

Regierungsratsbeschluss

vom 1. Juni 2010

Nr. 2010/967

Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung; Ergänzung des WoV-Handbuches

1. Erwägungen

Seit einigen Jahren ist in der Kantonalen Verwaltung des Kantons Solothurn eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) flächendeckend im Einsatz. Die gesetzliche Grundlage bilden die §10 (Leistungsorientierung) und §11 (Produkt) des WoV-Gesetzes. Darin wird eine Zurechnung von Kosten und Erlösen auf einzelne selbständige Leistungseinheiten der Verwaltung (Produkt) verlangt.

Ziel der Kostenrechnung ist

- eine differenzierte Aussage über die Wirtschaftlichkeit zu machen (Kosten/Erlös pro Produkt)
- die Grundlage und Struktur für die Kalkulation zu bilden (Gebühren)
- Entscheidungsgrundlagen für diverse Problemstellungen bereitzustellen (Neuausrichtung, Optimierung der Abläufe, usw.)
- die Verbindung von Kosten und Leistung abzubilden

Eine sinnvoll eingesetzte KLR ist heute betriebswirtschaftlich notwendig und erzeugt auch einen entsprechenden Nutzen für jede Dienststelle. Die KLR ist jedoch von Dienststelle zu Dienststelle sehr unterschiedlich ausgeprägt (von sehr einfach bis komplex), wird unterschiedlich eingesetzt und nur teilweise von der Führung auch wirklich als Führungsinstrument genutzt. Da jedoch auch die einfachste KLR mit Aufwand verbunden ist (dezentral bei den Dienststellen, zentral beim AFIN), stellt sich zu Recht die Frage nach dem Kosten/Nutzenverhältnis.

Für eine Standortbestimmung hat deshalb das Amt für Finanzen im 1. Halbjahr 2009 bei allen Controllingverantwortlichen der Dienststellen eine Benutzerumfrage durchgeführt, mit dem Ziel, die Komplexität (wo immer sinnvoll) zu reduzieren und den Nutzen der KLR als Führungsinstrument zu erhöhen. Der Rücklauf war erfreulicherweise 100%. Die Umfrageergebnisse entsprachen den von den AFIN-Mitarbeitenden in den letzten Jahren gemachten Erfahrungen. Es besteht ein Unbehagen, die KLR als Führungsinstrument konsequent anzuwenden. Der Sinn und Nutzen ist bei den Betroffenen nicht immer ersichtlich. Dadurch steht der Aufwand der Dienststellen bzw. des AFIN teilweise in einem Missverhältnis zum eigentlichen Nutzen (Beilage 1).

Die Ergebnisse der Benutzerumfrage sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen wurden dem Regierungsrat am 12. Januar 2010 im Rahmen eines Seminars vorgestellt und gutgeheissen. Folglich wurde das Kapitel 10.4 des WoV-Handbuches, Betriebsbuchhaltung – Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) mit den Supportlevels und dem zukünftigen Vorgehen entsprechend ergänzt (Beilage 2).

Der Erfolg und Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung ist abhängig von der Führungskultur, der Einstellung und Motivation aller Beteiligten sowie von den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Die unterschiedlichen Geschäftsaufgaben der Dienststellen bedingen jedoch differenzierte Supportlevels. Mit der Schaffung von drei KLR-Supportlevels (Light, Standard, Enhanced) wird diesem Anliegen Rechnung getragen.

Support levels	Light	Standard	Enhanced
1. Anforderungen			
Führungsnutzen / Führungskultur	Kaum Führungszahlen aus der KLR	Vereinzelt werden Kennzahlen erstellt	Mit den Kennzahlen wird verbindlich geführt
Bedeutung von Gebühren, Tarifen und Kalkulationen	Keine Bedeutung	Teilweise werden SAP-zahlen verwendet	Kalkulationsgrundlage ist das SAP
Buchhalterische Notwendigkeit oder Vorgaben.	keine	gering	Separate Ausweise gegenüber Bund
2. Ausprägung			
Stundenrapportierung und Leistungserfassung ins SAP	Kaum Stundenrapportierung	Stundenrapportierung mit Batchinput ins SAP	Rapportierung auf mehrere Leistungsarten
Verteilschlüssel	nur fixe %-Sätze	mehrere Verteilschlüssel (% , Std, stat. Kennzahlen, usw)	viele unterschiedliche Verteilschlüssel
Anzahl Kostenstellen	1 Hauptkostenstelle	Bis 3 Hauptkostenstellen	> 5 Hauptkostenstellen
Anzahl Produktgruppen		1 Bis 3	3 oder mehr
Musterbeispiele	Departementsekretariate und kleine Dienststellen (DST)	Grossteil der DST	DST mit GB-Saldo von > 20Mio.Fr., viel Personal
3. Support AFIN			
Istverbuchungen	Möglichst zentral über den ganzen Kanton im AFIN		
Planungsprozess	- Bereinigung Excel-BAB dezentral durch DST - SAP-Anpassungen zentral durch AFIN	-Bereinigung Excel-BAB dezentral durch DST - SAP-gemeinsam AFIN / DST	-Planung gemeinsam (evtl. nur) im SAP mit intensivem AFIN-Support
Supportbeschreibung	zentral	dezentral	dezentral
Anzahl Std. Support pro Jahr	5	10	>10
Reaktionszeiten AFIN	innerhalb 3 Arbeitstagen	innerhalb 2 Arbeitstagen	Innerhalb 1 Arbeitstages
4. Aufgaben DC			
SAP-Know how	geringes KLR-Wissen	gutes KLR-Wissen	ausgeprägtes KLR-Wissen
5. Aufgabe DST			
SAP-Know how	geringes KLR-Wissen	gutes KLR-Wissen	ausgeprägtes KLR-Wissen

In Absprache mit den Dienststellen und den Departementscontrollern/in hat das Amt für Finanzen jede Dienststelle pragmatisch einer dieser drei Kategorien zugeteilt (Beilage 3).

2. Beschluss

- 2.1 Der Bericht zum Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung vom 1. Juni 2010 wird zur Kenntnis genommen.
- 2.2 Jeder Dienststelle wird in Absprache mit dem Departement ein KLR-Supportlevel zugeteilt.
- 2.3 Die KLR-Supportlevels werden bei jeder Globalbudgetvorlage mit der Dienststelle, dem Departementscontroller/in und dem AFIN für die kommende Globalbudgetperiode neu

festgelegt.

- 2.4 Das Kapitel 10.4 'Betriebsbuchhaltung (KLR)' des WoV-Handbuches wird mit den Definitionen der drei KLR-Supportlevels und dem zukünftigen Vorgehen ergänzt.



Andreas Eng
Staatschreiber

Beilagen

- Bericht zum Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung vom 1. Juni 2010 (Beilage 1)
- Kapitel 10.4 'Betriebsbuchhaltung – Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)' des WoV-Handbuches (Beilage 2)
- Liste der Zuteilung der Dienststellen zu den drei KLR-Supportlevels (Beilage 3)

Verteiler

Departemente (5)
Staatskanzlei
Gerichte
Globalbudgetnehmer (40)
Kantonale Finanzkontrolle
Amt für Finanzen (5)
Departementscontroller/in (5)
Parlamentsdienste