

Steuerung der Haushalte über Produkte



Herzlich Willkommen !

HH-Steuerung über Produkte

Notwendigkeit von Produkten und Zieldefinitionen ?

Warum müssen/sollten wir uns der Thematik annehmen ?

➤ Gesetzliche Anforderung des § 4 Abs. 7 KomHKVO

danach werden in jedem Teilhaushalt die wesentlichen Produkte mit den dazugehörigen Leistungen und die zu erreichenden Ziele mit den dazu geplanten Maßnahmen beschrieben sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt

➤ Optimierung von Beratungsgängen / Orientierung für Politik und Verwaltung

- Orientierung der Verwaltung bei der Vorbereitung von Beschlüssen
- Vermeidung von Doppelberatungen
- Vermeidung von zusätzlichem Verwaltungsaufwand
- Beschleunigung von Umsetzungsprozessen

Dies gilt allgemein, auch außerhalb der Thematik „Produkte“

HH- Steuerung über Produkte

➤ Festlegung der wesentlichen Produkte

Durch die **Politik** in Abstimmung mit **Leitbildern** und **politischen Zielvorstellungen**.

Anhaltspunkte für die Wesentlichkeit können z.B. sein:

- **Finanzvolumen (insbes. freiwilliger Aufgaben, da hier die größte Möglichkeit der Steuerung besteht)**
- **allgemeines öffentliches Interesse (was steht im Fokus von Bürger und Politik ?)**
- **politische Programme oder Ausrichtungen**

Durch verändernde Zielvorstellungen / Interessen oder auch geänderte Finanzsituationen unterliegt die Festlegung der wesentlichen Produkte einer Veränderung. Allerdings sollte zur Kontrolle von Entwicklungen eine Neufestlegung nicht zu oft erfolgen.

HH-Steuerung über Produkte

Was sind Produkte ?

(Definition nach § 60 Ziff. 37 KomHKVO)

„Zusammenfassung von Leistungen nach sachlichen Gesichtspunkten, die von einer Verwaltungseinheit für andere Stellen erbracht werden und Ressourcenverbrauch verursachen“

Die jeweiligen Leistungen (Arbeitsergebnisse = „Output“) ergeben sich aus den zu übernommenen freiwilligen oder pflichtgemäß zu erledigenden Aufgaben der Gemeinde.

HH-Steuerung über Produkte

Outputorientierte Steuerung

Die Arbeitsergebnisse („Outputs“) der
Verwaltung werden also in der Form von
Produkten beschrieben



HH-Steuerung über Produkte

Woraus setzt sich ein Produkt zusammen?

- Ein **Produkt** ist eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen.
- **Leistungen** sind hierbei die konkreten **Arbeitsergebnisse.**

Produkte sind Ergebnisse des Verwaltungshandelns, die im Sinne eines Sachziels, eines Verwaltungsbereichs (Organisationszweck) der Bedürfnisbefriedigung Dritter dienen

Die Haushalte in Zeven (SG und Mitgliedsgemeinden) umfassen derzeit:

Samtgemeinde Zeven 45 Produkte, **Stadt Zeven** 30 Produkte

Heeslingen 25 Produkte, **Gyhum** 27 Produkte, **Elsdorf** 19 Produkte

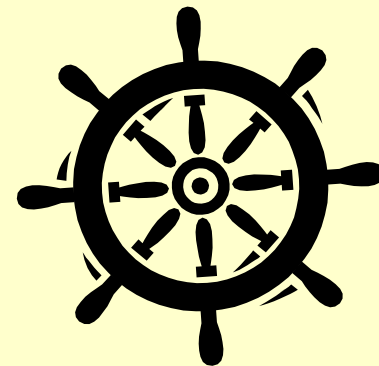
HH-Steuerung über Produkte

Produkte:

Können die Basis der Beratungen in den Ausschuss- und Ratssitzungen , sowie die Grundlage für die Haushaltsplanung darstellen.

Mit der Kursrichtung...

Steuern statt rudern!

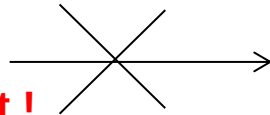


Grundgedanken einer neuen Haushaltssteuerung

Abkehr von Einnahme-
und Ausgabebetrachtung
(Kameralistik)

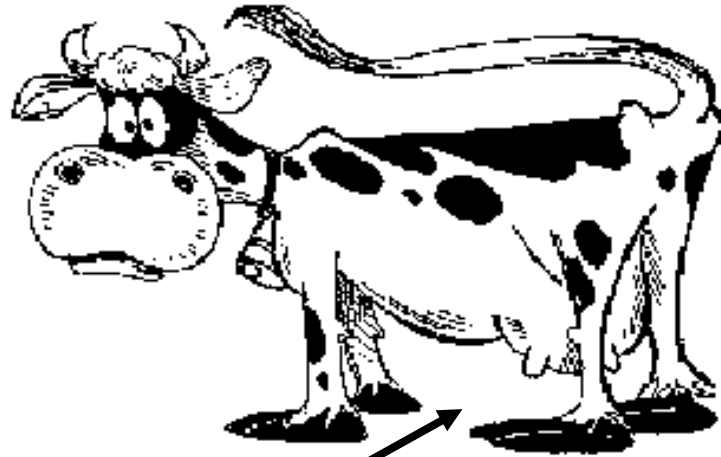
also:

**Nicht die
Futtermenge zählt !**



sondern:

**Auf das Ergebnis
(Produkt / Output)
kommt es an !**



Doppik

Zitat: „Entscheidend ist, was hinten rauskommt“ (Helmut Kohl)

Ziel muss es sein, ein möglichst hohes Ergebnis mit geringstem Ressourceneinsatz zu erreichen, also wirtschaftlich zu arbeiten.

Grundgedanken einer neuen Haushaltssteuerung

Bevor also (in der Regel knappe) Haushaltsmittel (Ressourcen) eingesetzt werden, ist die Frage zu beantworten, was erreicht werden soll.

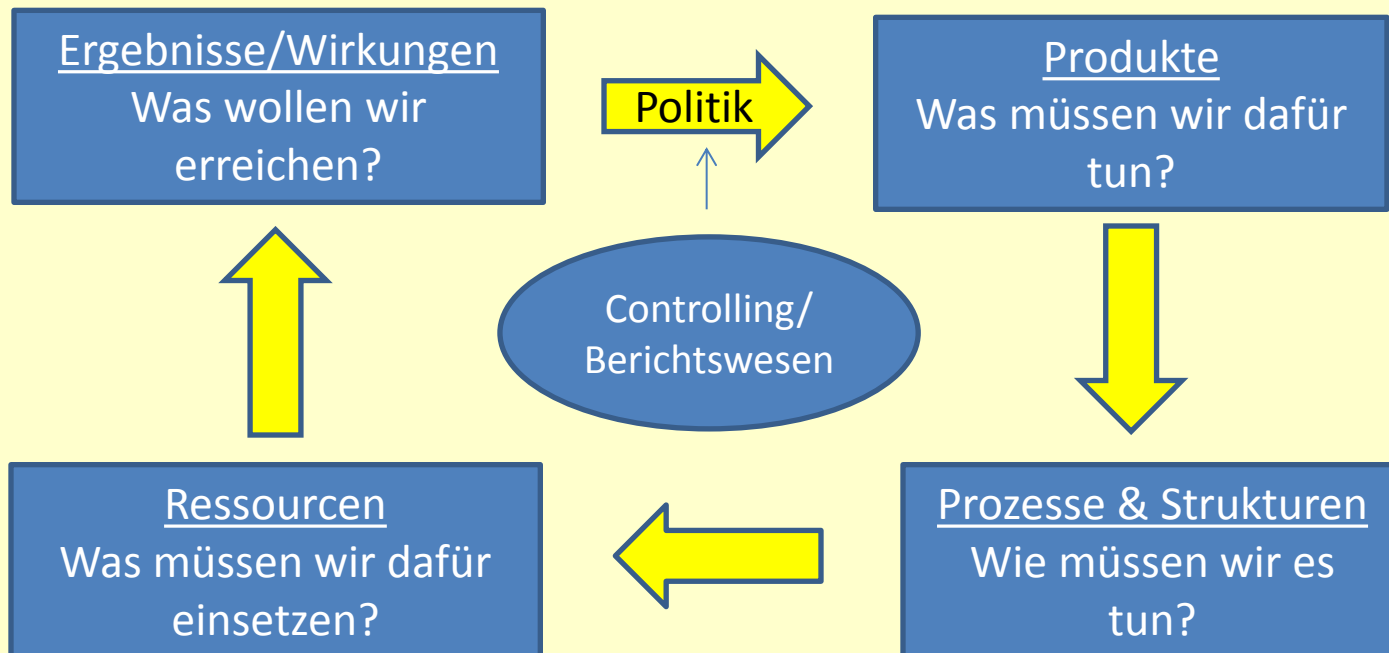
In diesem Zusammenhang sollten auch die Fragen:

- tue ich das Richtige und wer will dieses eigentlich ?
- was will / muss ich aufwenden um mein **Ziel** zu erreichen ?
- stehen der Einsatz von Ressourcen und das erreichte Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis ?

gestellt werden.

HH-Steuerung über Produkte

Systematisch steuern mit den vier Leitfragen:



HH-Steuerung über Produkte

Was ist für eine Steuerung notwendig?

- 1. Zielformulierung für die Aufgabenerledigung**
- 2. Bestimmung der erforderlichen Maßnahmen**
- 3. Zur Bestimmung der Ausgangslage und Messung der Zielerreichung sind geeignete Kennzahlen zu entwickeln.**

„Wesentliche Produkte“ des Haushalts

Die wesentlichen Produkte des Haushaltes enthalten also zusätzlich:

❖ Ziele

❖ Kennzahlen

❖ Maßnahmen

- zurzeit sind noch keine „wesentlichen Produkte“ in der SG Zeven definiert

Definition von Zielen

Aus dem Projektmanagement ist der Begriff „**SMART-Kriterien**“ entstanden. Dies bedeutet, dass bei der Bildung von Zielen folgende Kriterien zu beachten sind:

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein.
T	Terminiert	zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Ein Ziel ist nur dann S.M.A.R.T., wenn es diese fünf Kriterien erfüllt !

Definition von Produktzielen

Produktziele

- **Ziele** beschreiben den gewollten Zustand, in dem sich die eigene Organisation am Ende einer bestimmten Periode befinden soll
- Zur Erfolgsbewertung bedarf es der Definition von Maßstäben/Indikatoren, die messbar festlegen, wann ein Ziel erfüllt ist
- **Ziele** sind „brauchbar“ formuliert, wenn sie klar erkennen lassen, was gewollt ist und sie als Maßstab zur Feststellung des angestrebten Zustand (= Sollgröße) verwendet werden können

Definition von Produktzielen

Produktziele:

Ist dagegen ein Ziel weder **messbar** oder kann es **nicht beeinflusst werden**, muss das formulierte Ziel grundsätzlich in Frage gestellt werden. Regelmäßig liegt in diesen Fällen kein Ziel im Sinne der Produktsteuerung vor.

Beispiel 1:

„Die Bibliothek soll mindestens 35 Stunden in der Woche für Besucher geöffnet sein.“

Dieses Ziel ist **messbar (Öffnungszeiten)** und **kann** durch verschiedene Faktoren (z.B. Personaleinsatz) **beeinflusst** werden. Die geforderten Voraussetzungen sind erfüllt, das Ziel kann als solches identifiziert werden.

Definition von Produktzielen

Produktziele:

Beispiel 2:

„Unsere Stadt/Gemeinde soll bürger- und familienfreundlich sein sowie einen attraktiven Standort für Gewerbebetriebe darstellen.“

Diese Formulierung enthält zwar Angaben zu Zielgruppen und ist durch entsprechende Maßnahmen auch beeinflussbar. **Die Zielerreichung kann wegen der gewählten unbestimmten Begriffe (bürger- und familienfreundlich, attraktiv) aber nicht gemessen werden.**

Folglich sind die Zielkriterien nicht erfüllt.

Das Ziel wäre genauer zu definieren, in Bezug auf die Gewerbebetriebe z.B.

- Gewerbesteuerhebesatz nicht über 380 v.H.
- Für Betriebe steht ein ständiger Ansprechpartner bereit (Wifö)
- Vorhalten von Gewerbe- und Industriegrundstücken von mind. 20 ha

...

Festlegung von Maßnahmen

Bei den wesentlichen Produkten des Haushalts sind geeignete Maßnahmen aufzuzeigen mit denen die Zielerreichung erfolgen soll.



Kennzahlenbildung

Damit der Zielerreichungsgrad messbar und damit auch steuerbar wird, sind in direktem Zusammenhang zu den jeweiligen Zielen Kennzahlen zu bilden.

Das sind im Wesentlichen:

- **Finanzkennzahlen zur Wirtschaftlichkeit**
- **Kennzahlen zur Zielerreichung / Leistungserbringung**



Beispiel: Ziele /Maßnahmen/Kennzahlen

Kommunale Leistungen richten sich nach unterschiedlichen Zielen.

Um die Zielfindung zu erleichtern, hat die KGSt Handlungsfeder / Zielfelder definiert. Sie sind Hilfsmittel bei der Ermittlung von Zielen und nützlich, um ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen, Zusammenhänge zu erkennen und die Diskussion aus verschiedenen Perspektiven zu erleichtern.

Kennzahlenbildung / Handlungsfelder

➤ In Bezug auf die Wirtschaftlichkeit

- Stückkosten (z.B. Kosten je Verwarnung)
- Zuschussbedarf(z.B. Zuschuss/Einwohner oder je Verwarnung)

➤ In Bezug auf die Erfüllung des Leistungsauftrages

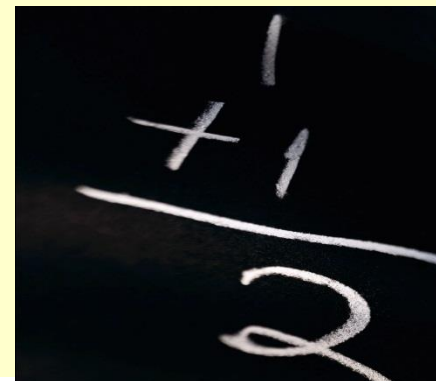
- Verwarnungen/je Kontrollstunde
- Fälle je Tausend Einwohner
- Besucher pro Öffnungsstunde

➤ In Bezug auf die Kundenzufriedenheit

➤ In Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Kennzahlenbildung / Kennzahlenarten

Für die öffentliche Verwaltung werden Kennzahlen nach methodischen Gesichtspunkten häufig als „Grundzahlen“ oder „Verhältniszahlen“ unterschieden.



Kennzahlenbildung / Kennzahlenarten

Als Grundzahlen oder Basiszahlen werden quantitative Informationen bezeichnet, die nicht weiter aufzuschlüsseln und die in der Regel absolute Zahlen (z. B. Einwohnerzahl, Stellenanzahl, Öffnungstage, Finanzvolumen) sind.

Kennzahlenbildung / Kennzahlenarten

„**Grundzahlen** werden zur Bildung von „**relativen Kennzahlen**“ benötigt.

Dabei werden Grundzahlen in Form einer **Verhältnis- oder Beziehungszahl** zusammengeführt, wobei durch den unmittelbaren Datenvergleich eine höhere Aussagekraft erreicht wird (z. B. Personalkosten je Fall).

Kennzahlenbildung/Wofür?

Kennzahlen . . .

- informieren in **präziser und komprimierter Form** über wichtige Tatbestände und Entwicklungen,
- ermöglichen **Standortbestimmungen** und zeigen **Handlungsspielräume** (oder einen Handlungsbedarf) auf.

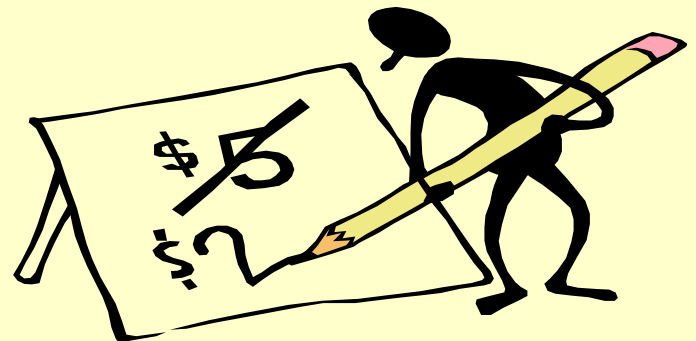
Kennzahlenbildung / Kennzahlencharakter

- Harte Kennzahlen
 - objektiv messbar
- Weiche Kennzahlen
 - nicht eindeutig messbarer Sachverhalt
 - Beschreibung durch messbare Begleitfaktoren
- Schlüsselkennzahlen
 - besonders steuerungsrelevant
 - stark verdichtet

Kennzahlenbildung / Kennzahlenkriterien

Kriterien bei der Kennzahlenbildung:

- Prägnanz / Steuerungsrelevanz
- Adressatengerechtigkeit
- Zielbezogenheit
- Erhebungsaufwand
- Klarheit / Vergleichbarkeit
- Aktualität



Kennzahlenbildung / Kennzahlenvergleiche

Kennzahlenvergleiche

- Soll (Plan) - Ist - Vergleiche
- Zeitvergleiche
- Interkommunale (innerbetriebliche)
Vergleiche



Beispiel : Kennzahlen aus dem Bereich Kindertagesstätten

- **Kostendeckungsgrad durch Beiträge/Zuweisungen**
- **Kostendeckungsgrad gesamt**
- **Kostendeckungsgrad Verpflegung**
- **Verwaltungskosten je Ist-Kind**
- **Verwaltungskosten je Platz**
- **Gesamtkosten je betreutes Kind**
- **Zuschussbedarf je betreutes Kind**



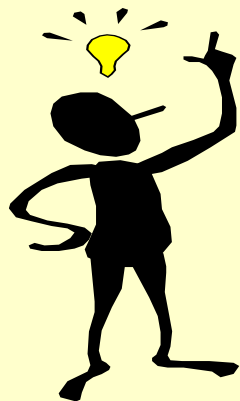
Beispiele : Kennzahlen aus dem Bereich Kindertagesstätten

Leistungsspezifische Kennzahlen:

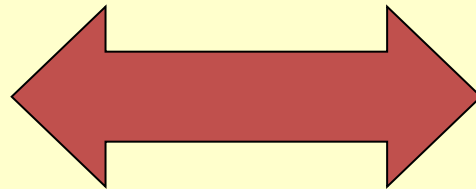
- **Versorgungsquote von Kindern unter 3 Jahren**
- **Versorgungsquote insgesamt**
- **Anzahl der Kinder in Tagespflege**
 - **davon Kinder 0-3 Jahre**
 - **davon Kinder 3-6 Jahre**
 - **davon Kinder 6-10 Jahre**

Kennzahlenbildung / Kennzahlenerfassung

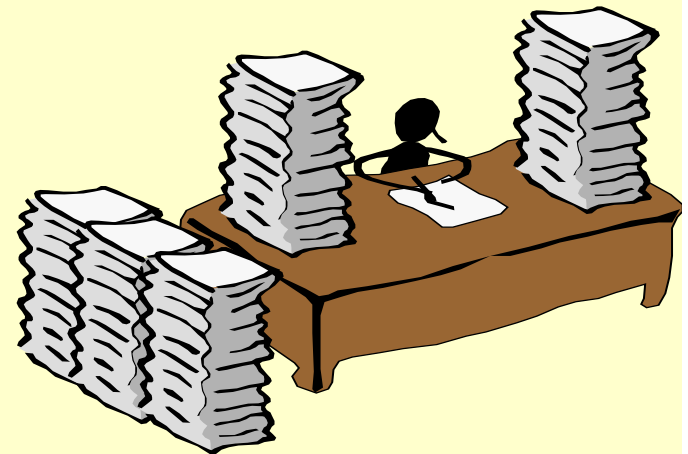
- Wer pflegt und erhebt die Kennzahlen?
- Wie oft und wann werden die Kennzahlen erhoben?
- Wie können die Kennzahlen erhoben werden?
- Welchen Zweck erfüllen die Kennzahlen?



Nutzen

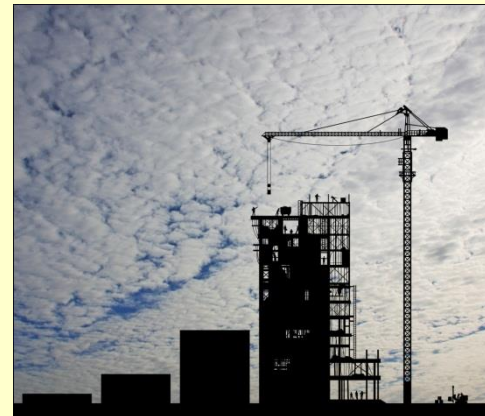


Aufwand



Beispiel :Produkt „Wirtschaftsförderung“

**Beschreibung von
Zielen/Maßnahmen/Kennzahlen am Beispiel
des Produktes: „Wirtschaftsförderung“**



Beispiel :Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Wirtschaftsförderung

Ziele:

1. Bereitstellung von Informationen für Ansiedlungsinteressenten innerhalb von 4 Tagen nach Kontaktaufnahme
2. Steigerung der Erstkontakte im Bereich der ansässigen Unternehmen um 10%
3. Ansiedlung von Unternehmen im LogIn Park Elsdorf, Entwicklung des II. Abschnittes bis Ende 2020

Beispiel :Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Wirtschaftsförderung

Maßnahmen:

zu 1) Erstellung von „Faktenblättern“ zur Beschleunigung bei der Beantwortung von Fragen

zu 2) gezielte Ansprache von ansässigen Unternehmen

zu 3) Intensive Projektentwicklung und Betreuung,
überregionale Werbung, Gewinnung von Partnern

Beispiel :Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Wirtschaftsförderung

Kennzahlen: zum Kostenträger/Ziel
„Ansiedlungsförderung“

- Zahl der angesiedelten Unternehmen
- Anzahl der Ansiedlungskontakte
- Verhältnis der Ansiedlungskontakte zu den angesiedelten Unternehmen
- Zahl der Existenzgründungsberatungen
- Zahl der Vorträge

Beispiel :Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Wirtschaftsförderung

Kennzahlen: zum Kostenträger/Ziel „Förderung ansässiger Firmen“

- Anzahl der Beratungsgespräche > 45 Minuten
- davon im Bereich Handel
- im Bereich Handwerk
- im Bereich Dienstleistungen
- im Bereich Industrie
- davon Erstkontakte

Beispiel :Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Wirtschaftsförderung

Kennzahlen: zum Kostenträger / Ziel
„LogIn Park Elsdorf“



- Gewerbefläche I. Abschnitt insgesamt (ha)
- Zahl der angesiedelten Unternehmen/Arbeitsplätze
- belegte Gewerbefläche (ha)
- Verfügbare/freie Gewerbeflächen (in ha)

Beispiel: Ziele / Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Einrichtungen der Jugendarbeit

(z.B. Jugendzentrum)

- Ziele:
- Durchführen von 20 geschlechterspezifischen besonderen Angeboten/Jahr mit einer Teilnehmerzahl von mind. 15 Jugendlichen/Angebot
 - Erreichung möglichst unterschiedlicher Jugendlicher, Mindestzahl von 30 Öffnungsstunden/Monat
 - Reduzierung der sog. „Jugendkriminalität“
 - Reduktion der Anzahl von Jugendlichen ohne Schulabschluss
 - Begrenzung des Zuschussbedarfs auf 230.000 €/a

Beispiel: Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Einrichtungen der Jugendarbeit

(z.B. Jugendzentrum „Alter Bahnhof“)

- Maßnahmen:
- Erstellung eines Zielgruppenorientierten Veranstaltungsprogramms in Abstimmung mit anderen Vereinen und Institutionen
 - Qualitätssicherung durch Anwesenheit von mindestens 2 Fachkräften
 - Schaffung von Angeboten zum Nachholen von Schulabschlüssen

Beispiel: Ziele/Maßnahmen/Kennzahlen

Produkt: Einrichtungen der Jugendarbeit

(z.B. Jugendzentrum „Alter Bahnhof“)

Kennzahlen:

- Zuschussbedarf insgesamt in €
- Zahl der Straftaten mit der Beteiligung von Jugendlichen
- Zahl der mtl. Öffnungszeiten des Jugendzentrums
- Anzahl geschlechterspezifischer Angebote
- Anzahl Jugendlicher ohne Schulabschluss
- Anzahl durchgeführter Fördermaßnahmen zur Erreichung eines Schulabschlusses

Wesentliche Produkte

Oft werden wesentliche Produkte nach dem finanziellen Haushaltsvolumen bzw. der Wahrnehmung durch die Bevölkerung definiert.

Denkbare **wesentliche Produkte** könnten z.B. sein:

- **Straßenbeleuchtung** (Energieverbrauch, Kosten ...)
- **Gemeindestraßen** (Zustand -Benotung?-, Kosten ...)
- **Kindertagesstätten** (Bedarfs-, Kostendeckung ...)
- **Bäder** (Kosten, Öffnungszeiten, Angebote ...)
- **Brandschutz** (Brandschutzkonzept, Zahl der Wehren, politische Zielsetzungen ? ...)
-

HH-Steuerung über Produkte

Die vorstehenden Beispiele machen deutlich, dass insbesondere die Definition sinnvoller Ziele, die Festlegung geeigneter Maßnahmen und Bildung von Kennzahlen sowie deren laufende Pflege hinsichtlich des Arbeitsaufwandes nicht zu unterschätzen sind. Dieses erfordert die Beschränkung auf die sog. **wesentlichen** Produkte.

Die Grundlagen für die Zieldefinition bilden im Wesentlichen die **politischen Zielvorstellungen**.

HH-Steuerung über Produkte

Wie sieht die praktische Umsetzung aus und wer berät worüber ?

a) Festlegung der wesentliche Produkte

- fraktionsübergreifende Abstimmung und Festlegung durch den VA-SGA/**Rat** ?

b) inhaltliche Ausgestaltung (Vorbereitung) der Produkte

- Zuständigkeit der jeweiligen **Fachausschüsse** in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachbereichen der Verwaltung
 - Definition von Zielen
 - Entwicklung von Maßnahmen

c) Beratung im Ausschuss für Finanzen als federführender Ausschuss für den Haushalt

- verwaltungsseitige Federführung durch Fachbereich 2 Finanzen

d) Abschließende Vorbereitung des Ratsbeschlusses durch den **VA** (Haushaltsberatung)

e) Beschlussfassung durch den **Rat** im Rahmen des Beschlusses zum Haushaltsplan

Weitere/Erste Schritte ?

Handlungsempfehlung:

- **Definition** erster **wesentlicher Produkte**
(durch die politischen Gremien nach deren politischen Zielvorstellungen)
- evtl. zunächst nur eins oder zwei je Gemeinde
(weniger ist mehr), zusätzlicher Verwaltungs- und Beratungsaufwand!
- Umsetzung / Start zum **Haushalt 2020** mit der dann neu einzusetzenden Software

Ziel :HH-Steuerung über Produkte

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Kai Michaelsen, Kämmerer der Samtgemeinde Zeven