

# Kontraktmanagement im Magistrat der Stadt Wien

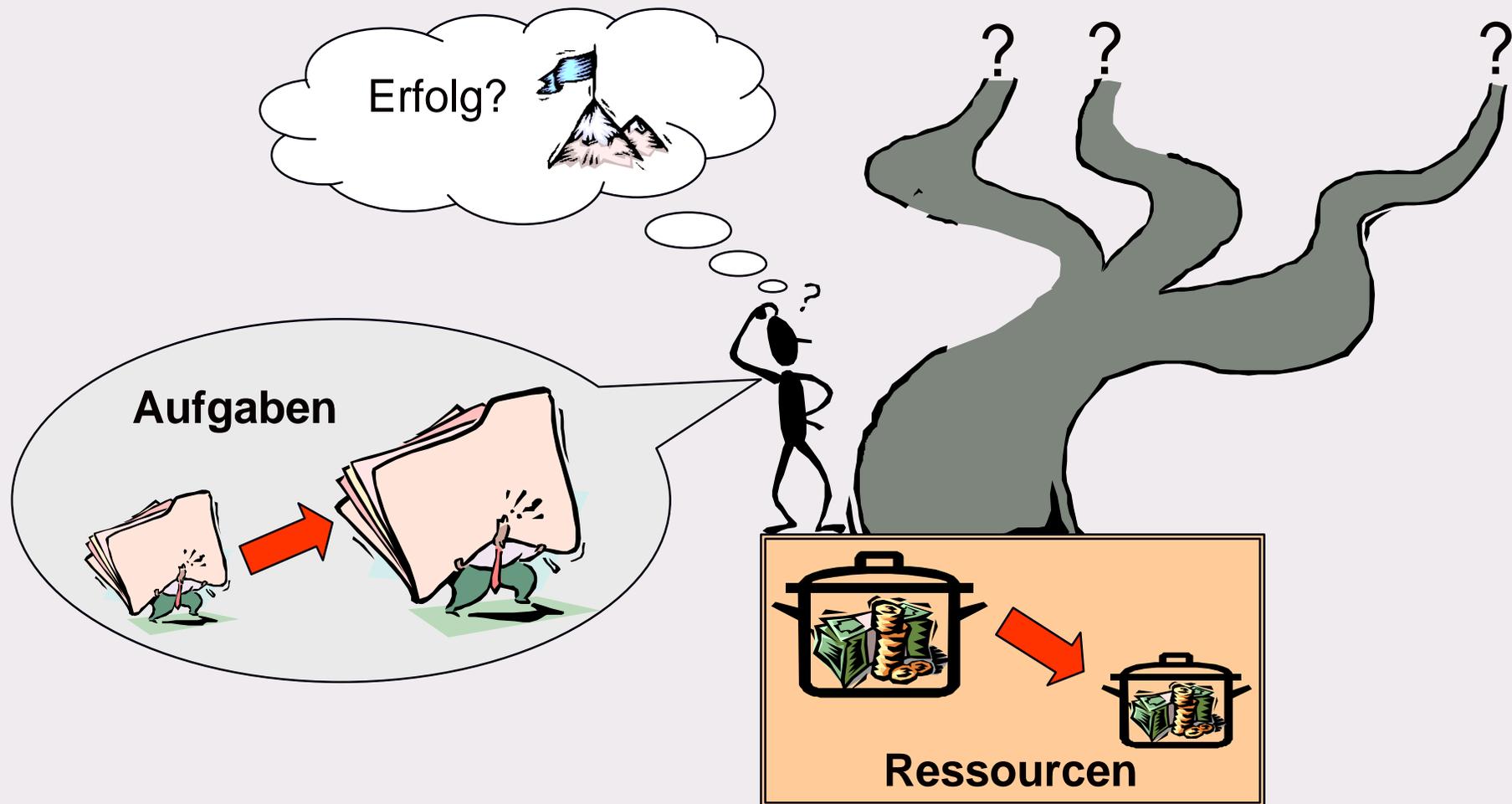
## Zielgerichteter Ressourceneinsatz

Ergänzung der Inputsteuerung 

durch Output- und Zielorientierung 

und die Umsetzung im Magistrat Wien 

# Anforderungen an die öffentliche Verwaltung



# Ansatzpunkt Mittelverfügbarkeit



## Ausweitung Verschuldung

- Zinsenlast, Rückzahlung, Maastrichtkriterium

## Veräußerung von Vermögen

- Einmalertrag, materielle Verfügbarkeit

## Fremdfinanzierung (PPP, Sale and Lease back, ...)

- Möglichkeiten, Komplexität, Risiko, Beherrschbarkeit

## Erhöhung von Abgaben und Gebühren

- Möglichkeiten, Akzeptanz

## Erwirtschaftung von Leistungserlösen am freien Markt

- Konkurrenz zur Privatwirtschaft

## Ausweitung kommunale Steuerbasis

- z.B. Betriebsansiedlung => Standortwettbewerb

# Ansatzpunkt Mitteleinsparung



Reduktion von Gesamtbudget

Reduktion von Investitionen, Instandhaltung

Reduktion von Personalausgaben

Reduktion von Transferleistungen

Reduktion sonstige laufende Ausgaben

Auswirkungen ?



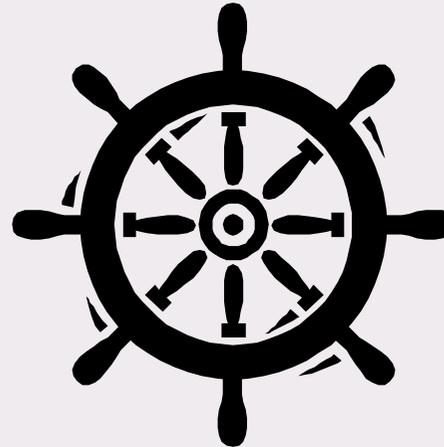
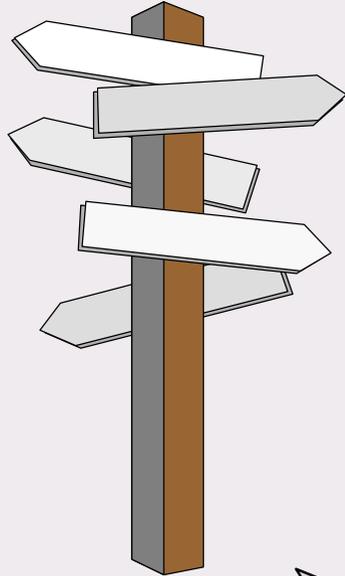
# Steuern über Ziele



# Optimaler Ressourceneinsatz



## Politik + MD



## Dienststellen

- ✓ rasche Erledigung
- ✓ kundenfreundlich
- ✓ wirtschaftlich
- ✓ kompetent

Steuerung (Controlling)  
**Effektivität + Effizienz**



## Konkurrenz

Ziele/Prioritäten  
Prod./Leist./Vorhaben  
Dienststellen  
Geschäftsgruppen



**Gedeckelte Mittel**

maximale  
**Zielerreichung**  
durch optimale  
**Mittelnutzung**

# Steuerungs-Informationsbedarfe



**Ressourcenzuordnung** (Input) zu  
Produkten/Leistungen/Vorhaben (Kostenträger)  
=> **Kosten- und Erlösübersicht, Deckungsgrad**

**Output Mengenkennzahlen** (Output) zu  
Produkten/Leistungen/Vorhaben  
=> **Kapazitätsplanung, Produktivität/Wirtschaftlichkeit**

**Verknüpfung von Zielen** (Output, Outcome) mit  
Produkten/Leistungen/Vorhaben  
=> **Aufgaben- und Zielkritik**

**Mehrdimensionale Zielbetrachtung + Ergebnismessung**  
=> **Sicht Zielzusammenhänge**

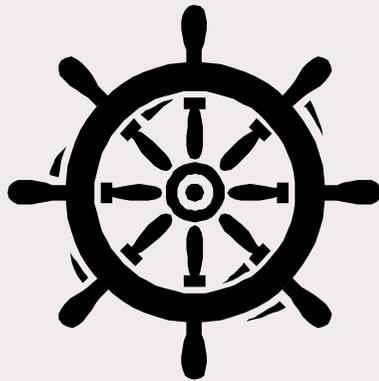
**Handlungsoptionen + Auswirkungen** bei Bedarf  
=> **Entscheidungsunterstützung**

# „Der Wiener Weg“



**Ausarbeitung  
+ Umsetzung**

Dienststelle



**Controllingbasis**

**Nutzen:**

- Realistische Ziele
- Arbeitsplanung
- Erfolgsbelegung



**Kontraktsystem**



**Leistungskontrakt**

(Vereinb.m. AuftraggeberInnen)

- Strategische Ziele/Projekte
- Grundsatzvereinbarungen
- Schwerpunkte/Veränderungen im Kontraktjahr

**Basisdarstellung**

(vollständ. Darstell. Dienststell.)

- Anspruchsgruppen
- Ressourcen/Potenziale
- Strateg. + operationale Ziele
- Produkte/Leistungen/Vorhaben + Ressourcenzuordnung
- Berichtswesen



(Weiter-) **Entwicklung Instrumente**

=> *Kennzahlen, KORE, Berichtswesen, ...*

**Jährliche  
Vereinbarung**

Dienst-  
stelle

Politik  
+  
MD



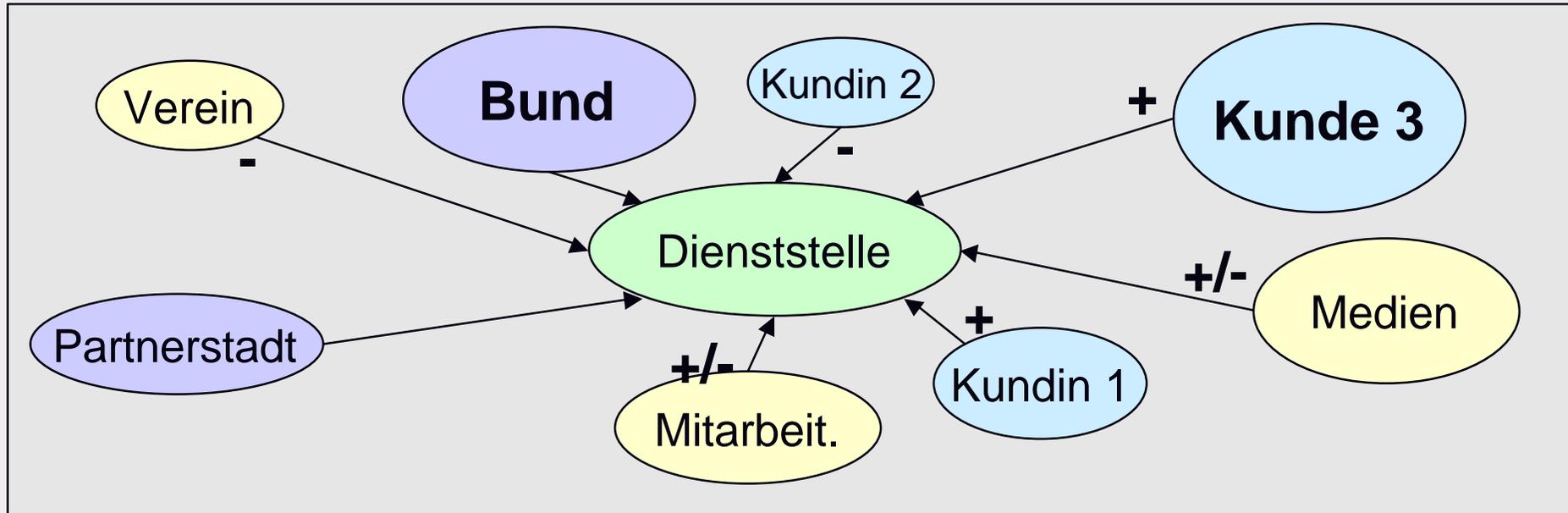
**Kommunikations-  
+  
Aushandlungs-  
Instrument**

**Nutzen:**

- DST-Information
- Eingriffsmöglichkeit
- Ergebnisverfolgung

# Anspruchsgruppen

(Umfelddarstellung - Stakeholderanalyse)

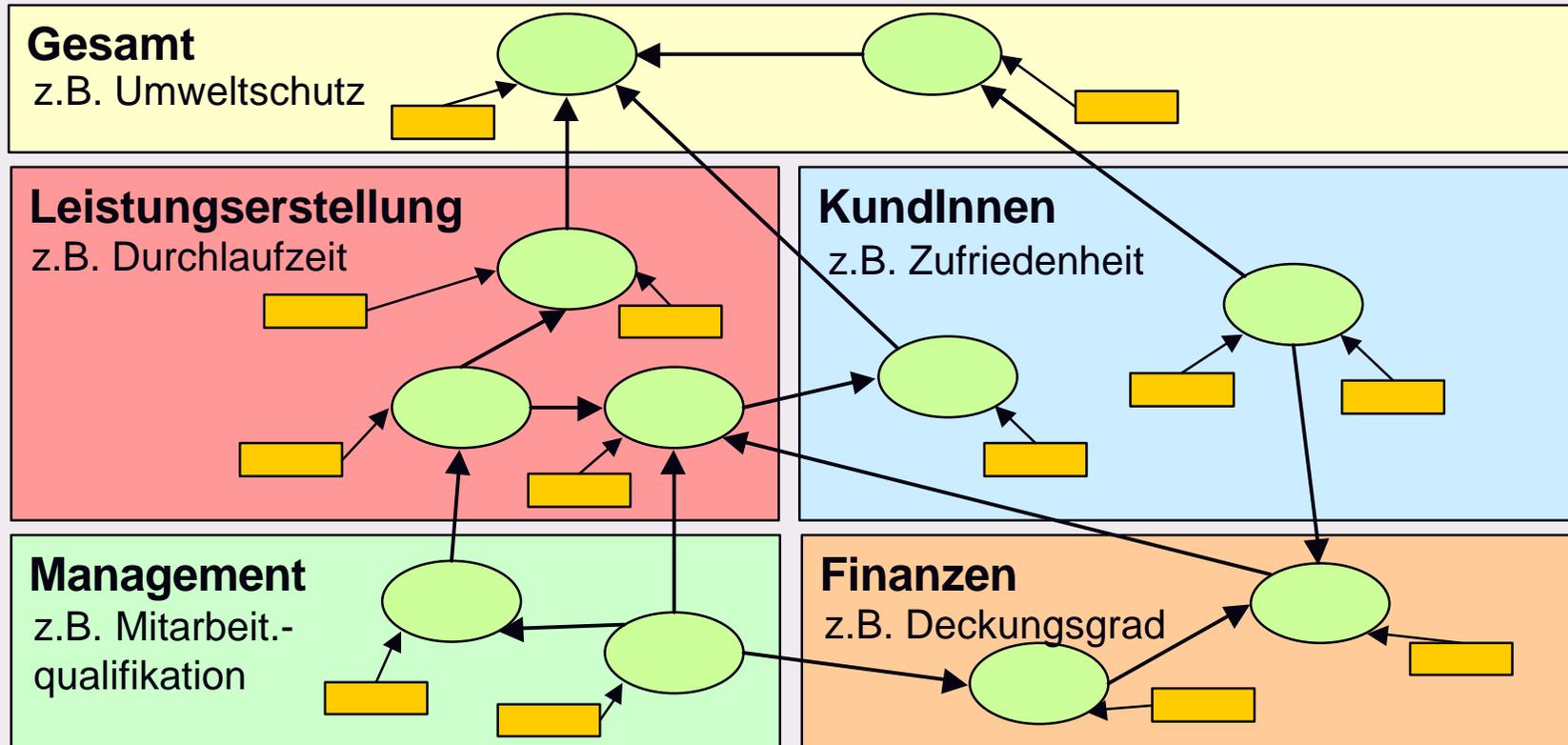


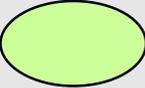
**Wer** will etwas, hat Interessen zu Thema? (ggf. in welcher Funktion/Rolle)  
=> Identifikation jener, die zu berücksichtigen sind.

**Was** ist das jeweilige Interesse?  
=> Art der Ansprüche (Spannungsfeld!) identifizieren.

**Wie** soll das berücksichtigt werden?  
=> Art des Umganges damit (ggf. Maßnahmenplan)

# Balanced Scorecard



Strategische Ziele  werden in mehreren Zieldimensionen  in ihren Abhängigkeiten  ausgewogen („balanced“) dargestellt. Die Zielerreichung wird über Indikatoren  bewertet („Scorecard“)

# Ziel/Produkt-Verknüpfung (Matrix)



	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Ziel 1		+		
Ziel 2	+		+	
Ziel 3				
Ziel 4	+			

Ziel- Produktzusammenhang als Ansatz zur **Aufgabenkritik**:

=> Ziele ohne Produkte zur Realisierung hinterfragen u. ggf. streichen!

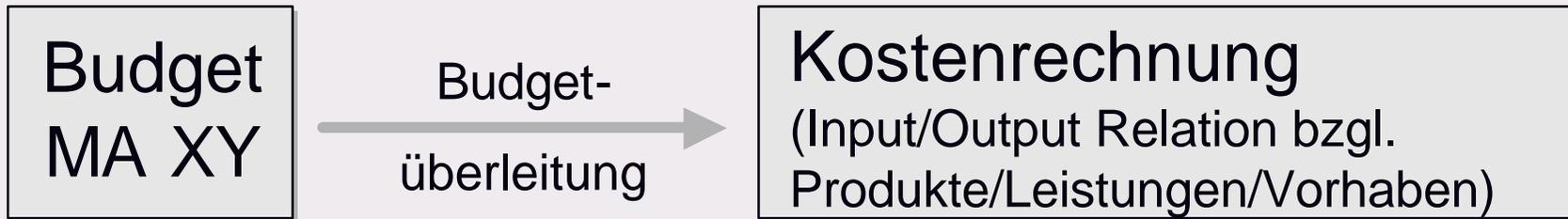
=> Produkte, die keinem Ziel dienen, hinterfragen und ggf. streichen!

+ Relevanz der Zusammenhänge bei späteren **Veränderungen**:

=> Zieländerung  $P_x$  => Veränd. in  $P_x$  => Veränd. Ressourcenbedarf bei  $P_x$

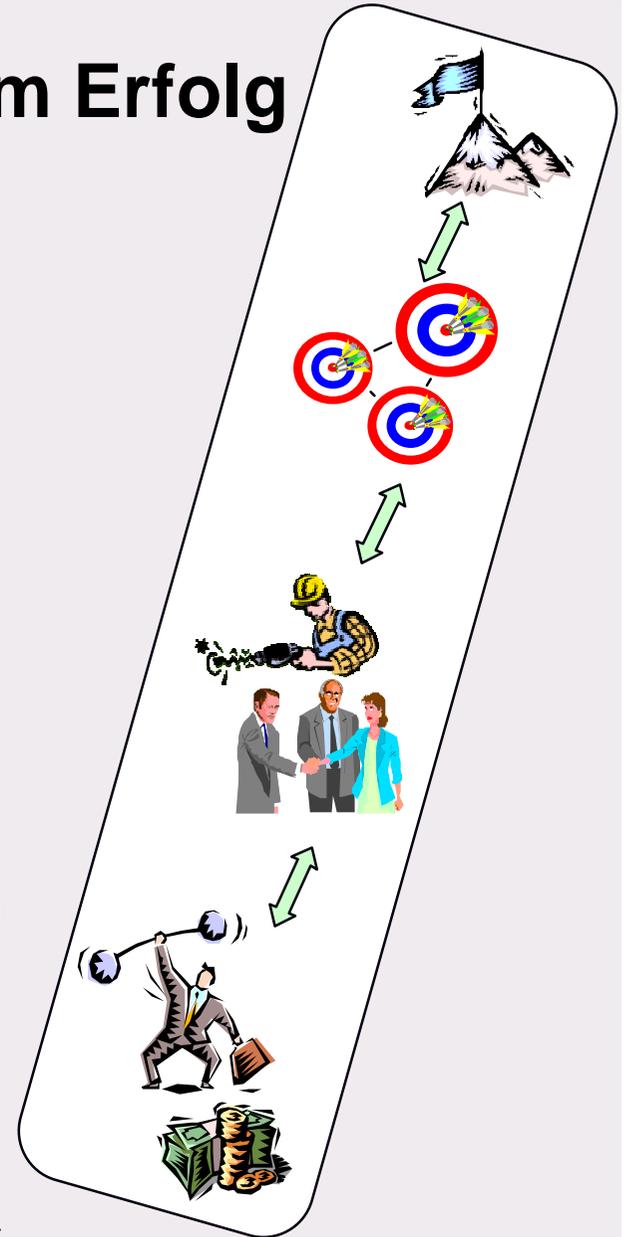
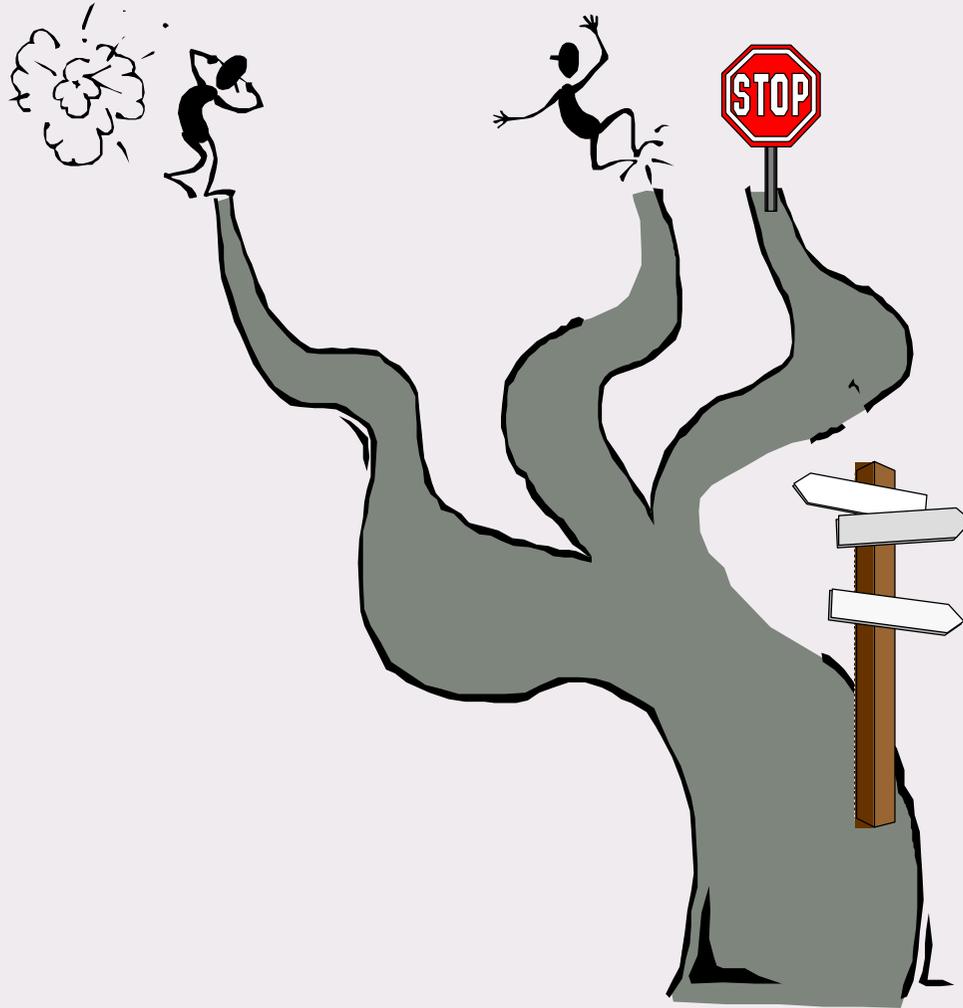
=> Ressourcenänderung bei  $P_y$  => Veränd. in  $P_y$  => Veränderung Ziele  $P_y$

# Ressourcenzuordnung



	Output (Menge)	Personal (Stunden)	€			DG
			Personal- & Amtssachauf.	Zweckaufw.	Einnahmen	
externe Produkte						
interne Leistungen						
einmalige Vorhaben						
		100%	100%	100%	100%	%

# Zusammenhänge als Wegweiser zum Erfolg



# Status Kontraktmanagement



## Systementwicklung

- 1999: WORD-Formular (+ in der Folge EXCEL Mappe)
- 2002: Trennung in Leistungskontrakt + Basisdarstellung
- 2003: SAS BSC Software + EXCEL
- *2005: SAS BSC Software + Datawarehouse*

## Systemausbreitung

- 1999: Ausarbeitung 3 Pilotkontrakte für Jahr 2000
- 2004: 54 Dienststellen mit Kontrakt 2004, + 16 neue
- *2005: 82 Dienststellen im System => Flächendeckung*

## Systemumsetzung

- Verrechtlichung in Geschäftsordnung
- Normierung Produkt- und Leistungsgruppen
- Einheitliche Vorgabe von Verwaltungszielen
- *vom Bottom up zum Gegenstromverfahren für politische Ziele*

# Erfolgsfaktoren Kontraktmanagement



## Hochmotiviertes Kernteam

- Hohe fachliche und soziale Kompetenz
- Begeisterungsfähigkeit (andere gewinnen)
- Eigeninitiative, Mut zur Handlung

## Akzeptanz bei allen Beteiligten, Aktivierung von Eigenverantwortung und Mitwirkung

- Individuelle Interessen akzeptieren und berücksichtigen (Interessenausgleich)
- Unterstützung für Durchführung (Schulung, Beratung, ...)
- Pragmatismus, Machbarkeit

## Lernen und Weiterentwicklung als Systemgrundlage

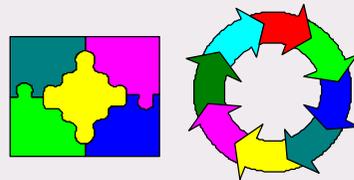
- Kontraktsystem insgesamt
- Einzelkontrakte
- Unternehmenskultur

# Erfolg durch Zusammenwirken

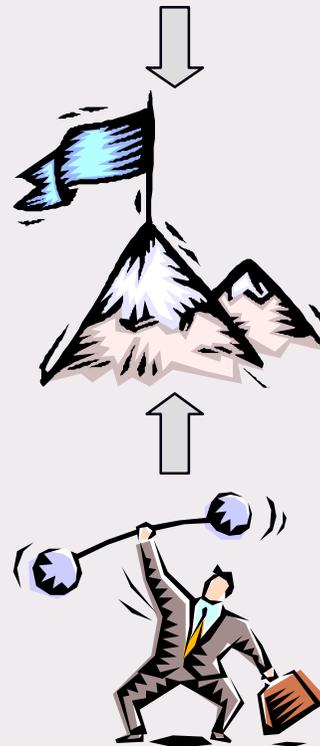
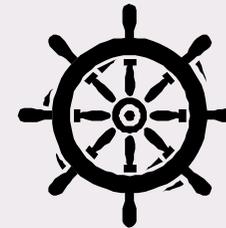
Technologienutzung



Organisations- und  
Prozessoptimierung



Steuerungsinstrumente



Finanzmanagement



Kommunikation  
+ Zusammenarbeit



Personalmanagement

