

Projektverfügung der Samtgemeinde Lüchow (Wendland) zur Umstellung des kommunalen Haushaltswesen

1. Vorbemerkung

Durch die Änderung der NGO und die Verabschiedung der Gemeindehaushalts- und -kassenverordnung wurden in Niedersachsen mit Wirkung ab dem 1. Januar 2006 die rechtlichen Grundlagen für die Einführung der kommunalen Doppik geschaffen. Nach einer Übergangsfrist von fünf Jahren ist die flächendeckende Einführung der kommunalen Doppik in Niedersachsen spätestens für das Jahr 2012 vorgesehen. Im Zuge des vom Land Niedersachsen beschrittenen Weges zur Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens sind auch bei der Samtgemeinde Lüchow (Wendland) die erforderlichen Maßnahmen zur Umstellung von der Kameralistik auf die doppelte kaufmännische Buchführung weiter voranzutreiben.

Bei der ehemaligen Samtgemeinde Lüchow wurde bereits im Jahr 2004 mit den ersten Vorbereitungsarbeiten zur Umstellung auf das neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen aufgrund des Samtgemeinderatsbeschlusses vom 22. April 2004 begonnen. Vor dem Hintergrund der im Herbst 2004 ins Rollen gebrachte Strukturdebatte „Lüchow-Dannenberg“ und der sich zunächst abzeichnenden Bildung einer kreisfreien Samtgemeinde wurden die Arbeiten – mit Ausnahme der Vermögenserfassung und –bewertung – fast gänzlich eingestellt. Nach der nunmehr vollzogenen Fusion der Samtgemeinden Clenze und Lüchow sind die Umstellungsarbeiten wieder aufzunehmen.

Aufgrund der mit der Umstellung einhergehenden veränderten Anforderungen an die Verwaltungsorganisation beschränkt sich die Reform aber nicht nur auf das Haushaltswesen, sondern erfordert auch eine Überarbeitung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation in der Verwaltung.

Dieses Projekt zur Modernisierung unserer Verwaltung wird in den nächsten Jahren von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein hohes Maß an Bereitschaft zur Mit- und Zusammenarbeit, an Offenheit für Veränderungen sowie Flexibilität abverlangt. Die beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden entsprechend dem Projektfortschritt durch geeignete Schulungsmaßnahmen mit den jeweiligen Veränderungen vertraut gemacht.

Reformbestreben ist es, am Ende der Umstellung dem Ziel einer wirtschaftlichen und bürgerorientierten Verwaltung wieder ein Schritt näher gekommen zu sein. Mit der Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesen einschließlich der Kosten- und Leistungsrechnung sollen uns neue Informationsquellen eröffnet und eine höhere Transparenz des Verwaltungshandelns für den Bürger erreicht werden.

Der Erfolg des Reformprojekts hängt im Wesentlichen von der Strukturierung des Projektes, der Bereitschaft zur Mitarbeit und dem Engagement aller Beteiligten der Samtgemeindeverwaltung ab.

2. **Projektauftrag**

Der Projektauftrag wird auf der Grundlage des Beschlusses des Rates der Samtgemeinde Lüchow (Wendland) vom 2007 durch den Samtgemeindebürgermeister Hubert Schwedland erteilt.

3. **Projektziele**

Mit dem Projekt „Umstellung des kommunalen Haushaltswesens“ werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- a) Schaffung einer modernen, flexiblen, wirtschaftlichen und bürgerorientierten Verwaltung unter entsprechender Ausrichtung der Verwaltungsorganisation,
- b) Erschließung von neuen Informationsquellen durch die Einführung einer produktorientierten Ergebnisrechnung einschließlich Kosten- und Leistungsrechnung,
- c) periodengerechte Ermittlung des Ressourcenaufkommens und –verbrauches der Gesamtverwaltung bzw. der einzelnen Produkte,
- d) produktorientierte Haushaltsführung mit Budgetierung und Berichtswesen,
- e) stichtagsbezogene Gegenüberstellung des Vermögens und der Verbindlichkeiten in der kommunalen Bilanz,
- f) Zusammenstellung des kommunalen Vermögens auf Grundlage einer ordnungsgemäßen Vermögenserfassung und –bewertung,
- g) Einführung einer Liquiditätsbetrachtung auf Grundlage der Finanzrechnung,
- h) Schaffung der Voraussetzung zur Erstellung einer konsolidierten Bilanz für die Samtgemeinde Lüchow (Wendland) einschließlich der Mitgliedsgemeinden und zu konsolidierenden Beteiligungen bzw. Eigenbetriebe,
- i) Umstellung auf die doppelte kaufmännische Buchführung einschließlich der Auswahl einer geeigneten Software zur Unterstützung des Haushalts- und Rechnungswesens sowie der Kosten- und Leistungsrechnung.

Hinsichtlich der im Zuge des Reformprojektes entwickelten Konzepte sind die gesetzlichen Regelungen des Landes Niedersachsen zu beachten, wobei jedoch die Konzeptausrichtung nach praktischen und wirtschaftlichen Kriterien innerhalb des rechtlich zulässigen Rahmens erfolgen soll.

Anzustreben ist der Alleinbetrieb der Doppik ab dem 1. Januar 2009 für das Rechnungs- und Haushaltswesen der Samtgemeinde Lüchow (Wendland). Im Rahmen der Projektumsetzung ist eine detaillierte Aktivitäten- und Zeitplanung, die Bestandteil dieser Verfügung ist, zu erstellen und der Verwaltungsleitung vorzulegen. Das Projekt ist zeit versetzt um die entsprechenden Umstellungsmaßnahmen bezüglich des Haushalts- und Rechnungswesens der Mitgliedsgemeinden zu ergänzen. Die Maßnahmen zum Aufbau eines Berichtswesens und zur Umsetzung der im Gesetz geforderten Konsolidierung auf Ebene der Samtgemeinde werden erst nach dem 1. Januar 2009 endgültig umgesetzt.

4. **Projektorganisation**

Der Umstellungsprozess wird die Gesamtverwaltung in den nächsten zwei Jahren in unterschiedlicher Weise in Anspruch nehmen. Alle beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zur konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet.

Der Aufbau der Projektorganisation folgt den Gesichtspunkten einer Matrixorganisation, da die benannten Mitglieder des Kernteams (Anne Jirjahlke, Silke Hartwig, Claudia Lange, Michael Hansen und Andreas Kneupper) zwar in ihrem bisherigen

Aufgabengebiet eingebunden bleiben, aber nach Möglichkeit das Projekt schwerpunktmäßig und konstant über die gesamte Dauer begleiten sollen.

Die Organisation des Projekts ist durch vier hierarchische Ebenen – Lenkungsgruppe, Projektleitung, Projektgruppe und Teilprojektgruppen - gekennzeichnet. Jede der Ebene hat die Möglichkeit – nach Absprache mit der Lenkungsgruppe bzw. der Projektleitung – im Bedarfsfall zur Problemlösung externe Berater hinzuzuziehen.

Der Personalrat ist entsprechend den gesetzlichen Anforderungen in die Projektorganisation einzubinden, wobei die erforderlichen Zustimmungen bzw. Benehmenserstattungen durch den Fachbereich 1 einzuholen sind.

4.1 **Lenkungsgruppe**

Der Lenkungsgruppe als Entscheidungs- und Steuerungsinstanz gehören neben dem Samtgemeindebürgermeister Hubert Schwedland als Vorsitzenden vorerst die vier Fachbereichsleiter – Herr Helmut Hahlbohm, Herr Gerd Hanus, Herr Bernhard Striecks und Herr Walter Wobst – an. Sollten sich im Zuge der Neuorganisation der Kernverwaltung hinsichtlich der Ämterstruktur Veränderungen ergeben, ist die Besetzung der Lenkungsgruppe neu festzulegen.

Zu den Aufgaben der Lenkungsgruppe zählen im Wesentlichen

- Steuerung des Gesamtprojektes,
- Entscheidung über den Meilensteinplan, Schwerpunktsetzung, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Projekt,
- Kontrolle des Projektfortschritts entsprechend dem Meilensteinplan,
- Entscheidung über grundsätzliche Problemstellungen und strittige Fachfragen in den Teilprojekten,
- Festlegung der Verwendung des Projektbudgets,
- Entscheidung über die zeitliche und inhaltliche Einsatzplanung der im Projekt benötigten Mitarbeiter.

Die Lenkungsgruppe trifft sich entsprechend dem Zeit- und Maßnahmeplan des Projektes bzw. im Bedarfsfall, jedoch mindestens einmal im Quartal.

4.2 **Projektleitung**

Die Projektleitung wird von Frau Anne Jirjahlke wahrgenommen. Im Rahmen der Verantwortung für die Umsetzung und das Ergebnis des Projektes obliegt ihr insbesondere:

- die Koordination der Projektarbeit und Teilprojektgruppen,
- die Zusammenstellung der Informationen und Entscheidungsunterlagen für die Lenkungsgruppe,
- die Berichterstattung über die Vorgehensweise, den Fortschritt und die Ergebnisse des Projekts in der Lenkungsgruppe sowie – in deren Auftrag – im Samtgemeindeausschuss und -rat, in den Fraktionen etc.,
- die Überwachung des Projektbudgets,
- die Dokumentation des Projekts (Planung, Umsetzung, Ergebnis u. a.),
- die Entscheidung über die Teilprojekt- und Arbeitsschwerpunkte innerhalb der generellen Einsatzplanung,
- die fachliche Unterstützung der Teilprojekte bei der Klärung von strittigen Fragen bzw. Vorbereitung von Entscheidungen über Fragestellungen, die der Lenkungsgruppe vorbehalten sind.

4.3 Projektgruppe

Die Projektgruppe hat die eigentliche Projektarbeit zu leisten. Neben der Zusammenstellung der benötigten finanziellen Mittel und deren Anmeldung im Zuge der jährlichen Haushaltsplanung sowie der Auswahl des benötigten Personals für die Teilprojekte hat die Projektgruppe u. a. folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Fortschreibung der Projektverfügung und - soweit erforderlich - Vorlage bei der Verwaltungsleitung,
- Anpassung des Zeit- und Maßnahmenplans aufgrund geänderter Anforderungen bzw. neuerer Erkenntnisse zu einzelnen Sachverhalten,
- Formulierung der Projektaufträge für die Teilprojekte,
- Analyse von Abweichungen in der Projektumsetzung bzw. Zielerreichung und deren Ursachen,
- Ermittlung des Fortbildungs- und Schulungsbedarfs der Mitarbeiter sowie Auswahl geeigneter Fortbildungsmaßnahmen,
- Überwachung des Fortschritts in den einzelnen Teilprojekten und der Einhaltung der zeitlichen Vorgaben für die Projektumsetzung,
- Vorbereitungen von Präsentationen und erforderlichen Beschlussvorschlägen,
- Erstellung der Eröffnungsbilanz.

Als ständige Mitglieder werden Anne Jirjahlke (Betriebswirtschaft, kaufmännisches Rechnungswesen), Silke Hartwig (Haushalts- und Kassenwesen, Vermögensverwaltung), Claudia Lange (Organisation, Personalwesen), Andreas Kneupper (Haushalts- und Kassenwesen) sowie Michael Hansen (EDV, Haushalts- und Kassenwesen) in die Projektgruppe berufen. Als Zuhörer bzw. Berater hinsichtlich personeller Belange kann ein Vertreter des Personalrats, der aber nicht in die Erledigung der Projektaufgaben eingebunden wird, an den Treffen der Projektgruppe teilnehmen, wobei die Einbeziehung sinnvoll und im Wesentlichen auf das Personal betreffende Sachverhalte beschränkt sein soll. Vom Personalrat ist diesbezüglich ein fester Vertreter/eine feste Vertreterin zu benennen.

Die Mitglieder der Projektgruppe – mit Ausnahme des Vertreters/der Vertreterin des Personalrats - sind mit allen erforderlichen Kompetenzen ausgestattet; sie sind berechtigt, aber auch verpflichtet, alle notwendigen Informationen und Anforderungen in die einzelnen Fachbereiche zu geben. Des Weiteren sind die Projektmitglieder entsprechend des zeitlichen und fachlichen Bedarfs von der Erledigung des laufenden Geschäfts freizustellen.

Weitere Mitarbeiter/innen der Verwaltung sowie die Leistungen von externen Beratern können im Bedarfsfall in die Projektarbeit einbezogen werden.

4.4 Teilprojekte

Das Projekt zur „Umstellung des kommunalen Rechnungswesens“ bei der Samtgemeinde Lüchow (Wendland) umfasst nach heutigem Kenntnisstand folgende Teilprojekte:

Teilprojekt 1	Produktbildung
Teilprojekt 2	Organisation der Verwaltung
Teilprojekt 3	Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung
Teilprojekt 4	Vermögenserfassung und -bewertung
Teilprojekt 5	Haushaltsplan

Teilprojekt 6	Kasse, Steuern und Abgaben (Kreditoren-/Debitorenbuchhaltung)
Teilprojekt 7	Neues Rechnungswesen (Logik der „neuen“ Buchhaltung)
Teilprojekt 8	Software-Auswahl
Teilprojekt 9	Erfassung und Bewertung der Rückstellungen und Verbindlichkeiten
Teilprojekt 10	Jahresabschluss (Eröffnungsbilanz, Konsolidierung)
Teilprojekt 11	Berichtswesen

In den Teilprojekten erfolgen die fachliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Projektinhalten und die Erarbeitung der projektbezogenen Ergebnisse. Bei fachlichen Meinungsverschiedenheiten grundsätzlicher Art, die innerhalb des Teilprojektes nicht bereinigt werden können, hat die Teilprojektleitung der Projektleitung kurz – unter Angabe der jeweils angeführten Argumente – über den Sachverhalt zu berichten. Die Projektleitung hat eine Kompromisslösung vorzuschlagen bzw. die erforderliche Entscheidung zu treffen, auf deren Grundlage die Projektarbeit fortgesetzt werden kann.

Die Teilprojektleitung trägt die Verantwortung für die ordentliche und termingerechte Aufgabenerfüllung in dem Teilprojekt und ist Ansprechpartner für die einzelnen Mitglieder der Teilprojektgruppe sowie für die Projektleitung. In ihr Aufgabengebiet fallen auch die Koordinierung des Projekts bzgl. der Zeit- und Arbeitsplanung, Information und Dokumentation sowie die Berichterstattung über den Projektfortschritt an das Projektgruppe bzw. die Projektleitung.

Die Inhalte, personelle Zusammensetzung, Zeitplanung, zu erarbeitenden Ergebnisse sowie die Berichterstattung für die einzelnen Teilprojekte werden durch die separat zu formulierenden Teilprojektaufträge, die vom Projektgruppe aufzustellen sind, vorgeben.

5. **Information und Dokumentation**

Im Rahmen des Projektes ist die Bereitstellung von zeitnahen und umfassenden Informationen für alle am Projekt Beteiligten – aber auch außen stehenden Mitarbeiter/innen der Verwaltung und der Beschlussgremien – unbedingt erforderlich. Innerhalb des Projektes werden die Informationen von der Projektleitung über die Teilprojektleitung an die Mitglieder der Teilprojekte weitergegeben und umgekehrt. Die Projektleitung erstattet dem Projektgruppe und der Lenkungsgruppe Bericht über alle wesentlichen Punkte. Zur Gewährleistung des Informationsflusses wird folgendes festgelegt:

- Nach Anlauf der einzelnen Teilprojekte findet alle zwei Monate eine Sitzung aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter/innen (Projektleitung, Projektgruppe, Mitglieder der Teilprojekte) zum Erfahrungs- und Informationsaustausch statt.
- Mindestens einmal im Monat findet ein Treffen der Projektleitung mit den Leitern/innen der Teilprojekte statt. Hierbei sollen insbesondere die einzelnen Aufträge besprochen und an die Teilprojekte erteilt sowie von den Teilprojektleitungen ein Bericht über den Sachstand ihrer Projekte (Einhaltung des Zeit- und Maßnahmeplans) abgegeben werden.

- Vor besonders wesentlichen Veränderungen bzw. Umsetzungsmaßnahmen sind die entsprechenden Informationen im Rahmen einer Präsentation in einer Mitarbeiterversammlung sowie in den Beschlussgremien mitzuteilen.
- Des Weiteren sollen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltung durch Mitteilungen im Intranet oder Umläufe in regelmäßigen Abständen kurz über den Sachstand der Projektumsetzung informiert werden.

Die Arbeitsergebnisse des Projektes einschließlich der Teilprojekte sind umfassend und zeitnah zu dokumentieren. Die Dokumentationsaufgaben liegen in der Verantwortung der Projekt- und Teilprojektleitungen. Die Lenkungsgruppe bzw. die Projektleitung hat die Einhaltung der Dokumentationsverpflichtung zu überwachen.

6. **Projektstart**

Projektstart war der 1. Dezember 2006.

Lüchow (Wendland), den 2007

(Hubert Schwedland)
Samtgemeindebürgermeister