



Wege aufzeigen

FOKUS PUBLIC SECTOR

Informationen für Entscheider in Verwaltung, Unternehmen und Politik

Ausgabe: Juli 2016 – www.roedl.de

> Inhalt

Praxisbericht

- > Analytische Personalbemessung beim Hochbauamt der Stadt Nürnberg 2

Steuern

- > Neuregelung der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand zwingt zum Handeln – die Übergangsregelung gilt es zu nutzen! 3

Haushalt

- > Ziel- und Kennzahlensteuerung – was ist die richtige Software dafür? 5

Finanzen

- > Wirtschaftlichkeit als Maxime von Entgeltverhandlungen 8
- > Verbuchungsfehler im Jobcenter kosten die Kommunen Millionen 9
- > Kommunale Geldanlage 11

IT

- > Verbesserung in der Steuerung von IT-Services mit Vision.iC – Teil 2 13
- > Erfahrungen aus Penetrationstests im kommunalen Umfeld 15
- > Erfahrungen mit ISIS12®, dem ISMS für Kommunen 16
- > Einführung eines Dokumenten-Management-Systems (DMS) im Jobcenter 18

Liebe Leserin, lieber Leser,

In unserer aktuellen Ausgabe haben wir wieder eine Reihe interessanter Artikel für Sie zusammengestellt. Den Auftakt bildet ein Praxisbericht über die Stadt Nürnberg, die 2013 ein Projekt zur Neustrukturierung des Gebäudemanagements umsetzte und ein dezentrales Gebäudemanagement gemäß einem Konzept „Stadtmodell“ einführte. Der anschließende Beitrag befasst sich mit dem BMF-Schreiben vom 19. April 2016, das die Übergangsregelung des neuen § 2b UStG konkretisiert und wie Sie diese optimal nutzen. Wie Sie kommunale Haushalte ziel- und kennzahlenorientiert mittels eines einfachen Werkzeugs steuern erfahren Sie in einem weiteren Artikel.

Einen Einblick in die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Entgeltverhandlungen bietet der nachfolgende Artikel. Die potenziellen Einflussmöglichkeiten auf beiden Seiten sind dabei nicht zu unterschätzen. In vielen Jobcentern wurden kommunale Leistungen offenbar über Jahre falsch in A2LL verbucht, wodurch den Kommunen Bundesbeteiligungen in Millionenhöhe entgangen sind. Eine Geltendmachung ist rückwirkend möglich. In unserem Beitrag erfahren Sie, was Sie bei der Rückforderung beachten müssen. Im anschließenden Artikel erläutern wir Ihnen, worauf Sie bei der Auswahl leistungsfähiger Vermögensverwalter Wert legen müssen. Unser Qualitätssicherungsverfahren „R&P VVAusweis“ leistet hierbei einen wertvollen Beitrag für mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Abgerundet wird unsere aktuelle Ausgabe wieder durch Artikel aus dem Themenbereich IT. Im zweiten Teil unserer Serie zur Verbesserung in der Steuerung von IT-Services stellen wir Ihnen u.a. die Service Level Agreements als Schlüssel zum Erfolg vor – aus Sicht der internen Services, der Sicht zum Kunden und zu Dritten. Die Angriffe von Locky & Co. haben gezeigt, dass es nur eine Frage der Zeit ist, wann die eigene IT betroffen sein wird. Zur Feststellung der Schwächen in der eigenen IT-Sicherheitskonzeption bedient man sich sogenannter Penetrationstests. Unser Beitrag erläutert, warum diese heutzutage ein unabdingbares Muss sind.

Abschließend möchten wir Sie recht herzlich zu unserem Kommunalen Praxisdialog einladen. Am 29. September in Nürnberg und am 6. Oktober in Köln haben Sie die Gelegenheit, sich mit unseren Fachexperten und anderen Top-Entscheidern zu den aktuellen kommunalen Themen und Fragestellungen auszutauschen. Erfahren Sie mehr auf Seite 22

Martin Wambach
Geschäftsführender Partner

Heiko Pech
Partner



Beziehen Sie
den Newsletter
per E-Mail!

Praxisbericht

> Analytische Personalbemessung beim Hochbauamt der Stadt Nürnberg

Von Peter Lindt

Die Stadt Nürnberg setzte 2013 ein Projekt zur Neustrukturierung des Gebäudemanagements um und führte als Ergebnis dieses Projekts gemäß einem Konzept „Stadtmodell“ ein dezentrales Gebäudemanagement ein. Im Zuge der Neustrukturierung des Gebäudemanagements beauftragte uns die Stadt mit einer Organisationsberatung für ihr Hochbauamt, um Aufbau- und Ablauforganisation sowie den Personalbestand an die Anforderungen des Stadtmodells und aktuelle Entwicklungen im Aufgabenbereich Hochbau anzupassen. Die „Erstellung eines Instruments zur Ermittlung und dauerhaften Fortschreibung des Personalbedarfs“ stellte dabei sicher den anspruchsvollsten Teil der von uns übernommenen Organisationsberatung dar.

Komplexes Personalbemessungs-Instrument...

Wie den Personalbedarf eines großstädtischen Hochbauamts bemessen? Verhältniszahl zum Haushaltsvolumen? Hochrechnung aus betreuten Flächen? Ansätze gibt es viele – aber wie verifizieren, dass die Ergebnisse nicht nur „getarntes Würfeln“ sind? Die Stadt Nürnberg folgte unserem Angebot, die Personalbemessung analytisch aus dem konkreten Aufgabenbestand abzuleiten. Grundidee war und bleibt, dass die von den Beschäftigten des Hochbauamts – jedes (!) Hochbauamts – wahrgenommenen Tätigkeiten grundsätzlich unterschieden werden können in solche, die den preisgebundenen Grundleistungen nach der HOAI und AHO 9¹ zuzuordnen sind, und solche, die diesen Grundleistungen nicht zuzuordnen sind. Dieser Fakt bildete dann auch den „Bauplan“ für den Wesenskern des Personalbemessungsinstruments – nämlich die kalkulatorische Ermittlung des Personalbedarfs für die Tätigkeiten bei Bauvorhaben („Maßnahmen“), die den preisgebundenen Grundleistungen nach HOAI und AHO 9 zuzuordnen sind. Dazu wurden die für die laufenden städtischen Bauvorhaben vorgesehenen Projektinvestitionsmittel anhand der HOAI und AHO 9 in sich ergebende Honorare für Architekten und Ingenieure bei Leistungserbringung durch Dritte umgerechnet und diese Honorare dann wieder in Stellen rückgerechnet. Damit die Berechnung nicht nur eine Stichtagsbetrachtung darstellt, sondern dem Auftrag entsprechend fortgeschrieben werden kann, musste sie auf Basis eines Softwareinstruments vollzogen werden. Die Wahl hierzu fiel auf Excel, weil damit ob der einfachen und geübten Handhabung später notwendige Änderungen – z.B. Einfügung neuer Bauvorhaben, Einpflege neuer Honorartafeln nach HOAI – auf Auftraggeberseite aufwandsarm vorgenommen werden können. Die komplexen Parameter der HOAI und AHO 9 für die Honorarermittlung – Kostengruppen, Honorarzonen, Projektstufen, Leistungsphasen - mussten dabei naturgemäß auch in der Berechnung abgebildet werden. Schlussendlich umfasste das Master-Berechnungsblatt des Instruments 100 Spalten – in

den Zeilen wurden die einzelnen Bauvorhaben abgetragen –, die Berechnungsformeln in Teilen mehr als 1.200 Zeichen.

...mit klaren Ergebnissen...

So aufwendig und komplex die Berechnung des Bauvorhabens-Personalbedarfs für die den preisgebundenen Grundleistungen zuzuordnenden Tätigkeiten auch war, so klar sind doch die Ergebnisse. Denn am Ende stand der Stellenbedarf für jedes einzelne Bauvorhaben. Und dies nicht nur als absolute Summenzahl, sondern aufgegliedert für die einzelnen Jahre der Umsetzung des jeweiligen Vorhabens. Dabei wurde, auch um die Fortschreibung zu erleichtern, als Teiler für die Rückrechnung der berechneten Honorare in Stellen auf den durch das Organisationsamt jährlich ermittelten mittleren Personalvollkostensatz des Hochbauamts abgestellt.

...und vervollständigt durch eine Zeiterfassung

Hätte sich das Instrument in einer Berechnung des Personalbedarfs für die den preisgebundenen Grundleistungen nach HOAI und AHO 9 zuzuordnenden Tätigkeiten bei Bauvorhaben erschöpft, wäre es unvollständig geblieben. Denn neben diesen Tätigkeiten der Beschäftigten stehen solche, die ebenfalls bei Bauvorhaben nach HOAI und AHO 9, aber eben nicht mehr für deren preisgebundene Grundleistungen erbracht werden, stehen Tätigkeiten für den Bauunterhalt und steht eine Vielzahl von Tätigkeiten, die weder Bauvorhabens-Maßnahmen noch Bauunterhalt sind – „sonstige Tätigkeiten“ wie interne Abstimmungen, Abstimmungen mit Dritten, Beantwortung von Bürgerfragen und Fragen des Stadtrats, Öffentlichkeitsarbeit, Archivbetreuung und viele, viele weitere. Für all diese Tätigkeiten ist eine kalkulatorische Ermittlung eines Honorars bei Leistungserbringung durch Dritte als Voraussetzung einer Rückrechnung in Stellen nicht möglich. Für all diese Tätigkeiten musste das Instrument folglich um Zuschläge ergänzt werden.

¹ Heft 9 „Leistungsbild und Honorierung Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ der Schriftenreihe des Ausschusses der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO) - kurz: AHO 9.

Um diese Zuschläge nicht auf stets angreifbare Schätzwerte zu stützen, wurde parallel mit der Entwicklung des Instruments eine mit vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten detailliert heruntergebrochene 14-wöchige Zeiterfassung durchgeführt, an der pseudonymisiert bis auf definierte Ausnahmen alle Beschäftigten des Hochbauamts teilnahmen. Aus den ausgewerteten Ergebnissen der Zeiterfassung wurden sodann prozentuale Zuschläge zum für die Bauvorhabens-Grundleistungen kalkulatorisch ermittelten Personalbedarf gebildet. Um eine unkompliziert überschaubare Übersicht zu bilden, wurden abschließend die Gesamt-Ergebnisse des Instruments aus kalkulatorisch ermitteltem und durch Zuschläge ergänztem Personalbedarf zum Gesamt-Stellenbedarf des Hochbauamts nach Jahresscheiben 2016 ff. in einem eigenen Tabellenblatt zusammengefasst. Die „Entwicklung eines Instruments zur Ermittlung und dauerhaften Fortschreibung des Personalbedarfs“ ist damit gelungen, mehr als gelungen. Und mit dem Umstand, dass es nach unse-

rer Kenntnis ein vergleichbar detailliertes Instrument im gesamten Bundesgebiet kein zweites Mal gibt, sind wir durchaus auch ein wenig stolz auf das erreichte Ergebnis.

Kontakt für weitere Informationen:



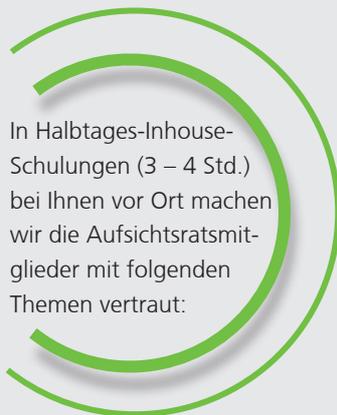
Peter Lindt

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 52

E-Mail: peter.lindt@roedl.com

Wissen Ihre Aufsichtsräte was sie dürfen, was sie müssen?



In Halbtages-Inhouse-Schulungen (3 – 4 Std.) bei Ihnen vor Ort machen wir die Aufsichtsratsmitglieder mit folgenden Themen vertraut:

- › rechtliche Grundlagen der Aufsichtsrats Tätigkeit
- › Anforderungen an die Aufsichtsratsmitgliedschaft
- › Rechte der Aufsichtsratsmitglieder
- › Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder
- › ggf. bestehende Weisungsbindung gegenüber dem kommunale Kollegialorgan
- › Haftung der Aufsichtsratsmitglieder

Was ist der Nutzen?

Mit den vermittelten Wissensinhalten und den daraus zu ziehenden Erkenntnissen sind im Interesse des Unternehmens wie der Inhaberkommune die Grundlagen einer tatsächlichen und effektiven Wahrnehmung der Aufsichtsratsaufgaben gelegt und die Aufsichtsräte begegnen wirksam ihren Haftungsrisiken. Zahlreiche Kommunen bzw. kommunale Unternehmen, die ihre Aufsichtsratsmitglieder bereits entsprechend schulen ließen, bestätigen Erfolg und Wirksamkeit der Schulung.

Kann ja jeder sagen? Referenzen?

Auf Wunsch nennen wir Ihnen gerne Ansprechpersonen und Kontaktdaten.

Ist die Schulung teuer?

Nein, der Vergütung wird nur der Zeitanfall zur Vorbereitung (Individualisierung nach Landesrecht, Satzungen, Geschäftsordnungen) und für die Schulungsveranstaltung nebst Reisezeiten zugrunde gelegt. Eine Vergütung je Teilnehmer fällt nicht an.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Peggy Kretschmer | Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02 | E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Steuern

> Neuregelung der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand zwingt zum Handeln – die Übergangsregelung gilt es zu nutzen!

Von Maik Gohlke

Das BMF-Schreiben vom 19. April 2016 konkretisiert die Übergangsregelung, äußert sich aber nicht zu inhaltlichen Fragen des neuen § 2b UStG. Vielfach wird die Option zum Beibehalt des bisherigen Rechts empfehlenswert sein. Es gilt aber den optimalen Zeitpunkt für den Umstieg zu finden.

Einstellen auf die neue Rechtslage erfordert zeitnahes Handeln

Die bisher geltende Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand wurde zum 1. Januar 2016 formell aufgehoben. Die Wirkung des § 2b UStG tritt aber erst ab dem 1. Januar 2017 ein. Die zu § 2 Abs. 3 UStG im Umsatzsteuer-Anwendungserlass niedergelegte Auffassung der Finanzverwaltung soll daher weiter anwendbar bleiben.

Eine großzügige fünfjährige Übergangsregelung des § 27 Abs. 22 UStG ermöglicht es der öffentlichen Hand, sich auf einen geordneten Wechsel in das neue Besteuerungssystem des § 2b UStG einzustellen.

Durch eine einmalige bis zum 31. Dezember 2016 gegenüber dem Finanzamt abzugebende Erklärung (sog. Optionserklärung) besteht die Möglichkeit, dass das bisherige Recht für sämtliche vor dem 1. Januar 2021 ausgeführten Leistungen weiter angewendet werden kann. Nach der gesetzlichen Möglichkeit der Fortführung der alten Rechtslage wird sich aber nur die Finanzverwaltung richten. Werden Fälle z.B. aus Betriebsprüfungen vor Gericht entschieden, bleibt es auch für die Vergangenheit und die Übergangszeit bei der bisherigen Linie, dass privatrechtliche Verträge immer zu einer Unternehmereigenschaft führen und bei öffentlich-rechtlichen Grundlagen die Frage des Wettbewerbes entscheidend ist.

Bereits in 2016 muss die jPdöR für die Jahre ab 2017 eine Entscheidung treffen! Für eine bewusste Entscheidung bedarf es entsprechender Vorbereitungen und Handlungen. Vielfach wird die Entscheidung zur Option der vorteilhaftere, da einfachere Weg sein. Gleichwohl sollten die Arbeiten aber nicht auf die lange Bank geschoben werden. Um sich optimal auf die neue Rechtslage einzustellen, bedarf es einer Bestandsaufnahme. Erkenntnisse hieraus müssen gewürdigt und Lösungen im Sinne der öffentlichen Hand erarbeitet werden. Es wäre falsch, hierbei den Blick nur auf die Einnahmenseite zu beschränken.

Investitionen und Möglichkeiten des Vorsteuerabzuges stellen Chancen dar, die vielfach bislang verwehrt waren. Für Bereiche mit nicht aufschiebbarem Investitionsbedarf und entsprechenden Vorsteuerpotenzialen dürfte eine möglichst kurzfristige Einordnung als unternehmerische Tätigkeit in Betracht kommen. Zu beachten ist, dass die Entscheidung zur Übergangsregelung nur einheitlich getroffen werden kann; Gestaltungen werden vielfach erforderlich sein.

Darüber hinaus ist aber auch bei Haushaltsplanungen zu beachten, zu welchem Zeitpunkt öffentlich-rechtliche Kooperationspartner auf die Neuregelung umstellen.

Es gilt, sich den anstehenden Herausforderungen zu stellen – geordnet, strukturiert, mit klaren Zielen und einem Mehrwert für die eigene Verwaltung. Aussitzen ist nicht der richtige Weg.

Finden optimaler Lösungen – Widerruf der Option

Die Entscheidung zur Option muss bis zum 31. Dezember 2016 beim zuständigen Finanzamt eingereicht werden. Der 31. Dezember 2016 ist eine Ausschlussfrist, die nicht verlängert werden kann. Liegt die Optionserklärung zum Stichtag nicht vor, trifft die juristische Person des öffentlichen Rechts das neue Besteuerungssystem mit allen Vor- aber auch Nachteilen – umfassend und nicht auf einzelne Tätigkeiten beschränkt. Von daher sollte man wissen, was auf welcher Grundlage getan wird und welche möglichen Konsequenzen sich ergeben.

Die Erklärung ist durch den gesetzlichen Vertreter oder einen Bevollmächtigten abzugeben. Sie bedarf grundsätzlich keiner besonderen Form, sollte aber aus Nachweisgründen schriftlich erfolgen. Ggf. empfiehlt sich eine rechtzeitige Abgabe mit entsprechender Eingangsbestätigung.

Ein Widerruf der Optionserklärung ist jederzeit möglich. Die Literatur ging bislang davon aus, dass ein Widerruf nur für zukünftige Veranlagungszeiträume wirksam ist. Die OFD NRW hat

sich kürzlich an sämtliche öffentlich-rechtliche Körperschaften in Nordrhein-Westfalen gewandt und ausgeführt, dass auch ein Widerruf ab dem 1. Januar 2017 und damit rückwirkend möglich sei. Dies ermöglicht es der öffentlichen Hand, gezielt für sich zu prüfen, welcher Zeitpunkt für sie der richtige ist, auf das neue Recht umzustellen. Risiken, evtl. den Vorsteuerabzug für einzelne Jahre zu verlieren, können damit ein wenig minimiert werden. Der Übergangszeitraum schafft daher zeitliches Potenzial optimale Lösungen zu erarbeiten. Gleichwohl gilt es tätig zu werden und Entscheidungen zu treffen. Für Zwecke des Vorsteuerabzuges bedarf es u.U. auch einer Zuordnung zum Unternehmen und diese kann nur bis zum 31. Mai des folgenden Jahres erfolgen – nicht rückwirkend.

Unbestimmte Rechtsbegriffe – Warten auf das BMF

Der neue § 2b UStG enthält eine Vielzahl unbestimmter Rechtsbegriffe. Sehnsüchtig wartet die Praxis auf eine Äußerung der Finanzverwaltung. Ein BMF-Schreiben ist angekündigt und wird derzeit erarbeitet.

Gestaltungen sollten rechtssicher erfolgen. Das Mittel der verbindlichen Auskunft hilft hier in der Regel weiter. Es muss aber davon ausgegangen werden, dass die Finanzverwaltung derzeit

keine bzw. nur mit starker zeitlicher Verzögerung verbindliche Auskünfte zu Fragen im Zusammenhang mit § 2b UStG erteilen wird. Dies ist mehr als unbefriedigend, zeigt aber auch die Hilflosigkeit der Finanzämter. Parallelen zur Einführung des Umsatzsteuererlasses werden deutlich. Dieser kam 5 Jahre nach der Einführung des Gesetzes und „belehrte“ die Steuerpflichtigen über die Sichtweise der Verwaltung. Es bleibt daher zu hoffen, dass das BMF-Schreiben im Sinne der öffentlichen Hand ergeht. Dennoch muss sich die Praxis zeitnah mit einer Würdigung und Einstufung ihrer Sachverhalte befassen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Kontakt für weitere Informationen:



Maik Gohlke

Steuerberater

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-450

E-Mail: maik.gohlke@roedl.com

Der neue § 2b UStG

Was bedeutet die Neuregelung der Umsatzbesteuerung für die öffentliche Hand?

Einen Überblick zum §2b UStG finden Sie in unserem Flyer, den wir Ihnen gerne kostenfrei zusenden.

Schreiben Sie eine E-Mail an:

peggy.kretschmer@roedl.com



Haushalt

> Ziel- und Kennzahlensteuerung – was ist die richtige Software dafür?

Von Heiko Pech

Wer kommunale Haushalte auf herkömmliche Weise ziel- und kennzahlenorientiert steuern will, weiß: Einfach geht anders. Verwenden Sie deshalb ein Werkzeug, mit dem Sie ganz leicht Produktziele aus strategischen Entwicklungszielen ableiten, Kennzahlen ohne großen Aufwand zur Steuerung einsetzen, interkommunale Vergleiche zur Beurteilung der eigenen Zahlen nutzen und gezielt Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung formulieren können. Und das alles über ein transparent zu bedienendes Steuerungs-Cockpit.



Knopfdruck. Doch davor steht eine methodische Grundsatzentscheidung an.

In den Haushaltsplänen finden sich Leitbilder, Strategien, strategische und operative Ziele, Maßnahmen und Projekte. In Verbindung mit den Produkten sind zielorientierte Budgets abgebildet. Die Herausforderung liegt dabei aber nicht unbedingt in der Abbildung von Zielen und Kennzahlen im Haushalt, sondern vielmehr in der tatsächlichen Steuerung. Ohne Softwareunterstützung bleibt es oft nur bei der Abbildung von Zielen und Kennzahlen, ohne erkennbare Steuerungswirkungen zu erreichen. Zu wenig, um die Erwartungen zu erfüllen, die durch die Benennung von Zielen geweckt werden. Welche Software ist aber nun die Richtige? Vom konzeptionellen Ansatz her lassen sich die am Markt verfügbaren Produkte in zwei Kategorien einteilen - **Business Intelligence** oder **Leadership Intelligence Lösungen**.

Die Grundsatzentscheidung zur Steuerungsmethode – BI oder LI

Dieses Werkzeug hat einen Namen: Vision.iC®. Die Steuerungssoftware unterstützt Sie mit einfachster Bedienung bei der Ziel- und Kennzahlensteuerung, beinhaltet umfassende Vorlagen für Ziel- und Kennzahlenanalysen, liefert Benchmarks für die Haushaltskonsolidierung und erzeugt Standardberichte auf

Nachhaltiger Steuerungserfolg erfordert Verstand und Intuition

Während Business Intelligence (BI) systematisch Kennzahlen über operative Ergebnisse liefert, vereint Leadership Intelligence (LI) diese mit strukturiertem Wissen über strategische und operative Ursachen. Nur bei gemeinsamer Nutzung von LI-Wissen und BI-Informationen können Entscheidungen ziel-

	Insellösungen	Management-Informationssysteme	Business-Intelligence-Systeme	Leadership-Intelligence-Systeme
Charakteristikum	Dezentrales Reporting	Abstimmungsaufwand und Datenqualität führen zu schrittweiser Datenintegration	Verwaltungsweite konzeptionelle, technische Standardisierung und Integration des operativen Reportings (Finance, HR, Beschaffung, Fachverfahren, etc.)	Prozessuale Integration des strategischen Reportings, der Datenanalyse, der Kommunikation der Ziele und Strategien, sowie des Talent-, Performance- und Risikomanagements in den Führungsprozess
Beteiligte	Nach Bedarf	Verwaltungsspitze	Verwaltungsspitze und ausgewählte Führungskräfte	Verwaltungsspitze, alle Führungskräfte und alle Ausführungskräfte
Datenfokus	Kein Datenmodell für Entscheidungsunterstützung	Daten auf Finanzen fokussiert	Operative Daten: budget-, vorgangsbezogen	Strategische Daten: zielbezogen, vernetzt und konsolidiert
Zukunftsbezug	vergangenheitsbezogen	max. gegenwartsbezogen	Zukunftsbezug durch Extrapolation von Ergebniszahlen aus der Vergangenheit	Zukunftsbezug durch monatliche Prognosen aller Führungs- und Ausführungskräfte zur Erreichung strategischer Zielzustände
Medien	Excel und isolierte Kennzahlentools	Verknüpfung von Finanzdaten aus Datenbanken	Verknüpfung von Kennzahlen aus unterschiedlichen Datenbanken	Verknüpfung von Erfolgswissen, Erfahrung und Intuition aller Führungs- und Ausführungskräfte mit den Verwaltungszielen und Kennzahlen in einer Datenbank

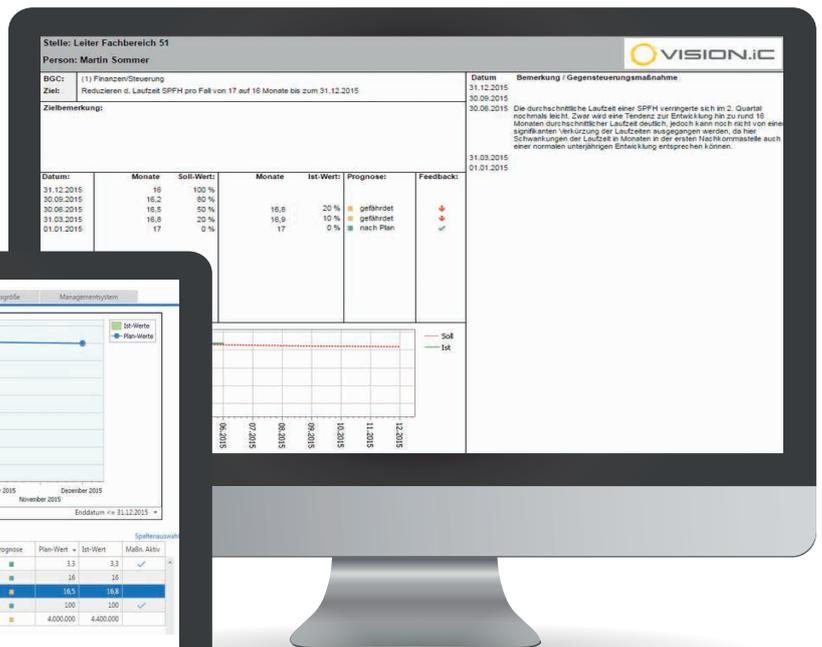
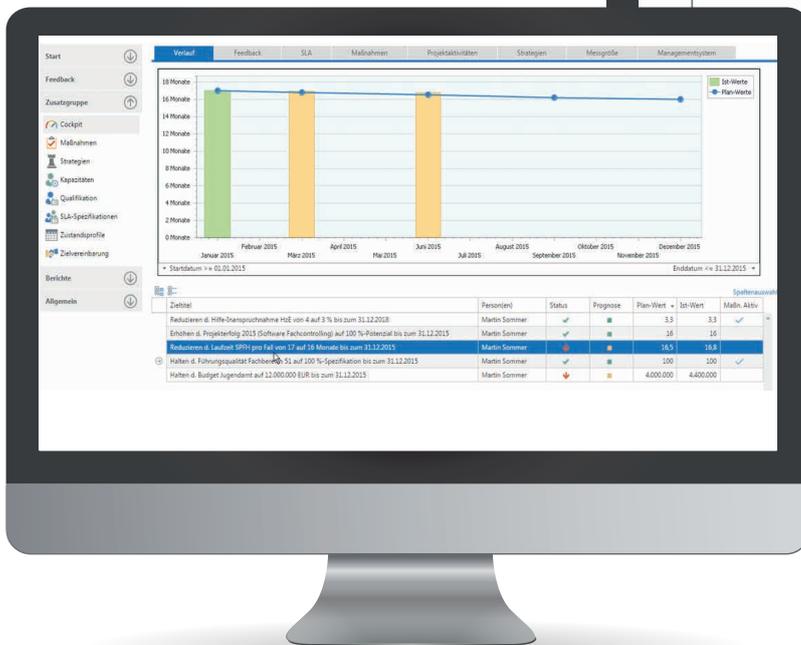
sicher getroffen werden. Informationen aus einem BI haben Bezug zur Vergangenheit und bestenfalls zur Gegenwart. Informationen aus LI haben währenddessen auch Bezug zur Zukunft. Hier liegt der entscheidende Unterschied. Es geht um die Sichtweise bei der Steuerung – Rückspiegel oder Frontscheibe. Steuerungsentscheidungen müssen sich immer auf eine zukunftsgerichtete Informationsgrundlage stützen und das Wissen und die Erfahrung von Menschen nutzen. Mit LI kommt neben den Zahlen auch das Erfahrungswissen in ein Führungscockpit. So wird die rationale, intuitive und auch die emotionale Intelligenz der Menschen genutzt.

Stellen Sie die Weichen für eine Ziel- und Kennzahlensteuerung mit Vision.iC®

Für eine strategische und operative Steuerung kommen zwangsläufig verschiedene Tools und Methoden zur Anwendung, die sich mit Visionen, Zielen, Strategien, Maßnahmen, Aufgaben und Prozessen sowie Risiken, Stärken und Schwächen beschäftigen, d.h. Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklungsansätze enthalten. Deswegen muss ein Steuerungskonzept entwickelt und softwaretechnisch umgesetzt werden, das alle Themen in einem integrierten IT-gestützten Führungs- und Steuerungssystem vereint. Rödl & Partner setzt in seinen Projekten auf das integrierte Führungssystem Vision.iC. Die Software liefert Führungsinformationen aus erster Hand. Mit der übersichtlichen Darstellung im Vision.iC-Cockpit ist es auch bei vielen vernetzten Zielen möglich, den Überblick zu behalten und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Bessere Entscheidungen für die Zukunft treffen

Je später man etwas messen kann, desto größer ist das Risiko, nicht mehr rechtzeitig handeln zu können. Vision.iC ermöglicht – schon lange bevor konkrete Zahlen vorliegen – zu ermitteln, ob die zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse notwendigen weichen Faktoren in Form von Zuständen eintreten. Vision.iC umfasst ein umfangreiches benutzerkonfigurierbares Berichtswesen. Berichte können ad-hoc vom Anwender selbst erstellt und in alle gängigen Formate – von Excel über PDF bis JPG – exportiert werden.



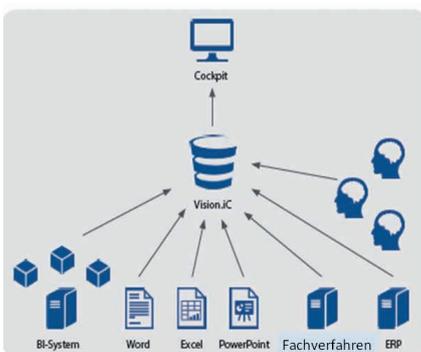
Schnell, pragmatisch und einfach – so muss es gehen

Das beschriebene Führungssystem Vision.iC wird von Rödl & Partner nicht nur konzipiert sondern auch schnell und pragmatisch implementiert. Die Einführung von Vision.iC ist schnell und einfach. Bereits in wenigen Monaten arbeiten Sie effektiv mit Vision.iC. Mit einem hoch effizienten Trainingsprogramm werden Führungskräfte in der praktischen Anwendung der Führungsmethode und Software fit gemacht.

Und wann fangen Sie an?

Stellen Sie sich vor, alle Führungskräfte wären Profis beim Führen. Die Mitarbeiter würden mit geeigneten Entscheidungen dabei unterstützt, Probleme zeitnah und nachhaltig zu lösen. Unveränderliche Rahmenbedingungen würden akzeptiert und nicht darüber lamentiert. Potenziale würden systematisch geplant und erschlossen. Die Mitarbeiter wären motiviert, Neues auszuprobieren. Führen Sie diesen Zustand herbei. Fangen Sie heute an!

Lassen sich die Daten ohne großen Aufwand gewinnen?



Vision.iC bringt alle Kennzahlen ohne großen Aufwand ins Cockpit, egal ob aus einem Fachverfahren oder der Finanzwesen-Software. Alle Daten werden auf einer Oberfläche in einem Cockpit gleichwertig aufbereitet

und strukturiert und zwar immer im Kontext der Verwaltungsziele – egal ob strategische Ziele, Produktziele im Haushalt oder die Prozessziele im Tagesgeschäft. Ursache und Wirkung auf einen Blick.

Kontakt für weitere Informationen:



Heiko Pech

Dipl.-Kaufmann

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 09

E-Mail: heiko.pech@roedl.com

Vision.iC®

Die Führungssoftware Vision.iC® ist das System zur Operationalisierung von Zukunftsaufgaben und zur Umsetzung von Strategien im Tagesgeschäft. Dafür werden die Geschäftsprozesse so definiert, wie sie realisiert werden sollten. Das monatliche Feedback aller MitarbeiterInnen liefert Prozessinformationen sowie Statusberichte und Prognosen zur Zielerreichung aus erster Hand – nämlich von den Menschen, die am besten mit den Herausforderungen im Tagesgeschäft vertraut sind. All diese Informationen werden übersichtlich aufbereitet im Vision.iC Cockpit dargestellt. So ist es auch bei vielen vernetzten Zielen möglich, den Überblick zu behalten und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Einführung von Vision.iC ist schnell und einfach. Bereits in drei Monaten arbeiten Sie effektiv mit Vision.iC.



Einen Überblick zu Vision.iC finden Sie in unserer Broschüre, die wir Ihnen gerne kostenfrei zusenden. Schreiben Sie eine E-Mail an: peggy.kretschmer@roedl.com

Finanzen

> Wirtschaftlichkeit als Maxime von Entgeltverhandlungen

Von Thomas Seitz und Constanze Falk

Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Entgeltverhandlungen werden häufig verkannt. Dabei sind potenzielle Einflussmöglichkeiten sowohl aufseiten der Einrichtungsträger als auch aufseiten der öffentlichen Hilfeträger nicht zu unterschätzen. Oftmals genügt eine genaue Überprüfung der eingereichten Kalkulationen, um die Gefahr eines nachteiligen Verhandlungsergebnisses zu senken.

In Entgeltverhandlungen sind zuerst pädagogische und betriebswirtschaftliche Kriterien zu bewerten

Entgeltverhandlungen im Sozial- und Jugendbereich beginnen zunächst mit einer Ersteinschätzung des Konzepts und der Kalkulation hinsichtlich pädagogischer (u.a. Bedarfseinschätzung, inhaltlich-methodische Einschätzung, Konzepttreue Träger) und betriebswirtschaftlicher (Attraktivität Entgelt, Kosten-Leistungsrelation) Kriterien. Daran schließt sich die intensivere pädagogische und betriebswirtschaftliche Prüfung des Konzepts und der Kalkulation an. Hierbei werden etwa Betreuungs- und Alltagssetting, Therapie/Intervention, Elternarbeit/Rückführung und Personal- sowie Sachkosten oder auch Mieten/Abschreibungen inhaltlich auf Notwendigkeit und Konsistenz bewertet und Veränderungen finanzieller Auswirkungen dargestellt.

Beeinflussung der Kosten durch Jugendamt möglich?



Stets ist bei der Überprüfung des Konzepts und der Kalkulation der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu beachten

Das Wirtschaftlichkeitsgebot besitzt grundsätzlich gem. Art. 114 GG Verfassungsrang, auch wenn dieses nach einigen Auffassungen aufgrund seiner inhaltlichen Offenheit vielmehr als ein formales Optimierungsgebot verstanden wird.

Der Begriff der Wirtschaftlichkeit als ein Kontrollmaßstab zielt letztlich auf eine möglichst optimale Zweck-Mittel-Relation zwischen Nutzen (dem verfolgten Ziel) und Kosten (den einzusetzenden Ressourcen). Gemäß dem Wirtschaftlichkeitsgebot wird die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln beschrieben. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zielt dabei entweder auf die Erreichung eines feststehenden Zwecks mit möglichst wenig Kostenaufwand oder umgekehrt auf die bestmögliche Zweckerreichung mit gleich bleibendem Kostenaufwand. Mithin soll ein Vergleich der gewählten Maßnahme mit alternativen, womöglich wirtschaftlicheren Szenarien angestrebt werden.

In den eingereichten Kostenkalkulationen während der Entgeltverhandlung sind alle wesentlichen Kostenpositionen, die der jeweiligen Einrichtung durch die zu erbringende Leistung entstehen, zu berücksichtigen und durch den öffentlichen Hilfeträger zu prüfen. Die jeweiligen Kostenpositionen sollten betriebswirtschaftlich aussagefähig und transparent dargelegt sein.

Bei der Überprüfung eingereicherter Kalkulationen ist der Fokus insbesondere auf Personal- und Sachkosten zu legen

1. Personalkosten

Für eine wirtschaftliche Beurteilung von Entgeltverhandlungen im Jugend- und Sozialbereich ist eine tiefergehende Bewertung entsprechender Positionen innerhalb der Leistungsangebote erforderlich. Zu diesem Zweck sollten zur Nachvollziehbarkeit der Personalkosten umfassende Tarif Tabellen aufgebaut werden, in die die Tarifinformationen der Träger eingepflegt werden. Zudem sind die jeweiligen Leitungsanteile in genaue Stundenangaben umzurechnen, um die Angemessenheit von Leitungs- und Verwaltungsanteilen überprüfen zu können.

Darüber hinaus sollte mit der Ermittlung der Jahresarbeitszeit die Grundlage für die Berechnung der jeweiligen Personalkosten eruiert werden. Sofern der Träger nicht tarifgebunden ist, können Informationen für trägerspezifische Personalkostenübersichten in Form von anonymisierten Journalen der Lohnbuchhaltung angefordert werden. Zu einer Zusammenstellung und Aushändigung dieser Unterlagen ist der Träger zwar nicht gesetzlich verpflichtet, der öffentliche Hilfeträger sollte allerdings aus seiner zumeist vergleichsweise starken Verhandlungsposition heraus auf die Übermittlung dieser Informationen bestehen.

Zur Vervollständigung des zu erlangenden Gesamtbilds der Personalkostenstruktur müssen auch geforderte Steigerungen bei den Personalkosten nachvollzogen werden. Auf Grundlage von TVÖD-Daten sollten Vergleichsberechnungen durchgeführt und ggf. entsprechend angepasste Gegenangebote erstellt werden.

2. Sachkosten

Einen weiteren Bestandteil der Entgeltverhandlungen stellen Sachkosten dar. Sachkostensteigerungen können pauschal oder im Sinne einer vergleichsweise aufwendigen Einzelfallprüfung veranlagt werden. Grundsätzlich sind Einrichtungen zur Einhaltung entsprechend vorliegender Sachkostenrichtwerte im Sinne eines kosteneffizienten bzw. sparsamen Handelns angehalten. Eine Abweichung vom Sachkostenrichtwert ist nur dann möglich, wenn einrichtungsspezifische Besonderheiten (etwa erhöhter Lebensmittelaufwand bei Essstörung, fehlende Kompensationsmöglichkeiten bei Kleinsteinerichtungen) dies rechtfertigen. In einem solchen Fall sind die Mehrkosten nachvollziehbar zu begründen und zu belegen.

Eine Überprüfung der eingereichten Entgeltvereinbarungen eröffnet wirtschaftlichen Spielraum

Im Hinblick auf das Wirtschaftlichkeitsgebot ist seitens des öffentlichen Hilfetragers zu prüfen, ob es für die zu beanspruchende Leistung eine Auswahl zwischen bekannten Alternativen gibt. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob neue Alternativen bestehen, die ein besseres Nutzen-Kosten-Verhältnis aufweisen könnten. Deshalb sind auch weitere Instrumente verpflichtend wie etwa der Vergleich von Kostenansätzen vergleichbarer Leistungen in anderen Einrichtungen.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Optimierung ihrer Entgeltverhandlungen. Dies kann in Form einer materiellen Unterstützung für die Erstellung oder Prüfung der Unterlagen erfolgen oder in Form einer direkten Begleitung der Entgeltverhandlungen.

Kontakt für weitere Informationen:



Thomas Seitz

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 10

E-Mail: thomas.seitz@roedl.com



Constanze Falk

M.A. Staatswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 36

E-Mail: constanze.falk@roedl.com

Finanzen

> Verbuchungsfehler im Jobcenter kosten die Kommunen Millionen

Von Christian Griesbach und André Trabold

In vielen Jobcentern wurden offenbar über Jahre kommunale Leistungen falsch in A2LL verbucht. Dadurch entgingen den Kommunen Bundesbeteiligungen in Millionenhöhe. Eine Geltendmachung ist auch rückwirkend möglich. Durch Analysen von Zahlungsströmen und Aktenprüfungen beziffern erste Kreise die entgangenen und nachzufordernden Bundesbeteiligungen. In 2016 können noch Rückforderungen bis 2012 gestellt werden, danach beginnt die Verjährung.

Kommunen entgehen Bundesbeteiligungen in Millionenhöhe

Die Ereignisse überschlugen sich und die Landkreistage schlugen Alarm: Offenbar wurden in vielen Jobcentern über Jahre hinweg Fehler bei der Verbuchung von Leistungen und Darlehen begangen. Leistungen des Jobcenters werden bei gemeinsamen Einrichtungen von der Kommune getragen und je nach Leistung anteilig vom Bund übernommen. Die neue Erkenntnis dabei: Offenbar wurden viele Leistungen fehlerhaft verbucht, sodass die entsprechenden Bundesbeteiligungen nicht gezahlt

wurden. Laut ersten Hochrechnungen wurden hier Bundesmittel in Millionenhöhe nicht abgerufen.

Falschverbuchung von Leistungen in A2LL verhindert Erträge für Kommunen

Dass die Fachsoftware A2LL, die jahrelang bei den gemeinsamen Einrichtungen von Bundesagentur und kommunalen Trägern im Einsatz war, nicht frei von Problemen ist, war schon seit Langem bekannt. Dies wird unter anderem an den zahlreichen „Umgehungslösungen“ sichtbar, die notwendig waren, damit

das Fachverfahren die richtigen Leistungshöhen berechnete. Zusätzlich zu den IT-bedingten Problemen wurden aber auch in der Anwendung vielfach Fehler gemacht, die sich auf die Höhe der Leistungen des Bundes auswirkten. Dabei sind mehrere Fehler bekannt, die sich zulasten der kommunalen Träger ausgewirkt haben:

1. Falsch verbuchte Leistungen

Die Bundesbeteiligung unterscheidet sich nach Leistungsarten. Wenn der Sachbearbeiter z.B. Renovierungskosten, die eigentlich zum Regelbedarf SGB II zählen, auf die Finanzposition „Umzugskosten“ bucht, entfällt dafür die Bundesbeteiligung, da Umzugskosten komplett durch den kommunalen Träger gedeckt werden. Ähnlich verhält es sich bei der Position „Sonstiges/Mietschulden“. Sachverhalte dieser Art treten als Resultat von fehlerhaften Buchungsvorgängen oder der Anwendung von Umgehungslösungen häufig auf.

2. Fehlerhafte Verbuchung von Darlehensrückflüssen

Darlehen für z. B. Mietschulden, einmalige Bedarfe, etc. werden häufig ganz von der Kommune getragen. Oftmals werden die Tilgungsraten jedoch Konten zugeordnet, von denen Teile an den Bund weitergeleitet werden. Dem Bund wird also ein Darlehen zurückgezahlt, das von der Kommune vergeben wurde.

3. Erstattungsansprüche auf Unterhaltsvorschussleistungen

Erstattungsleistungen des Jugendamtes wurden in Jobcentern falsch verbucht und der Bundesagentur als Träger zugeordnet. Viele dieser Eingabe- und Verbuchungsfehler sind jedoch durch eine Auswertung aus dem Fachverfahren identifizierbar. Spätestens in einer Aktenprüfung können sie mit großer Sicherheit festgestellt werden.

Beträge für Rückerstattung müssen durch Datenauswertung und Aktenprüfung beziffert werden

Die gute Nachricht für die betroffenen Kommunen lautet: Eine Rückerstattung ist möglich! Allerdings sind hier die einschlägigen Verjährungsfristen zu beachten. Eine Rückerstattung ist grundsätzlich nur für die Jahre ab 2012 möglich, die Möglichkeit zur Rückforderung für 2012 besteht jedoch nur bis zum 31. Dezember 2016.

Zudem muss die Kommune ausweisen können, in welcher Höhe Bundesbeteiligungen nicht abgerufen wurden. Erste (Land-) Kreise in NRW und im Saarland prüfen deshalb mittels Auswertungen aus A2LL, in welchem Umfang Falschverbuchungen aufgetreten sind. Dazu können beispielsweise Zahlungsreihen bestimmter Finanzpositionen untersucht oder Kommentarspalten ausgewertet werden. In der Praxis werden außerdem oft Stichproben aus dem Fallbestand gezogen, bei denen eine dezidierte Aktenprüfung durchgeführt wird. So können die Potenziale zuverlässig abgeschätzt werden.

Positiv ist, dass bei ersten Kommunen auf eine Umbuchung der falsch zugeordneten Leistungen verzichtet werden konnte. Stattdessen wurde die Bundesbeteiligung auf Basis von Fall- und Buchungslisten eingeklagt. Dadurch müssen die Kommunen keine aufwendigen Umbuchungen im Altfallbestand vornehmen.

Rödl & Partner unterstützt erste Mandanten bei der Ermittlung von Rückforderungsbeträgen

Bei vielen kommunalen Trägern sind nicht die personellen oder fachlichen Kapazitäten vorhanden, um die Ermittlung der Rückforderungsbeträge selbst vorzunehmen. Rödl & Partner unterstützt derzeit erste Mandanten bei der Ermittlung ihrer Rückforderungsbeträge. Nähere Informationen zum Prüfungsvorgehen geben wir Ihnen gerne persönlich vor Ort.

Kontakt für weitere Informationen:



Christian Griesbach

Diplom-Volkswirt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 05

E-Mail: christian.griesbach@roedl.com



André Trabold

B.A. Philosophy & Economics

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 20

E-Mail: andre.trabold@roedl.com

Mit dem **Kommunalen Praxisdialog** bietet Ihnen Rödl & Partner erstmalig an zwei Standorten in Deutschland die Gelegenheit, sich über das gesamte kommunale Themenspektrum zu informieren und sich mit unseren Fachexperten sowie anderen kommunalen Top-Entscheidern zu aktuellen Themen auszutauschen und Fragestellungen zu diskutieren. Unsere Veranstaltung bietet Ihnen hochkarätige, erfahrene Referenten, informationsreiche Vorträge und ausreichend Raum für Ihre individuellen Fragestellungen und Networking.

**SEIEN SIE
TEIL DES
DIALOGS!**

Überzeugen Sie sich selbst am 29. September 2016 in Nürnberg oder am 6. Oktober 2016 in Köln!

9:00 – 9:15 Uhr



01

**STEUER-
BERATUNG**

9:15 – 10:00 Uhr

Neue Regeln zur Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand - § 2b UStG – jetzt Entscheidungen für die Zukunft treffen

Maik Gohlke
+49 (2 21) 94 99 09-450
maik.gohlke@roedl.com

02

EPSAS

10:00 – 10:45 Uhr

Aktuelle Veränderungen europäischer öffentlicher Rechnungslegung – Nach dem Brexit ist vor dem EPSAS!

Gerhard Richter
+49 (2 21) 94 99 09-209
gerhard.richter@roedl.com

03

STEUERUNG

13:30 – 14:15 Uhr

Haushaltssteuerung mit Vision.iC – eine Live-Demonstration

Heiko Pech
+49 (9 11) 91 93-36 09
heiko.pech@roedl.com

.....ANKOMMEN UND AUSGABE DER TAGUNGSUNTERLAGEN ab 8:45 Uhr

.....KAFFEEPAUSE 10:45 – 11:00 Uhr

Nähere Informationen zu den Vorträgen finden



DER KOMMUNALE PRAXISDIALOG

für Top-Entscheider

BEGRÜSSUNG UND EINFÜHRUNG

04

FINANZEN

11:45 – 12:30 Uhr

Aufbau einer effizienten
Anlagenbuchhaltung –
Bereit für die Zukunft!

Markus Steger-Gühmann
+49 (9 11) 91 93-36 13
markus.steger-guehmann@
roedl.com

05

VERGABE-
RECHT

11:00 – 11:45 Uhr

Vergaberechtsfrei zu-
sammenarbeiten – Was
hat die Vergaberechts-
novelle geändert?

Holger Schröder
+49 (9 11) 91 93-35 56
holger.schroeder@roedl.com

06

IT-BERATUNG

14:15 – 15:00 Uhr

Wirksame IT-Steuerung
und IT-Sicherheit – Ein
bedeutsames Handlungs-
feld für die Zukunft

Hannes Hahn
+49 (2 21) 94 99 09-200
hannes.hahn@roedl.com

.....MITTAGSPAUSE.....12:30 – 13:30 Uhr

.....AUSKLANG.....15:00 – 15:30 Uhr

Finanzen

> Kommunale Geldanlage

Von Alexander Etterer

Bei der Auswahl leistungsfähiger Vermögensverwalter gilt: Qualität ist Trumpf! Unser Qualitätssicherungsverfahren „R&P VV-Ausweis“ leistet einen wertvollen Beitrag für mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Die Gemengelage an den internationalen Finanzmärkten ist aktuell viel zu komplex, als dass insbesondere semi-institutionelle Anleger die Verwaltung ihres Vermögens ohne jegliche Kontrolle und Überwachung in fremde Hände von Vermögensverwaltern und Fondsmanagern geben sollten. Denn mit einer regelmäßigen und gut organisierten Kontrolle wie auch Überwachung der Kapitalanlagen und/oder der beauftragten Dritten schafft der Kämmerer Auskunftsfähigkeit, Sicherheit sowie Vertrauen – intern und extern. Im Übrigen fordert dies zum Beispiel das Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen in seinem aktuellen Runderlass zur kommunalen Geldanlage.

Bereits weit im Vorfeld der Beauftragung eines Vermögensverwalters – im Ausschreibungsprozess – werden häufig Informationsdefizite und Intransparenz im Hinblick auf die Arbeitsweise der Vermögensmanager sichtbar. Im „Echtbetrieb“ können diese Informationslücken die Verantwortlichen von Stiftungen, Kommunen, Kirchen, Verbänden oder anderen treuhänderischen Organisationen schnell in Erklärungsnot bringen. Deshalb ist es von großem Vorteil, bereits bei der Vermögensverwalterauswahl den Fokus auf die Qualität der Information zu legen.

Welche Eigenschaften zeichnen einen leistungsfähigen Vermögensverwalter aus?

Ein leistungsfähiger Vermögensverwalter zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er fürsorglich mit dem treuhänderischen Vermögen umgeht, nachvollziehbare Entscheidungen trifft, verständliche Anlageinstrumente einsetzt und ein hohes persönliches Engagement an den Tag legt. Beispielsweise, indem er die gewählten Anlageklassen aktiv in der Quote steuert und auch einmal den Performancedeckel „draufmacht“, also Performance sichert und die Cash-Quote in unsicheren Zeiten oder zur Gewinnsicherung deutlich erhöht. Kein Mainstream eben.

Im Rahmen einer Verwalterausschreibung ist es nicht ratsam, Vermögensverwalter lediglich nach den Rendite-/Risikokennzahlen zu beurteilen. Die Glücksritter auf den ersten Plätzen können ihren Erfolg oftmals im Folgejahr nicht wiederholen und füllen stattdessen die hinteren Bänke. Vielmehr lohnt sich

ein tieferer Blick hinter die Kulissen. Anders ausgedrückt: Qualität statt Quantität ist gefordert. Um den Glücksfaktor zu minimieren und stattdessen die Entscheidung für oder gegen einen Verwalter qualitativ zu untermauern, braucht es vor allem verlässliche Informationen und Angaben darüber, wie mit welchen Anlageklassen und Anlageinstrumenten gearbeitet wurde, wie konsequent das Anlage- und Risikomanagement umgesetzt beziehungsweise wie aktiv die Quoten der gewählten Anlageklassen gesteuert wurden oder ob die Stopp-Loss-Marken tatsächlich wie vereinbart gesetzt wurden.

Letztendlich ist es entscheidend zu erfahren, wie der Vermögensverwalter agiert und aus welchen einzelnen Depotbausteinen die Wertentwicklung tatsächlich stammt. Nur auf diese Weise kann der potenzielle Anleger ein Gefühl für Zufall und Können entwickeln. Letzteres mündet dann zielgerichtet in Vertrauen und Sicherheit. Zur Qualität in der Information gibt es keine Alternative. Auswertungen, die sich rein auf Rendite- und Risikozahlen fokussieren, greifen viel zu kurz und ziehen häufig falsche Entscheidungen nach sich.

Oftmals lassen sich diese Qualitätsmerkmale erst mehrere Monate nach der Beauftragung eines Vermögensverwalters erkennen. Wie aber sind im Vorfeld einer Beauftragung diese Leistungsmerkmale zu erkennen?

Eine gute Vorbereitung und detaillierte Fragestellungen durch den Kämmerer helfen im Kennlerngespräch die Spreu vom Weizen zu trennen. Leider sind die Kundenbetreuer, die in einer Neukundenunterredung in der Regel die Gesprächsführung übernehmen, oftmals auf solche Fragen nicht vorbereitet. Um klare, verständliche Aussagen wird zumeist ein großer Bogen gemacht. Stattdessen kommt es zu dem Versuch, mit einer künstlich geschaffenen Wohlfühlatmosphäre und phrasenfüllenden, inhaltsleeren Hochglanzprospekten über vermeintliche Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu Wettbewerbern den Interessen von der Leistungsfähigkeit in der Vermögensverwaltung zu überzeugen. Verlockende Renditegrafiken mit geringen Verlustpotenzialen und Vertrauen erweckende mathematische Kennzahlen sollen beim Gesprächspartner häufig die letzten Zweifel ausräumen und zur Vertragsunterzeichnung führen.

Neues Qualitätssicherungsverfahren schafft mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Für unsere Mandanten haben wir in den letzten zehn Jahren einen systematischen Vermögensverwalter-Auswahlprozess entwickelt. Dieser gibt Aufschluss über die Arbeitsweise und die Unterschiede zwischen den Wettbewerbern. Bisher haben wir weit über 120 Auswahlverfahren begleitet. Auf der Basis dieses Erfahrungsschatzes haben wir 2015 ein Qualitätssicherungsverfahren über die Kommunikation von Vermögensverwaltungsleistungen (R&P VVAusweis) ins Leben gerufen. Dies bieten wir Banken und Vermögensverwaltern an, die ihre Transparenz- und Informationspolitik auf ein neues Qualitätsniveau heben wollen.

Um die Glaubwürdigkeit der Managementergebnisse sicherzustellen, basiert unser R&P VVAusweis auf echten Transaktionen, die wir in unserer Kapitalanlagebuchhaltung verarbeiten, auswerten und zweimal jährlich in Berichtsform dokumentieren. Daraus geht hervor, wie die jeweilige Vermögensverwaltung grundsätzlich organisiert und aufgestellt ist, aber vor allem, wie

sie arbeitet. Es wird u.a. darüber berichtet, in welchen Anlageklassen und Anlageinstrumenten das Vermögen investiert wurde. So kann der Interessent nachvollziehen, wie der jeweilige Verwalter in bestimmten Marktphasen mit dem anvertrauten Geldvermögen umgegangen ist – und das unter einheitlichen Rahmenbedingungen.

Mit einer Teilnahme am Qualitätssicherungsverfahren „R&P VVAusweis“ machen die Banken und Vermögensverwalter ihre Leistungsfähigkeit für den potenziellen Anleger greifbarer und liefern zudem verlässliche und geprüfte Informationen. Dies wiederum unterstützt interessierte Anleger im Rahmen ihres Vermögensverwalter-Auswahlprozesses in der Entscheidungsfindung.

Bisher über 20 Teilnehmer

Bisher haben sich bereits mehr als 20 Banken und Verwalter mit über 40 Strategien zur Teilnahme an dem Verfahren entschieden, um ihren Kunden ein hohes Maß an Transparenz über ihre Arbeitsweise zu vermitteln. Im Einzelnen sind dies:

Teilnehmer	Strategien	Teilnehmer	Strategien
HypoVereinsbank (UniCredit Bank AG)	6	Bankhaus Herzogpark AG	1
DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft	3	BHF-BANK Aktiengesellschaft	1
DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG	3	BV & P Vermögen AG	1
Merck Finck & Co, Privatbankiers	3	First Capital Management Group GmbH	1
Bankhaus Jungholz	2	GLOGGER & PARTNER Vermögensverwaltung GmbH	1
Bremer Landesbank	2	Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA	1
Hamburger Sparkasse AG	2	Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG	1
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	2	Sparkasse Düren	1
Huber, Reuss & Kollegen Vermögensverwaltung GmbH	2	SÜDWESTBANK AG	1
Performance IMC Vermögensverwaltung AG	2		

Die jeweiligen Berichte zu den Vermögensverwaltungsstrategien können auf Wunsch bei den Vermögensverwaltern eingesehen werden.

Kontakt für weitere Informationen:

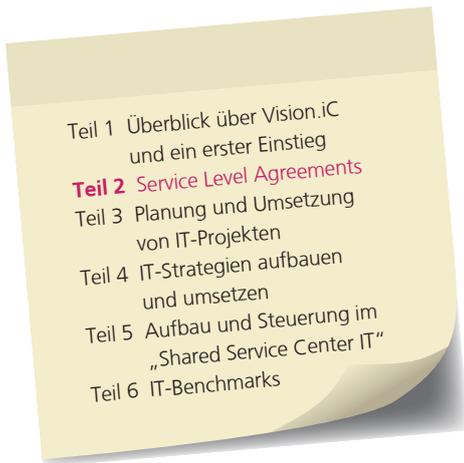


Alexander Etterer

Diplom-Betriebswirt

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-600

E-Mail: alexander.etterer@roedl.com



IT

> Verbesserung in der Steuerung von IT-Services mit Vision.iC – Teil 2

Von Hannes Hahn

Im 1. Teil haben wir Sie über die Hintergründe informiert, warum wir einen Bedarf sehen, die Steuerung der IT-Services zu verbessern. Wir haben Ihnen die elementaren Funktionen einer IT-Steuerung aufgezeigt. Im heutigen Teil geht es um Service Level Agreements als Schlüssel zum Erfolg und zwar aus Sicht der internen Services, der Sicht zum Kunden und zu Dritten.

Den 1. Teil können Sie hier lesen:

www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/april-2016/it-services-visionic

Service Level Agreements – der Schlüssel zu erfolgreichen IT-Services

SLAs (Service Level Agreements) treiben IT-ler schon seit langem um. Sie sind in jedem Framework der IT-Branche enthalten. Sie werden in einschlägigen Publikationen oft beschrieben und diskutiert. Viele IT-Abteilungen oder IT-Service-Anbieter haben sich auf den Weg gemacht, sie einzuführen und doch stellen wir immer wieder fest, dass sie in der Realität kaum wirksam vorzufinden sind.

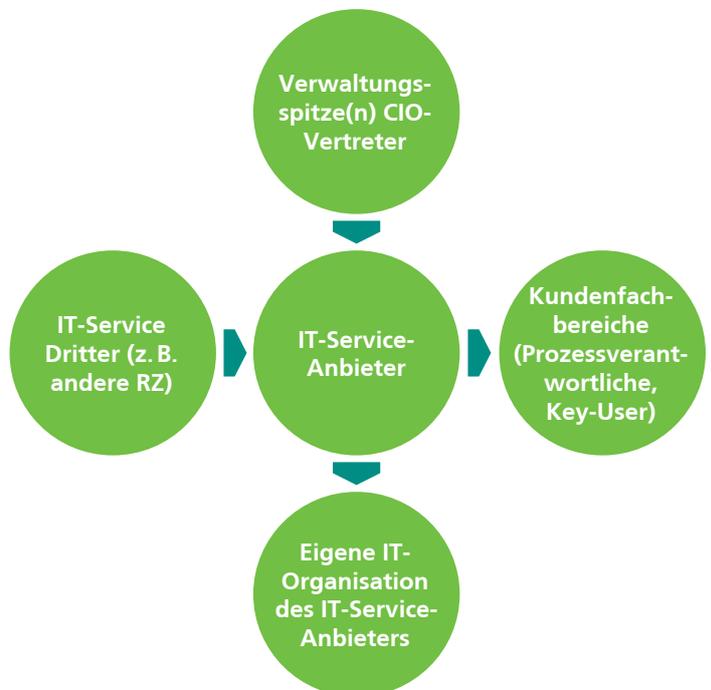
Warum?

Zunächst einmal muss man erklären, zu was SLAs eigentlich dienen sollen. In SLAs vereinbaren Auftraggeber (Kommune, Fachbereiche, also Kunden), welchen Service sie von der IT erwarten und bereit sind, zu bezahlen. Der Auftragnehmer (IT-Abteilung, kommunales Rechenzentrum, IT-Service-Anbieter, etc.) hält in den SLAs die Vorgaben und Mitwirkungspflichten (Stellung Key-User, Dokumentationspflichten, etc.) fest, die ihnen seitens der Kunden erwarten. Ebenso wird fixiert, welche Leistungen und Qualitäten (Erreichbarkeit, Reaktions- und Wiederanlaufzeit, etc.) zu dem vereinbarten Preis verlässlich leistbar sind. Solche SLAs für jeden Kunden einzeln zu vereinbaren macht Sinn, da nicht jeder Kunde eine Erreichbarkeit von 5 Uhr bis 22 Uhr an sieben Tagen für erforderlich hält. Manche Kunden benötigen dies, andere wieder nicht. Und so kann sich jeder IT-Service-Anbieter in seiner Organisation so aufstellen, dass er mit hohem Deckungsgrad die Levels auch erreicht.

In dieser „Vereinbarung“ steckt die eigentliche Problematik. Ein vormalig eher partnerschaftliches und vermeintlich kundenorientiertes Zusammenarbeiten weicht nun festen Regeln. Das will ja so keiner, da geht ja Flexibilität verloren! Oder man muss für den doch vorher hohen Service dann auch noch mehr Geld zahlen.

Zudem stellen wir fest, dass – auch wenn die SLAs verfasst vorliegen – das Tagesgeschäft trotzdem wie gehabt verläuft. Die SLAs verschwinden in der Schublade und werden, wenn es richtig schlimm läuft, erst im Rahmen einer (gerichtlichen) Auseinandersetzung wieder hervorgeholt.

Dabei liefern die SLAs eine Grundlage für eine verlässliche und nachhaltige Zusammenarbeit und zwar zwischen allen Akteuren innerhalb der Wertschöpfungskette eines heutigen IT-Service-Umfelds.



Vision.iC bietet dabei die Grundlage, die Daten und Informationen zur SLA-Steuerung nicht nur aus der eigenen IT-Organisation zu generieren. Der IT-Service-Anbieter kann im Sinne einer 360-Grad-Beurteilung auch auf Daten und Informationen anderer zurückgreifen.



Somit stehen ihm eine Vielzahl von Steuerungsinformationen zur Verfügung:

- > Aus der eigenen IT-Organisation
- > Von den Verantwortlichen der Verwaltungsspitze (ggf. sogar mehrere Kommunen, falls es sich um ein gemeinsames kommunales Rechenzentrum o. ä. handelt)
- > Von seinen Zulieferern einzelner IT-Services
- > Seitens der „Kunden“ (die Fachbereichsleitung als Verantwortliche für die Verwaltungsprozesse, die Key-User etc.)

Das hat einen enormen Vorteil, da die Steuerungsinformationen sofort und ungefiltert dem verantwortlichen IT-Service-Anbieter vorliegen. Die Integration erfolgt dabei in der Hinsicht, dass alle Beteiligten die Beurteilung der IT-Services laufend vornehmen. Was beurteilen sie dabei? (ein Auszug)

- > Die Key-User der Fachbereiche beurteilen z. B.
 - > ihre Einbindung in den Supportprozess,
 - > die Unterstützung der Fachbereiche durch die Fachverfahren,
 - > die Einhaltung der im SLA vereinbarten Services,
 - > den Fortschritt ggf. anstehender Projekte, die Fortentwicklung von Veränderungsnotwendigkeiten in der Verwaltung selbst,
 - > etc.
- > Die eigene IT-Organisation beurteilt, ob
 - > die vorhandenen Ressourcen für die Erfüllung der internen SLAs ausreichend sind.
 - > Sachverhalte anliegen, die einer Erfüllung in der Zukunft entgegenstehen könnten und

- > liefert Hinweise darauf, welche Gegensteuerungsmaßnahmen angemessen wären.
- > etc.
- > Dritte als Anbieter eingekaufter Services
 - > bestätigen ihre Sicht auf die Einhaltung der auf sie gerichteten SLAs (Belieferung mit Hardware wie vereinbart, Stand Serverkapazität und steht wie vereinbart zur Verfügung, etc.).
 - > bestätigen die effiziente und effektive Integration ihrer Services in die IT-Struktur (z. B. Hardwarelieferung bei Ship-to-Desk funktioniert wie vereinbart, etc.).
 - > u. v. m.

Diese 360-Grad-Beurteilung macht es einem Verantwortlichen für die IT-Services leichter, den steuernden Überblick über die Vielschichtigkeit der IT-Services zu behalten. Da die Beteiligten nicht nur eine Beurteilung über die Vergangenheit, sondern auch eine Prognose abgeben, erhöht sich die Qualität der Steuerungsinhalte enorm.

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie mehr über „Steuerung von IT-Projekten mit Vision.iC“.

Wie kann Sie Rödl & Partner ganz konkret unterstützen?

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor und in IT-Services kombinieren wir diese erfolgreich in Beratungsprojekten zur IT-Steuerung. Dabei können wir Sie bei folgenden Aufgabenstellungen unterstützen:

- > Prüfung der vorliegenden SLAs auf Angemessenheit
- > Aufbau und Umsetzung von Service Level Agreements auf allen Ebenen (Lieferanten, interne Einheiten, Kunden)
- > Integration der SLA-Steuerung in die bestehende Steuerungssystematik

Natürlich würden wir diese Unterstützungsleistungen sofort in Vision.iC mit Ihnen gemeinsam erarbeiten. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter:

<http://communic.eu/oeffentlicher-dienst.html>

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA
 Datenschutzbeauftragter (TÜV)
 Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200
 E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

IT

> Erfahrungen aus Penetrationstests im kommunalen Umfeld

Welchen Nutzen ziehen Sie aus dedizierten Prüfungen Ihrer IT-Infrastruktur?

Von Hannes Hahn

Die Angriffe von Locky & Co. in den letzten Wochen haben gezeigt, dass es nur eine Frage der Zeit ist, wann die eigene IT betroffen sein wird. Zur Feststellung der Schwächen in der eigenen IT-Sicherheitskonzeption bedient man sich sogenannter Penetrationstests. Tests also, die einen Angriff simulieren, um so gezielt Maßnahmen zur Steigerung der Sicherheit und zur Minimierung des Risikos abzuleiten. Heute ein unabdingbares Muss, will man sich nicht mit der Frage auseinandersetzen, warum man die Gefahren ignoriert hat.

Ausgangslage

Es gibt keine kommunale Gebietskörperschaft mehr, die ohne Internet auskommt. Die Kommunikationsverbindungen sind teilweise selbst in kleinen Kommunen schon sehr komplex. Die unterschiedlichsten Netzwerkprovider, Übertragungstechniken sowie Hard- und Software unterschiedlicher Hersteller kommen zum Einsatz. Sprich, die IT-Infrastruktur ist komplex und dies führt unweigerlich zu potenziellen Fehlerquellen, die für Angriffe ausgenutzt werden können.

Grobe Einteilung der sinnvollen Test-Methoden und deren Nutzen

Teilt man die IT-Infrastruktur in logische Einheiten auf, so kann man die Test-Methoden gut in folgende Gruppen einteilen:

1. Zugangsknotenpunkte ins öffentliche Netz

Immer dann, wenn Sie Standorte miteinander verbinden (Anbindung an das Rechenzentrum, Integration des Bauhofs, Schalten eines Tele-Arbeitsplatzes, etc.), nutzen Sie in der Regel Zugangsknotenpunkte ins öffentliche Netz, die auch von Dritten erreichbar sind. Durch die Komplexität und teilweise auch durch die Fehleranfälligkeit der Herstellerhard- und -software sind diese Zugangsknotenpunkte eine potenzielle Schwachstelle. Auch in der Konfiguration der Schutzsysteme (Firewall, DMZ, IPS, IDS, etc.) sind Fehler nicht auszuschließen.

2. Kabelungebundene Zugangsknotenpunkte (WLAN, Mobilfunk/Smartphones)

Durch die steigende Anforderung an Flexibilität und Mobilität werden zunehmend mobile Endgeräte beschafft und müssen in die hiesige IT-Infrastruktur eingebunden werden. Was bei Kabeln noch relativ leicht zu bewerkstelligen ist, nämlich die Verhinderung des Zugangs zu einem Stecker zum Anschließen eines Rechners, ist bei Funk nicht möglich. Allein durch die Funktechnik sind Angriffsszenarien möglich, welche man sich im ersten Moment überhaupt nicht vorstellen kann. Perfide Man-in-the-Middle-Attacken, bei denen sich der Angreifer zwischen das Endgerät des

Mitarbeiters und die anzugreifende IT-Infrastruktur schiebt und alles mitprotokolliert, was übertragen wird; auch die Passwörter.

3. Von außen erreichbare Server und Services (Mailserver, Applikationsserver, etc.)

Ist der Angreifer über öffentliche Zugangspunkte (IP-Adressen) oder WLAN auf Ihr System gekommen und hat die Schutzmechanismen wie Firewall überwunden, ist die Architektur Ihres Netzwerkes (Segmentierung, Rechteverwaltung etc.) und die Härtung der Server und Services wichtig. Es sollte verhindert werden, dass sich ein Angreifer die Schwächen und Fehlkonfigurationen von einzelnen Servern und Diensten zunutze machen kann.

4. Webauftritte

Besonders dynamische Webauftritte (CMS-System wie TYPO3, JOOMLA, etc.) liefern Hackern oft genügend Angriffspunkte, da sie zwischenzeitlich einen enormen Funktions- und Leistungsumfang erreicht haben. Zudem werden Web-Auftritte nicht nur dazu genutzt, Sie selbst anzugreifen, sondern in zunehmenden Maße auch Ihre Besucher (Bürger, Wirtschaft, etc.). Über eine Technik, mit der an die Besucher gesendete Bildschirminhalte abgeändert werden, kann auch Schadcode auf deren Rechner gelangen.

5. Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Technik kann einen Teil der Angriffe abwenden oder abfedern. Der wichtigste Abwehrmechanismus bleibt der Mensch. Ein Klick auf die falsche Stelle. Ein USB-Stick unbekannter Herkunft. Eine scheinbar unscheinbare Anwendung. Und es ist passiert. Prüfen Sie, wie gut die Wachsamkeit Ihrer Belegschaft und Ihrer Partner ist.

Nutzen der einzelnen Tests:

Erlangen Sie Gewissheit, dass die Zugangspunkte und die dahinter liegenden Serverdienste (Mail, Fileserver, Datenbanken, etc.) und Daten Ihrer Bürger nach aktuellem Stand der Technik geschützt sind. Beurteilen Sie den Reifegrad Ihrer Sicherheitsmaßnahmen aufgrund der Ergebnisse des Tests. Auch die Server und Services sind zwischenzeitlich zu komplex geworden. Nicht jeder

IT-Administrator kann alle Schwächen und „Tipps“ zur Minimierung des Risikos kennen. Sichern Sie sich in jeder Hinsicht ab, dass sie einen ordnungsgemäßen Betrieb Ihrer IT und Ihrer Webauftritte gewährleisten können. Prüfen Sie, ob Angreifer über Ihre IT oder Ihren Webauftritt Inhalte verändern können und ob sie Ihre Zielgruppe (Bürger, Wirtschaft) gefährden können.

Und wiederholen Sie diese Tests regelmäßig und insbesondere dann, wenn sich an der IT-Infrastruktur etwas getan hat.

Wie kann Rödl & Partner Sie ganz konkret unterstützen?

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor und in IT-Services können wir Sie rund um die IT- und Cyber-Sicherheit beraten und prüfen. Nutzen Sie unsere Leistungen auch in der kommunalen Rechnungsprüfung:

- > Durchführung dieser obigen Penetrationstests
- > Prüfung von Sicherheitskonzepten
- > Prüfung der Sicherheitskonzepte und -maßnahmen Ihrer Dienstleister

- > Begleitung bei der Einführung von ISIS12[®]
- > Begleitung bei der Einführung eines Datenschutzmanagementsystems
- > Empfehlung zum Einsatz der Software „Datenschutz Assistent[®]“

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA

Datenschutzbeauftragter (TÜV)

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200

E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

IT

> Erfahrungen mit ISIS12[®], dem ISMS für Kommunen

Wertvolle Informationen rund um Datenschutz- und IT-Sicherheit

Von Hannes Hahn

Sie erhalten in diesem Artikel ein kleines Update im Hinblick auf Erfahrungen rund um ISIS12[®]. Zwischenfazit: Es gibt noch viel zu klären. Es gibt noch mehr umzusetzen. Locky & Co. hat uns gezeigt, dass wir sehr verwundbar sind. Die Vermutung liegt nahe, dass es angriffstechnisch noch kritischer wird. Der Bedarf an Auseinandersetzung mit IT-Sicherheit ist mehr als gegeben.

Die Anforderungen an Informations- und IT-Sicherheit steigen zunehmend. Einerseits fordern die Bürger, Kunden, Mitarbeiter und Partner der Kommunen einen sicheren und vertrauensvollen Umgang mit deren sensiblen Daten und Informationen. Andererseits steigt mit zunehmender Bedrohung auch der Handlungsdruck, der seitens des Gesetzgebers durch Gesetze und Verordnungen auf die Kommunen einwirkt. Mit ISIS12[®] steht den Kommunen sowie den Eigen- und Beteiligungsgesellschaften ein Rahmenwerk zur Verfügung, mit dem sie mit vertretbarem Aufwand das Sicherheitsniveau im Bereich Information und IT deutlich erhöhen können.

Was ISIS12[®] konkret ist, finden Sie unter <http://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/januar-2016/isis12-informationssicherheitsmanagementsystems>.

Förderanträge sind zum Teil gestellt – Beauftragungen zur Unterstützung stehen noch aus.

Aus den Gesprächen mit vielen Vertretern kommunaler Gebietskörperschaften wissen wir, dass Förderanträge gestellt wurden, die eigentliche Einbindung externer Berater aber noch aussteht. Die Kommunen wollen sich unabhängig vom eigentlichen Ausschreibungsprozess die Fördermittel sichern.

Interkommunale Zusammenarbeit ist zwar logisch – Die Gemeinden beurteilen eine lokale Umsetzung oftmals als hürdenreich.

Die Gemeinden und Kreise stehen dem Grunde nach einer IKZ positiv gegenüber. Das Konstrukt erscheint insgesamt als nach-

vollziehbar und im Sinne einer wirksamen und wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung sinnvoll. Oft beurteilen die Kommunalvertreter jedoch lokale Hürden als zu hoch, um einer IKZ eine Chance zu geben. Zudem befürchten viele, dass sie durch die gegenseitige Abhängigkeit nicht mehr Herr des eigenen Prozesses sind.

Mehr über IKZ über <http://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/april-2016/isis12-kommunale-zusammenarbeit>

Die ersten Überlegungen zu ISIS12® schweißen mehr zusammen

Gerade erste Auftaktsitzungen und Sensibilisierungsworkshops zeigen auf operativer IT-Leiterebene, dass die Zukunft nur gemeinsam zu bewältigen ist. Im Gegensatz zur Erfahrung sehen die an operativer Front stehenden IT-Verantwortlichen einer zukünftigen Zusammenarbeit in einem IKZ-Modell positiv entgegen. Das ist auch nachvollziehbar. Wissen sie doch genau, wo der einzelne Schuh drückt.

Finanzielle Mittel stehen für Maßnahmen zur Steigerung der Sicherheit kaum zur Verfügung

Die Schwächen sind oftmals bekannt. Die Problematik liegt gerade in kleineren Gemeinden eher an den zur Verfügung stehenden Mitteln. Sowohl für investive Maßnahmen wie auch für den laufenden Betrieb (Personalaufwand) sind die Spielräume begrenzt.

Kleinere Kommunen fühlen sich durch ISIS12® überfordert

Überall ist zu spüren, dass gerade kleine Gemeinden sich hinsichtlich der Anforderungen aus einem ISMS (Informationssicherheitsmanagementsystem) und auch auf Basis von ISIS12® überfordert fühlen. Wir empfehlen: Starten Sie mit einem wirksamen Datenschutzmanagement. Nutzen Sie den Datenschutz-Assistenten hierfür. Er lässt sich auch ideal in eine Umfeld interkommunaler Zusammenarbeit einbauen.

Mehr hierzu unter <http://www.roedl.de/themen/fokus-public-sector/januar-2016/praxisbericht-landkreis-nuernberg>

Erste Lernkurven aus z.B. dem Datenschutz liegen kaum vor

In solchen Gemeinden, in denen ein Datenschutzbeauftragter benannt wurde, liegen trotzdem kaum Erfahrungen zu IT-sicherheitstechnischen Sachverhalten vor. Dies ist verständlich, da der Sachverhalt „Datenschutz“ in der Vergangenheit eher juristisch und weniger technisch geprägt war. Es ist zu erkennen, dass die Rolle des Informationssicherheitsbeauftragten und des Datenschutzbeauftragten zusammenwachsen und weitaus technischer ausgerichtet sein werden.

Locky & Co. zeigen, dass die Technik nicht alles kann

IT-technische Sicherheitsmaßnahmen sind wichtig und nötig. Die Gefahren aus dem „Netz“ werden aber zunehmend komplexer und „mutieren“ schneller, sodass technische Gegenmaßnahmen nicht sofort greifen. Hier trägt der Mensch eine erhebliche Verantwortung. Die im Schritt 2 des ISIS12®-Rahmens geforderte Sensibilisierung der Mitarbeiter ist zwingend erforderlich, um die teilweise temporär wirkungslosen technischen Sicherheitsmaßnahmen abzufedern. Die Sicherheitswelt spricht heute von der Resilienz von Organisationen und hier gehören Menschen und verlässliche Prozesse (z. B. bei einem Notfall) mit dazu.

Die Auditoren der DQS informieren nun auch im Rahmen der ersten Zertifizierung einer Kommune nach ISIS12®

Im Anschluss an die erfolgreiche Zertifizierung der Kommune Dingolfing informiert nun auch die DQS als Audit-Gesellschaft über die Erfahrungen und über sich. Mehr dazu unter <http://www.dqs.de/index.php?id=569>.

Wie kann Rödl & Partner Sie ganz konkret unterstützen?

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor und in IT-Services können wir Sie rund um die IT- und Cyber-Sicherheit beraten und prüfen. Nutzen Sie unsere Leistungen auch in der kommunalen Rechnungsprüfung:

Als lizenzierter und zertifizierter ISIS12®-Dienstleister können wir Sie bei

- > der Entscheidungsfindung hin zum strategischen Vorgehen zu einem Informationssicherheitsmanagementsystem nach ISIS12®,
 - > dem Aufbau einer interkommunalen Zusammenarbeit,
 - > der konkreten Projektorganisation und Zeitplanung zur Umsetzung,
 - > der Schulung und Sensibilisierung im Umfeld eines ISMS,
 - > der Beantragung von Fördermitteln sowie
 - > der eigentlichen Umsetzung
- tatkräftig unterstützen.

Kontakt für weitere Informationen:



Hannes Hahn

Certified Information System Auditor – CISA
Datenschutzbeauftragter (TÜV)
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-200
E-Mail: hannes.hahn@roedl.com

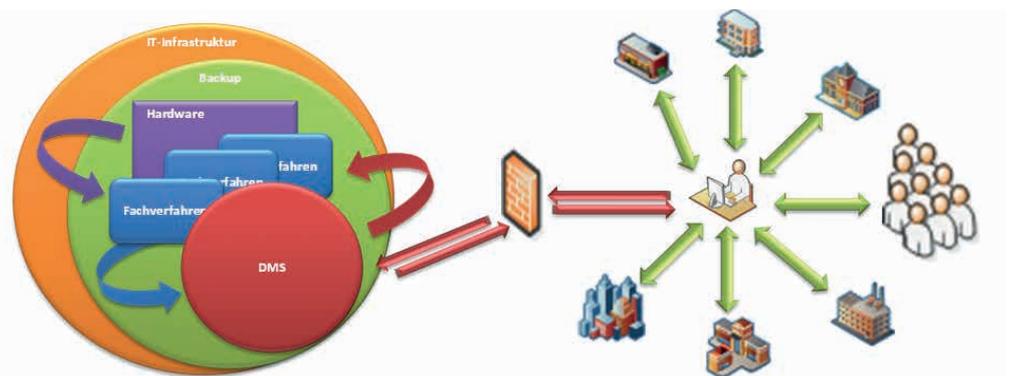
IT

> Einführung eines Dokumenten-Management-Systems (DMS) im Jobcenter

Von Adam Sacher und Uwe Kastien (Jobcenter Wuppertal AöR)

Die Komplexität der Projekte zur Einführung von Dokumenten-Management-Systemen wird im Rahmen der Projektinitiierung oft nicht richtig eingeschätzt. Dies gilt nicht nur für die Verwaltungen, sondern auch durchgehend für alle Unternehmen, die in die Digitalisierung und damit die papierlose Welt einsteigen.

„Eine digitale Gesellschaft verlangt auch eine digitale Verwaltung (...). Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen erwarten von uns zu Recht, dass sie Verwaltungsangelegenheiten einfach, schnell und ortsunabhängig erledigen können. Hierfür soll das E-Government-Gesetz (EGovG NRW) den rechtlichen Rahmen schaffen“, sagte der Innenminister Ralf Jäger in Düsseldorf am 2. Dezember 2015.¹



Big Picture – klare Strukturen

Die durch das E-Government-Gesetz geforderte Effizienzsteigerung in den Verwaltungen und hier auch in den Jobcentern, die durch durchgehende elektronische und medienbruchfreie Verarbeitung von Akten erreicht werden soll, ist rein praktisch mit der Einführung von Dokumenten-Management-Systemen und Archivsystemen verbunden. Das stellt die Verwaltungen, die grundsätzlich IT-technisch in hoher Abhängigkeit von ihren Trägern (Städten) und deren Rechenzentren stehen, vor große Herausforderungen. Dabei müssen nicht nur die technischen Abhängigkeiten überwunden werden, sondern auch die Komplexität des Verwaltungsprozesses selbst und der zahlreichen Verbindungen zur Außenwelt (Banken, Sozialversicherungsträger, Gerichte, Druckereien usw.). Natürlich müssen nach der digitalen Umstellung auch die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Aktenführung, die das vollständige und nachvollziehbare Verwaltungshandeln dokumentieren, eingehalten werden. Weiterhin muss speziell bei Jobcentern aufgrund der „laufenden Kundschaft“ die absolute Verfügbarkeit der Systeme berücksichtigt werden.

Alle oben genannten Vorgaben, Vorschriften und Restriktionen sollten bereits vor Beginn der tatsächlichen Arbeiten im Rahmen der Projektinitialisierung bedacht und in den Rahmenbedingungen (sog. Scope) entsprechend gesetzt werden. Hierbei müssen alle Beteiligten direkt bei der Planung einbezogen und von Beginn an koordiniert werden. Nützlich ist an dieser Stelle eine grobe, schematische Darstellung aller bereits vorhandenen Systeme, Schnittstellen, Kommunikationswege, Beteiligten, Applikationen, Berechtigungskonzepte usw. in Form eines sogenannten „Big Pictures“ sowie die Abstimmung mit der hausinternen

IT-Abteilung und den Dienstleistern für das Systemhosting und die Systemadministration. Eine extrem vereinfachte Darstellung sehen Sie in der obenstehende Abbildung.

Aus Erfahrungen unserer bisherigen Projektbegleitungen bei DMS-Einführungen in Verwaltungen und auch in mittelständischen Unternehmen stellen wir durchgehend fest, dass die Koordination sowie auch die Projektleitung leider kränkelt und die Projekte dadurch meistens nicht in der Zeit und / oder im Budget umgesetzt werden können.

Diesen Problemen kann durch systematische Vorgehensweise und klar definierte Projektstruktur begegnet werden. Folgende Punkte sollten Ihnen grob die Reihenfolge der Vorbereitung bis zum Projektbeginn wiedergeben:

1. Grobe, schematische Darstellung der vorhandenen Strukturen
2. Klärung der rechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen
3. Identifizierung aller Projektbeteiligten
4. Definition der Projektziele und Nichtziele
5. Definition der Projektstruktur und -organisation
6. Wahl einer starren, dynamischen oder gemischten Projektmethode
7. Festlegung der zeitlichen Rahmenbedingungen unter Beachtung der Ressourcen
8. Abstimmung der Punkte 4, 5, 6 und 7 mit allen Projektbeteiligten
9. Grobe Projektplanung

¹ <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/nrw-stellt-weichen-fuer-die-digitale-verwaltung>

Grundsätzlich werden die DMS-Projekte nach den gleichen Vorgaben geplant und durchgeführt, die für den Wechsel oder die Einführung von neuen ERP-Systemen gelten. Dabei sind folgende, aufeinander aufbauende Schritte notwendig:

1. Aufnahme der Organisation und Prozesse (Businessanalyse)
2. Untersuchung der Prozesse und Organisation sowie gegebenenfalls Optimierung
3. Festlegung der Anforderungen an das künftige DMS-System (Pflichtenheft)
4. Auswahlverfahren und Bestimmung des DMS-Systems
5. Migration der Alt-Daten und GoLive

Als IT- und Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte mit langjähriger Erfahrung im öffentlichen Sektor und in IT-Services können wir Sie rund um die IT-Themen aber auch im Projektmanagement beraten und unterstützen.

Im Rahmen von bereits laufenden DMS-Einführungsprojekten werden wir gemeinsam mit der Jobcenter Wuppertal AöR einen umfangreichen Leitfaden zu diesem Thema erstellen. Dabei gehen wir auf die Projektplanung, Projektmethoden und Umsetzung, Projektrisikomanagement und Controlling sowie Revisions-sicherheit, Datenschutz und Systemprüfung ein. Weiterhin stellen wir die Methoden der Softwareauswahl, Testverfahren und Softwarezertifizierung. Sollten Sie an dieser Ausarbeitung als Roadmap für Ihre künftigen Projekte Interesse haben, so stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Adam Sacher

Dipl.-Betriebswirt (FH), Certified Information System Auditor – CISA

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-401

E-Mail: adam.sacher@roedl.com



Uwe Kastien

Jobcenter Wuppertal AöR

Vorstand Finanzen und Personal

Tel.: +49 (202) 747 63 -801

E-Mail: uwe.kastien@jobcenter.wuppertal.de

BLEIBEN SIE INFORMIERT!

Unsere Themenspecials finden Sie unter www.roedl.de/themen

**Digitale Kommune:
Strategie, Steuerung und
Sicherheit im Fokus**

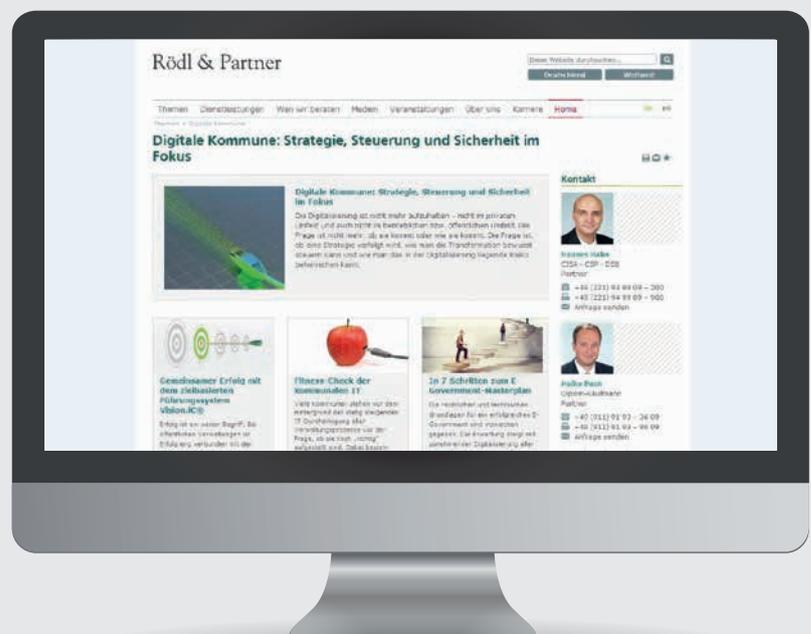
www.roedl.de/themen/digitale-kommune/

**Rechnungswesen und Steuerung –
Ausdauertraining für die Kommunen**

<http://www.roedl.de/themen/kommunales-rechnungswesen/>

**Öffentliche Beteiligungsunternehmen:
Steuern, Steuerung und Strategie**

<http://www.roedl.de/themen/oeffentliche-beteiligungsunternehmen/>



Themenspecial: Breitband Deutschland auf dem Weg zum Glasfaserausbau

Stellt offiziell der Ausbau von Breitbandnetzen mit einer Bandbreite von 50 Mbit/s noch den politischen Plan dar, so wird deutlich, dass schon mittelfristig ein wesentlich leistungsfähigeres Netz erforderlich sein wird. Der Datenübertragungsbedarf steigt in den nächsten Jahren exponentiell an. Die Rahmenbedingungen zur Durchführung von Investitionstätigkeiten

wurden aktuell in mehreren Bundesländern sowie beim Bund durch die Initiierung von umfangreichen Förderprogrammen deutlich verbessert. Wir beleuchten die vielfältigen Aspekte der Realisierung eines solchen Vorhabens aus wirtschaftlicher, steuerlicher, rechtlicher sowie technischer Sicht, erläutern Fragestellungen und zeigen Lösungswege auf.

> Strategien für Stadtwerke und kommunale Unternehmen

Insbesondere Stadt- und Gemeindewerke, aber auch andere kommunale Unternehmen, kommen aus verschiedenen Gründen mit dem Breitbandausbau in Berührung. Viele suchen aktiv nach neuen Geschäftsfeldern zur Abfederung eines Margen- und ErgebnISRückgangs in der Energieversorgung.

> Wirtschaftlichkeitsanalysen und Businesspläne für Breitbandnetze

Für einen Investor ist es immer erforderlich, sich bereits frühzeitig einen belastbaren Eindruck von der Wirtschaftlichkeit eines potenziellen Investitionsprojektes zu verschaffen. Je höher das Investitionsvolumen ist, desto wichtiger wird auch die Wirtschaftlichkeitsanalyse.

> EU-beihilferechtliche Vorgaben bei Breitbandinvestitionen

Bei wirtschaftlichen Betätigungen der öffentlichen Hand ist stets das EU-Beihilferecht zu beachten. Wesentliche Botschaft des EU-Beihilferechts ist das Verbot unzulässiger Beihilfen. Gleichzeitig sieht das EU-Beihilferecht jedoch vielfältige Ausnahmen vor, die mit dem Breitbandausbau große Bedeutung erlangen.

> Telekommunikationsrechtliche Vorgaben für Breitbandgeschäftsmodelle

Im Rahmen der Umsetzung des Glasfaserausbaus lassen sich verschiedene Geschäftsmodelle anhand ihrer Wertschöpfungstiefe unterscheiden. Welchen Regularien nach dem Telekommunikationsgesetz (TKG) ein Marktakteur unterliegt, hängt von der Wahl des Geschäftsmodells ab.

Die kompletten Artikel finden Sie unter:

<http://www.roedl.de/themen/breitband/>



> Bundesförderprogramm forciert Breitbandausbau in ländlichen Regionen

Durch das Bundesförderprogramm zum Breitbandausbau sollen „weiße Flecken“ auf der Landkarte verschwinden und bislang unterversorgte Gebiete mit mindestens 50 Mbit/s an das Internet angeschlossen werden. Dabei werden auch Beratungs- und Planungsleistungen gefördert.

> Breitbandausbau und seine möglichen steuerlichen Folgen

Bei der steuerrechtlichen Beurteilung kommen neben der gewählten Rechtsform das zugrundeliegende Modell, d.h. Deckungs- oder Wirtschaftlichkeitslückenmodell bzw. Betreibermodell sowie innerhalb eines Betreibermodells die beabsichtigte Wertschöpfungstiefe zum Tragen.

+ + + KOMPASS ÖFFENTLICHER SEKTOR + + +

Neben unserem bewährten, umfangreichen Newsletter Fokus Public Sector, wollen wir Sie zukünftig noch aktueller über wichtige Themen aus dem kommunalen Bereich informieren.

Unser neuer kostenfreier **Kompass Öffentlicher Sektor** erscheint daher ab sofort digital und anlassbezogen mit kurzen Berichten zu aktuellen Entwicklungen, gesetzlichen Änderungen und anderen relevanten Themen- und Fragestellungen.

Wir würden uns freuen, wenn wir Sie in Zukunft zu unseren Newsletter-Adressaten zählen dürfen!

Bitte tragen Sie bei Interesse Ihre E-Mail-Adresse ein und senden Sie danach die gesamte Seite als Scan oder Fax ausgefüllt an uns zurück:

Kontakt:

Fax-Nr.: +49 (9 11) 91 93-35 88

E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.de

Rödl & Partner GbR | Peggy Kretschmer

Ja, gerne lese ich in Zukunft den **Kompass Öffentlicher Sektor** von Rödl & Partner:

Firma:

E-Mail:
Bitte in Druckbuchstaben schreiben!

Ja, ich bin damit einverstanden, dass Rödl & Partner mir darüber hinaus weitere Informationen über entsprechende Themen (Veranstaltungen, Newsletter, etc.) per E-Mail zukommen lässt.

Wege aufzeigen

„Wenn man Bahnbrechendes erschaffen will, muss man sich von Gewohntem lösen und immer wieder neue Wege gehen.“

Rödl & Partner

„Jeder Schritt will wohlüberlegt sein, wenn ein Castell entsteht. Nur so schaffen wir es bis an die Spitze. Eine Position einzunehmen, sich voll darauf zu konzentrieren: Das muss einfach gegeben sein – anders funktionieren unsere Menschentürme nicht.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellern und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellern und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellern de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Fokus Public Sector

Herausgeber: **Rödl & Partner GbR**
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich
für den Inhalt: **Martin Wambach** – martin.wambach@roedl.com
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln
Heiko Pech – heiko.pech@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Katharina Bühler** – katharina.buehler@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.