

Einführung einer zielorientierten Steuerung

2. Sitzung des Gremiums
am 06.09.2010

Tagesordnung

Begrüßung

- 1. Input-Vorträge der Verwaltung**
 - 1.1 Erfahrungen anderer Kommunen**
 - 1.2 von Zielen zu Budgets**
- 2. Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**
- 3. Ziele und Zielkennzahlen im Haushalt 2011**
- 4. Weitere Vorgehensweise / Verschiedenes**

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Aachen

Zielsystem:

- Leitbild mit Leitlinien
- Strat. Handlungskonzept mit 2 strat. Zielen
- Handlungsempfehlungen des VV
- Maßnahmen bzw. Konsolidierungsmaßnahmen

Gegenstromverfahren:

Leitbild/Leitlinien werden von der Politik erarbeitet, die strategisches Handlungskonzept und strategischen Ziele werden von der Verwaltungsführung erarbeitet. Bislang wurde kein auf Dauer angelegter jährlicher Steuerungsprozess etabliert. Es soll ein Strategiebüro als Stabstelle dauerhaft eingerichtet werden.



KGSt-Bericht Nr. 9 /2007

Sowie: http://www.aachen.de/DE/stadt_buerger/pdfs_stadtbuenger/pdfs_ap/leitbild2020.pdf

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.3 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Dortmund



dortmund.de

Auszug aus der Haushaltsrede des Kämmerers vom 25.03.2010

„Da es in Zukunft bei knappen Mitteln immer wichtiger wird diese Mittel dort einzusetzen, wo sie am dringendsten benötigt werden und die größte Wirkung erzielen, beabsichtige ich ab 2011 die Haushaltsplanung in Richtung eines wirkungsorientierten Haushalts fortzuentwickeln, der auch zu mehr Transparenz für Rat und Bürgerschaft führt. Dazu ist die politische Festlegung von strategischen Zielen notwendig, deren Einhaltung einem permanenten Controlling unterliegt. Dadurch können Rat und Verwaltungsvorstand mit Hilfe von zu entwickelnden Kennzahlen nachvollziehen, wie die Verwaltung die politischen Vorgaben, auch hinsichtlich der Haushaltssanierung, umsetzt.“

Zielsystem:

- Leitbildziele (wird zurzeit überarbeitet)
- Produktgruppenziele (nicht messbar)
- Produktbeschreibungen ohne Ziele aber mit Kennzahlen

- Strategische Ziele und Produktbereichsziele sind nicht vorhanden

Gegenstromverfahren:

Bislang wurde kein Verfahren entwickelt, dass einen Zusammenhang zwischen den Leitbildzielen und dem Haushalt sicherstellt. Die Stadt Dortmund verfolgt zukünftig einen mit Münster vergleichbaren Ansatz

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.3 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Düsseldorf



<http://www.duesseldorf.de/presse/amt/basis/leitbkpl.shtml>

Zielsystem:

- Leitbild
- Strategische Ziele (legt der OB fest)
- Produktgruppenziele
- Produktziele
- Leitbilder auf Amtsebene

Produktbereichsziele existieren nicht.

Gegenstromverfahren:

Bislang wurde kein Verfahren entwickelt, dass eine Ableitung der Zielebenen voneinander und einen Zusammenhang zwischen den Zielen und dem Haushalt sicherstellt.

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Kiel



Zielsystem:

- Integriertes Stadtentwicklungskonzept Kiel (Beschluss ist für Herbst 2010 vorgesehen)
- Strategische Ziele inkl. Querschnittsziele sind beschlossen
- Produktgruppenziele
- Produktziele

Gegenstromverfahren:

Ein abgestimmter Prozess zur Steuerung existiert noch nicht, jedoch werden Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen und den Produktgruppenzielen im Haushalt dargestellt. Für den zukünftigen Steuerungsprozess sollen die strategischen Ziele konkretisiert, ein unterjähriges Berichtswesen eingeführt sowie ein Bonus-Malus-System integriert werden.

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.3 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Köln



Zielsystem:

- Leitbild
- Handlungsfelder
- Produktgruppenziele (nicht messbar)
- Produkte ohne Ziele aber mit Kennzahlen

- Produktbereichsziele existieren nicht

Gegenstromverfahren:

Köln soll zukünftig nicht mehr anhand der Handlungsfelder sondern über strategische Stadtentwicklungsziele gesteuert werden. Es ist vorgesehen, auf der Basis von Erwartungen (z.B. demographischer Wandel) Maßnahmen und deren Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Eine unmittelbare Verknüpfung zum Haushalt ist zurzeit nicht vorgesehen, eine Haushaltssteuerung ist nur indirekt möglich ist.

<http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf01/leitbild/leitbild-broschuere.pdf>

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Osnabrück



Stadt ist Zukunft!

Förderung der nationalen und internationalen Wahrnehmung der Region durch die Stärkung der Friedensstadt Osnabrück als Oberzentrum im westlichen Niedersachsen

- Stärkung von Handel und Dienstleistungen mit oberzentralen Versorgungsfunktionen
- ... von Bildungs-, Kultur- und Freizeiteinrichtungen mit überregionaler Ausstrahlung
- ... von Hochschulen, Institutionen, Stiftungen und Einrichtungen mit nationaler / internationaler Bedeutung

Attraktivitätssteigerung des Wohnstandorts Osnabrück inmitten des Naturparks TERRA.vita

- Förderung der hohen Lebens- und Wohnqualität (grüne Stadt)
- ... der Familienfreundlichkeit und Integration
- ... von Wohnangeboten für alle Bevölkerungsgruppen
- ... der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Stadt der kurzen Wege)
- ... des sozialen Friedens
- Stabilisierung der Einwohnerzahl und Förderung weiterer Zuwanderungen
- Bis 2015 Schaffung von ca. 10.000 zusätzlichen Wohneinheiten, mehr als 50 % davon für Familien (jährliche Evaluierung)
- Qualitative Fortentwicklung des bestehenden Wohnraums und der Wohnquartiere

Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen, Bewältigung der Umweltveränderungen

- Förderung eines nachhaltigen Umgangs mit den natürlichen Ressourcen
- ... einer nachhaltigen Energieversorgung
- ... der erreichten Umweltstandards für eine nachhaltige Entwicklung
- Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Umweltveränderungen (z.B. Klimawandel)
- Schutz und Weiterentwicklung der vorhandenen Naturräume

Erhöhung der überregionalen Anziehungskraft für Kultur, Freizeit und Einzelhandel

- Sicherung der Handelszentralität für ca. 1 Mio. Einwohner
- Attraktivitätssteigerungen zur weiteren Bindung der Kaufkraft
- Erhöhung der überregionalen Anziehungskraft durch innovative Projekte
- Stärkung des Profils der Friedensstadt

Nachhaltiger Ausbau der drittgrößten Stadt Niedersachsens

- als Bildungs- und Ausbildungsstandort sowie zukunftsträchtiger Arbeitsstätten
- Stärkung frühkindlicher Bildung
- Förderung außerschulischer Bildungsangebote für Kinder, Jugendliche und Erwachsene
- ... junger Menschen in der Ausbildung
- Begünstigung des Klimas für zukunftsträchtige Arbeitsplätze
- Erhalt und Ausbau der guten Infrastruktur

Weiterentwicklung der Standortvorteile Osnabrücks

- als Wachstumsmotor für die gesamte Wirtschaftsregion
- Förderung eines attraktiven Klimas für Unternehmen, Existenzgründer und Investoren
- ... des Auf- und Ausbaus von Branchennetzwerken
- Bereitstellung von Gewerbeflächen- immobilien und Büroimmobilien mit hoher Qualität
- Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft durch Kooperation und Technologietransfer

Erhalt und Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit

- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und der Effizienz des Verwaltungshandelns
- Strukturreformen im öffentlichen Dienst
- Sicherstellung einer sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung
- ... der Finanzierbarkeit und Liquidität (gesamstädtisch)
- Haushaltskonsolidierung

Erfolgreiche Umsetzung der herausragenden Zukunftsaufgabe Konversion

- Erfolgreiche Konversion von vier Kasernenstandorten und ca. 1.250 Wohneinheiten
- Integration aller Planungen in die gesamtstädtische Entwicklungsstrategie

Stadt Osnabrück · Der Oberbürgermeister
Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung
Postfach 44 60 · 49034 Osnabrück · Tel. 0541 323-4121
stadtentwicklung@osnabrueck.de



Zielsystem:

- Strategische Ziele der Stadtentwicklung
- Strategische Stadtziele
- Entwicklungsschwerpunkt (ESP) pro Stadtziel
- Maßnahmen der Fachbereiche zu den ESP
- Produkthaushalt / -blatt

Gegenstromverfahren:

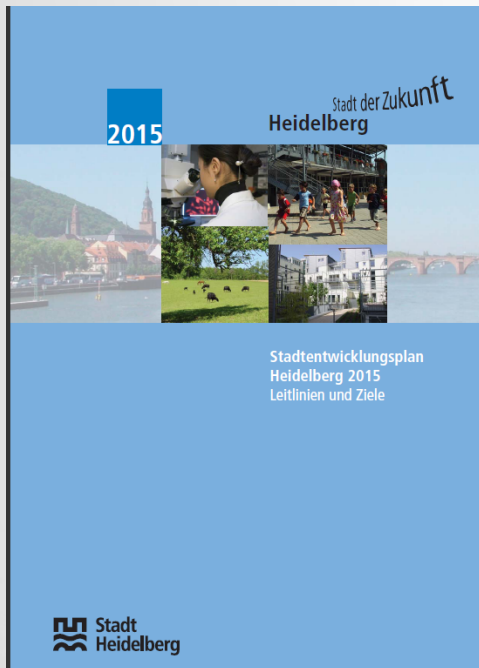
Strategische Ziele, ESP und Maßnahmen haben keine Verbindung zu den Produktzielen, Ggf. aber zu den Finanzen.

Zunächst berät die Politik die strategischen Ziele der Stadtentwicklung. Der Verwaltungsvorstand leitet daraus die strategische Stadtziele ab und definiert die ESP. Ein jährlicher Prozess ist noch nicht festgelegt.

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Stadt Heidelberg



Zielsystem:

- Leitziele
- Zielbereiche mit ausführlichen textreichen Zielbeschreibungen
- Strategische Ziele auf Amtsebene (nicht messbar)
- Ziele auf Produktebene (nicht messbar)

Gegenstromverfahren:

- Leitziele und Zielbereiche werden im Kontext der Stadtentwicklung beraten und beschlossen. Die strategischen Ziele auf Amtsebene und Ziele auf Produktebene werden im Kontext des Haushaltes behandelt.

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Kreis Coesfeld

Zielsystem:

- Strategische Ziele
- Produktziele

Gegenstromverfahren:

Bislang wurde kein Verfahren entwickelt, dass einen Zusammenhang zwischen den Zielebenen und zwischen den Zielen und dem Haushalt sicherstellt.

KREIS COESFELD

Startseite | Kreisportrait | Politik | Service | Bildung / Freizeit / Kultur | Wirtschaft

Ihr Standort: Startseite > Politik > strategische Ziele

Politik

- Sitzungsdienst für Bürger
- Sitzungsdienst für Mandatsträger
- Kreistag
- Landrat
- **strategische Ziele**
- Wahlen
- Abgeordnete in Parlamenten
- Parteien
- Historisches

strategische Ziele des Kreises Coesfeld
(beschlossen vom Kreistag des Kreises Coesfeld am 02.12.2010)

Inhalt

A. **Präambel**

- I. **Bürgerorientierung**
- II. **Mitarbeiterorientierung**
- III. **Rechtmäßigkeit**
- IV. **Wirtschaftlichkeit**

B. **Ziele**

- I. **Arbeit und Wirtschaft**
- II. **Bildung und Ausbildung**
- III. **Sicherheit**
- IV. **Familie**
- V. **Bürger- und Gemeindefreundlichkeit**

A. Präambel

Der Kreis Coesfeld versteht sich als moderner Dienstleistungs-Kreis Coesfeld ist es, seinen attraktiven Lebens- und Wirtschaftsraum zu bewahren und zu entwickeln. Es gilt, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren und zu schützen. Die Natur prägt den Kreis Coesfeld und sind umweltbetont von Politik und Verwaltung sind dabei Bürger- und Mitarbeiter wobei diese Maßstäbe in einem angemessenen Verhältnis stehen.

I. Bürgerorientierung

Der Kreis Coesfeld geht offen auf die Menschen zu und fördert die Selbsthilfe und Eigenverantwortung und beschränkt sich auf eine gut verständlichen, bürgernahen Sprache in Wort und Schrift.

II. Mitarbeiterorientierung

Der Kreis Coesfeld fördert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er bietet Fortbildungsmaßnahmen. Eine größtmögliche Delegation von Aufgaben wird angestrebt.

www.kreis-coesfeld.de/strategische-Ziele.15.0.html#640

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Kreis Soest

Zielsystem:

- Leitbild

Zukunftsprogramm 2020:

- Strategische Ziele
- Handlungsfelder
- Operative Ziele
- Strategieumsetzung der Dezernate

Gegenstromverfahren:

Umsetzung erfolgt über jährliche Handlungsschwerpunkte und Einzelmaßnahmen, die als Jahresziele in den Haushalt einfließen. Damit wurden die einzelnen Schritte Teil der jährlichen Haushaltsberatung.



1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.3 Erfahrungen anderer Kommunen

Kreis Pinneberg



Steuerungsgrundsätze
und Regelungen
des Kreises Pinneberg
(Steuerungskonzept)

Zielsystem:

Abgeleitetes Zielsystem:

- Leitbildziele
- Strategische Ziele
- Operative Ziele

Gegenstromverfahren:

Die Leitbildziele und strategischen Ziele werden durch die Politik erarbeitet und beschlossen. Ebenfalls wird ein "Output-Pflichtenheft" mit Qualitätsansprüchen durch die Politik erstellt. Die Verwaltung berät die Politik in diesem Prozess.

Die operativen Ziele sowie die finanziellen Konsequenzen und resultierenden Maßnahmen aus dem "Output-Pflichtenheft" werden durch die Verwaltung erarbeitet und in den Fachausschüssen besprochen.

Seit 2009 werden die strategischen Ziele mit Finanzzeckwerten beschlossen. Es handelt sich um ein relativ umfassendes und langerprobtes Zielsystem. Die Kreisverwaltung hat ein zentrales Controlling und eine zentrale Steuerung.

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.1 Erfahrungen anderer Kommunen

Welche Erkenntnisse ergeben sich für den münsteraner Weg?

Zielsystem:

- Textumfänge begrenzen, damit Aussagen konkret und intuitiv erfassbar bleiben
- Ziele können (müssen aber nicht) in Schwerpunktbereiche unterteilt werden
- Zielableitungen transparent machen

Gegenstromverfahren:

- Dialog zwischen Politik und Verwaltung ist ein Erfolgsfaktor
- Verbindung zwischen Zielen und Haushalt herstellen

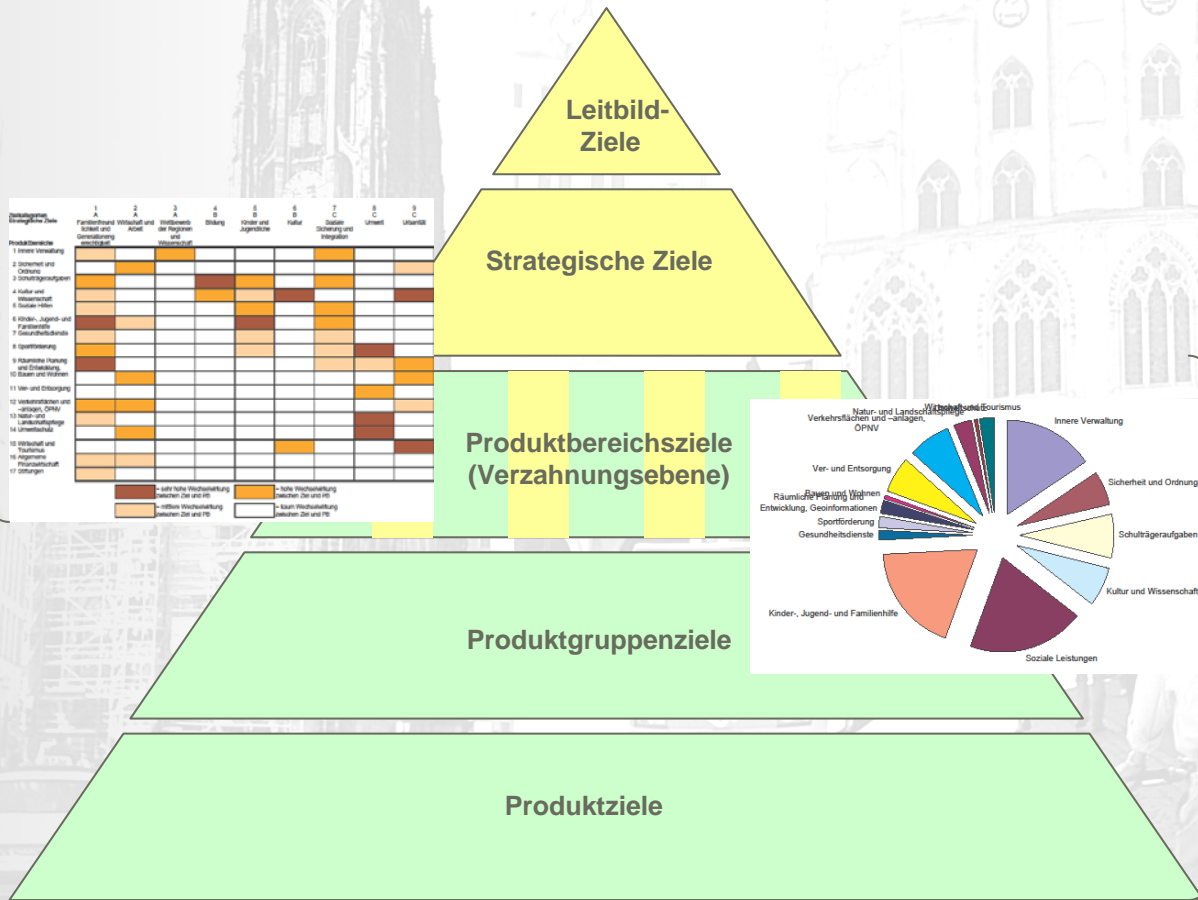
Einführungsprozess:

- Ziele sofort systematisch/analytisch oder zunächst pragmatisch entwickeln?
- Verbindung von Zielen und konkreten Maßnahmen zeitnah verdeutlichen

1. Input-Vorträge der Verwaltung

1.2 von Ziele zu Budgets

1
Strategie
der
Stadt
Münster



17
PB-
Strategien

Tagesordnung

Begrüßung

1. **Input-Vorträge der Verwaltung**
 - 1.1 **Erfahrungen anderer Kommunen**
 - 1.2 **von Zielen zu Budgets**
2. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**
3. **Ziele und Zielkennzahlen im Haushalt 2011**
4. **Weitere Vorgehensweise / Verschiedenes**

3. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**

Prämissen:

aus ISM-Leitbildzielen ableiten

inhaltlich konkreter als Leitbildziele

zeitliche eher mittelfristige Perspektive (1 bis max. 2 Legislaturperioden)

maximal 10 strategische Ziele (inkl. finanzstrat. Ziel)

3. Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen

Denkbares Beispiel:

ISM-Leitbildziel:

Wir werden einer der führenden Bildungs-, Wissenschafts-, Forschungs- und Entwicklungs-Standorte in Europa



Strategisches Ziel:

Die Berufs- und Studienfähigkeit von Schulabgänger/innen wird in den kommenden 5 Jahren durch geeignete Förderungen verbessert.



Produktbereichsziel:

Die Zahl der Schulabgänger/innen ohne Abschluss soll sich jedes Jahr verringern.

3. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**

Vorschlag zum Verfahren:

- 1. Inhaltlicher Input des Gremiums (06.09.2010)**
- 2. Formulierungsvorschlag der Verwaltung (Focus liegt auf übereinstimmende/ähnliche Inputs) (21.09.2010)**
- 3. Abstimmung des Formulierungsvorschlags im Gremium (28.09.2010)**
- 4. Beratung und Beschluss in Ausschüssen und Rat (Ratssitzung am 10.11.2010)**

3. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**

Zu 1.: Inhaltlicher Input des Gremiums

Kartenabfrage und Diskussion
6 Vorschläge pro Teilnehmer/in

Vorschlag für ein „vorläufiges“ strategisches Ziel:

Welche Leitbildziele unterstützt dieses strategische Ziel?

3. Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen

Zu 1.: Inhaltlicher Input des Gremiums

Ziele zum Beispiel strukturieren

nach Schlagwörter der Leitbildziele:

- Bildungsstandort
- Wirtschaftsstandort
- kulturelles Zentrum
- ...

oder auch

nach aktuellen Handlungsfeldern:

- Arbeitsmarkt
- Klimaschutz
- Demografie
- ...

nach den Nachhaltigkeitsbereichen:

- Ökonomie
- Soziales
- Ökologie

nach Politikbereichen:

- Zentrale Verwaltung
- Schule und Kultur
- Soziales und Jugend
- Gesundheit und Sport
- Gestaltung der Umwelt
- Zentrale Finanzleistungen

Tagesordnung

Begrüßung

1. **Input-Vorträge der Verwaltung**
 - 1.1 **Erfahrungen anderer Kommunen**
 - 1.2 **von Zielen zu Budgets**
2. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**
3. **Ziele und Zielkennzahlen im Haushalt 2011**
4. **Weitere Vorgehensweise / Verschiedenes**

3. Ziele und Zielkennzahlen im Haushalt 2011

Ratsbeschluss vom 28.04.2010 (Vorlage V/016172010):

„7. Gleichzeitig zu diesem Verfahren beauftragt der Rat die Fachverwaltung, gemeinsam mit den Sprecherinnen und Sprechern der Fraktionen in den Fachausschüssen und Gremien des Rates die Zielvorgaben und die Produktkennzahlen zu überprüfen und zu modifizieren. Dabei sollen Zieldefinitionen und -kennzahlen entwickelt werden, die bereits für die Haushaltsaufstellung 2011 eine bessere Steuerbarkeit des Haushalts ermöglichen.“

**Vorschlag:
Gesprächstermine nach Bedarf**

Tagesordnung

Begrüßung

1. **Input-Vorträge der Verwaltung**
 - 1.1 **Erfahrungen anderer Kommunen**
 - 1.2 **von Zielen zu Budgets**
2. **Verfahrensabstimmung und Input zur Formulierung von vorläufigen strategischen Zielen**
3. **Ziele und Zielkennzahlen im Haushalt 2011**
4. **Weitere Vorgehensweise / Verschiedenes**

4. Weitere Vorgehensweise / Verschiedenes

	Termine	Alternative
2. Sitzung	06.09.2010	
3. Sitzung	28.09.2010	Anfang Okt.
Ausschuss- beratungen	Okt. + Nov.	Nov. + Dez.
Ratsbeschluss	10.11.2010	08.12.2010



Vielen Dank!

