

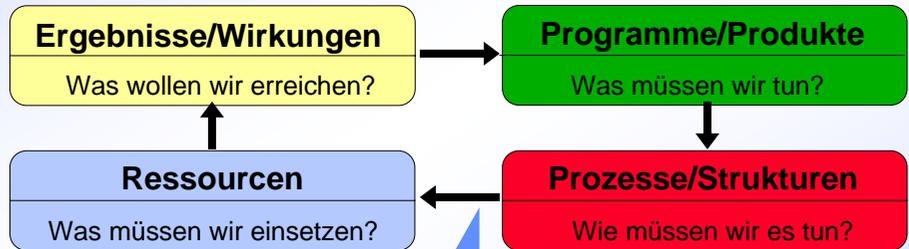
Die maßgeschneiderte Balanced Scorecard als Kontrakt



Das Grazer Steuerungsmodell in der Praxis
28. September 2004, Wiener Rathaus, Städtebund
DI Günter Fürntratt

Anteil disponibel steuerbarer Produkte

Traditionelle Steuerung
ist für die Bewältigung
der gegenwärtigen
Herausforderungen
immer weniger geeignet



Dienstleistungskommune



Versorgungskommune



Ordnungskommune

Hoheit 25 % (2003)

Versorgung 15%

Dienstleistung 60%



Grazer REFORMPROJEKTE (2000-2004)



Graz On the NPM Move

NEUE STEUERUNG

Unzufriedenheit

Einheitliche Steuerung der städtischen Leistungen fehlt in weiten Teilen und damit fehlen **messbare Strategien** im Qualitäts-, Finanz- Organisations- und Mitarbeiterbereich, ein **Produktgruppenbudget** (mit dezentraler Personal- und Sachressourcenverantwortung) und **periodische Berichte** gleichbleibender Qualität

Vision

Produktbereiche (=Organisationssäulen) werden strategisch und operativ mit einem selbständiger Kreislauf gesteuert



Maßnahmen

Entwicklung und Implementierung einer maßgeschneiderten Steuerungsmethode, gegliedert in mehrere >inhaltlich abgestimmten< Teilprojekte!

= **GRAZER STEUERUNGSMODELL (GSM)**

GSM - Zwischenbilanz

Höhepunkte

Pilotierung im Umweltamt hat sich in den wesentlichen Punkten bewährt.
Interesse von Seiten der Verwaltung an Ausweitung ist sehr groß....

Krankenhaus und Stadtschulamt führen Methode 2004 ein.

Rückschläge

Politisches Interesse und vor allem Steuerungsbedürfnis ist noch steigerungsfähig.
Produktbudget ist noch nicht technisch implementiert.



Chancen / Gefahren

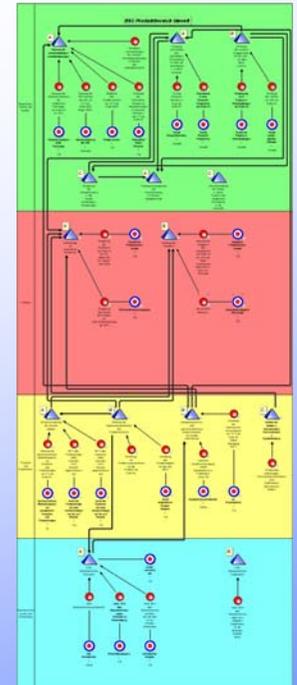
Angespannte Finanzsituation beeinflusst die flächendeckende Einführung auf jeden Fall: kann Imageschaden, Blocker oder Motor für die Einführung des Produktbudgets sein.

Erste Evaluierung durch Lenkungsteam und Kernteam erfolgt in den nächsten Wochen

Was ist der Inhalt des GSM?

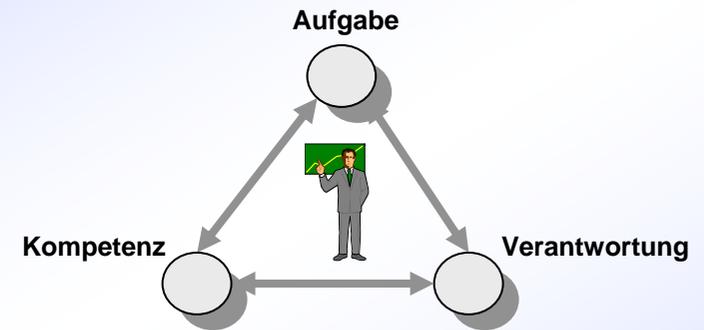
■ Ziel ist der Aufbau von strategischer und operativer Steuerung als selbständiger Kreislauf in einem Produktbereich

- Entwicklung von **Produktbereichsstrategien (Vision)** sowie von **Produkt-Zielen und -Kennzahlen** (Finanz-, Leistungs-, Qualitätskennzahlen)
- Einrichtung von **Produktgruppenbudgets** (umfassende DRV inkl. Personal- und Sachressourcen) und Schaffung von zentralen Rahmenregelungen dazu
- Abschluss von **Kontrakten** zwischen Politik und Verwaltung (inkl. Umgestaltung des Budgetierungsprozesses) auf Produktbereichsebene
- Einrichtung eines **Berichtswesens** über alle Ebenen der Verwaltung bis zum/zur Stadtsenatsreferenten/in
- Adaptierung der **KLR / ILV** hinsichtlich Kostenträger und Verrechnung d. EDV-Produkte
- Leitfaden zur **flächendeckenden Umsetzung** des GSM im Magistrat Graz



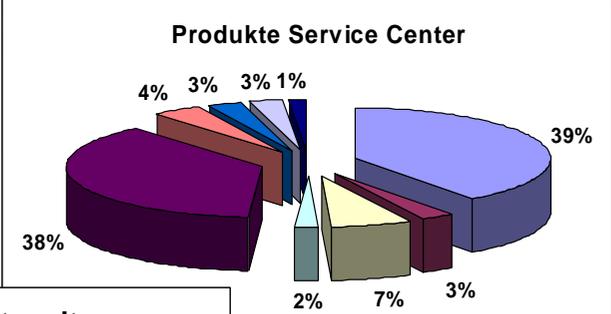
Nutzen für die **Verwaltung**

- **klare** Zielvereinbarungen mit der Politik
- Verstärkung der **Eigenverantwortung** der einzelnen Abteilungen
- **Transparenz** bei der Leistungserstellung (Gutes wird sichtbar, aber auch Defizite)
- Orientierung am Output / **Outcome**
- Verwaltung kann durch DRV die Leistungserbringung **individueller** gestalten
- Möglichkeit zur mittelfristigen **Ressourcenoptimierung** durch verstärkte Selbstgestaltung

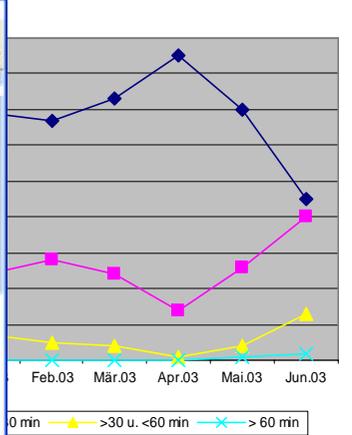


Beispiel: ServiceCenter

- Steuerung und Controlling mittels Balanced Scorecard

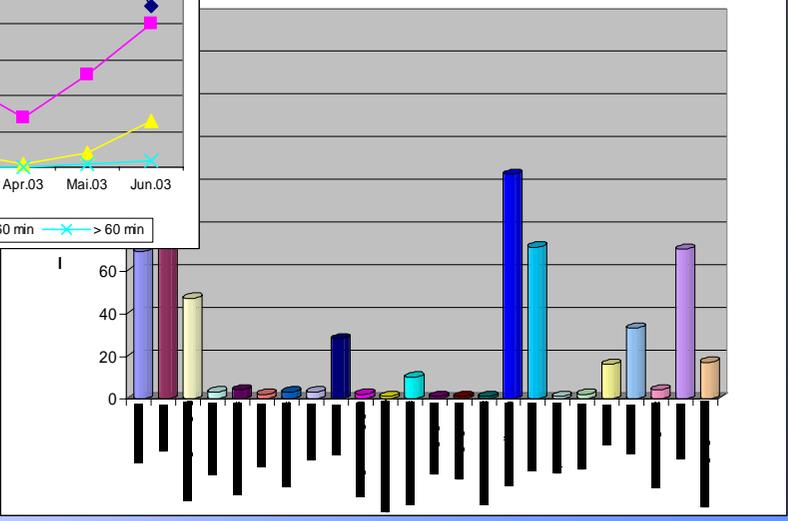


Entwicklung der Wartezeiten



■ Meldeauskunft
■ Reisepass neu
■ Reisepass Änderung
■ Behinderten Ausweis
■ Seniorenkarte

Produkte ServiceCenter



BSC ServiceCenter 1.0

Produktverteilung

- Mele-wesen: 35%
- Pass-wesen: 42%
- Kurzkon-takte: 17%
- Sonstige Produkte: 3%
- Fund-wesen: 3%

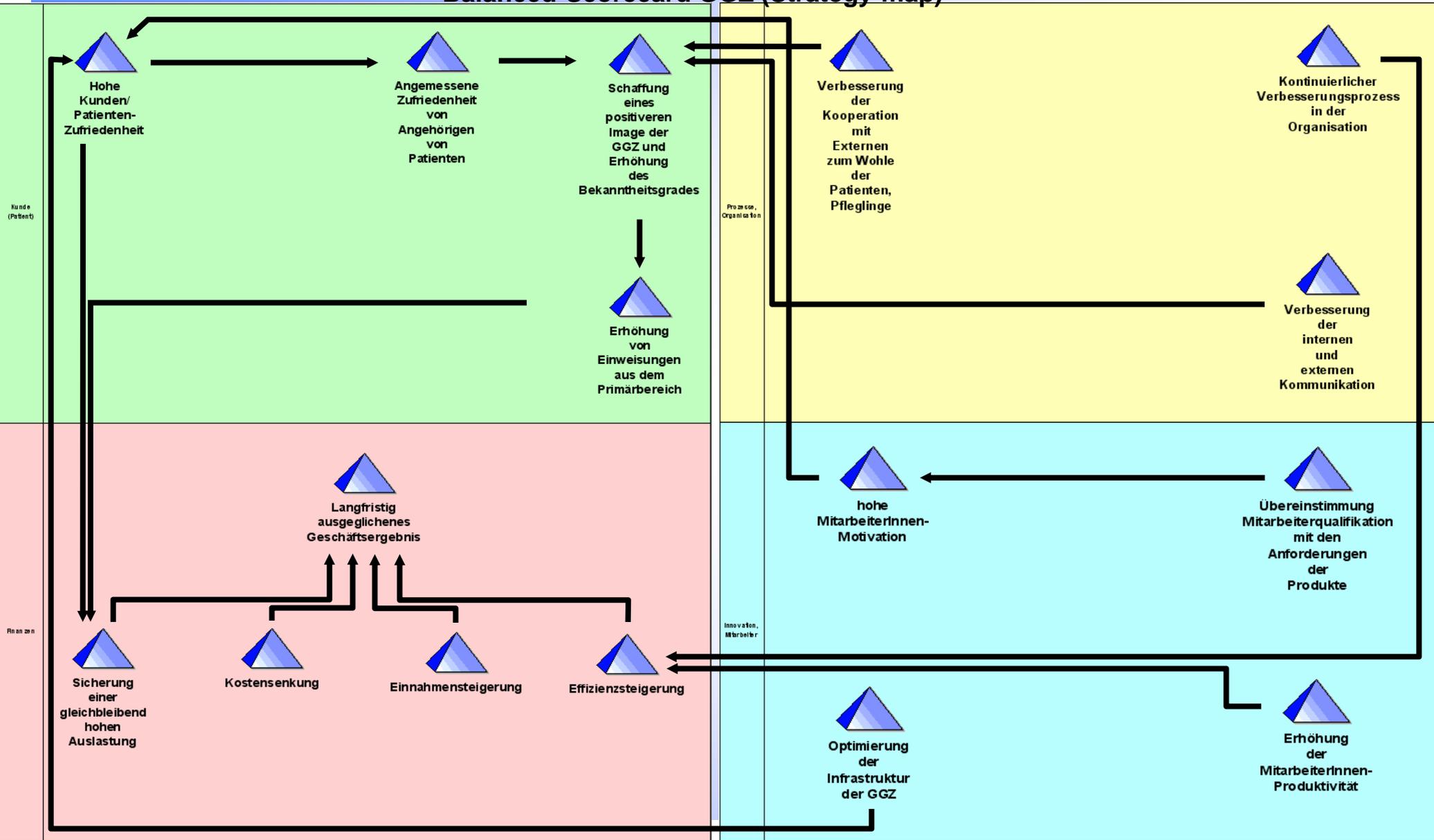
Entwicklung der Wartezeiten

30%
20%
10%
0%-10%
-20%-30%-40%-50%-60%-70%-80%-90%-100%

Übersicht

Es werden die Instanzinformationen angezeigt. Zum Ändern des Modus/Shift-Taste drücken. Für Hilfe auf "?" im Menü klicken.

Balanced-Scorecard GGZ (Strategy-map)



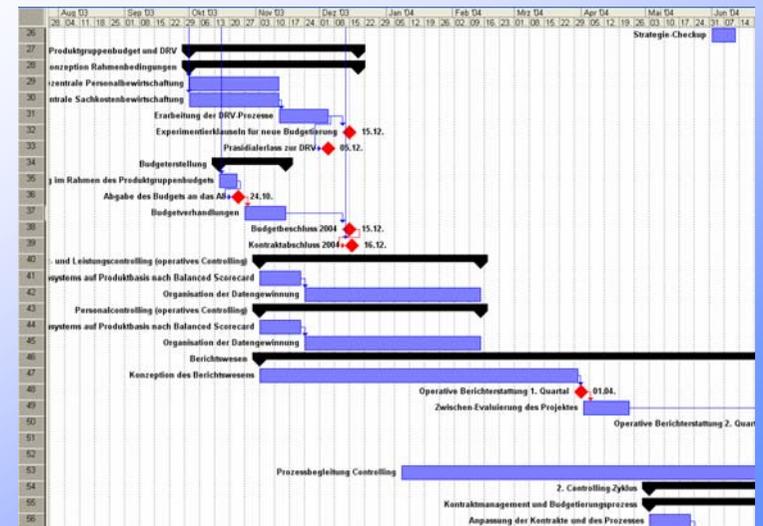
Aufbau des GSM?

Einführung des GSM im Produktbereich	2004				2005			
	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
Modul 0: Projektvorbereitungen	■							
Modul 1: Strategisches Management		■						
Modul 2: Produkt-Budgetierung		■	■	■				
Modul 3: Ausweitung der DRV				■				
Modul 4: Kontraktmanagement				■	■			
Modul 5: Berichtswesen					■	■	■	■

Begleitung durch das Reformteam bis zum Abschluss des 2. Kontraktes

Modul 0: Projekt-Vorbereitung

- Analyse des IST-Standes der Steuerung des Amtes
- Planung der Projektziele
- Erstellung eines detaillierten Projektplanes
- Beauftragung der Umsetzung durch MD



Modul 1: Strategisches Management

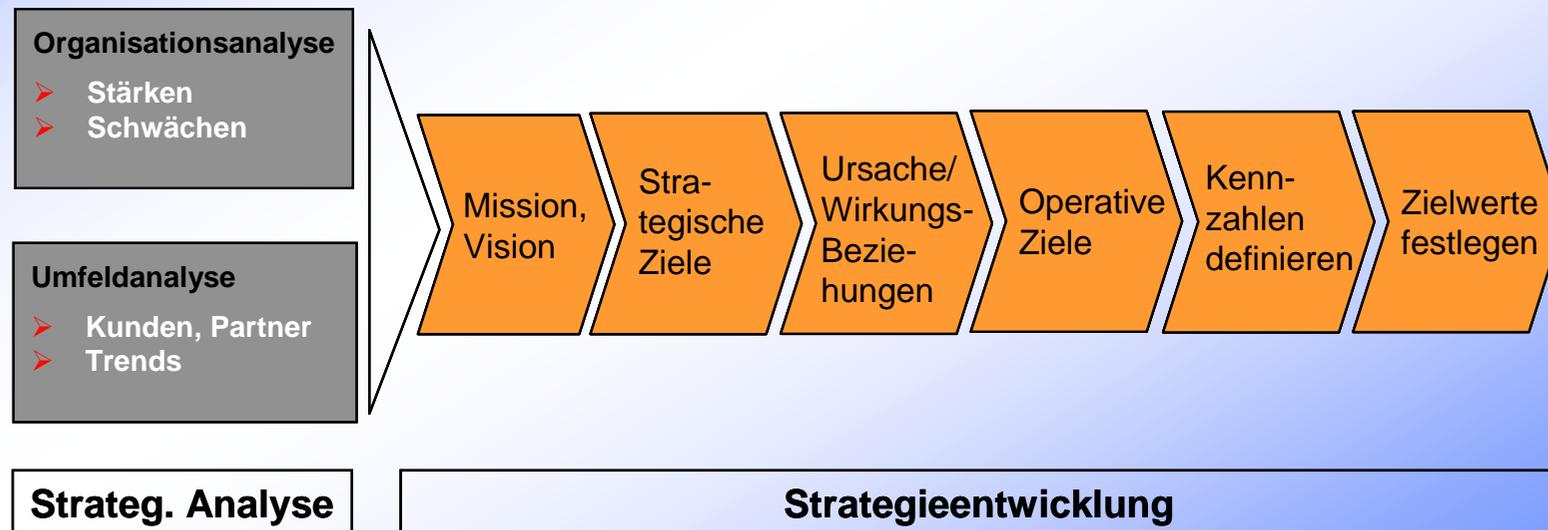
- Einführung eines jährlichen Strategie-Prozesses
- Aufbau der Balanced Scorecard (mit technischen Werkzeug)
- Definition der steuerungsrelevanten Kennzahlen und Zielwerte
- Planung strategischer Maßnahmen



Modul 1: Strategisches Management

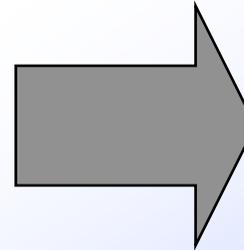
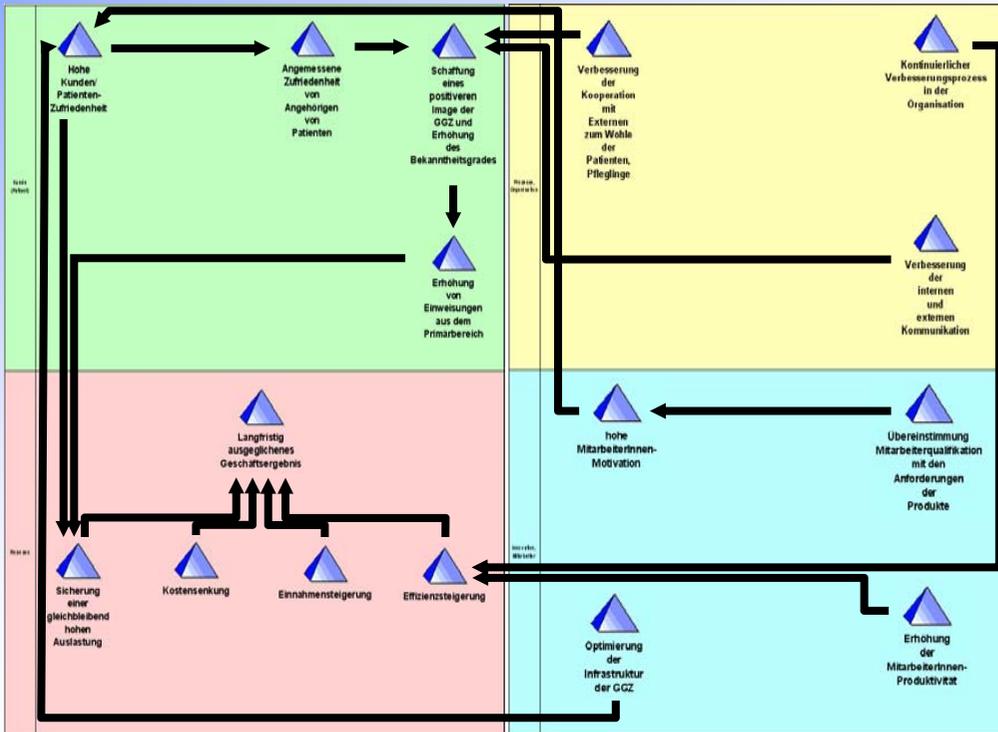
■ Strategie-Prozess

- Umfeldanalyse (Trends, Stakeholder, Stärken/Schwächen)
- Vision, Mission, strateg. Stoßrichtung
- strat. Ziele, operat. Ziele
- Kennzahlen, Maßnahmen

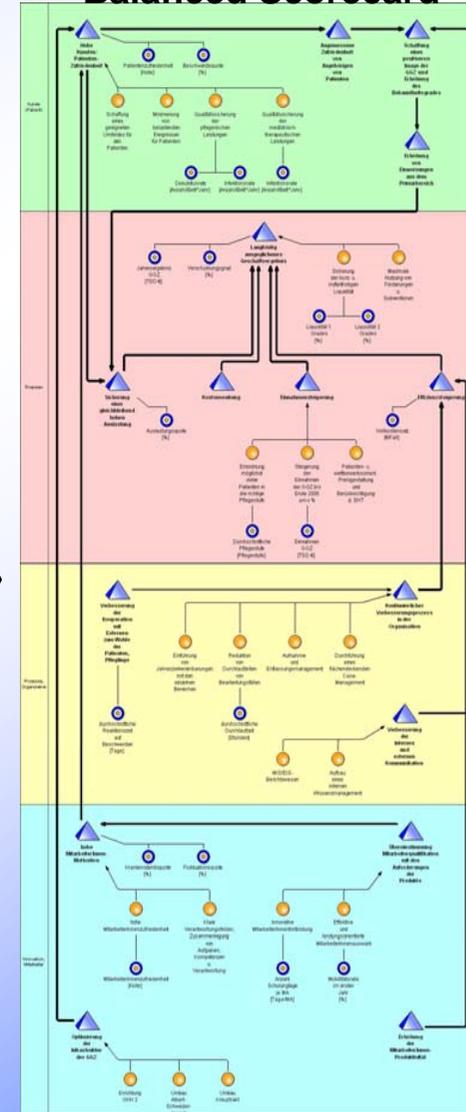


Modul 1: Strategisches Management

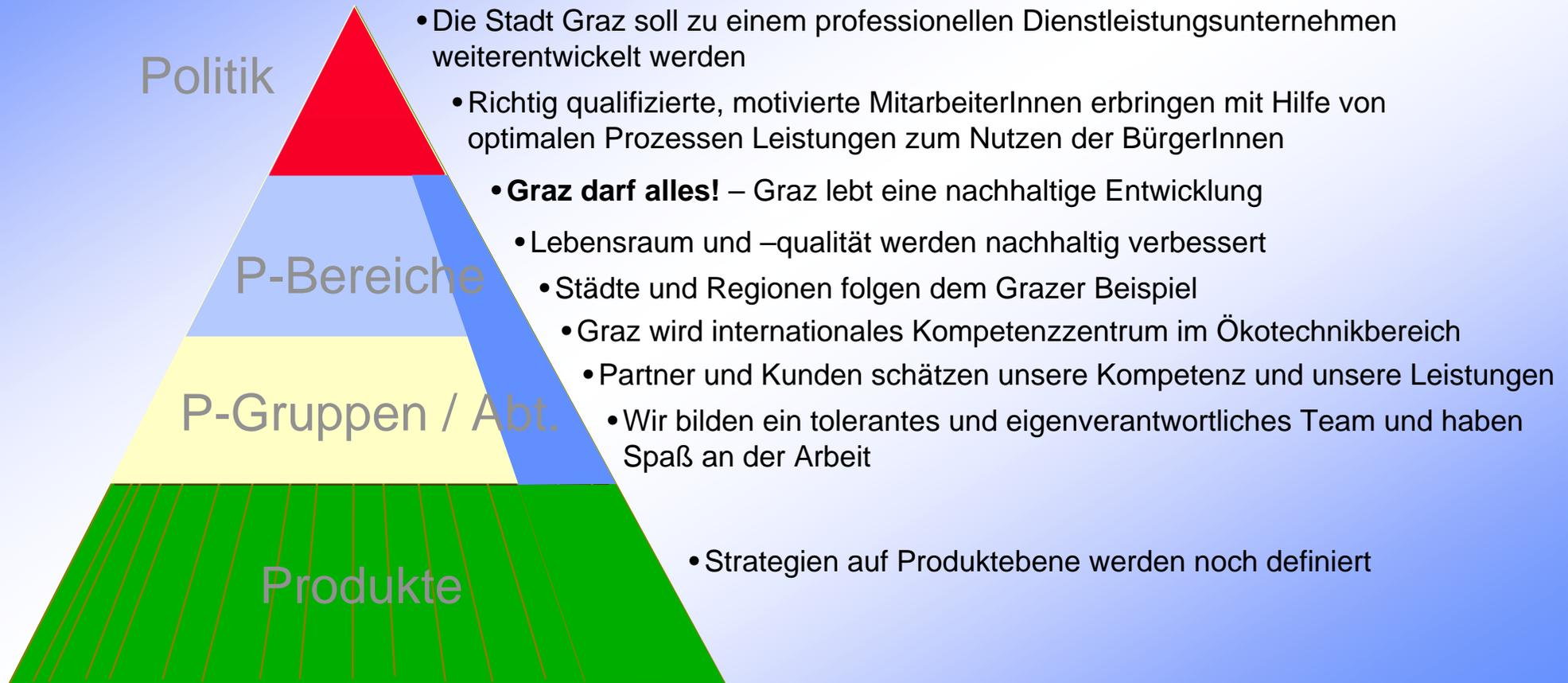
Strategy-Map



Balanced Scorecard



Strategische Steuerung – Vision und Ziele



Modul 2: Produkt-Budgetierung

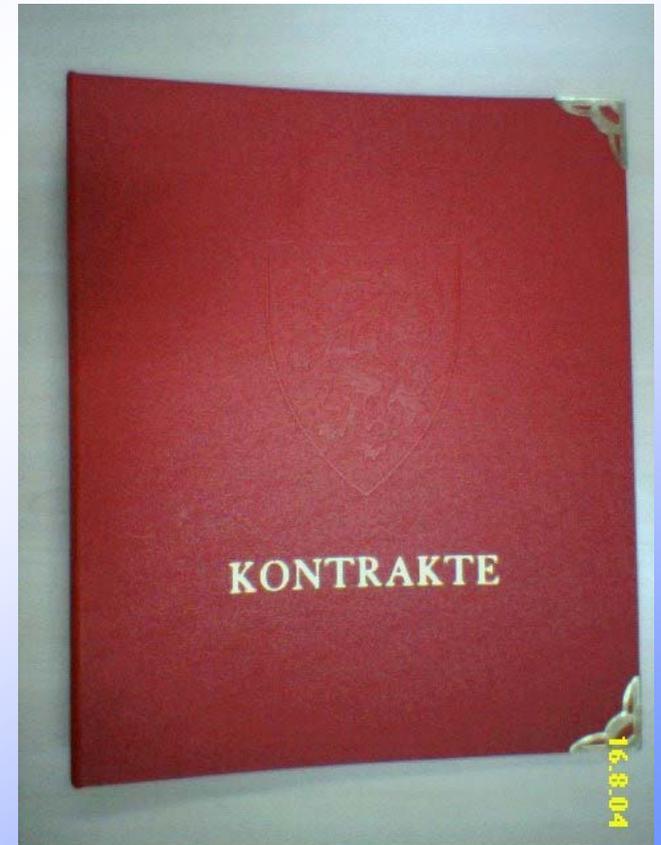
- Überleitung des TA-Budgets
- Produktbudget-Verwaltung
- neue Budgetierung auf Produkt-Basis
- GR-Beschluss des Produktbudgets

Modul 3: Ausweitung der DRV

- **Auswirkungen der Ausweitung auf die Abteilung**
- **Festlegung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit im Voranschlag**
- **GR-Beschluss zur Ausweitung der „Dezentralen Ressourcen Verantwortung“**

Modul 4: Kontraktmanagement

- **Kontraktentwurf (auf Grundlage der Scorecard inkl. Produktbudget)**
- **Kontraktverhandlungen mit politischem/Referenten/in**
- **Kontraktabschluss zwischen StadtsenatsreferentIn, Magistratsdirektor und Abteilungsleitung**



Modul 5: Berichtswesen

- **Struktur des Berichtswesens**
- **Konzeption der Berichtsinhalte**
- **Installation und Schulung des EDV-Tools**
- **Implementierung der Kennzahlen-Datenerfassung (z.B. Excel)**
- **periodische Controlling-Besprechungen mit dem politischen Verantwortlichen u. MD**
- **periodische Controlling-Checkups in der Abteilung**
- **Einrichtung der Maßnahmenverfolgung**

1. Kurzinformationen Produktbereich Umwelt

Gesamteinschätzung Produktbereich

- Angestrebte strategische Ziele für das erste Jahresdrittel größtenteils erreicht mit positiver Tendenz für den weiteren Jahresverlauf
- Ca. 40 % der Kennzahlen den Kontraktes können jedoch erst im weiteren Jahresverlauf bzw. in den nächsten Jahren erhoben werden (Kosten- u. teilweise zeitaufwendige Erhebung).
- Einnahmziele für 2004 scheinen aus heutiger Sicht erreichbar zu sein. Im Bereich Abfallwirtschaft können durch Neugestaltung der Verträge Einsparungen erwirtschaftet werden.
- Bei Beibehaltung des Budgets für den Umweltbereich müssen jedoch, aufgrund aktueller Budgetumschichtungen (ÖVB-Freifahrten, Feinstaub, "Purkis"), einige Leistungsbereiche zurückgenommen werden bzw. entfallen.
- Betreffend telefonischer Erreichbarkeit und Durchlaufzeiten von Outachten sind organisatorische Maßnahmen dringend umzusetzen.

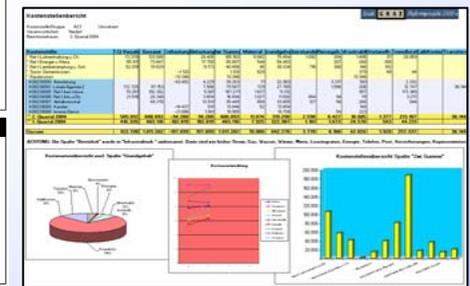
Strategie Blitzlicht

KONTRAKT **FINANZEN** **PROJEKTE**

Entscheidungsbedarf Stadtsenatsreferent

- Derzeit besteht für den zuständigen Stadtsenatsreferenten kein Entscheidungsbedarf.

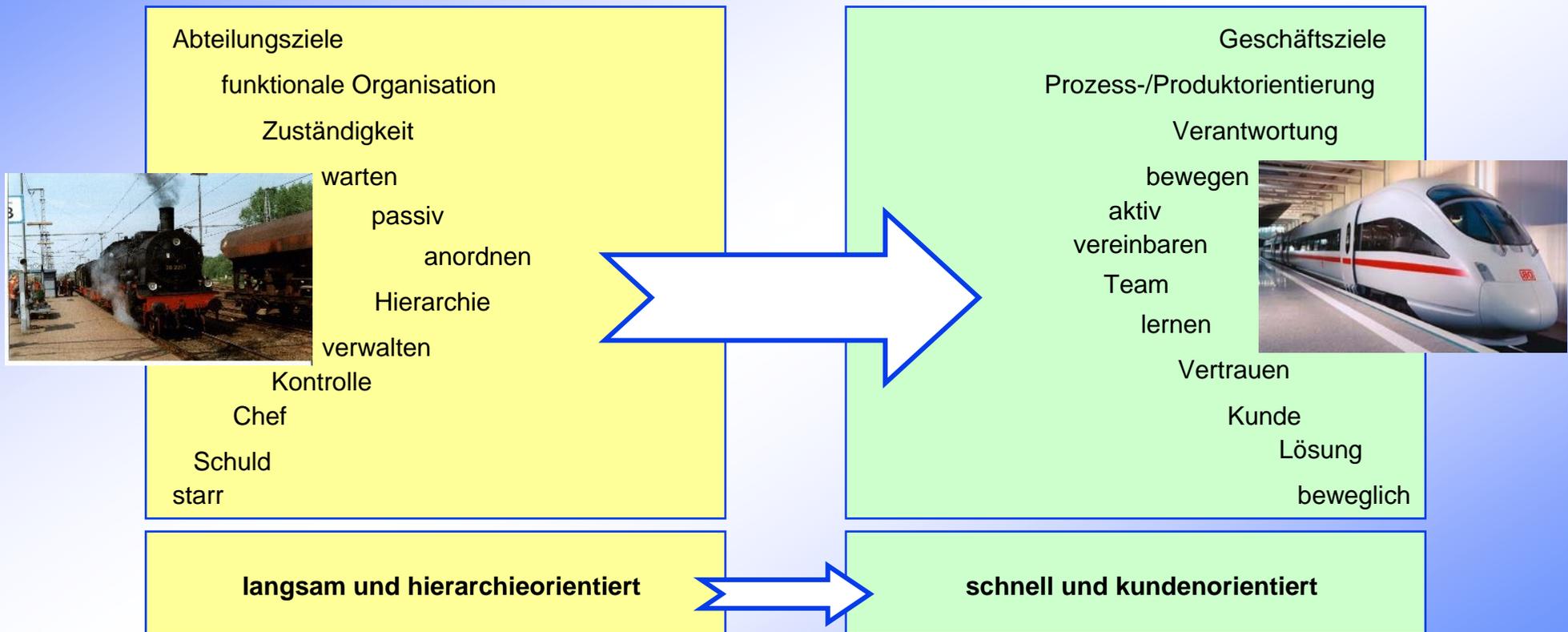
BUDGETIERUNG	PARALLEL	PROJEKT							
Erhöhung des Parkstellennetzes bei Dienstfahrzeugen auf 3 u bis Ende 04	Parkstellennetz								Ziel ist auf heutiger Sicht erreichbar, die Bereitschaft zur Ausrichtung bei den Hauptverträgen vorhanden
Fertigung und Ausbau des nachhaltigen Wirtschaftens in Graz und international u. a. durch Disproportionalität	Wirtschaftsprüfung	19	0						
Internationaler Wirtschaftsprüfung	Wirtschaftsprüfung	3	1						
Erhöhung des privaten Engagements für die UST, vor allem durch U.M.A.	Wirtschaftsprüfung	4	4						
Erhöhung der Wirtschaftsprüfung im Wirtschaftsprüfung	Wirtschaftsprüfung	0	10						Ziel wird im 2. Jahresdrittel erreicht
Transparenzsteigerung und Kostenreduzierung im Bereich Abfallwirtschaft	Abfallwirtschaft								Geheimmodell wurde in Abfallwirtschaft
Steigerung der Energieeffizienz u. des Arbeits erneuerbarer Energieträger	Energieeffizienz								Kennzahlverfolgung erst Ende 04 möglich
Aufrechterhaltung der ökolog. u. ökonom. Funktionen des städtischen Grünraumes u. der Innenhöfe	Grünraum								Derzeit keine konkrete Aussage möglich, da die Berechnungen und Auswertungen im Laufen sind; Aussage erst im Mitte 05 möglich sein.
Generierung von zusätzlichen Einnahmen	Einnahmen	100	100						
Erhöhung der Wirtschaftsprüfung	Wirtschaftsprüfung								



.. Schritt zum KULTURWANDEL als Kernziel!

von

nach



„Die Dienstleistungskommune Stadt Graz gewährleistet höchste kommunale Lebensqualität für seine BürgerInnen bei sparsamsten Mitteleinsatz“