

Neues kommunales Finanzwesen:

Teilprojekte (Bereich ZGW/Stadtentwässerung) zur Umstellung des Rechnungswesens auf die Doppik

1. Ziele der Reform des Gemeindehaushaltsrechts

- 1.1. Die Kommunen in Deutschland haben Anfang der 90er Jahre unter dem Schlagwort „**Neues Steuerungsmodell**“ eine **Reform der Kommunalverwaltungen** eingeleitet, mit der die Steuerung der Kommunalverwaltungen von der herkömmlichen Bereitstellung von Ausgabeermächtigungen (Inputsteuerung) auf eine Steuerung nach Zielen für die kommunalen Dienstleistungen (Outputsteuerung) umgestellt werden soll.

- 1.2. **Struktur-Elemente** für eine vollständige Realisierung dieser neuen Verwaltungssteuerung sind
 - die Darstellung der Verwaltungsleistungen als Produkte,
 - die Dezentralisierung der Bewirtschaftungskompetenz für den Einsatz von Personal- und Sachmitteln,
 - die Budgetierung der bereitgestellten personellen und sächlichen Ressourcen nach Fachbereichen (Aufgabenbereichen),
 - die Zusammenfassung von Aufgabenverantwortung und Ressourcenverantwortung in einer Hand,
 - die Kosten- und Leistungsrechnung über die bisherigen kostenrechnenden Einrichtungen hinaus nach Bedarf in weiteren Verwaltungsbereichen,
 - die Entwicklung von Kennzahlen über Kosten und Qualität der Verwaltungsleistungen als Steuerungsinstrumente sowie ggf. für interkommunale Vergleiche,
 - die Einführung eines Berichtswesens für die periodische Information über die Zielerreichung als Grundlage für Steuerungsmaßnahmen,
 - die Gesamtdarstellung von Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch sowie der Vermögens- und Kapitalpositionen zur Vermittlung eines vollständigen Bildes über die tatsächliche Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der kommunalen Körperschaft,
 - die Zusammenfassung des Jahresabschlusses der kommunalen Körperschaft mit den Jahresabschlüssen der ausgegliederten, von der Kommune beherrschten, rechtlich unselbständigen und selbständigen Einheiten und Gesellschaften zu einem Gesamtabchluss als Rechnungslegung über alle Aktivitäten einer Kommune.

- 1.3. Das **herkömmliche kommunale Haushalts- und Rechnungswesen** stellt für eine in dieser Weise veränderte Verwaltungssteuerung und Haushaltswirtschaft die erforderlichen Informationen über Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch nur unzureichend dar. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für eine grundlegende Reform des kommunalen Haushaltsrechts.

2. Entwürfe für ein neues kommunales Haushaltsrecht

2.1. Zur Umsetzung eines Auftrags nach dem **Innenministerkonferenz-(IMK)-Beschluss aus dem Jahr 2000** wurden auf der Grundlage der „Konzeption zur Reform des kommunalen Haushaltsrechts“ und der „Eckpunkte“ folgende Textentwürfe erarbeitet:

- Leittext „Gemeindehaushaltsverordnung für ein doppisches Haushalts- und Rechnungswesen“
- Leittext „Gemeindehaushaltsverordnung für die erweiterte kameralistische Buchführung“
- Empfehlung für einen gemeinsamen Produktrahmen, der vom Rechnungsstil unabhängig ist
- Empfehlung für Kontenrahmen für das doppische Rechnungswesen

Die Textentwürfe bilden einen Regelungsvorschlag, der für länderspezifische Gegebenheiten und konzeptionelle Unterschiede Raum lässt. Es besteht Übereinstimmung, dass länderspezifische Abweichungen nicht die Grundzüge der Einheitlichkeit des kommunalen Haushaltsrechts in Frage stellen sollen.

Die Textentwürfe sind ein wichtiger Abschnitt im Prozess der Umstellung des kommunalen Haushaltsrechts, sie sind nicht dessen Abschluss. Im Rahmen der Normgebungsverfahren sowie aus den praktischen Erfahrungen in den Ländern können sich künftig noch weitere Anpassungserfordernisse oder Änderungen ergeben.

2.2. Der **Textentwurf für ein Haushaltsrecht zu einem doppischen Haushalts- und Rechnungswesen** hat folgende Grundlagen:

- Vollständige Darstellung von Ressourcenverbrauch und Ressourcenaufkommen durch Erfassung von Aufwendungen und Erträgen anstatt Ausgaben und Einnahmen,
- Haushaltsplan mit Budgetstruktur und Produktorientierung,
- Informationen über Produkte und Verwaltungsleistungen im Haushaltsplan mit der Möglichkeit, diese zur Grundlage von Zielvereinbarungen oder Vorgaben zu machen,
- Drei-Komponenten-Rechnungssystem aus Ergebnisrechnung, Finanzrechnung und Vermögensrechnung (Bilanz), mit dem das kaufmännische Rechnungssystem an die Erfordernisse der Kommunen angepasst wird,
- Konsolidierung der Jahresabschlüsse für den Kernhaushalt der Kommune und der Abschlüsse der ausgegliederten kommunalen Eigenbetriebe, Unternehmen in Gesellschaftsform und sonstiger von der Kommune beherrschten Einrichtungen zu einem Gesamtabschluss (Konzernabschluss).

3. Entwicklung in Bayern

Der Bayerische Städtetag hat zwischenzeitlich den Entwurf einer Doppik-KommHV erarbeitet, der dem Bayerischen Staatsministeriums des Innern zugeleitet wurde. Der Entwurf befindet sich im Gesetzgebungsprozess.

Darüber hinaus haben sich der Bayerische Städtetag und der Bayerische Landkreistag auf Grundsätze zur Erfassung und Bewertung des Vermögens und der Schulden in der Eröffnungsbilanz bayerischer Kommunen verständigt. An dieser Projektarbeit war auch die Stadt Fürth beteiligt.

4. Ausgangssituation bei der Stadt Fürth

4.1. Der **Stadtrat** hat mit **Beschluss vom 04.04.2001** grundsätzlich die Einführung der Doppik als künftiges führendes Rechnungswesen bei der Stadt Fürth befürwortet. Die Stadt hat zudem bei ihrer Entscheidung für die Umstellung ihres DV-Finanzverfahrens ab 01.01.2002 sich für ein Software-Produkt entschieden, das Gewähr bietet, die Migration von der bisherigen Kameralistik auf ein der Fortentwicklung des kommunalen Rechnungswesen zu einem doppischen Verfahren systemkonform zu bewältigen.

4.2. Mit der **Entscheidung über die Ausgliederung** über die verschiedenen bisher im Kameralhaushalt geführten Aufgabenbereiche und Überführung in eigenbetriebsähnliche Einrichtungen (**Zentrale Gebäudewirtschaft/Stadtentwässerung**) geht die Notwendigkeit einher, ein den Anforderungen des Eigenbetriebswirtschaftsrechts abdeckendes geeignetes Rechnungswesen einzuführen. Die entsprechenden Voraussetzungen sollen hierfür ab 01.01.2005 geschaffen werden.

5. Gründe für eine Entscheidung zugunsten eines neuen Finanzwesens bei der Stadt Fürth

5.1. Die Stadt Fürth hat sich vor Jahren entschlossen, auf der Grundlage des Neuen Steuerungsmodells einen langfristigen Verwaltungsentwicklungsprozess zu starten. **Meilensteine im Bereich der Finanzsteuerung** hierbei waren:

- Einführung der pilothaften Plafonierung für ausgewählte Verwaltungsbereiche (1994)
- Erstellung eines Produktkataloges für alle von der Stadt Fürth erbrachten Leistungen (1997)
- Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in ausgewählten Verwaltungsbereichen (1999)
- Entscheidung über eine moderne reformunterstützende Software für das Finanzwesen (2001)
- Einführung der flächendeckenden Budgetierung (2001)
- Zusammenführung der Aufgaben der Gebäudewirtschaft in eine neue Serviceeinheit (ZGW) als Voraussetzung für eine ressourcenorientierte Steuerung der Aufgabe „Gebäudewirtschaft“ (2003)

- 5.2. Der **Anteil der außerhalb eines kommunalen Buchführungssystems geführten Aufgabenbereiche** der von der Stadt Fürth und den von ihr beherrschten bzw. von ihr verwalteten Unternehmen und Sondervermögen steigt permanent. Auf der Basis der Planwerte für 2003 werden **die Hälfte des Aufgabenspektrums des Gesamtkonzerns „Stadt“** (gemessen an der Höhe der jeweiligen Aufwendungen/Ausgaben) mit einem kaufmännischen Rechnungswesen abgedeckt. Der Anteil wird mit der Umstellung des Rechnungswesens der Gebäudewirtschaft und der Stadtentwässerung weiter wachsen.
- 5.3. Die Innenministerkonferenz hat für das neue kommunale Rechnungswesen ein Optionsmodell formuliert, das entweder auf einer neuen strukturierten „Kamerallösung“ (**erweiterte Kameralistik**) oder „auf einem den Bedürfnissen der Kommunen angepassten neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen **auf Grundlage der Doppik**“ aufsetzt.

Die Kameralistik bildet Geldverbrauch, die kommunale Doppik den Ressourcenverbrauch ab. Nicht zahlungswirksame Größen, z.B. der Ausweis von (umfassenden) Abschreibungen und Rückstellungen für Pensionen, gibt es in der traditionellen Verwaltungskameralistik nicht. Damit kann beispielsweise zwar die Frage beantwortet werden, ob genug Geld eingeplant wurde, um geplante Ausgaben für Personal zu bezahlen, nicht jedoch die Frage, was die Stadt eine bestimmte Leistung „kostet“ oder wie hoch der Ressourcenverbrauch einschließlich der nicht-zahlungswirksamen Vorgänge ist.

Die Doppik bildet den Ressourcenverbrauch durch die Gegenüberstellung von Ertrag und Aufwand ab. Übersteigen die Aufwendungen die Erträge, kommt es „netto“ zu einem Ressourcenverzehr (d.h. es wird vorhandene Vermögenssubstanz angegriffen). Im umgekehrten Falle kommt es zu einem Vermögenszuwachs. Die Vermögensrechnung als Bestandsrechnung zeigt zum Bilanzstichtag den Status des Vermögens und im überjährigen Vergleich die Entwicklung des kommunalen Vermögens. Darüber bietet die Doppik u.a. durch den periodengerechten Ausweis der Aufwendungen (z.B. Rückstellungen für Pensionen) deutlich mehr Transparenz für Rat und Bürgerinnen und Bürger. **Ein auf Grundlage der Doppik aufgestellter Haushalt ist damit ein „ehrlicherer“ Haushalt.**

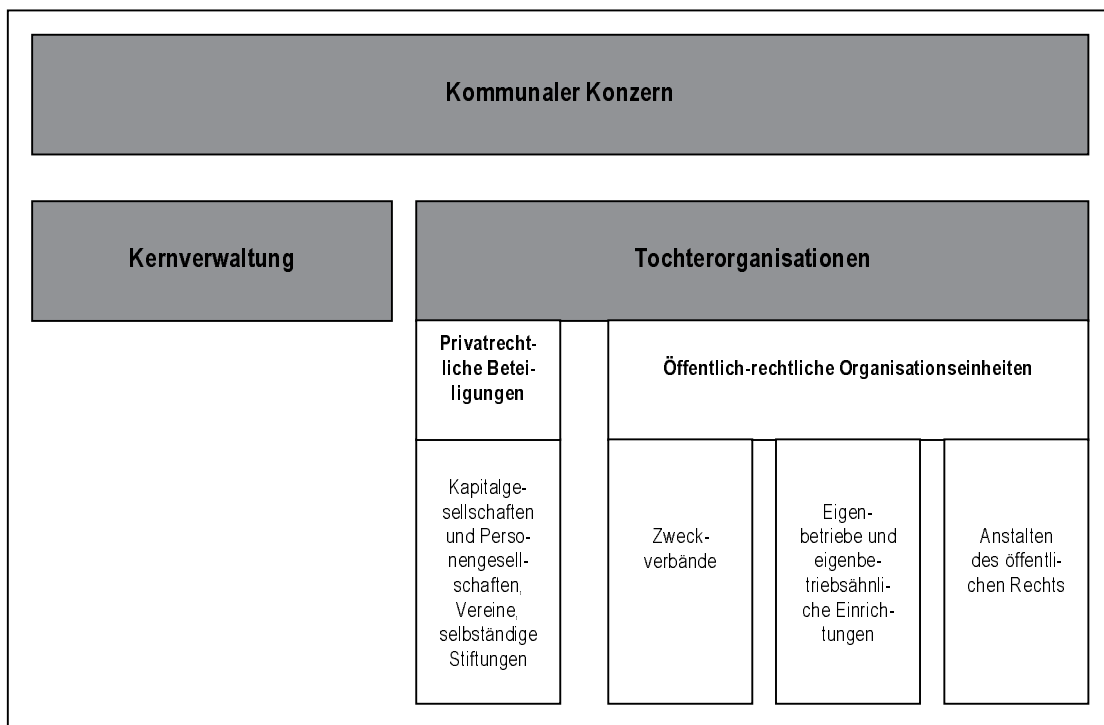
Die Ziele der gemeindlichen Finanzwirtschaft sind in Art. 61 GO wie folgt beschrieben: „*Die Gemeinde hat ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist . . .*“. Innerhalb dieses grundlegenden Zieles hat das Rechnungswesen die Aufgabe, Entscheidungshilfen und Auswirkungen über getroffenen Entscheidungen zu dokumentieren. In einem doppelischen Rechnungswesen wird über die Bilanz ein Nachweis insbesondere über den fortgeschriebenen Bestand der Investitionen und seiner Finanzierung geführt. Das über eine Anlagenbuchhaltung geführte Vermögen wird entsprechend seiner Nutzung durch Bürger und Verwaltung in der „Erfolgsrechnung“ abgeschrieben („Periodisierung der Investitions-Ausgaben“ in Form der jährlichen Abschreibungen). D.h. der Ressourcenverbrauch wird erstens vollständig und (zweitens) zeitgerecht berücksichtigt. Dadurch fördert das doppelische Rechnungswesen die Ergebnisverantwortung. Damit ist ein Instrument zu finden, das letztlich dem Anspruch des Art. 61 GO besser gerecht werden kann: Die Doppik.

Die „erweiterte“ Kameralistik könnte diese Fragen grundsätzlich auch beantworten. Dazu muss allerdings die Kameralistik um eine Vielzahl von Nebenrechnungen ergänzt werden, die die kaufmännische Doppik bereits in sich als geschlossenes System anbietet (z.B. integrierte Anlagenbuchhaltung zur Ermittlung der Abschreibungen). Die Doppik bietet vom externen Rechnungswesen bis hin zur Kosten- und Leistungsrechnung in einem sich selbst kontrollierenden System den gesamten „Basis-Buchungsstoff“, den eine Kommune zur Steuerung benötigt. Dazu

wird in einem doppelten Rechnungssystem die Konsolidierung mit kommunalen Betrieben und Unternehmen sowie die Vergleichbarkeit von Preisen, Kosten und Leistungen (bei vergleichbaren Wertschöpfungen) einfacher als in der Kameralistik.

Ein weiteres wichtiges Ziel des Neuen kommunalen Rechnungswesen ist die Verbesserung bzw. die Rückgewinnung des Gesamtüberblicks über die finanzielle Lage der Kommunen. Dieser Gesamtüberblick macht eine Darstellung der kommunalen Tätigkeitsbereiche, unabhängig von der Rechts- und Organisationsform, in der die Stadt tätig wird, notwendig.

Schaubild 1:



Eine Vereinheitlichung im „Konzern Stadt“ ist nur möglich, wenn das Rechnungswesen der Stadt mit den kaufmännischen bilanzierenden Sondervermögen und Beteiligungsgesellschaften vergleichbar ist.

Die fachliche Abwägung zeigt noch einmal zusammengefasst folgende klare systematische Vorteile für eine doppelte Buchungslogik und bestätigt die von der Verwaltung im Beschluss vom 04.04.2001 vorgeschlagene Grundrichtung:

- **Kostentransparenz**

Im Gegensatz zur Kameralistik werden alle wesentlichen Kostenbestandteile erfasst. Damit kann eine Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt, was eine Organisationseinheit und/oder ein Produkt tatsächlich kosten.

- **Moderne Finanzsteuerung**

Für moderne Management-Entscheidungen sowie eine zeitgemäße Finanzsteuerung sind zeitnahe, vollständige und detaillierte Informationen unverzichtbar, um so mehr, weil zunehmend Teile der öffentlichen Verwaltung in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Kommunen

oder zur Privatwirtschaft bzw. anderer privatwirtschaftlich orientierter Organisationsformen stehen.

- **Kommunale Betriebe**

Eigenbetriebe/eigenbetriebsähnliche Einrichtungen und andere Sondervermögen (z.B. Stiftungen) und Beteiligungsgesellschaften verwenden ein kaufmännisches Rechnungswesen.

- **Nutzung eines integrierten Rechnungssystems**

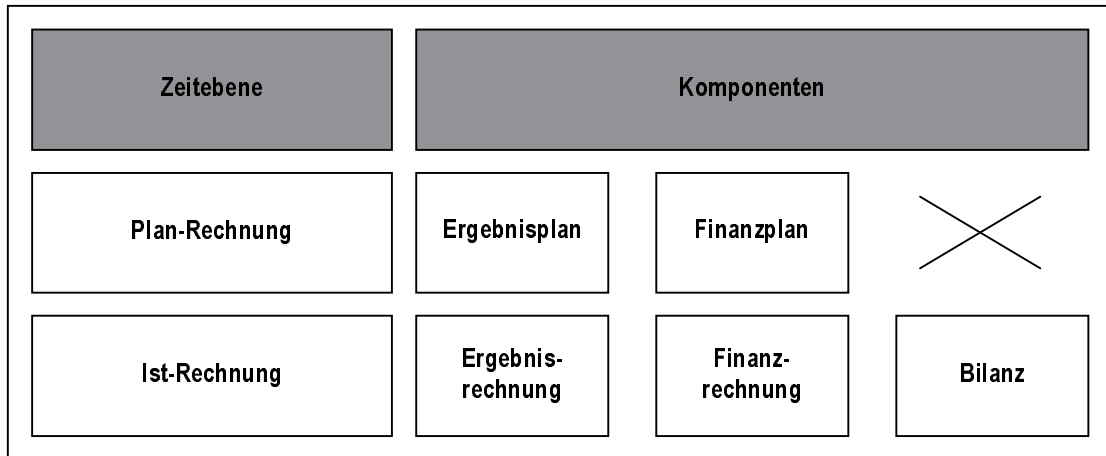
Es können mit einer flexiblen Standardsoftware für öffentliche Bereiche (die zudem komplexe Aufgaben wie die öffentlich-rechtlich ausgerichtete Abgabenveranlagung mit bedienen kann) auf einer einheitlichen Datenbasis ohne zusätzliche aufwendige und fehleranfällige Nebenrechnungen und Doppeleingaben Daten aus der Finanzbuchhaltung für die Kosten- und Leistungsrechnung und für die Finanzrechnung zur Verfügung gestellt werden.

6. Das „Drei-Komponenten-Modell“

Das Neue Kommunale Rechnungswesen auf Basis eines doppelischen Rechnungswesens beinhaltet folgende drei Komponenten:

(Anmerkung: Die Gesetzesentwürfe sehen keine Verpflichtung vor, eine „Plan“-Bilanz zu erstellen. Auf der Planungsebene wird es daher nur zwei Komponenten geben.)

Schaubild 2:



Diese Komponenten werden ergänzt durch die Anlagenbuchhaltung und die Kosten- und Leistungsrechnung.

Beispiele für die schematische Darstellung künftiger Haushaltsplanungen bzw. Ergebnisrechnungen können den Anlagen 1 und 2 entnommen werden.

Für den Stadtrat stehen auf dieser Grundlage damit in Zukunft folgende wesentliche Instrumente zur Planung und Steuerung zur Verfügung:

6.1 Ergebnisplan/Ergebnisrechnung

Im Zentrum der Haushaltsplanung steht künftig der Ergebnisplan. Er beinhaltet Aufwendungen und Erträge. Gegenüber dem kameralen Rechnungssystem werden die Ressourcenverbräuche vollständig und periodengerecht erfasst.

Analog werden die Ergebnisse in der Ergebnisrechnung als Bestandteil des Jahresabschlusses dargestellt.

Die Ergebnisplanung/-rechnung hat hierbei auf der Ebene von Teilplänen zu erfolgen. Diese sollen produktorientiert aufgestellt werden.

6.2. Finanzplan/Finanzrechnung

Da im Ergebnisplan nur die jährlichen Abschreibungen für die Vermögensgegenstände enthalten sind, nicht aber die im Jahr der Anschaffung zu leistenden Investitionszahlungen, bedarf es einer ergänzenden Komponente. Im neuen Haushaltswesen soll deshalb neben dem Ergebnisplan für jedes Haushaltsjahr ein Finanzplan aufgestellt werden. In diesen werden vor allem investive Zahlungen ausgewiesen und durch den Stadtrat beschlossen. Der Finanzplan dient auch der Finanzierungsplanung, da er daneben auch den Finanzbedarf der laufenden Verwaltungstätigkeit und die Finanzierung (Kredite/Tilgung) der Investitionen ausweist. Der Finanzplanung bzw. die Finanzrechnung enthalten damit künftig auch die laufenden Einzahlungen und Auszahlungen (z.B. Steuern, Personalausgaben und Sozialhilfe).

6.3. Bilanz

Die wichtigen Informationen aus den bisherigen (kameralen) Vermögens-, Schulden- und Rücklagenübersichten werden im doppischen Rechnungswesen durch Informationen aus der Bilanz und dem Anlagen- und Verbindlichkeitspiegel ersetzt. Informationen über die Investitionstätigkeit bleiben in einer Bilanz nachhaltig dokumentiert. In der bisherigen kameralen Rechnung sind spätestens 2 Jahre nach Abschluss einer Investition die betreffenden Maßnahmen in den Haushaltsplänen und Jahresrechnungen nicht mehr zu erkennen und sind daher quasi „verschwunden“.

Die Bilanz dient der Darstellung der Vermögens- und Finanzierungssituation der Stadt zum Bilanzstichtag. Die Gegenüberstellung von Vermögenswerten auf der Aktivseite und der Finanzierungsmittel auf der Passivseite gibt wichtige Anhaltspunkte für die Beurteilung der Eigenfinanzierung und des Verschuldungsgrades der Stadt.

Die Bilanz und die damit verbundene Anlagenbuchhaltung dient als Datengrundlage für die Abbildung der Abnutzung (Abschreibung) der eingesetzten Vermögensgegenstände. Sie dokumentiert – in einer offenkundigen Weise – aber auch über den Werteverzehr im Umfang bzw. in der Veränderung der nicht erwirtschafteten Abschreibungen den Zustand der jeweiligen Finanz- und Haushaltssituation einer Stadt.

7. Projektorganisation/Projektprozess

Vorbemerkung:

Die Einführung der Doppik stellt nur einen Teilaspekt der Modernisierung der Verwaltung dar. Die konsequente Umorientierung hin zu einem neuen Rechnungswesen macht es auch notwendig, sich den Herausforderungen bei der Lösung von Organisations- und Strukturentwicklungsfragen zu stellen.

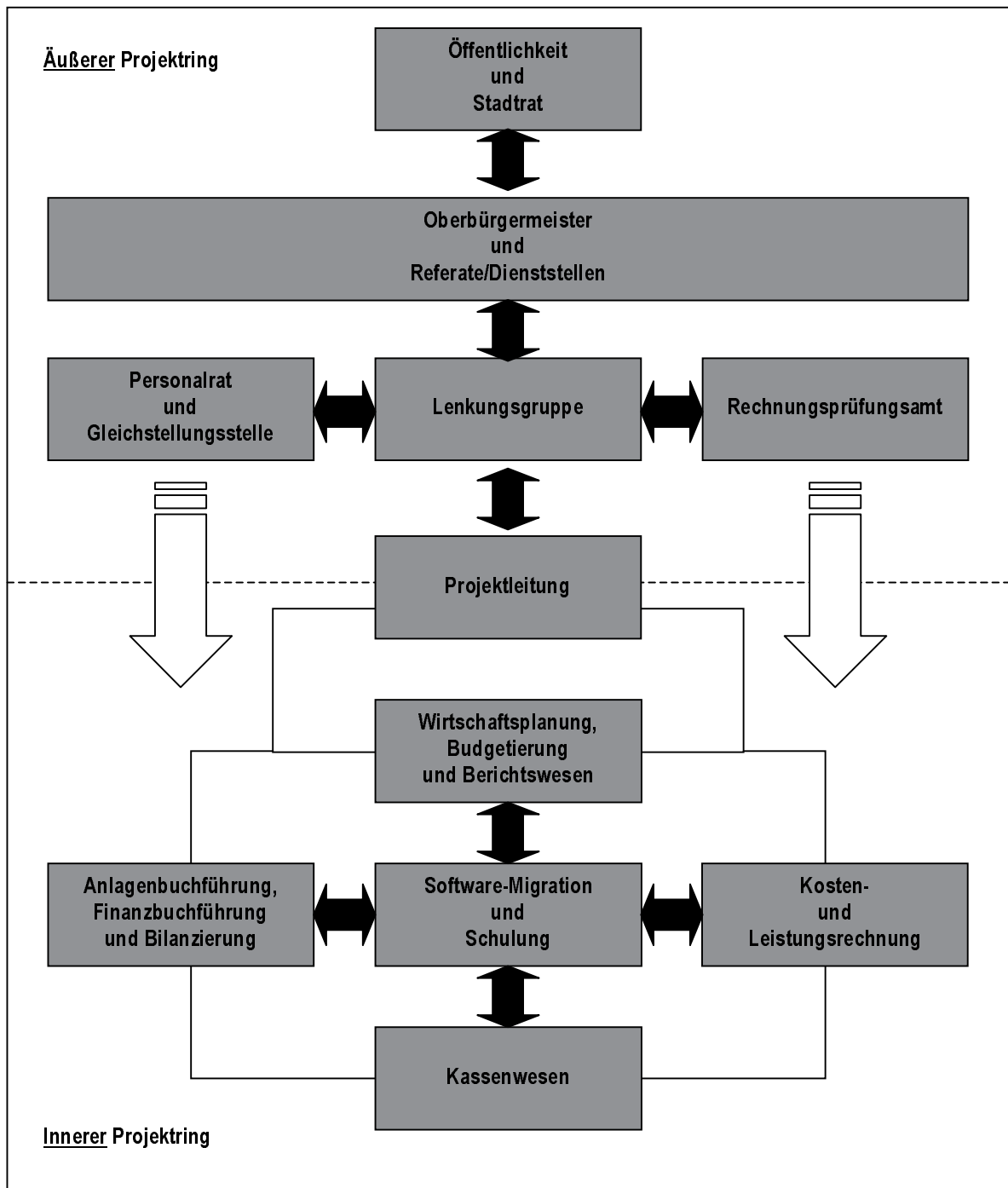
Der Reformprozess braucht motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betroffene müssen zu Beteiligten werden. Eine künftig ergebnis- und produktorientierte Steuerung des Haushaltes bedarf zudem der Entwicklung eines Zielvereinbarungsprozesses. Hierauf ist bei der Projektorganisation und der Gestaltung des Umstellungsprozesses zu achten.

7.1. Projektstruktur

Für das Projekt wird folgende Struktur für geeignet und zielfindend erachtet:

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Schaubild 3:



7.2. Projektauftrag

Die Projektarbeit soll auf der Basis eines Projektauftrages des Oberbürgermeisters auf der Grundlage dieser Sitzungsvorlage bzw. des Beschlussvorschlags erfolgen.

7.3. Projektkosten/Finanzierung

Im folgenden soll unterschieden werden zwischen externen Sachkosten bzw. Dienstleistungen und internen Leistungen bzw. Kosten.

Externe Sachkosten bzw. Dienstleistungen

a) Software

Im Rahmen des Projekts ist es notwendig, die vorhandene Software (newsystem kommunal HKR/HÜLsystem) zu newsystem kommunal NKF/NKRsystem zu migrieren bzw. überzuleiten.

Der Stadt liegt hierzu ein Angebot des Herstellers sowie ein weiteres Angebot eines Partnerunternehmens (das die gleiche Software vertreibt) vor. Die Kosten bewegen sich hier zwischen 80.600 € und 88.700 € (jeweils incl. Umsatzsteuer). Die Finanzierung soll weitgehend zu Lasten der Beschaffungspauschale (HHSt. 9000.9350) erfolgen. Die Stadtentwässerung als kostendeckende Einrichtung soll in angemessenem Umfang einen Mitfinanzierungsanteil übernehmen.

b) Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Software-Migration

Der Erwerb der entsprechenden Software-Lizenzen bedingt – unabhängig von den durch die Stadt selbst zu erbringenden Leistungen (siehe unten) – Einführungsunterstützungen, Schulungsaufwand, usw. durch externe Spezialisten.

Der Stadt liegen hierzu ebenfalls von den gleichen Anbietern (siehe a)) Angebote vor. Diese bewegen sich hierbei in einer Bandbreite (soweit vergleichbar) zwischen 83.000 € und 106.000 €. Die Stadt ist dabei grundsätzlich frei in ihrer Entscheidung, sich bei den Leistungen nach a) und b) für verschiedene Anbieter zu entscheiden.

Hinsichtlich der Kassenwirksamkeit ist anzumerken, dass sich die Beratungsleistungen schwerpunktmäßig auf die Haushaltsjahre 2004 und 2005 auswirken werden. Die erforderliche Mittelbereitstellung für 2004 (mit einem angemessenen Finanzierungsanteil der Stadtentwässerung) muss die Verwaltung noch sicherstellen. Mittel stehen zumindest teilweise bei HHSt. 0200.6380 „Sachbedarf Verwaltungsreform“ (ZB 20940) zur Verfügung.

c) Ergänzende Beratungsleistungen

Für besondere Frage- bzw. Problemstellungen (z.B. Vermögensbewertung, Dotierung von Rückstellungen, Übertragung von Verbindlichkeiten) bei der Erstellung der Eröffnungsbilanzen (ZGW und Stadtentwässerung) werden ergänzende Beratungsleistungen (durch Wirtschaftsprüfer) erforderlich sein. Diese müssen bei der Aufstellung der Haushalts- bzw. Wirtschaftspläne 2005 und 2006 berücksichtigt werden.

Interne Leistungen

Während der Projektlaufzeit wird sich eine Mehr-/Doppelbelastung der verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt nicht vermeiden lassen, da die Projektaktivitäten ziel- und terminorientiert neben dem laufenden Tagesgeschäft zu leisten sind. Es ist daher dringend notwendig, die Projektverfügbarkeiten durch entsprechende personalwirtschaftliche/-organisatorische

Maßnahmen (z.B. vorübergehend teilweise oder komplette Freistellungen für die Projektarbeit, Leistungsprämien, etc.) abzusichern.

Unter Hinweis auf die empfohlene Projektstruktur (Nr. 7.1.), die sind

- die **Projektleitung** sowie
- die **Teilprojekte**
 - ⇒ Software-Migration und Schulung
 - ⇒ Wirtschaftsplanung, Budgetierung und Berichtswesen,
 - ⇒ Kassenwesen,
 - ⇒ Anlagenbuchführung, Finanzbuchführung und Bilanzierung,
 - ⇒ Kosten- und Leistungsrechnung,

wird es notwendig sein, die Projektarbeit (Projektleitung und Teilprojekte) auf eine breite (Mitarbeiter-)Basis zu stellen. Die Projektarbeit kann nach Sachlage nicht ausschließlich durch Mitarbeiter der Kämmerei geleistet werden. Vorhandener Sachverstand, wie er sich bereits in der Projektsondierungsphase eingebracht hat (Rechnungsprüfung, Kasse, Personalwesen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Praxiserfahrung in der Kosten- und Leistungsrechnung bzw. im Haushaltswesen), muss gesichert werden; weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen zusätzlich gewonnen werden.

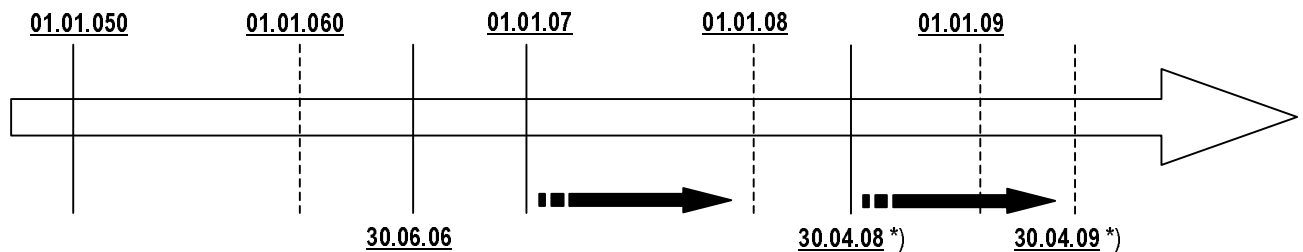
Damit besteht z.B. auch ein partieller Freistellungsbedarf in anderen Geschäftsbereichen. Näheres muss noch konkretisiert werden.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

7.4. Projektzeitplan (Grobplanung)

Für die Umsetzung des Projekts kann die folgende (grobe) Zeitplanung angenommen werden:

Schaubild 4:



*) Rechnungslegungsfrist gem. Art. 102
Abs. 2 GO (derzeitige Fassung)

01.01.05: Doppisches Rechnungswesen in den Sondervermögen ZGW und Stadtentwässerung

30.06.06: Doppischer Jahresabschluss zum 31.12.2005 für die Sondervermögen ZGW und Stadtentwässerung

01.01.07: Doppisches Rechnungswesen bei der Stadt (alternativ 01.01.08 in Abhängigkeit von der Bereitstellung entsprechender personeller bzw. finanzieller Ressourcen)

30.04.08: Doppischer Jahresabschluss zum 31.12.2007 für die Stadt (alternativ 30.04.09 in Abhängigkeit von der Bereitstellung entsprechender personeller bzw. finanzieller Ressourcen)

Die Zeitplanung muss im Rahmen der Projektarbeit entsprechend den vielfältigen Teilaufgaben noch präzisiert und differenziert werden.

Fürth, 24.02.2004
Ref. II