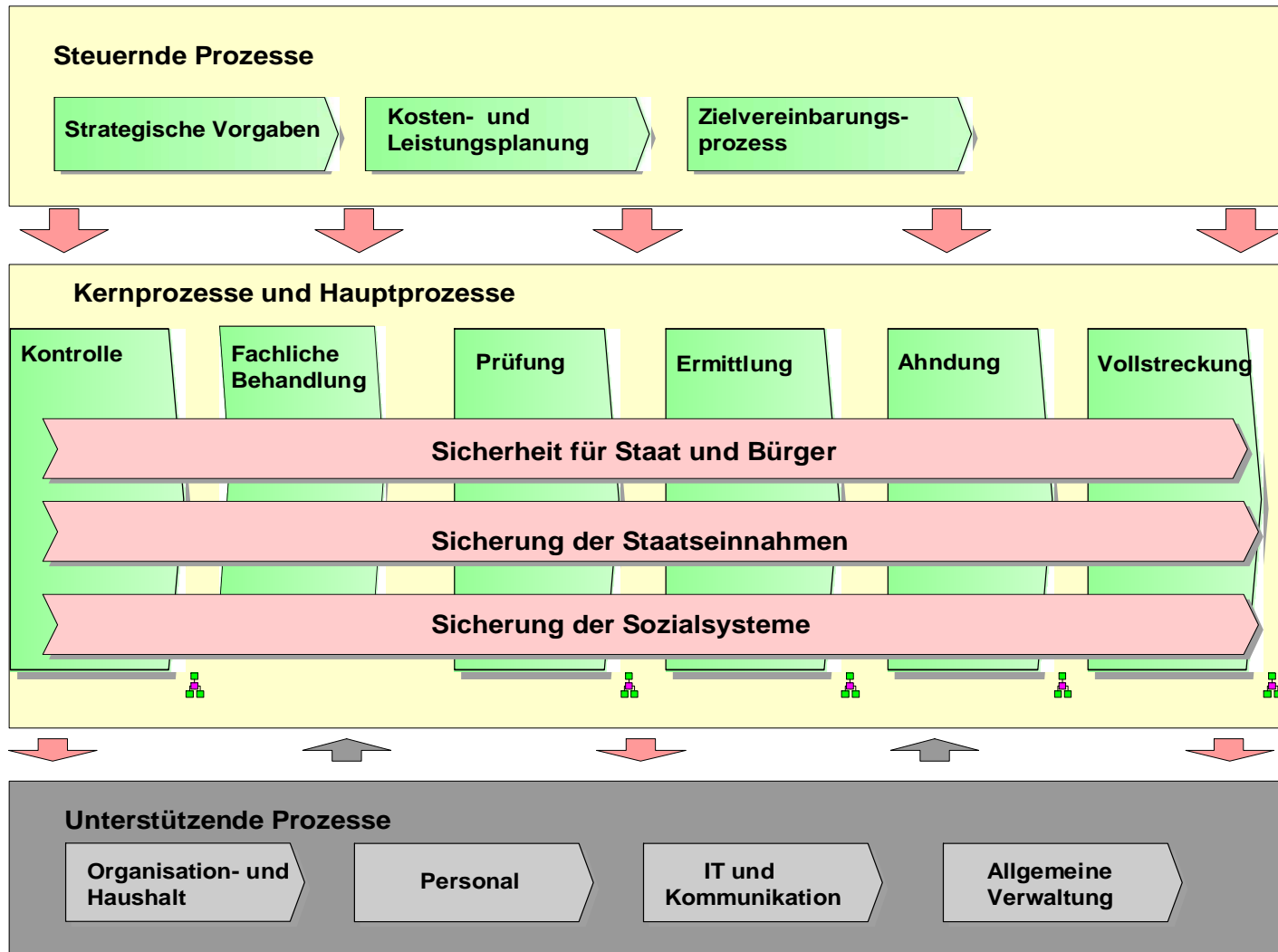
- Einführung der KLR Zoll ab 1998 als Ist-Vollkostenrechnung mit Erhebung quantitativer Ergebnisse (Leistungsmengen)
 - Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses ab 2002 mit i.W. quantitativen Vorgaben für die Aufgabenbereiche der ZV, ab 2004 erste qualitative bzw. auf die Wirkung des Verwaltungshandelns gerichtete Ziele
- ⇒ Allerdings: keine Verzahnung der KLR und der Zielvereinbarungen mit der Ressourcenplanung

Projekt Strukturentwicklung Zoll

Ganzheitlicher fachlicher Ansatz (von der funktionalen zur prozessorientierten Verwaltung)

- Zollverwaltung prozessorientiert ausgerichtet, fachliche Qualität und Wirkung des Verwaltungshandelns im Vordergrund
- Standardisierung der Fachprozesse
- Aufbau- und Ablauforganisation ab 2009 umfassend reorganisiert:
 - oberste Bundesbehörde: Konzentration auf strategische Steuerung, permanente Aufgabenkritik, Priorisierung von Aufgaben und Ressourcen
 - Mittelebene: Zuweisung bundesweiter fachlicher Verantwortlichkeit (Fachpakete) sowie regionaler Prozess- und Ergebnisverantwortung
 - Ortsebene: prozessorientierte Bündelung der Sachgebiete, Ergebnisverantwortung für operative Aufgaben
- Fortentwicklung des Steuerungskonzeptes Zoll (Planung, Steuerung, Ergebnis- und Wirkungskontrolle)

Prozesslandkarte Zoll



Steuerung der Zollverwaltung

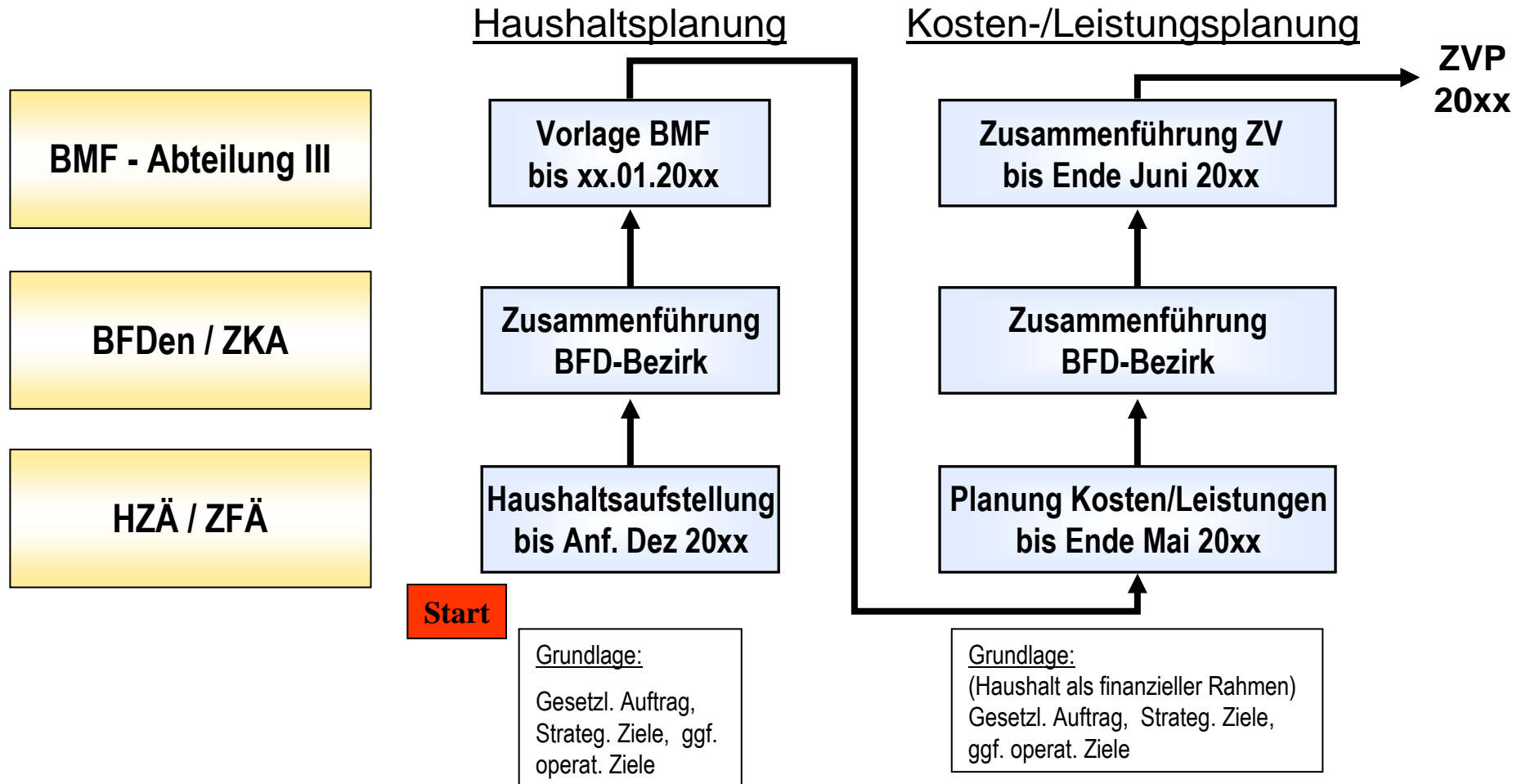
- Steuerung der Zollverwaltung auf Stärkung der Eigenverantwortung ausgerichtet
- Prozess- und Ergebnisverantwortung eindeutig zugewiesen (dezentrale Handlungs- u. Entscheidungskompetenz)
- Im Zielvereinbarungsprozess werden
 - die erwarteten Ergebnisse beschrieben / Ziele vereinbart
 - die dafür einzusetzenden Ressourcen festgelegt
- Zielvereinbarung und Ergebnisbetrachtung erfolgen jeweils durch die unmittelbar übergeordnete Behörde

Steuerungskonzept der Zollverwaltung

Zur Verknüpfung von Zielen und Ressourcen ist ein mehrstufiger Planungsprozess notwendig:

1. Haushaltsplanung (einschl. Personalhaushalt)
2. Kosten- und Leistungsplanung (KLP)
3. Zielvereinbarungsprozess (ZVP)

Controlling-Kalender



Haushaltsaufstellung und -ausführung

- Haushaltsvoranschlag stellt verbindlichen Rahmen für den Zielvereinbarungsprozess dar
- Zuweisung / Verteilung der Haushaltsmittel entsprechend Ergebnis Zielvereinbarungsprozess
- Verwendung der Haushaltsmittel innerhalb der Dienststellen erfolgt entsprechend der Priorisierung aus dem Zielvereinbarungsprozess

Kosten- und Leistungsplanung

Erweiterung der Kameralistik um eine ergebnisorientierte Planung je Kostenstelle:

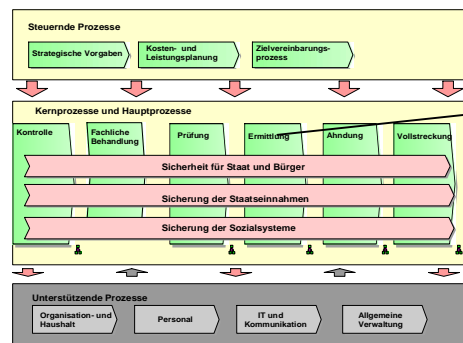
- dezidierte Planung der erwarteten Aufgaben (Prozesse/Leistungen) und Arbeitsmengen (**Ergebnisplanung**)
- Planung der für die Prozesse/Leistungen benötigten Ressourcen (**Personalbedarfsplanung**)
- Kalkulation der erwarteten Kosten (**Kostenplanung**)

Die Ergebnisse der Planung bilden die Grundlage für den anschließenden Zielvereinbarungsprozess

Produktkatalog

Produktkatalog aus Prozesslandkarte Zoll abgeleitet:

- Produktgruppen bestimmt durch Hauptprozesse (Kontrolle, Fachliche Behandlung, Prüfung, Ermittlung, Ahndung, Vollstreckung)
- Produkte i.W. prozessual auf der Ebene der Geschäftsprozesse gebildet
- Leistungen bilden ergebnisorientiert Geschäftsprozesse oder Arbeitsvorgänge ab



Produktsteckbrief für den Fachbereich

Steuerungsunterstützung 

Produkt - Steckbrief		
Produktgruppe	HZ130000	Ermittlung
Produkt	HZ130100	Ermittlungshandlungen
Leistungen	HZ130101	• Ermittlung einleiten
	HZ130102	• Ermittlung durchführen
	HZ130103	• Ermittlungsbegleitende/-unterstützende Auswertung durchführen
	HZ130104	• IT-Kriminaltechnik
	HZ130105	• Spezialeinheiteneinsatz
	HZ130106	• VAM und Sicherheitsleistung durchführen
	HZ130107	• Zeugenschutz durchführen
	HZ130108	• Ermittlung abschließen
Kurzbeschreibung (Geschäftsprozess einschl. Arbeitsvorgänge)	HZ130101 Ermittlung einleiten Verfahren einleiten: • Anfangsverdacht prüfen • Besondere Maßnahmen durchführen	

Ergebnisplanung

Die Ergebnisplanung erfolgt:

- jährlich
- für jede Kostenstelle
- durch den Kostenstellenleiter
- aufgabenbezogen (Leistungen des Produktkatalogs) und
- ergebnisbezogen (Leistungsmengen / Arbeitsergebnisse)

Resultat:

„Leistungsangebot“ der Kostenstelle

Personalbedarfsplanung

1. Berechnung des Personalbedarfs je Leistung
 - aus den beplanten Mengen der Ergebnisplanung und
 - der festgelegten Bearbeitungszeit
oder
 - für Leistungen ohne quantifizierbares Ergebnis auf Basis
geplanter Stunden
2. Aufteilung des berechneten Personalbedarfs auf die
Laufbahnen

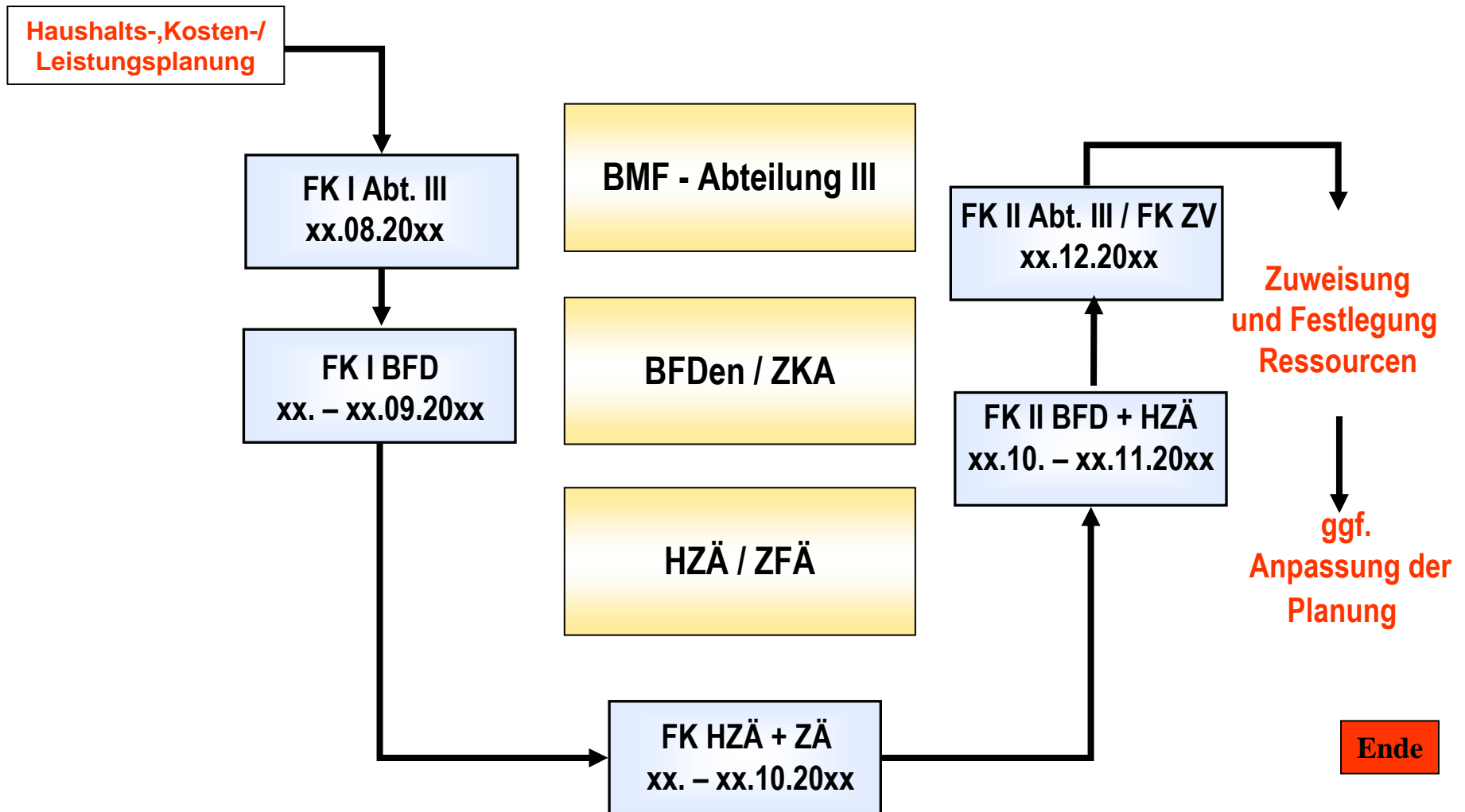
Kostenplanung

Monetäre Bewertung der zeit- und mengenmäßig beplanten Leistungen:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Kapitalkosten

Die Planung erfolgt analog zur Ist-Kostenrechnung.

Controlling-Kalender



Zielvereinbarungsprozess

Die Kosten- und Leistungsplanung dient der Feststellung,

- ob und mit welchen Ressourcen Ziele erreicht werden können

Im Zielvereinbarungsprozess wird auf Grundlage der strategischen Ausrichtung

- der künftige Sollzustand vereinbart (Ziele zum Ergebnis / zur Wirkung des Verwaltungshandelns)
- (gemeinsam) über den Einsatz der notwendigen Ressourcen entschieden (Priorisierung)
- die Verwendung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel festgelegt

Ergebnisbetrachtung

Die Verknüpfung von Zielen, Ressourcen und Ergebnissen erfordert eine permanente und eigenverantwortliche Ergebnisbetrachtung

- Zielgeber und Zielnehmer analysieren die Zielerreichung im Hinblick auf
 - die Wirkung des Verwaltungshandelns,
 - die erzielte Qualität der Arbeitsergebnisse und
 - die Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes
- Sie hinterfragen die Ursachen der erzielten Ergebnisse
- Ergebnisbetrachtung / -analyse erfolgen durch die örtlichen Fachverantwortlichen sowie die Rechts- und Fachaufsicht der Mittelebene

Ergebnisbetrachtung und Berichtswesen

- **Stand der Zielerreichung**
im ebenen- und adressatengerechten Berichtswesen für
Prozess- und Ergebnisverantwortliche
- **Standardisierte Erfolgskontrolle**
im Rahmen regelmäßiger Führungsklausuren zur
Ergebnisbetrachtung (Abweichungs- und Ursachenanalyse,
Erörterung ergriffener Maßnahmen, Identifizierung
übergreifenden Steuerungsbedarfs)
- **Abweichungsberichte**
zur Ergebnis- und Konsequenzanalyse an das BMF

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Kontakt:

Dirk Bremer

Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung
Referat Steuerungsunterstützung Zoll

Katharinenstraße 3
20457 Hamburg
040 / 42820 - 3440