

Produktziele, Kennzahlen und Interkommunale Leistungsvergleiche



Christian Müller



Oliver Massaski



am IPO-IT GmbH

Boxhagener Straße 119
D-10245 Berlin

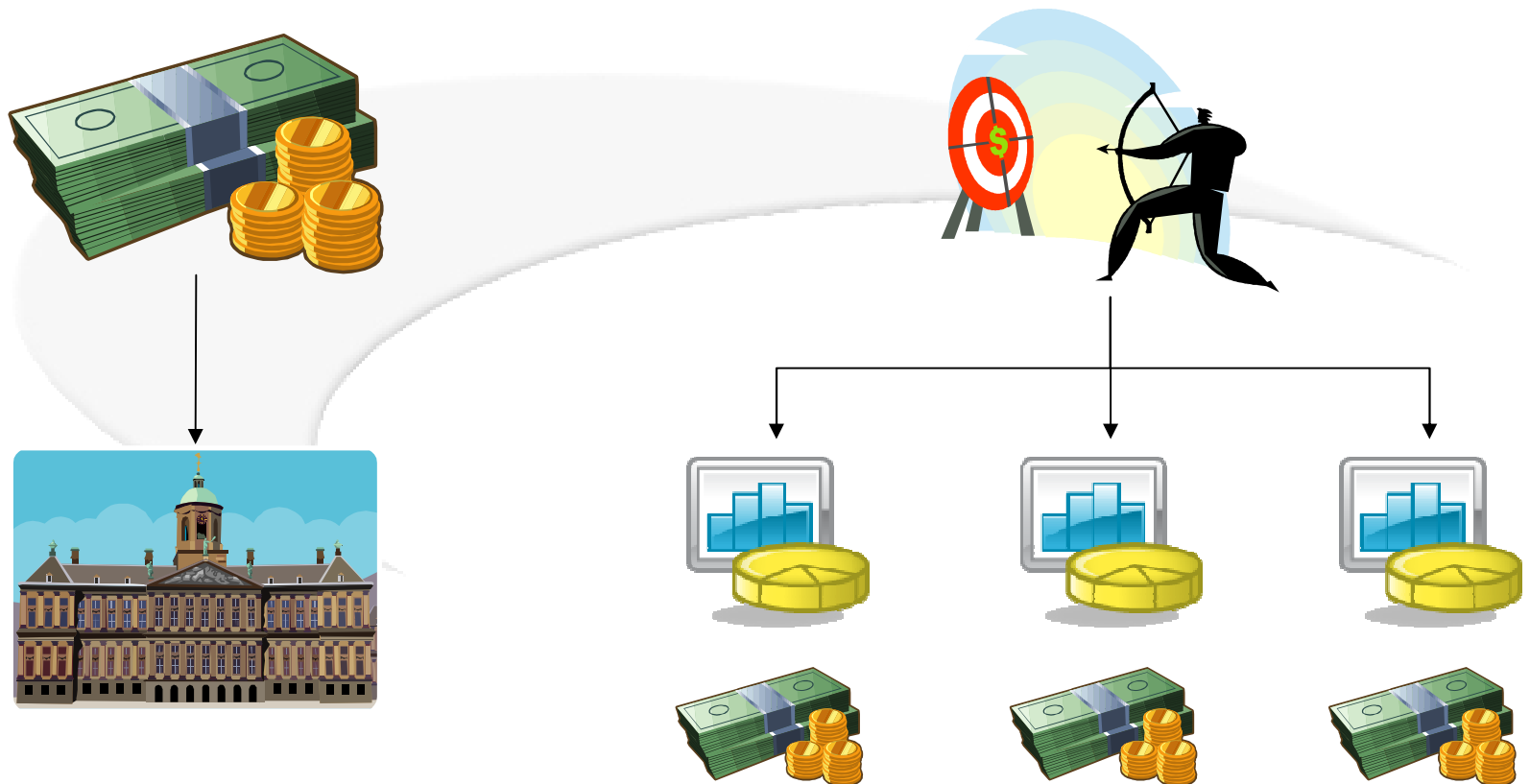
Tel. 030-3 907 907-46

Fax 030-3 907 907-11

Web: www.institut-puma.de

Ziel der Haushaltsreform ist die Überwindung der ...

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



Unterscheidung von

- a) Fachkennzahlen im den Fachbereichen
- b) Kennzahlen zur reinen Information in den Produkten
- c) Kennzahlen zur Messung von (Produkt-) Zielen
- d) Kennzahlen zu Vergleichszwecken (Benchmarking, IKLV)
- e) Bilanzkennzahlen zur Analyse der Vermögens-, Kapital-, Finanz- und Ertragslage
 - bezogen auf die kommunale Einzelbilanz
 - bezogen auf die kommunale Gesamtbilanz

Ergebnisorientierte Kommunalsteuerung funktioniert nur im Haushalt

- Die Bilanz besitzt nur eine nachgeordnete Bedeutung.
- Reine Finanzkennzahlen sind ungenügend, da in Kommunen kein Gewinninteresse.

Ein kommunales Zielsystem sollte Formal- und Sachziele beinhalten

Finanzziele

Kosten je Bußgeldbescheid stabil halten/senken auf Niveau X in Zeitraum Y

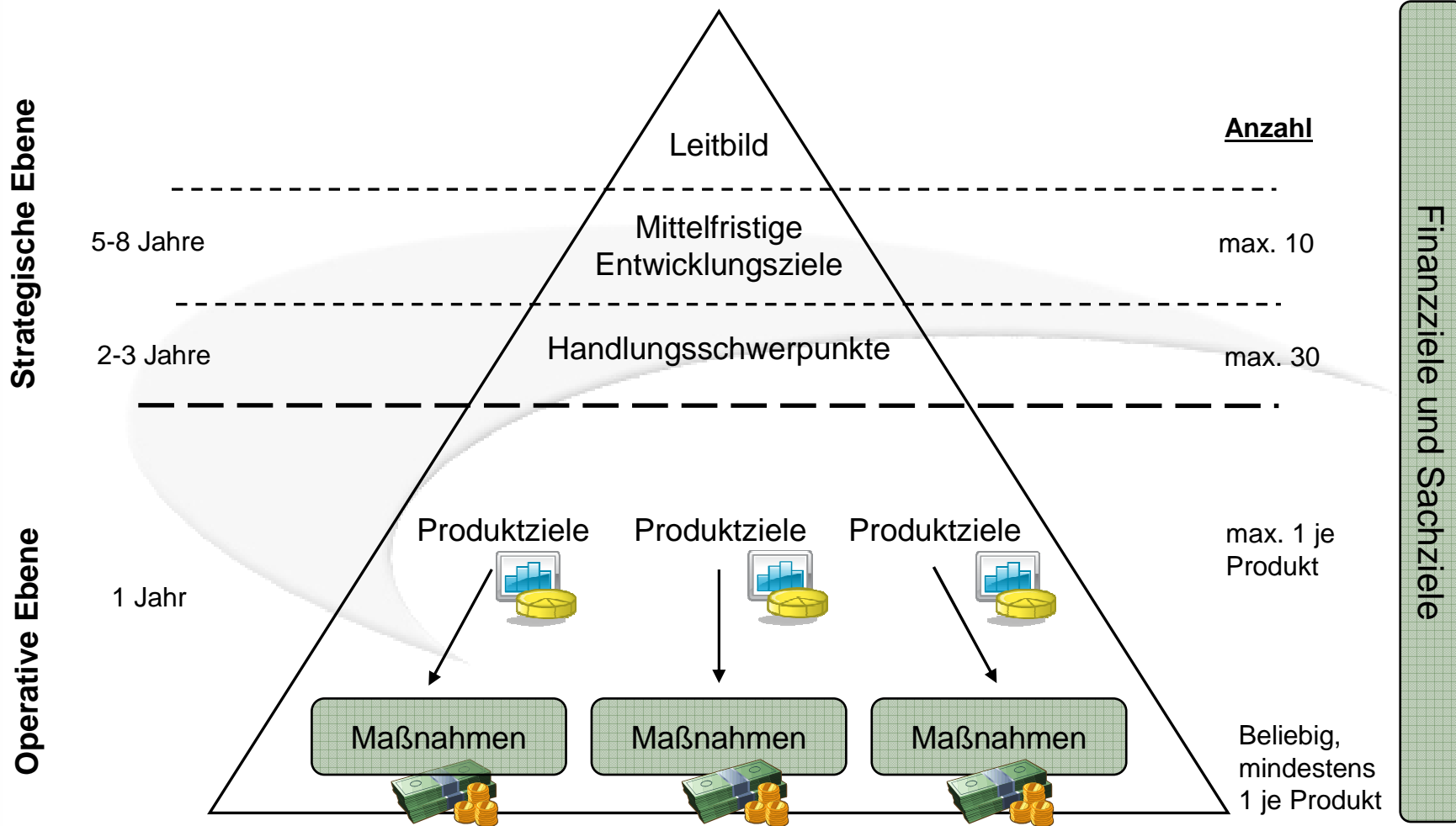
- Effizienz

Sachziele

Anzahl der begründeten Einsprüche gegen Verwaltungsakte verringern

- Mengen (Stückzahlen, Öffnungszeiten)
- Effektivität
- (Kern-)Wirkungen mit den Produkten
- Qualitäts- und Rechtmäßigkeit

Ziele und Kennzahlen sind Ergebnis/Bestandteil einer Zielpyramide



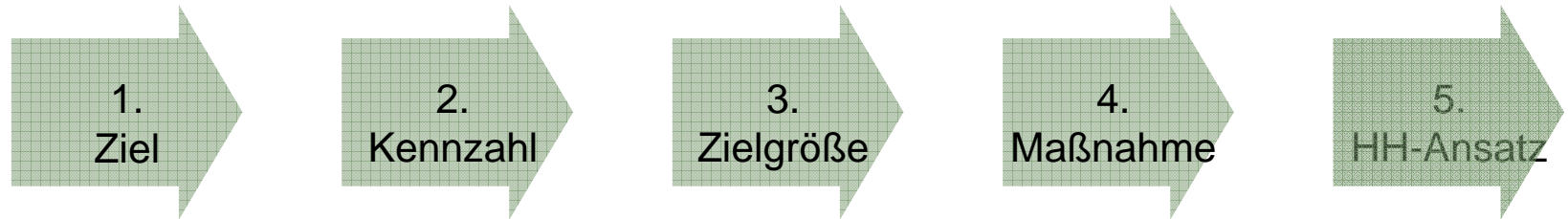
Einschätzung der Steuerungsrelevanz von Produkten hilft bei der Zielfindung

Zwei Faktoren bestimmen die Steuerungsrelevanz eines Produktes

1. Die Beeinflussbarkeit der Finanz- und Sachziele
2. Die Bedeutung für die Entwicklung der Kommune

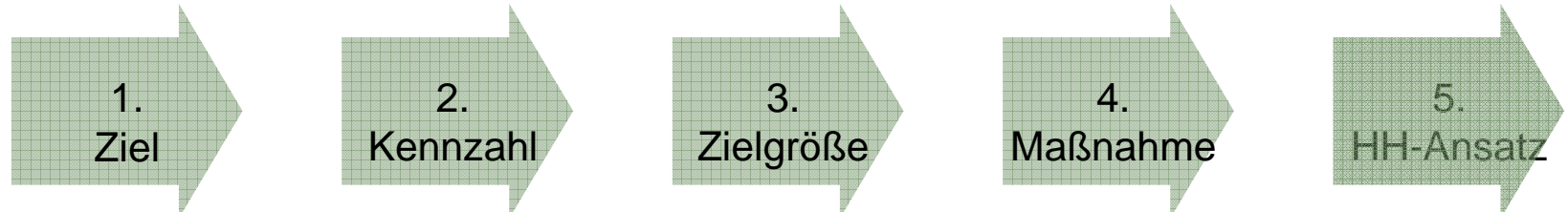
Produkt	Formalziel (Effizienz)	Sachziel (Menge)	Sachziel (Wirkung)	Sachziele (Q+R)	Gesamt-Bedeutung	Durchschnitt
12102 Wahlen	5	5	5	1	4	4,0
12201 Ordnungsauf	3	3	3	1	2	2,4
36501 Kitas	2	2	2	2	1	1,8
54101 Straßen	4	2	-	2	2	2,5
...						

Ziele, Kennzahlen, Zielgrößen und Maßnahmen hängen zusammen!



Ziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH (Kosten, Erlöse, Einsparungen)	Finanz-HH (Investition, Deinvestition)
Verbesserung des Sprach- niveaus der Kinder	Anteil der Kinder mit Sprachauffälligkeiten an der Gesamtzahl der Kinder im Vorschultest – ausgedrückt in Prozent	10%	Erwerb von therapeutischem Spielzeug	Abschreibung 1.000 €	Investition 5.000 €
			Sprachtraining mit Sprachtrainer	15.000 €	
			Einzelförderung	9.000 €	

Ziele, Kennzahlen, Zielgrößen und Maßnahmen hängen zusammen!



Ziel	Kennzahl	Zielgröße	Maßnahme	Ergebnis-HH (Kosten, Erlöse, Einsparungen)	Finanz-HH (Investition, Deinvestition)
Verbesserung der Verkehrs- sicherheit der Gemeinde- straßen	Anzahl der Unfälle an ausgewählten Schwerpunkten	- 20%	Umbau einer Ampelkreuzung in einen Kreisverkehr	Abschreibung und Wartung 2.000 €	Bau des Kreisverkehrs 30.000 €
				Rückbau Ampelkreuzg. 5.000 €	
				Einsparung Ampelbetrieb 1.000 €	

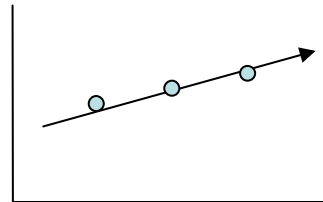
Wann wird eine Zahl zur Steuerungsgröße?



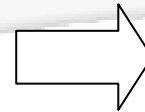
85

Wann wird eine Zahl zur Steuerungsgröße?

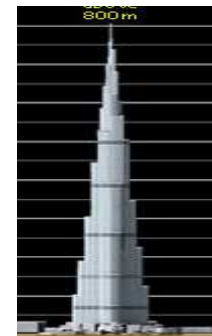
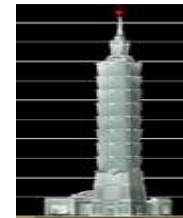
Trendentwicklung



Maßnahmenverbindung



Leistungsvergleich



Artikel 91d GG (29. Juli 2009)

Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen.

Auszug aus Kapitel 5. „Moderner Staat“ des Koalitionsvertrags


Leistungsvergleiche nach Art. 91d GG müssen zu einem Instrument der Verwaltungsentwicklung werden. Ein jährliches Arbeitsprogramm soll die Bereiche von Leistungsvergleichen festlegen.



Benchmarking Ziele und Kennzahlen

TEST-VERSION ... noch nicht online

Wie hoch ist die Außendienstquote für Sicherheit- und Ordnung (in %)?

 **Berechnungsregel:** erbrachte Stunden der Beschäftigten im Außendienst / Gesamtarbeitszeit der Beschäftigten * 100
(Beschäftigte, die zuständig sind für Friedhof- und Bestattungswesen, Gewerbeangelegenheiten, Feuerwehr, Meldewesen, Personenstandswesen u. ä. zählen nicht.)

Produktziel: Optimale Ausschöpfung der Personalkapazitäten für Sicherheit und Ordnung

Erfassung: Erfassung des Zeitaufwandes im Außendienst durch Arbeitsaufzeichnungen der Mitarbeiter und des gesamten Zeitaufwandes der Organisationseinheit.

Datenquelle: Zeiterfassungssysteme **Bemerkung:** Die Kennzahl beruht auf der Erfahrung, dass eine vermehrte Außendiensttätigkeit die Sicherheit und Ordnung in der Gemeinde erhöhen. Aus dem Anteil der der Außeneinsätze in der Organisationseinheit kann man auch ermitteln, welche Kosten durch die direkte Produkterstellung im Außendienst verursacht werden.

Interpretation: je näher an 100 % desto besser

Leistungsvergleiche sollten auch das „Warum?“ hinterfragen.

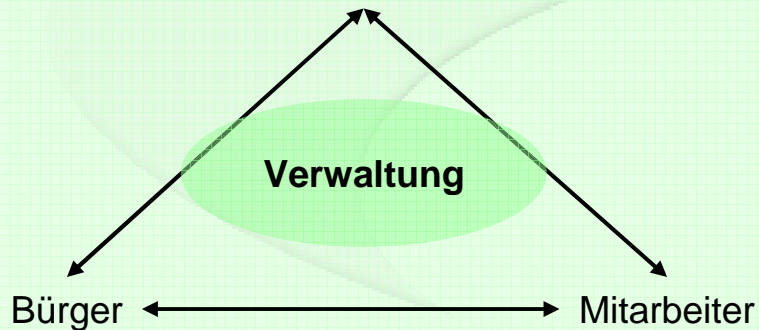
Schritt 1: Positionierung

- Produkt- und Leistungsziele
- Kennzahlen und Zielgrößen

Bisheriger
Leistungsvergleich

Schritt 2: Ermittlung der Einflussgrößen

Demografische/ politische Rahmenbedingungen



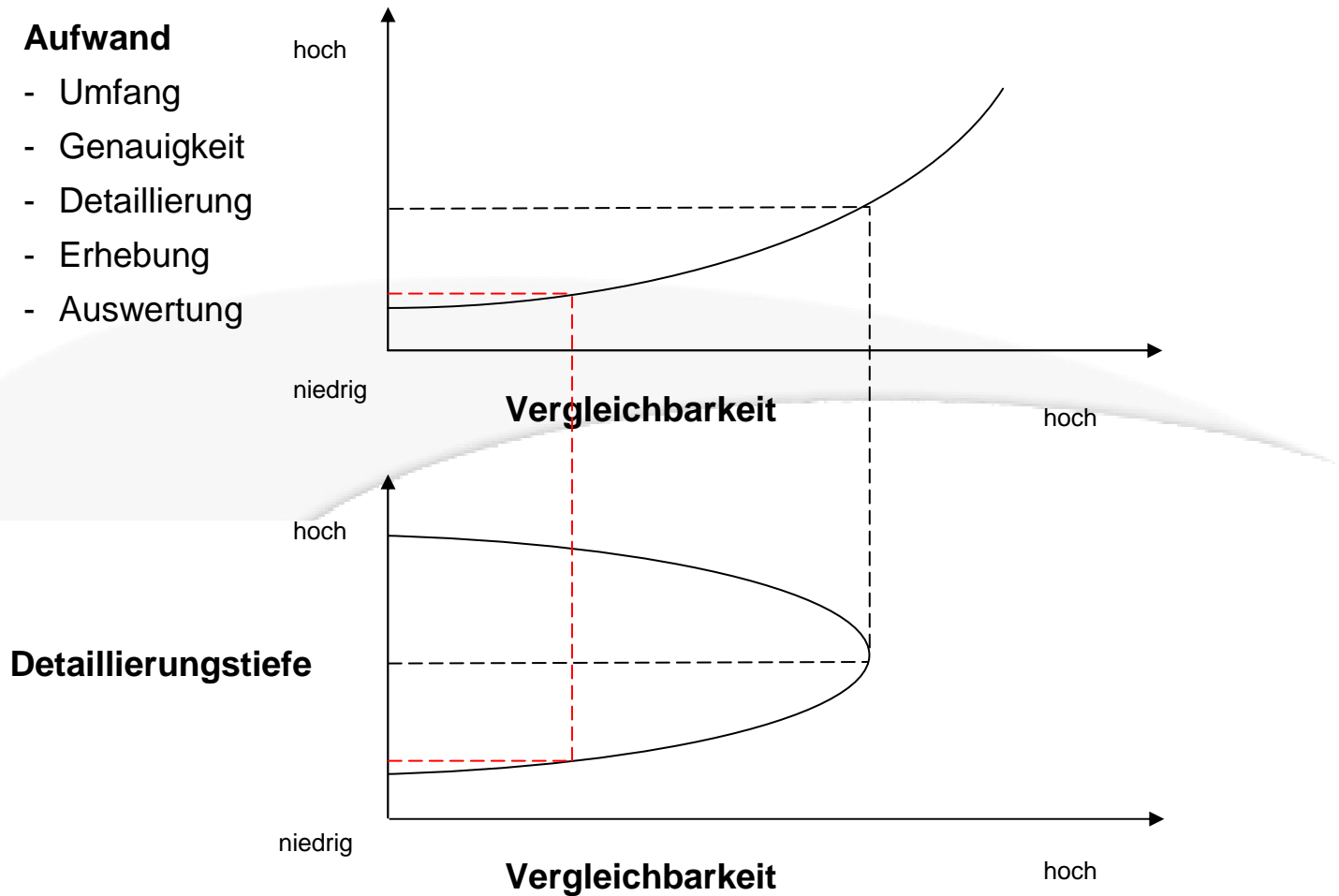
Good Practice
Austausch

- ... waren zumeist rein kennzahlenorientiert.
- ... fragten nach Kosten (Input).
- ... vernachlässigten den Output (Qualität, Einnahmen, langfristige Effekte).
- ... schauten zu sehr auf Maßnahmen in der Vergangenheit.
- ... wurden eher als Wettbewerb verstanden (Rechtfertigungsdruck).
- ... zeigten nur selten Good Practice Lösungen.
- ... waren nicht immer konsequent aus den Produktsteuerungsgrößen abgeleitet.
- ... ließen oft eine Verbindung zwischen Vergleichsgröße und Maßnahme vermissen.
- ... liefert nicht alle Informationen, die die operative Verwaltung suchte.

Das optimale Aufwand-Nutzen-Verhältnis finden und nicht zu detailliert vergleichen

Aufwand

- Umfang
- Genauigkeit
- Detaillierung
- Erhebung
- Auswertung

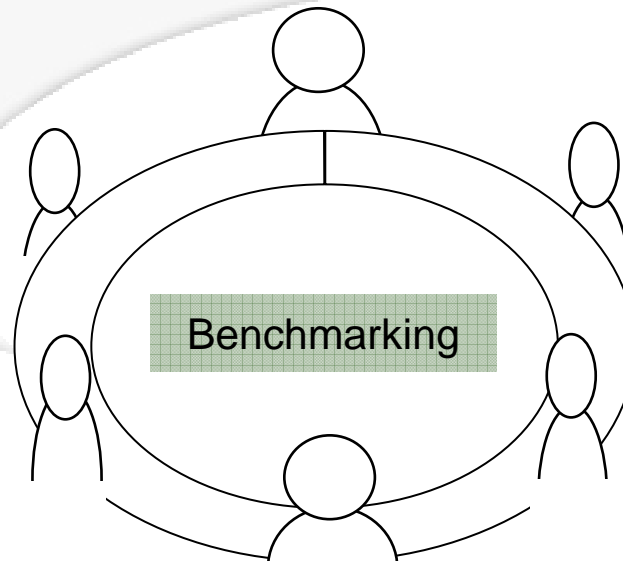


----- Anzustrebende Detailtiefe

----- Aktuelle Detailtiefe der vorhandenen Benchmarking

Ähnliche Aufgabe → Ähnliche Strukturen → Ähnliche Probleme

Kommunale Selbstverwaltung → unterschiedliche/ innovative Lösungen



Ziele und Kennzahlen zur Produktsteuerung

- Kennzahlen zur Steuerung benötigen Ziele, um sinnvolle Aussagen zu liefern.
- Ziele sind für die wesentlichen Produkte im doppischen Haushalt gefordert.
- Dabei messen Kennzahlen lediglich Zielerreichungsgrade.
- Ein Ziel ohne eine Kennzahl macht kein Sinn! Eine Kennzahl ohne ein Ziel noch weniger!

Steuerungsunterstützung mit interkommunalen Leistungsvergleichen

- Leistungsvergleiche sind nicht neues, waren aber bisher nicht mit der Steuerung verknüpft.
- Der Fokus liegt meist auf Steuerungsgrößen oder Methoden; aber nur selten sind die Methoden aus den Steuerungsgrößen abgeleitet.
- Best-Practices können somit nicht abgeleitet werden.
- Prozessvergleiche bieten einen Erfahrungsaustausch und sind kein „Wettbewerb“.

Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung...



Oliver Massaski



Tel.: +49 (0)30-3 907 907-45

Fax: +49 (0)30-3 907 907-11

E-Mail: oliver.massalski@ipo-it.com



Christian Müller



Tel.: +49 (0)30-3 907 907-46

Fax: +49 (0)30-3 907 907-11

E-Mail: christian.mueller@ipo-it.com