



KOLIBRI Handbuch

Zusammenfassung

Projekt KOLIBRI

Harmonisiertes Kosten- und Leistungsrechnungsmodell für die Kantone der Eidgenossenschaft

1 Aufbau und Inhalt des Handbuches

Das KOLIBRI-Handbuch gliedert sich wie folgt:

- **Teil 1 -> Zusammenfassung:** hält fest, welches Modell gewählt wurde und fasst die wichtigsten Punkte des KOLIBRI-KLR-Modells zusammen..
- **Teil 2 -> Einleitung:** der hier vorliegende Teil gibt einen Überblick über den Aufbau des Handbuches sowie die Ziele und Nutzen der Harmonisierung.
- **Teil 3 -> Das KOLIBRI-Gesamtmodell:** beschreibt einerseits in groben Zügen die einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) vor- und nachgelagerten Systeme und zeigt andererseits den Zusammenhang zwischen der KLR und anderen betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumenten auf.
- **Teil 4 -> Das KLR-Modell:** beschreibt das KLR-Modell, wie es im Projekt KOLIBRI für eine Organisationseinheit konzipiert worden ist. Im Teil 4 sind die Prämissen, die Standards, die Empfehlungen und die Freiheitsgrade tabellarisch aufgelistet.
- **Teil 5 -> Projektleitfaden:** gibt Hinweise, worauf bei der Einführung einer KLR zu achten ist und wo die Stolpersteine liegen könnten. Zudem wird in diesem Teil der Weg beschrieben, der schrittweise begangen werden kann, um das vorliegende Modell einer starren Plankostenrechnung mit gestuftem Deckungsausweis einzuführen.
- **Teil 6 -> Anhänge:** um eine einheitliche Sprache zu definieren, ist dem Modell ein Glossar beigefügt. Um die Suche zu erleichtern, wurde ein Indexverzeichnis erstellt. Die weiteren Anhänge beinhalten das Quellenverzeichnis sowie ein Literaturverzeichnis.
- **Teil 7 -> Beispiele:** in diesem Teil sind einerseits Beispiele zur Veranschaulichung des KLR-Modells, andererseits Beispiele aus KLR-Konzepten einzelner Kantone zu finden, welche z.T. über das KOLIBRI-Modell hinausgehen und Aspekte beinhalten, die in diesem Modell nicht harmonisiert wurden.

2 Ausgangslage

Durch die Ausbreitung des Konzeptes der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) gewinnt die Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung immer mehr an Bedeutung. Verschiedene Kantone haben bereits eine KLR eingeführt oder machen sich Gedanken über die Implementierung einer KLR. Es besteht nun die Gefahr, dass durch die Einführung der KLR der erreichte Harmonisierungsgrad im finanziellen Rechnungswesen (HRM) verwässert wird. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist eine Harmonisierung auch des betrieblichen Rechnungswesens (KLR) wünschenswert. Diese Harmonisierungsbestrebung wird durch die Neuausrichtung des Finanzausgleiches des Bundes (NFA) noch verstärkt. Denn mit dem NFA wird beabsichtigt, die Finanzbeträge auf den Leistungen basierend auszurichten. Dies setzt voraus, dass die Kantone in den betreffenden Bereichen eine vergleichbare Kosten- und Leistungsrechnung führen.

3 Ziele

- Harmonisierte Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Aufgrund eines allgemein gültigen KLR-Modells soll die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in Kantonen und Gemeinden beschleunigt und die Einführungskosten gesenkt werden.
- In vielen Verwaltungen ist heute nicht klar, welche relevanten Führungsergebnisse zur Steuerung der Leistungen benötigt werden. Mit dem vorliegenden KLR-Modell sollen diese auf den verschiedenen Führungs- und Kostenstufen aufgezeigt werden.
- Mittels eines Glossars soll die Verständigung zwischen den unterschiedlichen Institutionen vereinfacht und eine einheitliche Sprache gefördert werden.

4 Zielgruppen einer KLR

Die Kosten- und Leistungsrechnung erzeugt Führungsinformation, welche für folgende Ebenen erbracht werden:

- **Politische Ebene** (Legislative / Exekutive) Diese Ebene benötigt Grundlagen zur Entscheidungsfindung und zur strategischen Steuerung eines Kantons (z.B. Make or Buy, Outsourcing, Zusammensetzung des Leistungskatalogs).
- **Verwaltungsebene** (z.B. Departementschef / Dienststellenleiter) Diese Ebene benötigt konkrete Bausteine zur operativen Steuerung des eigenen Verantwortungsbereichs (z.B. Aussagen bezüglich der Kostenstellen, Produkterrechnung)

Die Informationen, welche die einzelnen Zielgruppen benötigen, sind jedoch unterschiedlich. Die KLR ist grundsätzlich ein innerbetriebliches Führungsinstrument und ist nicht für die breite Öffentlichkeit gedacht. Dies soll auch in der Informationsaufbereitung für die politische Ebene niederschlagen, indem nur verdichtete KLR-Informationen an das Parlament und an die Öffentlichkeit gelangen.

5 Bedeutung des Handbuchs

Das Handbuch soll ein Leitfaden bei der Einführung einer neuen oder Anpassung einer bestehenden KLR sein. Er soll auch als Nachschlagewerk verwendet werden können. KOLIBRI unterscheidet folgende Standardisierungsebenen:

- **Prämissen** sind die grundlegenden und verbindlichen Vorgaben zur Harmonisierung der KLR in den Kantonen.
- **Standards** sind für alle Kantone verbindlich, um dem KOLIBRI-Standard zu genügen.
- **Empfehlungen** sind nicht verbindlich, aber aus Sicht des Projektes ist ihre Einhaltung wünschenswert.
- **Freiheitsgrade** sind von den Kantonen selbst zu regeln.

Das Handbuch kann die Voraussetzungen für ein Benchmarking nur teilweise erfüllen. Da das KOLIBRI-Modell für alle öffentlichen Verwaltungen anwendbar sein soll, lässt sich die Harmonisierung nicht in dem für ein Benchmarking notwendigen Detaillierungsgrad erreichen. Im weiteren hat sich gezeigt, dass aufgrund unterschiedlicher Ausgestaltung von WOV und unterschiedlicher Organisationsstrukturen eine Harmonisierung des Leistungskatalogs nicht möglich ist.

6 Gewähltes Modell

Die Wahl zur Harmonisierung des KLR-Modells fällt zusammengefasst auf die starre Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis mit gestuftem Kostenausweis.

Dimensionen der Modellmatrix	Kostenrechnungssystem
Sachumfang der zu verrechnenden Kosten	Vollkostenrechnungssysteme
Darstellung des Ergebnisses	gestufter Ergebnisausweis
Zeitbezug der zu verrechnenden Kosten	Plan- und Standardkostenrechnungssysteme (zukunftsbezogen)
Art der Kostenplanung	starre Plankostenrechnung
Kostenverrechnungsmethode	Traditionelle Kostenrechnung

7 Kostenstufen und Kostenstufenrechnung

Zur Umsetzung der Vollkostenrechnung wurden vier Kostenstufen definiert. Die Kostenstufenrechnung auf Basis dieser vier Stufen präsentiert sich wie folgt:

- + Einzelkosten des Produktes
- + Primäre Kosten der eigenen OE (GK der OE)
- + Kalkulatorische Kosten der eigenen OE
- = **Kostenstufe I**
- + Verrechnungen von anderen OE (ZLV)
- + Deckungsdifferenzen der eigenen OE
- = **Kostenstufe II**
- + Umlagen von anderen OE
- = **Kostenstufe III brutto**
- Produkterlöse
- Subventionen für Produkte
- = **Kostenstufe III netto**
- Interne Verrechnungen an andere OE
- Interne Umlagen an andere OE
- + Deckungsdifferenzen aus Umlagen
- + Kosten der "Politischen Führung"
- = **Kostenstufe IV**

Bei der Bildung von mehreren Stufen ist zu bedenken, dass mit zunehmender Anzahl der Stufen für Aufwand zur Planung und korrekten Abrechnung steigt. Das zeigte sich auch in der kontroversen Diskussion über Vor- und Nachteile von Teilkosten- und Vollkostenrechnungen.

8 Zielmodell und Einführung

Das Handbuch beschreibt ein Zielmodell, welches nicht für eine Anfangsphase im Umgang mit einer Kosten- und Leistungsrechnung gedacht ist. Daher kann es nützlich sein, zur Einführung einer KLR mit einem einfacheren Modell zu beginnen (Teilkostenrechnung) und dieses dann entsprechend dem KOLIBRI-Standard schrittweise auszubauen.

Im Projektleitfaden (Teil 6) wird dargestellt, wie ein Kanton oder eine Gemeinde vorgehen kann, um eine KLR einzuführen und welche Entwicklungsschritte auf dem Weg zum Zielmodell aus Sicht des Projektteams als sinnvoll erachtet werden.