

Budgetierungskonzept der Landeshauptstadt Schwerin

1. Einstieg in die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung

In der Landeshauptstadt Schwerin wurde ein erster Schritt in Richtung Budgetierung mit der Einrichtung von Pilotbereichen im Jahre 1995 gegangen. Seit Beginn wurden immer mehr Verantwortlichkeiten aus den Querschnittsämtern in die Fachämter gegeben (z.B. Reinigung, Beschaffung, Bauunterhaltung, Energie). Damit wurden auch immer mehr finanzielle Mittel durch die Fachbereiche verwaltet. Durch eine weitgehende Deckungsfähigkeit der Mittel wurden die Handlungsspielräume innerhalb der Budgets erhöht.

Die Budgets wurden aus Einnahmen und Sachausgaben gebildet. Personalkosten waren nicht Bestandteil der Budgets. Für eine sparsame Mittelbewirtschaftung wurden Anreize durch die Übertragbarkeit von Mitteln geschaffen. Das Regularium wurde jährlich angepasst.

Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln war im gesamten Zeitraum nicht an Leistungsvorgaben geknüpft, so dass die Steuerungsmöglichkeiten sehr begrenzt waren. Diese wurden darüber hinaus durch die Haushaltslage und das damit verbundene Notwendigwerden von haushaltswirtschaftlichen Sperrern eingeschränkt.

Auch viele andere Kommunen haben mit Einführung der flächendeckenden Budgetierung und der Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen gute Erfahrungen gemacht: Dies wirkte sich positiv aus auf

- die Qualität der Verwaltungsleistungen
- die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit
- die Erhöhung der Finanzverantwortung der Fachbereiche
- die Ausprägung der Dienstleistungs- und Servicefunktion der Querschnittsämter.

Die dezentrale Verantwortung muss sich immer im Rahmen übergeordneter Interessen der Gesamtverwaltung bewegen. Es ist zwingend notwendig, mit der Zuteilung finanzieller Mittel und der Gewährung von Eigenverantwortlichkeit Absprachen über Menge, Güte und die zu erstellenden Leistungen zu verbinden, sonst ist weitgehender Steuerungsverzicht die Folge. Nur als Übergangsstadium kann zeitweise darauf verzichtet werden.

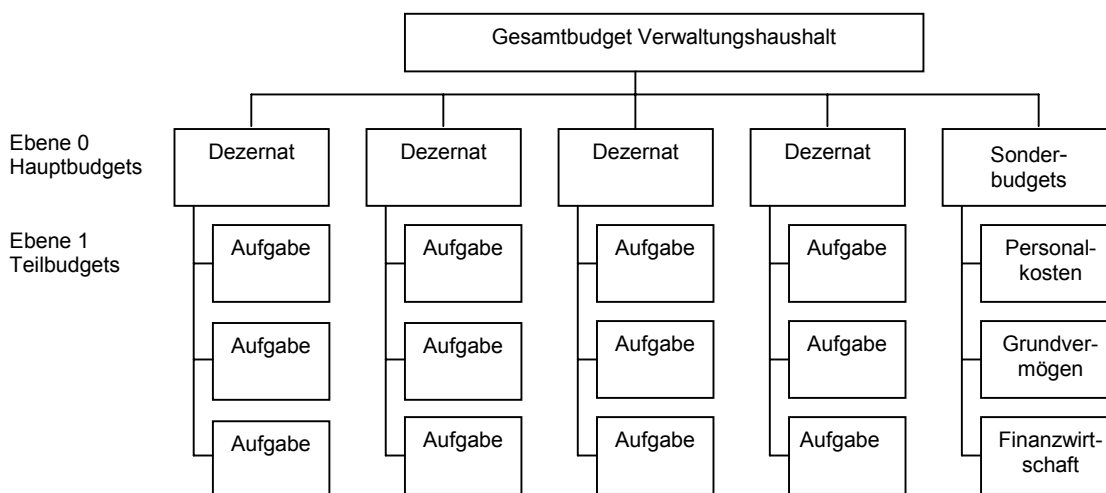
Es wurde ein Leitfaden „Neues Kommunales Finanzmanagement der Landeshauptstadt Schwerin als Grundsatzbeschluss für die Stadtvertretersitzung am 22.03.2004 vorbereitet. Ein Beschlusspunkt ist die Weiterentwicklung des kommunalen Finanzmanagements der Landeshauptstadt Schwerin für den Haushalt 2005 / 2006 durch Einführung der Vollbudgetierung des Verwaltungshaushaltes auf der Basis des § 42 a KV – MV (Experimentierklausel).

Die nachstehenden Regelungen stellen den Einstieg der Landeshauptstadt Schwerin in die flächendeckende Budgetierung und die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung in der gesamten Verwaltung dar, mit dem der Weiterentwicklung vom inputorientierten Budgethaushaltsplan zu einer ergebnisorientierten Steuerung auf der Basis von Budgets (outputorientierter Produkthaushaltsplan).

2. Budgetebenen

Für die Landeshauptstadt Schwerin liegt bisher kein Leistungs- bzw. Produktkatalog vor. Aus diesem Grund bildet übergangsweise der bestehende Dezernatsverteilungsplan die Grundlage für die Einführung der Budgetierung in der gesamten Verwaltung. Im Zuge der Weiterentwicklung der Budgetierung werden neue Organisationsstrukturen einzuführen und Produkte und Leistungen zu erarbeiten sein.

Nachfolgend werden die Budgetebenen grafisch dargestellt:



2.1 Gesamtbudget

Der erste Budgetplan für den Doppelhaushalt 2005 / 2006 wird sich nur auf den Verwaltungshaushalt beziehen. Dieser bildet das Gesamtbudget.

2.2 Hauptbudgets (Dezernats- und Sonderbudgets)

Unterhalb des Gesamtbudgets bilden die Hauptbudgets die Ebene 0. Als Hauptbudgets werden neben den Dezernatsbudgets die Sonderbudgets geführt. Für die Dezernatsbudgets haben die Dezernenten in der Planungsphase die Möglichkeit, in die Verteilung der Mittel einzugreifen, während unterjährig dann keine Eingriffe mehr möglich sind, sondern die Verantwortlichkeit für die Teilbudgets greift.

Sonderbudgets werden gebildet für:

- Personalkosten
- Allgemeines Grundvermögen
- Allgemeine Finanzwirtschaft

2.3 Teilbudgets (Aufgabenbudgets)

Unterhalb der Hauptbudget bilden die Teilbudgets die Ebene 1. Als Teilbudgets werden die Aufgabenbudgets geführt. Für jedes Aufgabenbudget gibt es eine/n Verantwortliche/n (AmtsleiterIn). Es können sowohl mehrere Ämter mit einem kleinen Finanzvolumen zu einem größeren Aufgabenbudget zusammengefasst als auch Ämter mit einem großen Finanzvolumen in mehrere Aufgabenbudgets aufgeteilt werden. Das heißt, dass ein/e AmtsleiterIn für mehrere Aufgabenbudgets verantwortlich sein kann. Die vorgesehenen Teilbudgets sind aus **Anlage 1** ersichtlich. Die Budgetverantwortlichen sind für die Erreichung der mit ihnen vereinbarten Leistungs- und Finanzziele verantwortlich. Im Rahmen des Berichtswesens wird unterjährig über den Grad der Zielerreichung und der Budgeteinhaltung berichtet. Die Budgetverantwortung beinhaltet eine ständige Beobachtung von Entwicklungen, die die Einhaltung des Budgets gefährden könnten, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten und das Gleichgewicht innerhalb des Budgets zu erhalten oder wieder herzustellen.

Alle Haushaltsstellen der Einnahmen und Sachausgaben des Verwaltungshaushaltes werden für die jeweilige Aufgabe zu einem Budget zusammengefasst und vollständig für gegenseitig deckungsfähig erklärt. Die im Rahmen der jeweiligen Budgets erzielten Mehreinnahmen können zu Mehrausgaben verwendet werden, umgekehrt führen Mindereinnahmen zu Minderausgaben. Dazu werden EDV-gestützt Deckungskreise gebildet, über die eine jeweils aktuelle Darstellung der einzelnen Budgets möglich ist. Zweckgebundene Einnahmen erhalten nach wie vor einen Zweckbindungsvermerk, um eine zweckwidrige Verwendung von Mitteln auszuschließen.

Bei den so gebildeten Budgets handelt es sich also um Zuschuss- oder Überschussbudgets, die sich aus Einnahmen und Sachausgaben zusammensetzen und gegenüber reinen Ausgabebudgets den Vorteil haben, dass sich der Anreiz zur Verbesserung der Einnahmesituation erhöht. Dabei sind die bereichsspezifischen Möglichkeiten zur Erzielung von Einnahmen zu berücksichtigen. Auch für die Politik bietet die Budgetierung auf der Basis des Zuschussbedarfs bedeutend bessere Steuerungsmöglichkeiten. Für die Sicherstellung des Haushaltsausgleichs sind die Zuschussbedarfe relevant.

Die Personalkosten werden vorerst nicht Bestandteil der Aufgabenbudgets, sondern werden in einem „Sonderbudget Personalkosten“ zusammengefasst und lediglich nachrichtlich in den Budgetvereinbarungen ausgewiesen. Eine dezentrale Ressourcenverantwortung bezüglich der Personalkosten würde unter den derzeitigen Rahmenbedingungen die Realisierung der Zielstellung aus der Haushaltskonsolidierung gefährden. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt die Verteilung der Kompetenzen bezüglich des Personals und der Personalkosten geregelt sind, erfolgt eine Auflösung dieses Sonderbudgets und die Zuordnung der entsprechenden Kosten zu den Aufgabenbudgets.

2.4 Unterbudgets

Unterhalb der Teilbudgets können bei Bedarf Unterbudgets gebildet werden. Ob und wo dies geschehen soll, legen die Ämter im Rahmen ihrer Organisationshoheit eigenständig fest. Zur technischen Umsetzung müssen die Kämmerei und die Lenkungsgruppe Strategische Steuerung darüber informiert werden, welche Unterbudgets gebildet werden sollen. Für jedes Unterbudget gibt es eine/n Verantwortliche/n, aber mehrere Unterbudgets können in einer Hand zusammengeführt werden. Die Unterbudgets bilden die Ebene 2.

Dort, wo Unterbudgets gebildet werden, ist im einzelnen zu klären, welche Haushaltsstellen jeweils in das Unterbudget einbezogen werden. Die betroffenen Haushaltsstellen werden für das jeweilige Unterbudget für gegenseitig deckungsfähig erklärt. Außerdem können im Rahmen der jeweiligen Budgets erzielte Mehreinnahmen zu Mehrausgaben verwandt werden, umgekehrt führen Mindereinnahmen zu Minderausgaben.

Die Unterbudget-Verantwortlichen erhalten die Kompetenz, im Rahmen ihrer Unterbudgets eigenverantwortlich zu entscheiden. Die gegenseitige Deckungsfähigkeit im Haushalt ist bereits durch die Aufgabenbudgets hergestellt.

3. Budgetgarantie und Budgetsolidarität

Zentrale Steuerung neuer Art räumt den Budgetbereichen die gleiche Planungs- und Budgetsicherheit ein, wie sie für das Gesamtbudget auf der zentralen Steuerungsebene von Politik und Verwaltungsführung gilt.

Während des Vollzugs erfolgen deshalb regelmäßig keine Einzeleingriffe in die operative Ebene (Budgetgarantie). Andererseits steht die Planungs- und Budgetsicherheit unter dem Vorbehalt, dass sie das oberste Finanzziel einer ausgeglichenen Haushaltswirtschaft nicht auf Dauer gefährdet (Budgetsolidarität). Für einen defizitären Haushalt gilt es, das geplante Defizit nicht zu überschreiten.

Die Budgetverantwortlichen können also darauf vertrauen, dass ihre Budgets während des Vollzugs nur dann verändert (gekürzt) werden, wenn sich die der Planung zugrundeliegenden Annahmen so erheblich verändern, dass der Ausgleich des Gesamtbudgets auf Dauer gefährdet ist, bzw. dass ein etwaig geplantes Defizit sich erhöhen würde.

Entsprechend gilt für die Unterbudgets, dass auch hier regelmäßig keine Eingriffe erfolgen. Andererseits ist es auch hier in Ausnahmesituationen möglich, dass die Fachbereichsleitung in die Unterbudgets eingreift, wenn die Einhaltung des vereinbarten Bereichsbudgets gefährdet ist bzw. wenn in das Aufgabenbudget durch die genannten Gründe eingegriffen werden muss.

Budgetierung ist Prognose und deshalb mit Unwägbarkeiten behaftet, die auch bei sorgfältiger Planung nicht ausgeschlossen werden können. Dieses Budgetrisiko tragen Politik und Verwaltungsführung für das Gesamtbudget und die Budgetverantwortlichen für die Aufgaben- bzw. Unterbudgets. Daraus folgt, dass die jeweiligen Budgetverantwortlichen verpflichtet sind, die negativen Auswirkungen einer

Veränderung der der Planung zugrundeliegenden Annahmen in ihren Budgets auszugleichen, solange es keine fundamentalen Veränderungen sind.

4. Budgetbemessung

Nach Festlegung der Budgets wird zu Beginn des Haushaltsjahres nur ein bestimmter Prozentsatz des Budgets freigegeben, so dass ein Sockelbetrag vorerst nicht verfügbar ist. Der Prozentsatz für die nicht freigegebenen Mittel (Sockelbetrag) wird durch den Oberbürgermeister auf Vorschlag des Finanzdezernenten festgelegt. Er ist für alle Budgetbereiche gleich und wird in die Budgetvereinbarungen aufgenommen.

Der Sockelbetrag kann unter den nachfolgend aufgeführten Bedingungen frühestens im IV. Quartal durch den Oberbürgermeister freigegeben werden:

- das Budget wird zum Ende des Haushaltsjahres eingehalten
- es gibt keine unvorhergesehenen Mehrausgaben oder Mindereinnahmen im Gesamtbudget.

Sollten die genannten Bedingungen nicht eintreten, kann dies dazu führen, dass der Sockelbetrag gar nicht oder nur teilweise freigegeben wird.

Ermittlung des ersten Budgets:

Das erste Budget wird auf der Basis des Rechnungsergebnisses 2003 ermittelt und um Sondereinflüsse bereinigt.

5. Budgetvereinbarungen

Die Budgetvereinbarungen werden nach Beschluss des Haushaltes durch die Stadtvertretung intern zwischen der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung und den Budgetverantwortlichen für die Aufgabenbudgets geschlossen. In den Budgetvereinbarungen werden nachfolgende Festlegungen getroffen:

1. Finanzziele:
 - Höhe der Einnahmen und Ausgaben der Aufgabe
 - Ermittlung des Aufgabenbudgets durch Saldierung
dabei können folgende Budgetarten ausgewiesen werden:
 - a) Zuschussbudgets (Ausgaben sind höher als Einnahmen)
 - b) Überschussbudgets (Ausgaben sind niedriger als Einnahmen)
 - c) ausgeglichene Budgets (Ausgaben und Einnahmen sind gleich hoch)
 - Höhe des nicht freigegebenen Prozentsatzes bis 30.09. (Sockelbetrag)
 - nachrichtlich: Höhe der Personalkosten
2. Leistungsziele
Die festzulegenden Leistungen müssen in den folgenden Jahren noch definiert werden. Im Einzelfall werden bereits im ersten Jahr Leistungsziele globaler Art vereinbart.

6. Festlegungen für die Flexibilisierung der Mittelbewirtschaftung

6.1 Bewirtschaftungsregeln

Die Bewirtschaftungsbefugnis für alle dem Aufgabenbudget zugeordneten Haushaltsstellen liegt in den jeweiligen Budgetbereichen.

Trotz Flexibilität bei der Mittelbewirtschaftung sind alle Buchungen immer unabhängig von etwaig noch vorhandenen Ansätzen auf der sachlich zutreffenden Haushaltsstelle vorzunehmen. Damit wird sichergestellt, dass die tatsächliche Mittelverwendung nachvollziehbar bleibt. Das heißt, dass einzelne Haushaltsstellen überzogen werden dürfen, wenn durch Untererfüllung in anderen Haushaltsstellen oder durch Mehreinnahmen die Einhaltung des Budgets gewährleistet wird.

Budgeteingriffe sind nur bei deutlicher Verschlechterung der Finanzlage (Fortfall der Geschäftsgrundlage) zulässig. Im Ausnahmefall kann zur Sicherung des Gesamtbudgets, im Rahmen der vorläufigen Haushaltsführung und bei Notwendigwerden einer haushaltswirtschaftlichen Sperre für den Verwaltungshaushalt ein gesondertes Freigabeverfahren geregelt werden.

Über- oder außerplanmäßige Ausgaben können nur dann eintreten, wenn der vereinbarte Zuschussbedarf insgesamt überschritten wird. Die Überschreitung einzelner Haushaltsstellen stellt keine überplanmäßige Ausgabe dar, solange eine Deckung durch Minderausgaben oder Mehreinnahmen sichergestellt ist und der vereinbarte Budgetrahmen nicht überschritten wird. Solange sind also Einzelgenehmigungen von über- bzw. außerplanmäßigen Ausgaben nicht erforderlich.

Sollten über den festgelegten Budgetrahmen hinaus über- und außerplanmäßige Ausgaben erforderlich sein, ist der bisherige Verfahrensweg einzuhalten. Das heißt, dass über- und außerplanmäßige Ausgaben nur unter den Voraussetzungen des § 52 KV zulässig sind. Dabei ist zuerst im eigenen Hauptbudget nach Deckungsmöglichkeiten zu suchen und erst danach in anderen Hauptbudgets.

Die derzeit geltende Hauptsatzung sieht überplanmäßige Ausgaben bereits vor, wenn die Mittel in einzelnen Haushaltsstellen nicht ausreichen. An dieser Stelle ist also eine Anpassung der Hauptsatzung erforderlich.

6.2 Ausführung von Leistungen

Innerhalb des Aufgabenbudgets können neben dem Budgetbereich auch andere Bereiche wie Hauptverwaltungsamt, Zentrales Gebäudemanagement, Amt für Verkehrsanlagen und öffentliches Grün die Aufgabe erledigen. Diese Bereiche handeln dann im Auftrage des Budgetbereiches, der die Einhaltung seines Aufgabenbudgets gewährleisten muss.

Die Budgetverantwortung ist also nicht gleichzusetzen mit der Ausführung der Leistungen. Es ist zu entscheiden, wer eine Aufgabe am besten erledigen kann, der Budgetbereich selbst (eigene Ausführung) oder ein sogenannter Servicebereich (Ausführung durch andere Organisationseinheiten).

Die Ausführung durch andere Organisationseinheiten erfolgt immer im Auftrag des Budgetbereichs. Dies sollte immer dann in Erwägung gezogen werden, wenn:

- notwendige Fachkenntnisse in dezentralen Einheiten nicht vorhanden sind
- notwendige personelle Kapazitäten in dezentralen Einheiten nicht vorhanden sind
- wirtschaftliche Gründe dafür sprechen

Zur Zeit werden u.a. folgende Ämter für die Budgetbereiche tätig:

- Hauptverwaltungsamt (Beschaffung, Vervielfältigung, EDV,)
- Zentrales Gebäudemanagement (Bauunterhaltung, Reinigung...)
- Amt für Verkehrsanlagen und öffentliches Grün (Winterdienst, Straßenreinigung..)
- Stadtbibliothek (Bücher und Zeitschriften)

Für den Doppelhaushalt 2005 / 2006 sind die sogenannten Servicebereiche nach wie vor zwingend in Anspruch zu nehmen. Das heißt der Einkauf externer Leistungen ist untersagt, wenn diese bisher intern erbracht wurden. Die betroffenen Haushaltsstellen gehören in die Aufgabenbudgets, die Anordnungsbefugnis behalten aber die ausführenden Organisationseinheiten.

In der genannten Übergangsfrist sind die Voraussetzungen für eine Entscheidung zur Veränderung des bisherigen Verfahrens zu schaffen.

6.3 Übertragbarkeit nicht verbrauchter Mittel

Die Abschlussrechnung für die Budgets erfolgt auf der Basis der Rechnungsergebnisse aus der kameralen Haushaltsrechnung.

Das heißt, neben dem Anordnungssoll finden Berücksichtigung:

- die Abgänge alter Kasseneinnahmereste / Kassenausgabereste
- die Abgänge alter Haushaltseinnahmereste / Haushaltsausgabereste
- die neuen Haushaltseinnahmereste / Haushaltsausgabereste.

Unter- und Überschreitungen der Budgets sind vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Beeinflussbarkeit der Ausgaben und Einnahmen zu bewerten.

Eine Übertragung nicht verbrauchter Mittel erfolgt ausschließlich auf Antrag der Ämter. Wird kein Antrag gestellt, verbleiben die nicht verbrauchten Mittel dem allgemeinen Haushalt.

Eine Übertragung von nicht verbrauchten Mitteln erfolgt nur, wenn die Ämter nachweisen können, dass diese Mittel aufgrund von eigenen Maßnahmen nicht verbraucht werden. Ohne Zutun der Ämter entstandene Einsparungen können nicht für die Übertragung berücksichtigt werden.

Die Anträge sind mit Begründung der Ämter im Januar des auf das abgeschlossene Haushaltsjahr folgenden Jahres bei der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung zu stellen.

In einem gemeinsamen Gespräch mit Budgetverantwortlichem, Lenkungsgruppe Strategische Steuerung und Kämmerei werden die Übertragungsbeträge festgelegt.

6.3.1 Verbesserungen

Budgetüberschüsse verbleiben dem Budget zu einem Prozentsatz von 50 %, soweit die Überschüsse durch die Budgetbereiche zu verantworten, also managementbedingt sind.

Der Budgetbereich muss nachweisen, dass ein Erfolg eingetreten ist, der auf eigene Entscheidungen und Leistungen zurückzuführen und nicht zufällig entstanden ist. Die Feststellung, ob es sich um managementbedingte Verbesserungen handelt, trifft die Kämmerei in Zusammenwirken mit der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung, im Streitfalle der Finanzdezernent.

Die Budgetüberschüsse werden über Rotabsetzungen bei den Einnahmen und Vortrag in das Folgejahr übertragen. Die Verwendung dieser Mittel ist dem Budgetbereich grundsätzlich freigestellt (z.B. Mehraufwendungen im neuen Budget, Verwendung für Fortbildungsmaßnahmen, zusätzliche Anschaffungen, zusätzliche Projekte).

Verbesserungen des Budgets, die nicht managementbedingt sind, verbleiben zu 100% im Verwaltungshaushalt.

6.3.2 Verschlechterungen

Budgetüberschreitungen, die durch den Budgetbereich zu verantworten sind, werden zu 50 % auf das Budget des Folgejahres angerechnet. Die übrigen 50 % gehen zu Lasten des Haushaltes.

Verschlechterungen des Budgets, die nicht von den Budgetbereichen zu verantworten sind, werden nicht auf das Folgejahr übertragen.

6.3.3 Vermögenshaushalt

Der Vermögenshaushalt wird vorerst nicht in die Budgetierung einbezogen. Die Beträge werden aber nachrichtlich in der Budgetvereinbarung ausgewiesen. Dennoch können aus den Budgetübertragungen des Vorjahres Mittel vom Verwaltungshaushalt in den Vermögenshaushalt transferiert werden.

Über die Verwendung dieser Mittel entscheidet der jeweilige Fachausschuss. Dazu ist durch den Budgetverantwortlichen eine entsprechende Beschlussvorlage zu erarbeiten.

7. Berichtswesen

Durch die Budgetverantwortlichen ist innerhalb von 2 Wochen nach Abschluss des Quartals ein kurzer Bericht zur Erfüllung des Budgets zu erarbeiten und der Lenkungsgruppe Strategische Steuerung zuzuleiten.

Dieser Bericht muss eine Gegenüberstellung der in der Budgetvereinbarung festgelegten Finanzziele mit dem Quartalsabschluss enthalten. Es ist eine Aussage darüber zu treffen, ob die Einhaltung des Budgets zum Jahresende gewährleistet ist bzw. welche Probleme sich bereits unterjährig zeigen. Darüber hinaus ist darzustellen, welche Maßnahmen der Budgetverantwortliche ergreifen wird, um die Einhaltung des Budgets zu gewährleisten. Diese Einzelberichte werden zusammengefasst und der Dezernentenberatung sowie dem Hauptausschuss und dem Finanzausschuss zur Kenntnis gegeben.

Die Budgetverantwortlichen sind verpflichtet, unterjährig einmal im Quartal in den entsprechenden Fachausschüssen über die Entwicklung der Budgets zu berichten.

8. Struktur der Budgets

Das Budget kann vom IT - System her bis zu 10 Stellen haben. Nachfolgend wird die Belegung dieser 10 Stellen erläutert.

Die ersten beiden Ziffern kennzeichnen die Zugehörigkeit zum Hauptbudget, Die ersten fünf Ziffern kennzeichnen die Zugehörigkeit zum Teilbudget.

Dabei gibt die erste Ziffer Auskunft darüber, ob es sich um den Verwaltungshaushalt oder den Vermögenshaushalt handelt.

- 1 Verwaltungshaushalt
- 2 Vermögenshaushalt

Die zweite Ziffer gibt die Zugehörigkeit zum Dezernat oder zu Sonderbudgets an.

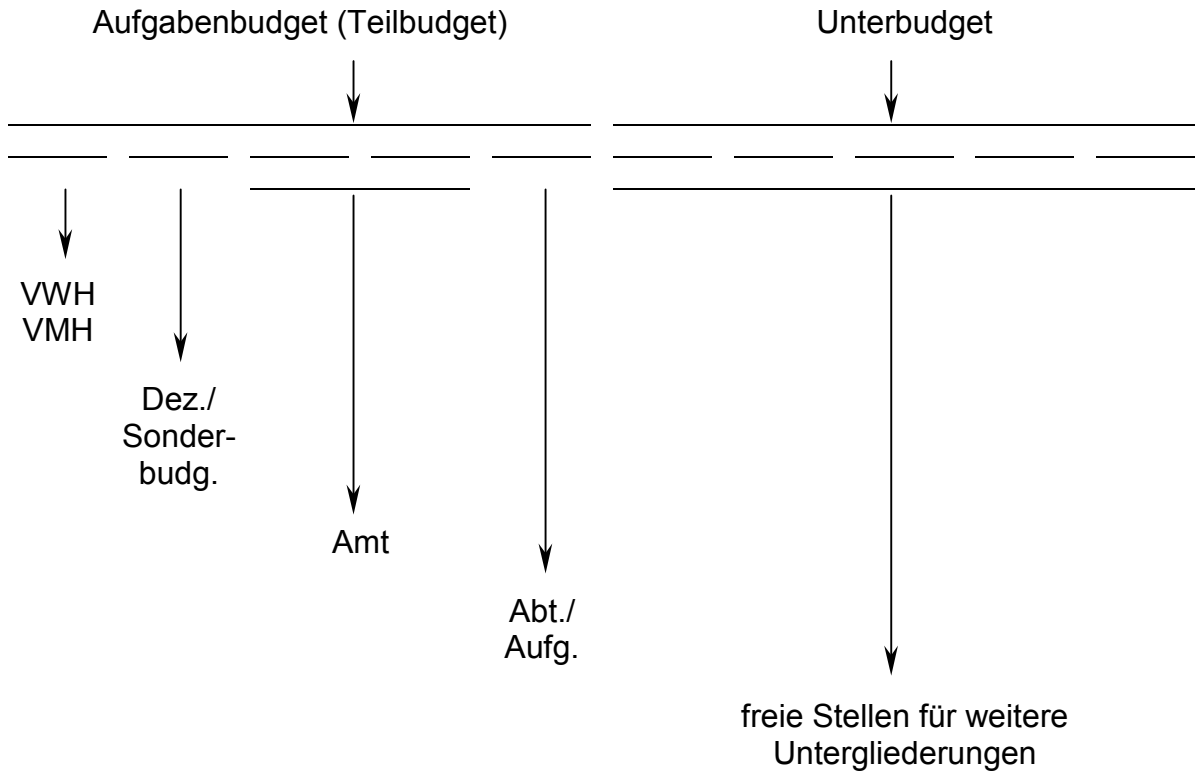
- 1 Dezernat I
- 2 Dezernat II
- 3 Dezernat III
- 4 Dezernat IV
- 9 Sonderbudgets

Die dritte und vierte Ziffer geben die Amtsziffer des budgetverantwortlichen Amtes lt. Dezernatsverteilungsplan wieder (z.B. 10 – Hauptverwaltungsamt).

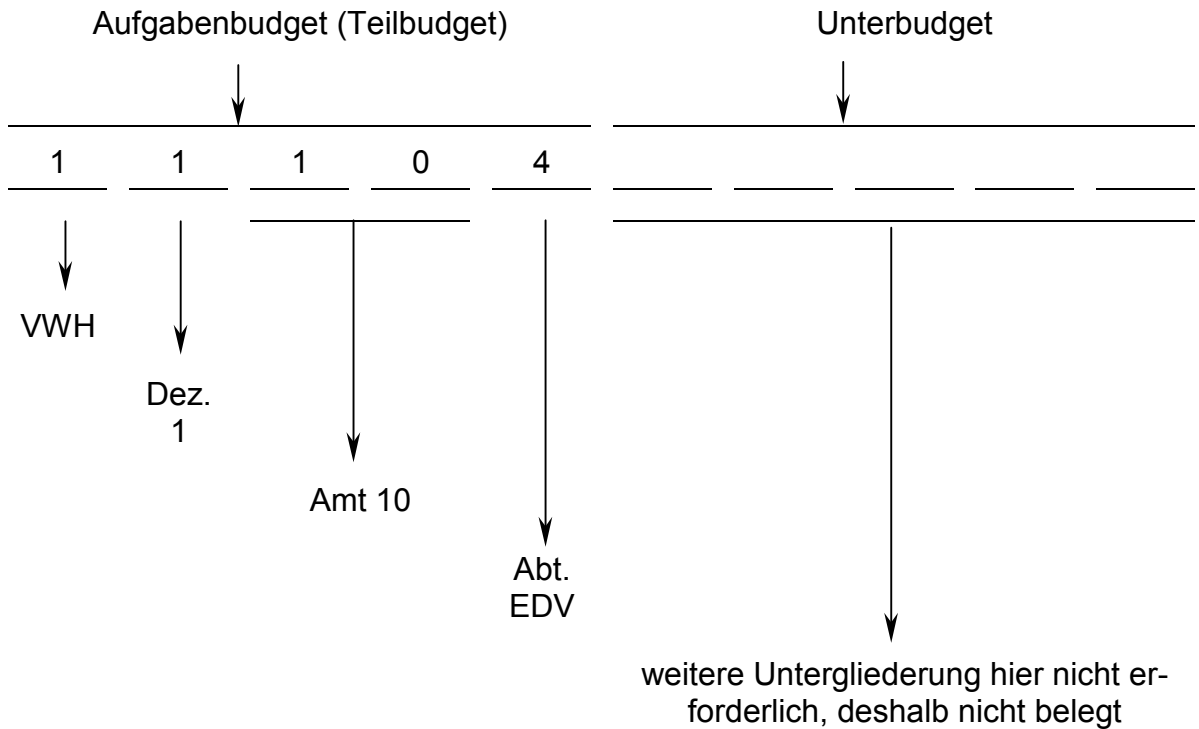
Die fünfte Ziffer gibt die Abteilung an und dient der weiteren Unterteilung der Budgets besonders in den großen Ämtern.

Das Budget kann vom IT - System her allerdings bis zu 10 Stellen haben, so dass bei Bedarf eine weitere Untergliederung möglich wäre (z.B. im Bereich Schulen eine Aufgliederung bis hin zu den Schularten bzw. zur einzelnen Schule)

Nachfolgend wird das vorgenannte noch einmal schematisch dargestellt:



An einem konkreten Beispiel soll dies nachfolgend noch einmal untermauert werden:



Vorschlag für die zu bildenden Budgets

Dezernat I:

Budgetverantwortlicher	Budget bestehend aus den Organisationseinheiten	Bezeichnung
02	02 I.1 II.1 Dezernatsbüros	Büro OB
???		wirtschaftliche Unternehmen
10	10 03 04 14 95	Hauptverwaltung

Dezernat II:

Budgetverantwortlicher	Budget bestehend aus den Organisationseinheiten	Bezeichnung
20	20	Finanzverwaltung
23	23 62	Liegenschaften
37	37	Feuerwehr / Rettungsdienst

Dezernat III:

Budgetverantwortlicher	Budget bestehend aus den Organisationseinheiten	Bezeichnung
41	42 43 44 45 47	Kulturbüro
49	49.1	Jugend
49	49.2	Schule
49	49.3	Sport
50		Soziales

Dezernat IV:

Budgetverantwortlicher	Budget bestehend aus den Organisationseinheiten	Bezeichnung
31	31.1 31.2 31.3	Bürgerservice
31	31.4	Gesundheit
32	32.1 32.2 32.3	Straßenverkehr und Gewerbe
32	32.4 32.5	Umweltschutz und Wasser
32	32.6	Veterinär
61	61.1 61.2 61.3 61.4 61.5	Planung
61	61.6 61.7	Bauordnung
66	66.1	Verkehr
66	66.2	Öffentliches Grün

Sonderbudgets:

Budgetverantwortlicher	Budget bestehend aus	Bezeichnung
10	Personalkosten	Personalkosten
20	Allgemeine Deckungsmittel	Allgemeine Deckungsmittel
23	Allgemeines Grundvermögen	Allgemeines Grundvermögen

Beispiel für einen Budgetplan

