

FIN-Update - ein Forum der KDO-AKADEMIE

„Kommunalsteuerung mit Produktzielen, Kennzahlen und Maßnahmen“

Referent: Christian Müller, Institut für Public Management



KDO-Akademie
Elsässer Straße 66
26121 Oldenburg
Telefon 0441 9714-124
Telefax 0441 9714-17124
Web: www.kdo-service.de

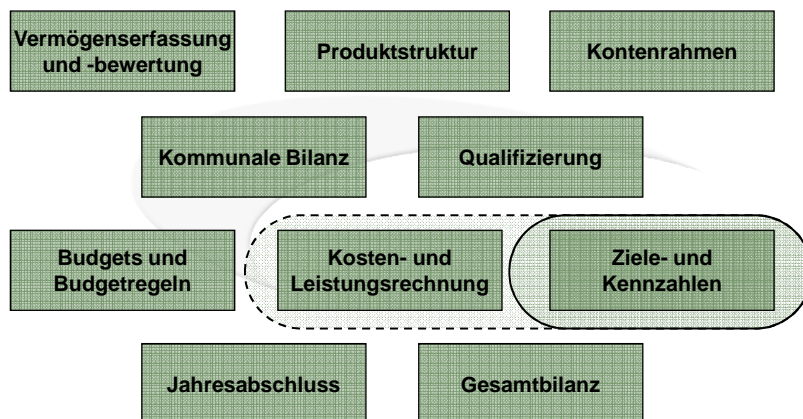


am
Institut für Prozessoptimierung
und Informationstechnologien
GmbH
Boxhagener Straße 119
D-10245 Berlin
Telefon 030-3 907 907-0
Telefax 030-3 907 907-11
Web: www.institut-puma.de

1. Grundlagen zu Ziele und Kennzahlen

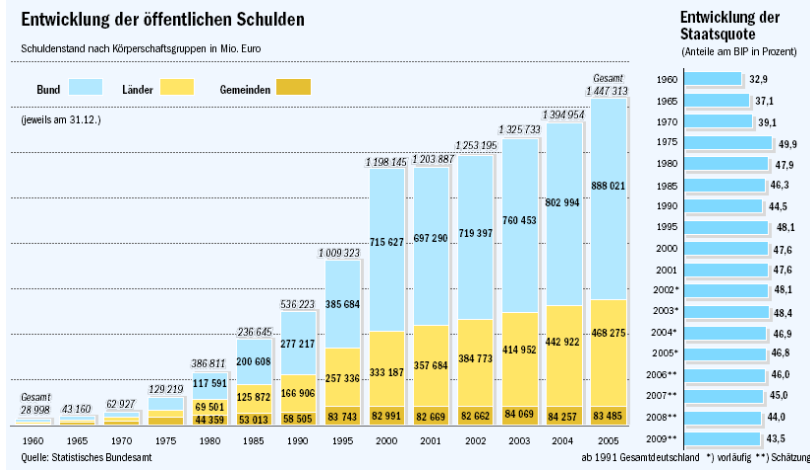


Die „Baustellen“ auf dem Weg zur neuen, doppelten Haushaltsführung



1. Grundlagen zu Ziele und Kennzahlen

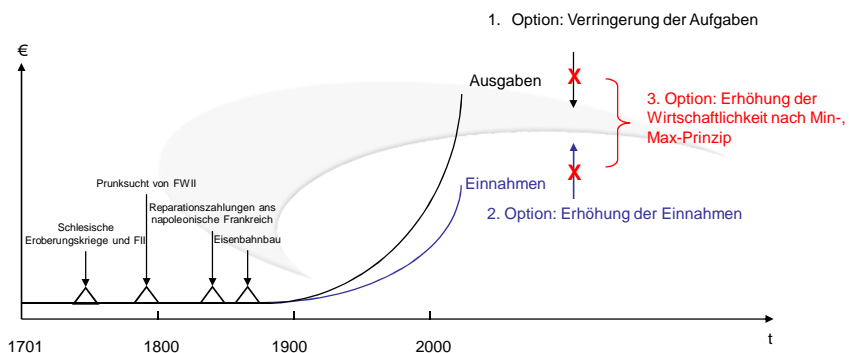
Entwicklung der öffentlichen Schulden erfordert Handeln



Quelle: Statistisches Bundesamt – Stand 04.03.2010

1. Grundlagen zu Ziele und Kennzahlen

Drei wesentliche Reformrichtungen zur Verringerung des Finanzierungsdefizits

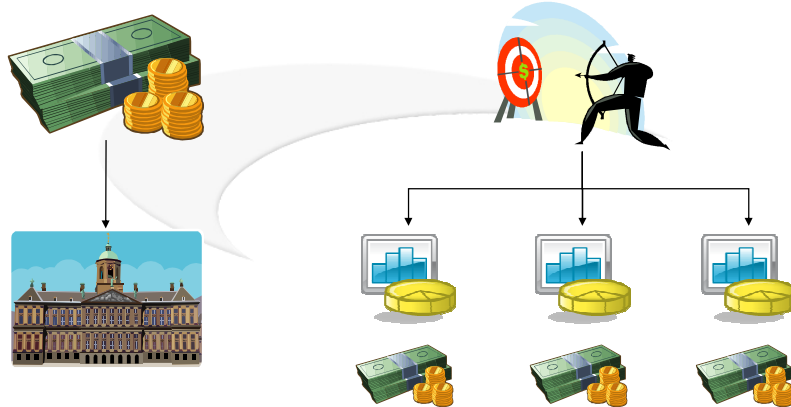


Milton Friedman „Geldausgaben ist das Lebenselixier von Politikern. Und zugleich die Grundlage ihrer Macht“

1. Grundlagen zu Ziele und Kennzahlen

Ziel der Haushaltsreform ist die Überwindung der ...

...finanzbasierten Inputsteuerung ... hin zur ergebnisorientierten Outputsteuerung



5

1. Grundlagen zu Ziele und Kennzahlen

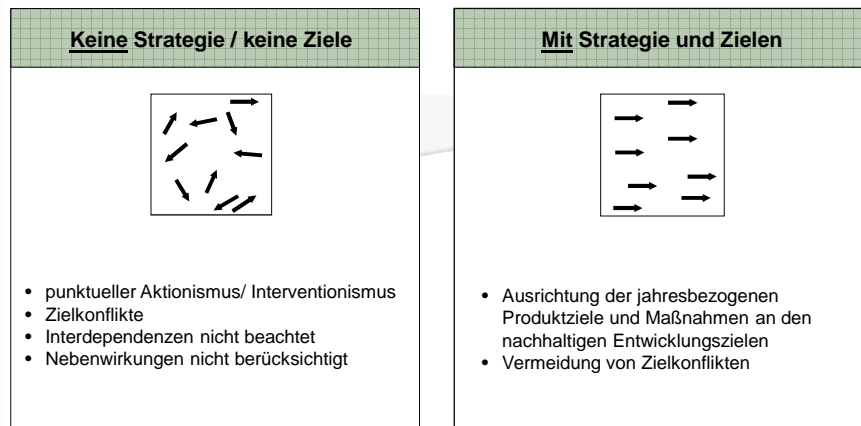
Zahlreiche Normen verlangen die Festsetzung von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen

- **§ 4 Abs. 7 GemHKVO Niedersachsen**
→ Ziele + Maßnahmen und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung
- **§ 21 Abs. 2 GemHKVO Niedersachsen**
→ Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlagen von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushaltes gemacht werden.
- **§ 50 Abs. 3 GemHKVO Niedersachsen**
→ Im JA sind die Ist-Daten zu den Leistungs- und Kennzahlenangaben anzugeben
- **§ 8 Abs. 1 GemHKVO Niedersachsen**
→ Anpassungen von Ziele und Kennzahlen auch im Nachtragshaushalt vornehmen

6

2. Das kommunale Zielsystem

Eine spezifische kommunale Strategie ist der Startpunkt eines Zielsystems

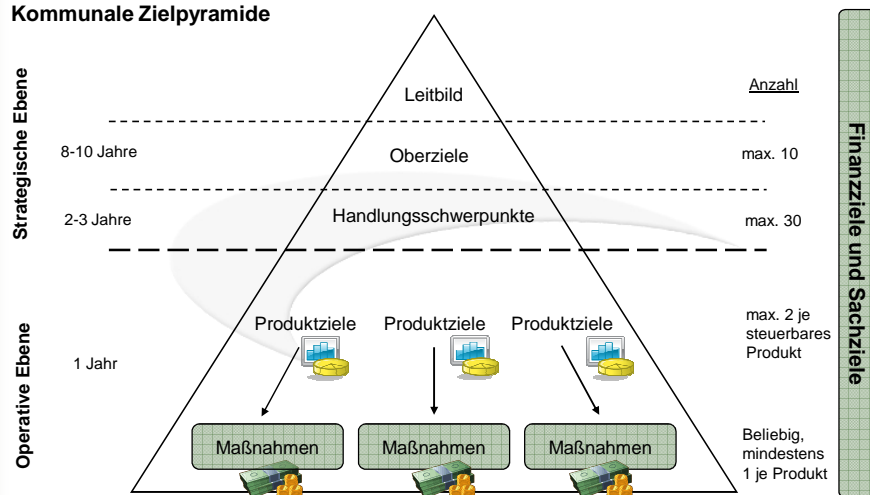


7

April 2010

2. Das kommunale Zielsystem

Kommunale Zielpyramide



8

April 2010

2. Das kommunale Zielsystem

Kommunen benötigen ein spezifisches, produktorientiertes Zielsystem

- denn: Steuerungsgegenstand ist
 - der kommunale **Haushaltsplan** und das kommunale **Produkt**
- beachte: reine Finanzkennzahlen sind ungenügend, da kein Gewinninteresse vorliegt
- beachte: im Kommunalbereich stehen gesellschaftliche Wirkungen im Mittelpunkt
- daher: Mix aus Finanz- und Sachzielen → je Produkt können dann spezifische Ziele definiert werden
 - **Finanzziele** → finanzielle Aspekte kommunalen Handelns (intern)
 - **Sachziele** → erwünschte Effekte kommunalen Handelns (extern)

2. Das kommunale Zielsystem

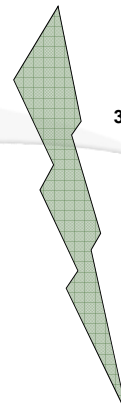
Unterscheidung von Finanz- und Sachzielen ist kommunalspezifisch und verständlich

Perspektive	Kategorie	Erläuterung
Formalziele	Erlöse	Erlösen/Einnahmen in Summe oder bezogen auf Stückzahlen, Mengeneinheiten
	Kosten	Kosten/Ausgaben in Summe oder bezogen auf Stückzahlen, Mengeneinheiten
	Zuschussbedarf	Anteil oder Betrag der nicht durch eigene Erlöse gedeckte Kosten
	Kostendeckungsgrad	Anteil oder Betrag der durch eigene Erlöse gedeckte Kosten
Sachziele	Menge	Leistungseinheiten (Output) die in einem Produkt erstellt werden (Anzahl, Stunden, Kilometer, etc.)
	(Kern)Wirkung des Handeln	Erwünschter Effekt des (Verwaltungs-)Handelns wie Bildungserfolge, Ordnungsverhalten, etc.
	Qualität	Grad der Erfüllung von Anforderungen aus Sicht des Kunden bzgl. einer Leistung/eines Produktes
	Rechtmäßigkeit	Grad der Übereinstimmung des (Verwaltungs-) Handelns mit geltendem Recht

2. Das kommunale Zielsystem

Ziele können sich auch widersprechen

Perspektive	Kategorie
Formalziele	Erlöse
	Kosten
	Zuschussbedarf
	Kostendeckungsgrad
Sachziele	Menge
	(Kern)Wirkung des Handeln
	Qualität
	Rechtmäßigkeit



3 Zielbeziehungen

1. komplementär
2. indifferent
3. konfliktär

3. Produktziele im Haushaltsplan

Ein Produktziel beschreibt einen Verbesserungszustand

Nicht

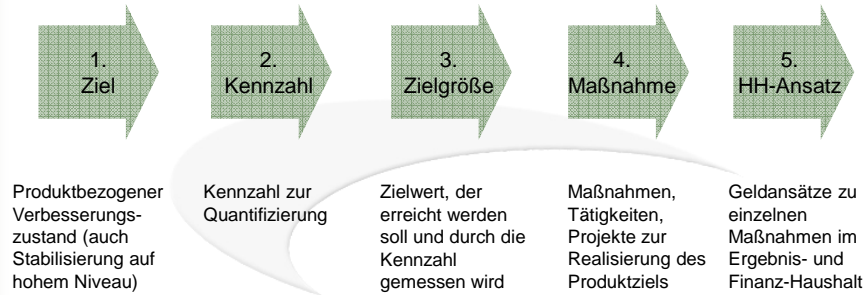
- Als Produktziel sollte nicht die grundsätzliche Leistungsbeschreibung definiert werden.
Negativbeispiele:
 - Anbieten von Medien in der Bibliothek
 - Ermöglichung der Gewerbeanmeldung
 - Abwehr von Gefahren

Sondern

- Ein Produktziel sollte Verbesserungspotentiale in der Aufgabenerfüllung abbilden:
 - Der derzeitige Zustand x soll auf y gesenkt/erhöht/stabil gehalten und in einem Zeitraum von z Perioden erreicht werden.
 - Die Anzahl von Widersprüchen sollte unter 3% aller Bescheide bleiben.
 - Die Kundenzufriedenheit soll auf dem Niveau der Vorjahre bleiben.
 - Die Heizkosten sollen um 10% reduziert werden.
 - Erfolgsquote bei Wiedereingliederungshilfe soll um 5% zum Vorjahr steigen.

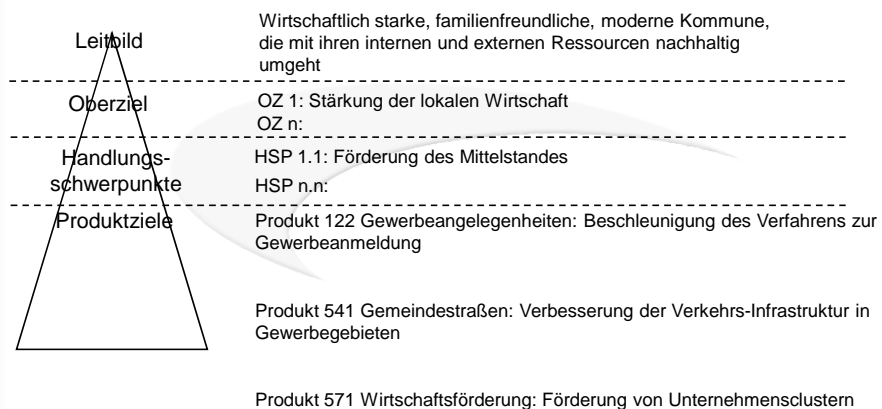
3. Produktziele im Haushaltsplan

Überblick Gesamtmethodik einer produktbezogenen Zielformulierung



3. Produktziele im Haushaltsplan

Verbindung strategischer Ziele mit operativen Produktzielen über Oberziele und Handlungsschwerpunkte



3. Produktziele im Haushaltsplan

Produkt 365 Kindertagesstätten: Beispiel einer Zielsystematik

HSP	Produktziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH	Finanz-HH
HSP n.n	Verbesserung des Sprachniveaus der Kinder	Anteil der Kinder mit Sprachauffälligkeiten im Vorschul-test	max.10%	1. Erwerb von sprachtherapeutischen Spielzeug	AfA - 1.000 €	Investition - 5.000 €
				2. Sprachtraining mit Sprachtrainer	-15.000 €	
				3. Einzel-förderung	- 9.000 €	
HSP n.n	Stabilisierung der Kosten je Kind	mittlere Kosten je Kind	Vorjahres-Niveau	1. Erhöhung des Betreuungsschlüssels	+ 20.000 €	

3. Produktziele im Haushaltsplan

Produkt 541 Kreisstraßen: Beispiel einer Zielsystematik

HSP	Produktziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH	Finanz-HH
HSP n.n	Verringerung des Risikos einen Unfall zu erleiden an ausgewählten Unfallschwerpunkten	Anzahl der durch Verkehrsunfälle verletzte Personen an ausgewählten Unfallschwerpunkten	- 20%	1. Umbau einer Ampelkreuzung in einen Kreisverkehr	AfA - 1.000 € Wartung und Pflege - 2.000 € Einsparung Ampelbetrieb +1.300 €	Investition - 30.000 €
				2. Installation Blitzer vor einem Unfallschwerpunkten	AfA - 500 € Wartung und Betrieb -1.000 € Variable Kosten - 2.000 €	Investition -15.000 €

3. Produktziele im Haushaltsplan

Produkt 571 Wirtschaftsförderung: Beispiel einer Zielsystematik

HSP	Produktziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH	Finanz-HH
HSP 1.1 Förderung des Mittelstandes	Förderung von Unter- nehmens- clustern	Anzahl Cluster	+ 5%	1. Durch- führung monatlicher Clustertreffen im Landkreis	Sachkosten - 2.000 €	
		Anzahl Mitglieder je Cluster	+ 5%	2. Monetäre Förderung gemeinschaftlicher Forschungs- aktivitäten	Transfer- kosten - 10.000 €	

3. Produktziele im Haushaltsplan

Vorgestellte Zielsystematik ermöglicht einfache Kontrolle der Zielerreichung

Ziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH	Finanz-HH
Förderung von Unternehmens- clustern	Anzahl Cluster	+ 5%	1. Durchführung monatlicher Cluster- treffen im Landkreis	Sachkosten - 2.000 € ?	
	Anzahl Mitglieder je Cluster	+ 5%	2. Monetäre Förderung gemeinschaftlicher Forschungsaktivitäten	Transfer- kosten ? - 10.000 €	

Fragen zum Jahresende:

- Wurden die Maßnahmen umgesetzt? Wenn nein → warum nicht?
Wenn ja → wurden Ziele erreicht?
- Wurden Ziele erreicht? Wenn nein → andere Maßnahmen?
→ korrekte Kennzahlen?
Wenn ja → neue Zielgröße (Verbesserungspotentiale)?
→ neue Ziele?

3. Produktziele im Haushaltsplan

Darstellung eines Haushaltsmusters

Produktbereich	23	Schulträgeraufgaben			
Produktgruppe	231	Berufliche Schulen			
Produkt	23101	Berufsschulen des Landkreises (öffentliche Trägerschaft)			
Politisches Gremium (fachliche Zuständigkeit)					
Bildungsausschuss, Hauptausschuss					
Produktverantwortung	Budgetverantwortung				
Stf.-Leiter Berufsschulen	Amtskette				
Produktart: (Doppelungen möglich)					
Verwaltungsexternes Produkt	Verwaltungsinternes Produkt				
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Aufgabentyp: (Doppelungen möglich)					
Pflichtige Aufgabe	<input checked="" type="checkbox"/>				
Betriebsnotwendige Aufgabe	<input checked="" type="checkbox"/>				
Freiwillige Aufgabe	<input type="checkbox"/>				
Produktbeschreibung (kurze, aber vollständige Beschreibung aller Leistungen)					
<ul style="list-style-type: none"> - Betrieben der Berufsschulen 1-5 - Betrieben der Berufliche Gymnasien 1-2 - Betrieben der Berufliche Fachschule 1-2 - Sämtliche Sachkosten zur Verfügung stellen - Durchführung von Veranstaltungen außerhalb des Lehrplans 					
Rechtliche oder sonstige Auftragsgrundlage					
- Gesetze oder Beschlüsse					
Zielgruppe					
- Berufsschüler					
Grundinformationen	Vergleichskennzahl				
(Kennzahl)					
1. Schülerzahlen	<input type="checkbox"/>				
2. Anteil abgebrochener Abschlüsse	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. Anzahl betreuter Schüler/Lehrkräfte	<input type="checkbox"/>				
4. Lehr- und Lernmittel/ Anzahl Schüler	<input checked="" type="checkbox"/>				
5. Kosten je Schüler	<input checked="" type="checkbox"/>				
HSP	Produktziel	Kennzahl Zielgröße	Maßnahme	Kosten/ Auszahlung	Erlös/Einsparung/ Einzahlung
1.SZ	1. Erhöhung der Erfolgsquote in der Ausbildung	1.1 durchschn. Abschlussnote	3,2	1. Verbesserung der Medienausstattung	- 4.500 €
		1.2 Abbrecherquote	10%	2. Förderung abschlußgefähiger Schüler	- 20.000 €
				3. Exzellenzwettbewerb	- 10.000 €

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt
www.institut-puma.de
c.mueller@institut-puma.de
 030 – 3 907 907 46

Buchtipps:

- Christian Müller: Kommunale Haushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen – Hinweise für die Ausgestaltung eines kommunalen, produktorientierten Zielsystems in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010
- Christian Müller: Implementierung des Balanced Scorecard Konzeptes - grundsätzliche Anforderungen an die Implementierung und Analyse des niedrigen Durchdringungsgrades am Beispiel von Energieversorgungsunternehmen, GRIN Verlag, München 2004