

Kommunale Arbeit mit dem neuen Haushaltsrecht

**Charlotte Biskup
Stuttgart
30.04.2016**

Inhalt des Seminars

1. Kameralistisches Haushaltsrecht
2. Grundgedanken des Neuen Steuerungsmodells (NSM)
3. Grundzüge des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts (NKHR)
4. Unterschiede Kameralistik - Doppik
5. Chancen und Grenzen des NKHR
6. Politische Steuerung des Haushalts

0. Der kommunale Haushalt

Drei Fragen vorab:

- Warum gibt es Haushaltspläne?
- Welche Bedeutung hat der kommunale Haushalt?
- Welche Aufgaben sollte ein Haushaltsplan/Haushalt erfüllen?

Stand Einführung der Doppik in Deutschland

D: Doppisches Kommunales Haushaltsrecht

W: Wahlrecht zwischen Doppik und Kameralistik

Hessen: Umstellungsfrist bis 2015

BW:

Beschlusslage der grün-roten Landesregierung vom Juli 2012:

Das Wahlrecht zwischen Kameralistik und Doppik wird bis 2020 verlängert.

Ab 2021 gilt die einheitliche Handhabung des doppelischen Haushaltsrechts.

Karte Stand April 2013 (Quelle: Homepage des Innenministeriums BW)



1. Kameralistischer Haushalt

- Aufbau

	Verwaltungshaushalt	Vermögenshaushalt
Ausgaben	<p>Ausgaben, die für die laufende Verwaltung und den Betrieb während des HH-Jahres anfallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalausgaben • Mieten, Pachten • Sachausgaben • Zuführung an den VermögensHH • Kreisumlage, Umlage an das Land, Gewerbesteuerumlage 	<p>Vermögenswirksame Ausgaben, insbesondere Investitionsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baumaßnahmen • Erwerb von Grundstücken • Kredittilgung, Kreditbeschaffungskosten • Zuweisungen und Zuschüsse für Investitionen
Einnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Steuereinnahmen • Gebühren u.Ä. • Zuweisungen und Zuschüsse • Zinseinnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuführung vom VerwaltungsHH • Investitionszuschüsse • Verkaufserlöse • Kreditaufnahmen

1. Kameralistischer Haushalt

- Zusammenhänge

Verwaltungshaushalt	
Einnahmen	Ausgaben
Laufende Einnahmen	Laufende Ausgaben
	Zuführung



Vermögenshaushalt	
Einnahmen	Ausgaben
-Verkaufserlöse -Zuweisungen für Invest. -Kredite -Rücklagenentnahme	Investitionen
Freie Spitze	
Pflichtzuführung	Kredittilgung und Beschaffungskosten

1.3 Haushaltsplan FN 2016 - kameral

	Verwaltungshaushalt		Vermögenshaushalt	
E i n n a h m e n	•Grundsteuer	9.864.000€	•Veräußerung Anlagevermögen	13.497.350€
	•Gewerbesteuer	35.000.000€	•Rücklagenentnahme	26.500.000€
	•Gemeindeanteil EKS	32.910.000€	•Investitionszuschüsse	1.155.700€
	•Gemeindeanteil Umsatzsteuer	5.180.000€	•Zuführung vom VerwHH	2.930.000€
	•Schlüsselzuweisungen Land	12.755.000€	•Krediteinnahmen	6.372.150€
	•Gebühren und sonst. Entgelte	6.835.900€	• ...	
	•Innere Verrechnung	26.003.830€		
	•Zuführung vom VermHH	8.831.950€		
	• ...			
	Summe	174.603.320€	•Summe	53.987.300€
A u s g a b e n	•Personalausgaben	25.867.210€	•Baumaßnahmen	27.136.500€
	•Unterhaltung Grundst./baul.Anlagen,...	5.774.860€	•Erwerb Vermögen	7.000.850€
	•Sonst. Verwaltungs-/Betriebsaufwand	15.391.230€	•Zuw./Zuschüsse für Investitionen	6.212.000€
	•Int. Verrechn	26.003.830 €	•Tilgung von Krediten	2.930.000€
	•Zuw./Zuschüsse für lauf. Zwecke	4.611.179€	•Zuführung an den VerwHH	8.831.950€
	•Gewerbesteuerumlage	6.900.000€	•Zuführung an die allgem. Rücklage	147.000€
	•Kreisumlage	29.820.000€	• ...	
	•FAG-Umlage	21.125.000€		
	•Zuführung an den VermHH (Pflicht)	2.930.000€		
	•Zinsausgaben	870.000€		
• ...				
•Summe	174.603.320€	• Summe	53.987.300€	

2. Das Neue Steuerungsmodell (NSM) - Verwaltungsmodernisierung in den Kommunen

- Anfang der 90er Jahre: Krise der Verwaltung:
 - Mangelnde Effizienz
 - Mangelnde Ausrichtung auf langfristige Perspektiven
 - Keine Anreize zur Leistungsverbesserung
 - Keine Attraktivität als Arbeitgeber
 - Mangelnde Legitimität als Dienstleister
- Bedarf einer grundlegenden Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung mit den Zielen:
 - Wirtschaftlichkeit/Wettbewerbsfähigkeit
 - Bürgerorientierung/Kundenorientierung

2. Das Neue Steuerungsmodell (NSM) - Grundgedanken

Grundgedanke ist die Übertragung von Methoden privater Unternehmen auf die öffentliche Verwaltung:

- Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur
- Outputorientierte Steuerung des Ressourceneinsatzes
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Budgetierung,...

2. Neues Steuerungsmodell

- Steuerungsinstrumente im Detail

- **Verantwortungsabgrenzung**
 - Kontraktmanagement: Zielvereinbarungen über Output
 - Rat – Verwaltung
 - Innerhalb hierarchischer Verwaltung
- **Dezentrale Gesamtverantwortung**
 - Produkte (Leistungsvereinbarungen über Output)
 - Dezentrale Ressourcenverantwortung
 - ➡ Haushaltsgliederung in Produkthaushalte
- **Intergenerative Gerechtigkeit**
 - Vollständige Darstellung des Vermögensbestands
 - ➡ Ressourcenverbrauchskonzept
 - ➡ Bilanz
- **Zentrale Steuerung und Controlling**

3. Das Neue Kommunale Haushaltsrecht

- Gliederung

- Neuregelung in der Gemeindeordnung
- Der Jahresabschluss: Das Drei-Komponentenmodell
- Der Ergebnishaushalt
- Der Finanzhaushalt
- Die Vermögensrechnung (Bilanz)
- Zusammenhänge in der doppelten Buchführung
- Gliederung des doppelten Haushaltsplans
- Der Haushaltsausgleich in der Doppik

3. Das Neue Kommunale Haushaltsrecht (NKHR/Doppik) - Neuregelung der Gemeindeordnung

- Allg. Haushaltsgrundsätze:
 - Verpflichtung zur Anwendung der komm. Doppik
- Haushaltssatzung:
 - Ressourcenverbrauchsrechnung durch Erträge und Aufwendungen statt Einnahmen und Ausgaben
 - Regelungen im Finanzhaushalt
- Haushaltsplan:
 - Gliederung in Ergebnishaushalt und Finanzhaushalt; Teilhaushalte nach Produktbereichen
 - Angabe von Schlüsselprodukten, Leistungen, Zielen und Kennzahlen
 - Neudefinition der Pflicht zum Haushaltsausgleich
- Finanzplanung:
 - Ist formal zu beschließen
- Rücklagen; Rückstellungen:
 - Einführung von Rücklagen; Pflichtrückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten
- Jahresabschluss:
 - Einführung der Dreikomponentenrechnung: Ergebnisrechnung, Finanzrechnung, Vermögensrechnung (Kernbilanz), Rechenschaftsbericht, Anhänge
 - Erstellung einer Konzernbilanz (Einbeziehung der ausgelagerten Betriebe)

3. Grundzüge des NKHR

- Das Drei-Komponenten-Rechnungsmodell

Ergebnishaushalt/ Ergebnisrechnung	Finanzhaushalt/ Finanzrechnung	Vermögensrechnung /Bilanz
Darstellung des Ressourcenverbrauchs	Darstellung des Geldverbrauchs	Darstellung der Bestände des Vermögens und der Schulden
Wertgrößen: •Erträge •Aufwendungen	Wertgrößen: •Einzahlungen •Auszahlungen	•Aktiva •Passiva

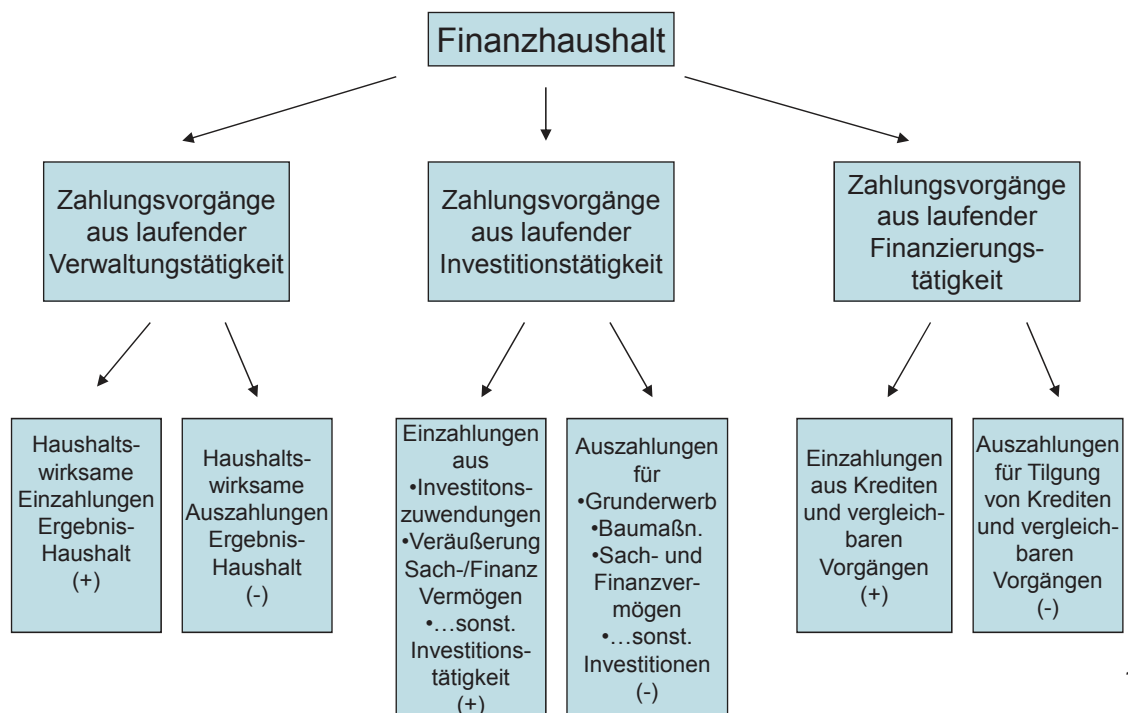
3. NKHR

- Der Ergebnishaushalt

- Löst den bisherigen Verwaltungshaushalt ab
 - Stellt **Aufwendungen** und **Erträge** der laufenden Verwaltung dar
- Unterscheidet sich vom Verwaltungshaushalt durch
 - **Periodisierung der Zahlungen**
(Kassenwirksamkeit/Ressourcenzuwachs/-verbrauch durch Leistung/Produkt)
 - **Aufnahme aller nicht zahlungswirksamen Ressourcenverbräuche** (z.B. Abschreibungen, Rückstellungen) und Ressourcenzuwächse (z.B. Auflösung von Ertragszuschüssen)

3. NKHR

- Der Finanzhaushalt



3. NKHR

- Die Vermögensrechnung/Bilanz

Die Bilanz hat die Funktion eines Wertespeichers

Die **Aktivseite** zeigt die Höhe und Zusammensetzung des Vermögens:

AKTIVA	PASSIVA
Immaterielle Vermögensgegenstände	Basiskapital
Sachvermögen	Rücklagen
Finanzvermögen	Schulden
Liquide Mittel	Verbindlichkeiten (einschließlich Rückstellungen)

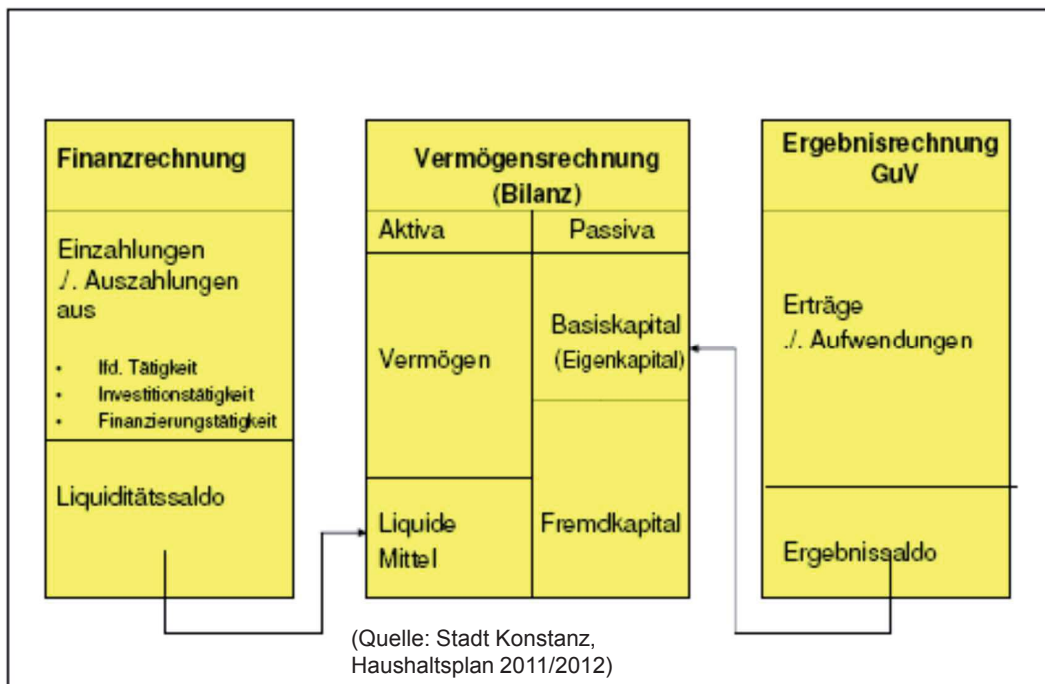
- Formen des Vermögens
- Wie wurde investiert?
- Wie wurden die Mittel eingesetzt?

Die **Passivseite** gibt Auskunft darüber, wie das Vermögen finanziert ist:

- Herkunft der Finanzierung
- Wie wurde finanziert?
- Woher stammen die Mittel?

3. NKHR

- Zusammenhänge der Drei-Komponenten



3. NKHR

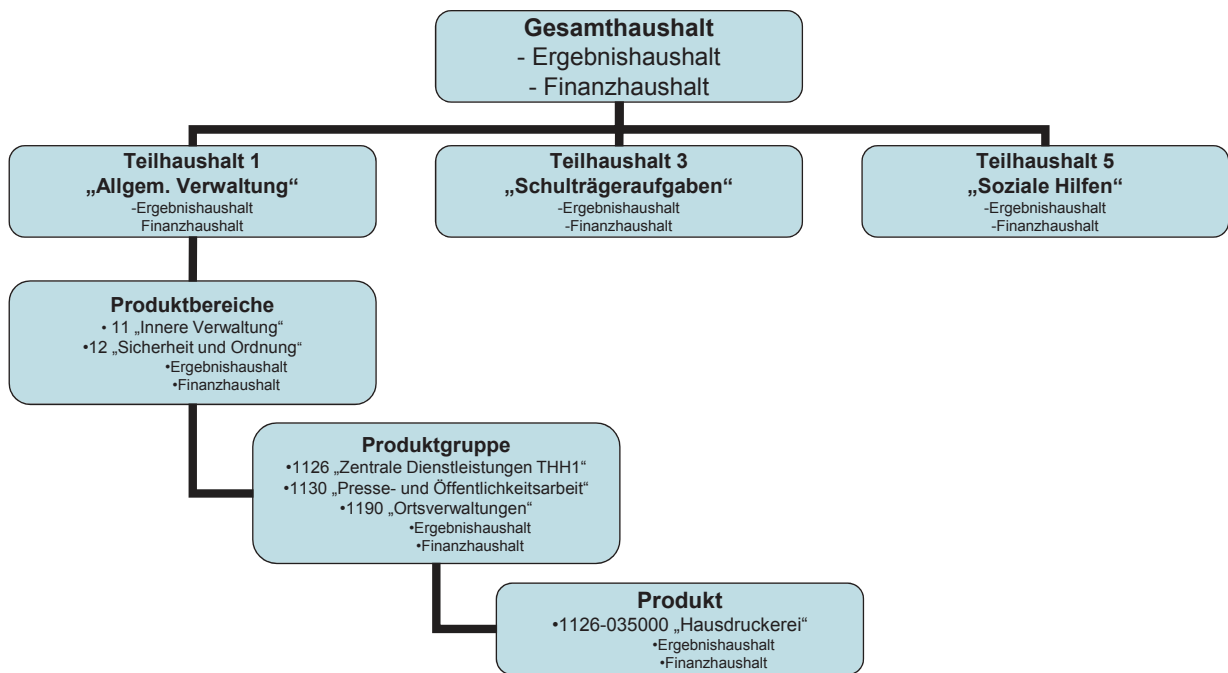
- Die Gliederung des Haushaltsplans

Der Haushaltsplan besteht aus

- Gesamthaushalt
 - Gesamtergebnishaushalt
 - Gesamtfinanzhaushalt
 - Haushaltsquerschnitt
- Teilhaushalten
- Stellenplan
- Anlagen
 - Vorbericht
 - Finanzplanung
 - Haushaltsstrukturkonzept
 - Übersicht Verpflichtungsermächtigungen (VE)
 - Übersicht Schulden, Rückstellungen, Rücklagen
 - ...

3. NKHR

- Die Gliederung des Haushaltsplans



3. NKHR

- Gliederung am Bsp. der Stadt Konstanz

Teilhaushalte:

1. Innere Verwaltung
2. Sicherheit und Ordnung
3. Schulträgeraufgaben
4. Wissenschaft, Forschung, Kultur
5. Soziale Hilfen
6. Kinder-Jugend-Familienhilfen
7. Gesundheit, Sport, Erholung
8. Stadtplanung, Stadtentwicklung, und Erneuerung
9. Tiefbau
10. Hochbau, Gebäudemanagement
11. Wirtschaft und Tourismus
12. Allgemeine Finanzwirtschaft

3.NKHR

- Gliederung am Bsp. der Stadt Konstanz

Produktbereiche und Produktgruppen am Bsp. THH 4 - Kultur

Produktbereiche

25 Museen

26 Theater, Konzerte,
Musikschulen

27 Volkshochschule,
Bibliotheken

28 Sonstige Kulturpflege

Produktgruppen (für 25)

25.20

- Rosgartenmuseum
- Naturmuseum
- Wessenberg-Galerie

25.21

- Stadtarchiv

3. NKHR

- Gliederung am Bsp. der Stadt Konstanz

Produkthaushalt für Rosgartenmuseum - Produktbeschreibung

Einzelprodukte für 2520 (Museen):

- Museumsgut sichern, bewahren, sammeln, erforschen und erschließen
- Präsentation von Dauerausstellungen
- Präsentation von Sonderausstellungen
- Durchführung museumsbezogener Kulturaktivitäten
- Fachliche Beratung und Betreuung, Bereitstellung museumsbezogener Medien
- Betrieb eines Museumsshops

3. NKHR

- Gliederung am Bsp. der Stadt Konstanz

Produkthaushalt für Rosgartenmuseum – in Zahlen

Lfd Nr.		Ertrags- und Aufwandsarten	Ansatz 2011	Ansatz 2016
2	+	Laufende Zuwendungen (Zuweisungen und Zuschüsse)	16.850	6.000
4	+	Gebühren und ähnliche Abgaben	39.000	39.000
5	+	Privatrechtliche Leistungsentgelte	55.000	70.000
10	=	Ordentliche Erträge	113.850	180.000
11	-	Personalaufwendungen	816.600-	1.129.900-
12	-	Versorgungsaufwendungen	61.700-	62.400-
13	-	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	221.350-	292.700-
14	-	Planmäßige Abschreibungen	74.750-	64.100-
17	-	Sonstige ordentliche Aufwendungen	50.705-	63.700-
18	=	Ordentliche Aufwendungen	1.225.105-	1.520.400-
19	=	Ordentliches Ergebnis	1.111.255-	1.340.400-
21	=	Anteilig veransch. Aufwands- /Ertragsüberschuss	1.111.255-	1.340.400-
26	-	Aufwendungen für interne Leistungen	581.561-	686.783-
28	-	Kalkulatorische Kosten	0	277.700-
29	=	Veransch. kalk. Ergebnis	581.561-	964.483-
30	=	Veransch. Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	1.692.816-	2.304.883-

3. NKHR

- Haushaltsausgleich

Kameraler Haushalt

Der Gesamthaushalt, bestehend aus Verwaltungs- und Vermögenshaushalt, ist in Einnahmen und Ausgaben auszugleichen.

Die Pflichtzuführung muss erwirtschaftet werden.

Doppischer Haushalt

Die Ausgleichsverpflichtung bezieht sich ausschließlich auf das ordentliche Ergebnis des Gesamtergebnishaushalts: ordentliche Aufwendungen müssen durch ordentliche Erträge erwirtschaftet werden.

Das setzt die Erwirtschaftung der Abschreibungen voraus!

3. NKHR

- Haushaltsausgleich

Stufen des Haushaltsausgleichs

1. Ausgleich der ordentlichen Aufwendungen mit ordentlichen Erträgen (einschließlich Fehlbeträge aus Vorjahr)
2. Entnahme aus Rücklage aus Überschüssen des ordentlichen Ergebnisses früherer Jahre
3. Globale Minderausgabe i.H. von 1% der Summe der Aufwendungen
4. Verrechnung mit Überschüssen des außerordentlichen Ergebnis des laufenden Jahres und Rücklagen aus Überschüssen des Sonderergebnisses
5. Vortrag eines Fehlbetrages, wenn spätestens im letzten Jahr des Finanzplanes ein ausgeglichener Ergebnishaushalt erreicht wird
6. Haushaltsstrukturkonzept, Ausgleichsnachweis nach spät. fünf Jahren
7. Fehlbetragsverrechnung mit Eigenkapital

4. Unterschiede Kameralistik - Doppik

In der Kameralistik wird lediglich mit den Rechengrößen „Einnahmen und Ausgaben“ gearbeitet.

In der Doppik werden sowohl Ein- und Auszahlungen (Finanzhaushalt) als auch Erträge/Aufwendungen (Ergebnishaushalt) dargestellt.

Während in der Kameralistik lediglich die Finanzlage der Kommune dargestellt wird, stellt die Doppik neben der Finanzlage auch die Ertragslage sowie die Vermögenslage dar!

4. Unterschiede Kameralistik – Doppik - Rechengrößen

Kameralistik		Kommunale Doppik		
VwHH	VmHH	Ergebnisrechnung	Finanzrechnung	Bilanz
Einnahmen/ Ausgaben	Einnahmen/ Ausgaben	Erträge/Aufwendungen	Ein-/Auszahlungen	Bestandsveränderungen
		Abschreibungen Auflösungen		Abschreibungen Auflösungen
Innere Verrechnung		Innere Verrechnung		
Zahlungswirksame Einnahmen und Ausgaben aus lfd. Verwaltung		Ergebniswirksame Erträge und Aufwendungen aus lfd. Verwaltung	Zahlungswirksame Ein- und Auszahlungen aus lfd. Verwaltung	
Zuführung	Zuführung			
	Ein-/Auszahlungen aus Investitionstätigkeit		Ein-/Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	Ein-/Auszahlungen aus Investitionstätigkeit
	Ein-/Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit		Ein-/Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit	Ein-/Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit
	Rücklage	Rücklage		Rücklage Eigenkapital 27

4. Unterschiede Kameralistik – Doppik - Bestandteile

Kameralistik	NKHR
Gliederungsplan (Einzelpläne, Unterabschnitte)	Produktplan (Produktbereiche, -Gruppen, Produkte)
Verwaltungshaushalt	Ergebnishaushalt (Berücksichtigung der Erträge und Aufwendungen) Finanzhaushalt (Berücksichtigung der Ein- und Auszahlungen)
Vermögenshaushalt	Finanzhaushalt (+ Abschreibungen im Ergebnishaushalt)
Jahresrechnung *	Jahresabschluss *
Haushaltsausgleich im Gesamthaushalt	Haushaltsausgleich im Ergebnishaushalt
Allgemeine Rücklage	Eigenkapital und Rücklagen
Sonderrücklagen	Rückstellungen
Liquiditätsrechnung, part. Ressourcenverbrauchsrechnung	Vollständige Ressourcenverbrauchs- und Liquiditätsrechnung

5. Chancen und Grenzen des NKHR

- Chancen

- KLR – Transparenz über Produktkosten
- Bilanz – Transparenz über Vermögenslage
- Intergenerative Gerechtigkeit durch Erwirtschaftung der Abschreibungen
- Zuwachs an „Haushaltswahrheit“ durch Aufnahme von Rückstellungen (für Kreisumlage, FAG oder Pensionszahlungen)
- Benchmarking durch Einführung von Kennzahlen

5. Chancen und Grenzen des NKHR

- Grenzen

- Keine „Rettung“ der schiefen Haushaltslage vieler Kommunen
- Zusätzliche Erschwernis eines kommunalen Haushaltsausgleichs durch erforderliche Erwirtschaftung der Abschreibungen
- Benchmarking aufgrund unpräziser Kennzahlen oftmals nicht möglich
- Unterwerfung der kommunalen Dienstleistungen den Kriterien der wirtsch. Effizienz

6. Politische Steuerung des Haushalts

- Steuerungsinstrumente des NSM
- „Klassische“ Haushaltsberatungen unter Berücksichtigung von Produkthaushalten
- Der Wirkungsorientierte Haushalt

6. Politische Steuerung des Haushalts

- Steuerungsinstrumente des NSM

- Benchmarking
Objektiver Vergleich mit anderen Einheiten durch Kennzahlen oder Standards
- Controlling
Bereitstellung von Informationen für Planung, Steuerung, Kontrolle und Systemgestaltung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Kontraktmanagement
Zielvereinbarung durch Produktdefinition
- Budgetierung

6. Politische Steuerung des Haushalts

- Arbeit mit Produkthaushalten

- Aufstellung der Produkte:
 - Sinnvoll?
 - Normativ richtig?
 - Vollständig?
 - Aussagekräftig?
 - Bemessung der finanziellen Ausstattung
 - Zielerreichung messbar?
- Haushaltsberatung mit Produkthaushalten:
 - Welche Produkte tragen zu unseren pol. Zielen bei?
 - Soll Produkt ausgebaut/reduziert werden?
 - Hat Budget in der Vergangenheit ausgereicht?
 - Soll Budget erhöht/gesenkt werden; soll Saldo gesenkt werden?

6. Politische Steuerung des Haushalts - der Wirkungsorientierte Haushalt

Beispiel Bonn (Quelle: Finger: Den kommunalen Haushalt politisch steuern; 2013)

- Haushaltspolitisches Leitbild mit politischen Teilzielen
- Politische Nutzwertanalyse
 - ➡ Ableitung der Prioritäten für alle Produktgruppen
Was soll gekürzt/beibehalten/ausgebaut werden?
(Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Bindungsgrade der kommunalen Leistungen)
- Zuweisung des Haushaltsbudgets entsprechend dieser Prioritäten

Fachbegriffe der Doppik

Aus: Doppik von A bis W

(Peter Finger in „Kassensturz, 2013“)

- **Abschreibung:** Als Abschreibung wird der Werteverzehr eines abnutzbaren Wirtschafts-/Anlagegutes innerhalb einer Periode (z.B. Haushaltsjahr) bezeichnet. Die Abschreibung wird durch die Verteilung der Anschaffungskosten auf die (standardisierte) Nutzungsdauer ermittelt.
- **Aktiva:** Aktiva entsprechen der linken Seite der Bilanz. Sie stellen die Mittelverwendung der Kommune dar. Die Aktive umfassen das Anlage- und das Umlaufvermögen der Kommune sowie die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten.
- **Aufwand:** Aufwand ist ein in Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Werteverzehr einer Organisationseinheit in einem Zeitabschnitt: Ausgaben für empfangene Güter und Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.
- **Bilanz:** Die Bilanz ist eine Aufstellung von Herkunft und Verwendung des Kapitals eines Wirtschaftssubjekts oder neuerdings auch von kommunalen Gebietskörperschaften. (...)
- **Controlling:** Controlling ist eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer Organisationseinheit. Controlling ist ein Steuerungsinstrument, um das Erreichen der Politik- und Verwaltungsziele zu sichern. (...)
- **Doppik:** Doppik ist ein Kunstwort bzw. eine Abkürzung aus der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Buchführung bzw. Buchhaltung: Doppelte Buchführung in Konten bzw. in Kommunen/Körperschaften. (...)

Fachbegriffe der Doppik

- Fortsetzung

- **Ergebnisrechnung:** In der Ergebnisrechnung (Erfolgsrechnung) erfolgt eine Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer Haushaltsperiode (Haushaltsjahr), meist gegliedert in Betriebs- und neutrales Ergebnis.
- **Ertrag:** Als Ertrag wird der in Geld ausgedrückte, aber nicht unbedingt zahlungswirksame Wertezuwachs in einem Zeitabschnitt bezeichnet (z.B. eine Mietzahlung für Dezember, die aber erst im Januar des Folgejahres auf dem Konto eingeht). Ferner handelt es sich um Einnahmen für erstellte Güter und erbrachte Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.
- **Finanzrechnung:** Sie bildet neben der Bilanz und der Ergebnisrechnung eine Säule im so genannten Drei-Komponenten-Modell des Neuen Kommunalen Finanzmanagements. Im Rahmen der Finanzrechnung werden alle Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode erfasst. So wie es bei der Ergebnisrechnung eine vorangestellte Ergebnisplanung gibt, gründet die Finanzrechnung auf einer Finanzplanung. Die Finanzrechnung entspricht damit weitgehend dem vormaligen kameralen Haushalt, da sie alle Zahlungsvorgänge, aber keine Wertveränderungen darstellt.
- **Jahresabschluss:** Der Jahresabschluss ist ein Spiegelbild des Haushaltsplanes und Dokumentation des Ergebnisses seiner Ausführung. Er besteht aus den drei Komponenten Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Gesamtfinanzrechnung. Weitere Bestandteile sind der Anlagenspiegel, der Verbindlichkeitspiegel und der Rechenschaftsbericht.

Fachbegriffe der Doppik

- Fortsetzung

- **Leistungsvereinbarung:** Im Rahmen des Produkthaushalts können zu den einzelnen Produktbereichen, Produktgruppen und Produkten Leistungen zwischen Politik und Verwaltung vereinbart werden (Leistungskontrakte), mit denen die Ziele und Wirkungen des vereinbarten Budgets beschrieben werden.
- **Passiva:** Passiva bilden die rechte Seite der Bilanz. Sie stellen die Mittelherkunft dar. Die Passiva umfassen das Eigenkapital (inklusive Rücklagen), sowie Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten.
- **Produkthaushalt:** Der Begriff meint die Neuordnung der Daten des bisherigen kameralen Haushalts in outputorientierter Sicht mit Angabe von Ressourcen, Zielen, Leistungs- und Zielvereinbarungen.
- **Rückstellungen:** Abgrenzung von Aufwendungen in der Periode ihres Entstehens mit dem Wert der zukünftigen Verpflichtung (z.B. Pensionen, noch nicht berechnete Fremdleistungen, noch nicht genommener Urlaub).
- **Verbindlichkeiten:** Alle am Bilanzstichtag dem Grunde, der Höhe und der Fälligkeit nach feststehenden Schulden. Sie sind mit dem Rückzahlungsbetrag anzusetzen und gehören zum Fremdkapital.

Literatur (-Empfehlungen)

- Bals, H. (2004): Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement
- Holtkamp, L. (2010): Kommunale Haushaltspolitik bei leeren Kassen
- Munier, G. (Hg.) (2013): Kassensturz. Gemeindefinanzen und Haushaltspolitik vor Ort
- Notheis, K./Ade, K. (2006): Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg
- Schwarting, G. (2010): Der kommunale Haushalt. Haushaltssteuerung – Doppik – Finanzpolitik
- Stadt Friedrichshafen (2016): Haushaltsplan. Rechnungsjahre 2016/2017
- Stadt Konstanz (2016): Haushaltsplan. Rechnungsjahr 2016
- Universität Hamburg (2012): Empirische Befunde zur Einführung der kommunalen Doppik
- Wießler, A. (2011): Seminarunterlagen: Das Neue Kommunale Haushaltsrecht: Was steckt hinter der Doppelten Buchführung in Konten, kurz Doppik?“