

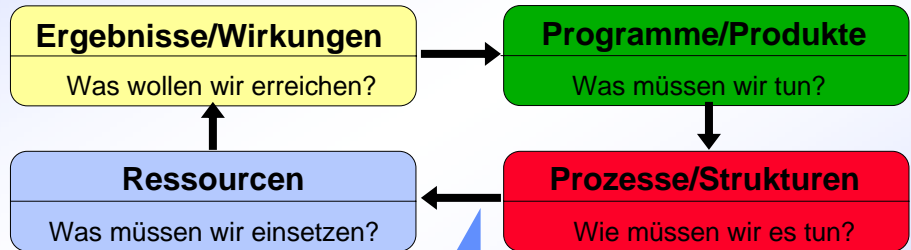
Die maßgeschneiderte Balanced Scorecard als Kontrakt



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

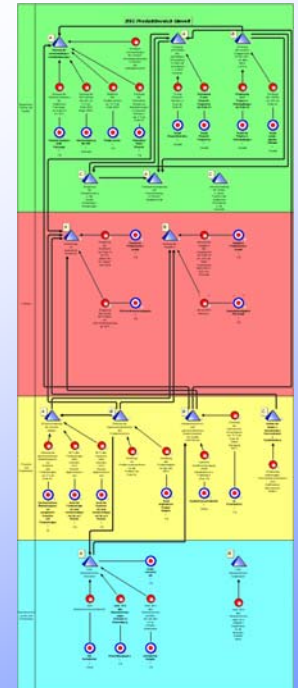
Angespannte Finanzsituation beeinflusst die flächendeckende Einführung auf jeden Fall: kann Imageschaden, Blocker oder Motor für die Einführung des Produktbudgets sein.

Erste Evaluierung durch Lenkungsteam und Kernteam erfolgt in den nächsten Wochen

Was ist der Inhalt des GSM?

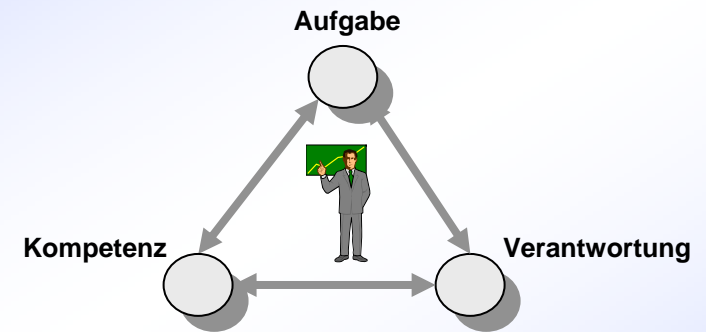
■ Ziel ist der Aufbau von strategischer und operativer Steuerung als selbständiger Kreislauf in einem Produktbereich

- 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



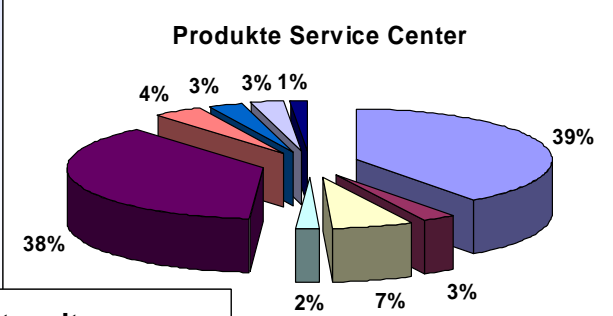
Nutzen für die **Verwaltung**

- **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

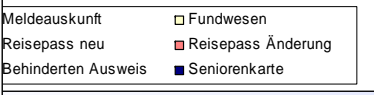
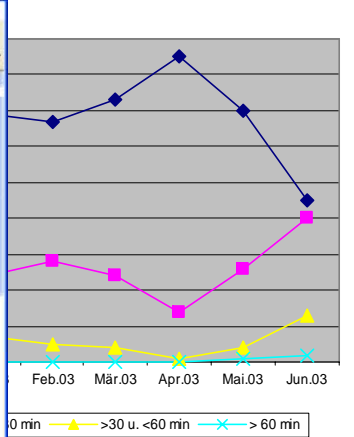


Beispiel: ServiceCenter

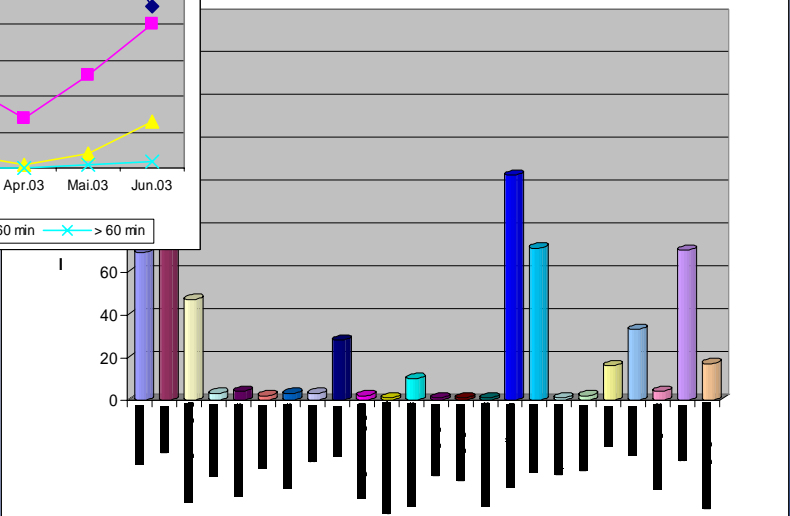
- Steuerung und Controlling mittels Balanced Scorecard



Entwicklung der Wartezeiten



Produkte ServiceCenter



ADOscore® - Microsoft Internet Explorer

Adresse: V:\Controlling\Modell\Exporte\Modell\Infos\export.htm

Liste der Modelle

- Zentrale Steuerung/unterstützung
- BSC Magistrat Graz 1.0
- MAP Magistrat Graz 1.0
- Strategie Magistrat Graz 1.0
- Produktbereich innere Verwaltung
- Präsidentamt
- MMP Präsidentschaft 1.0
- ServiceCenter
- BSC ServiceCenter 1.0**
- Erfolgsfaktoren ServiceCenter
- Maßnahmen ServiceCenter
- Strategie ServiceCenter 1
- externe Dokumentation

Produktverteilung

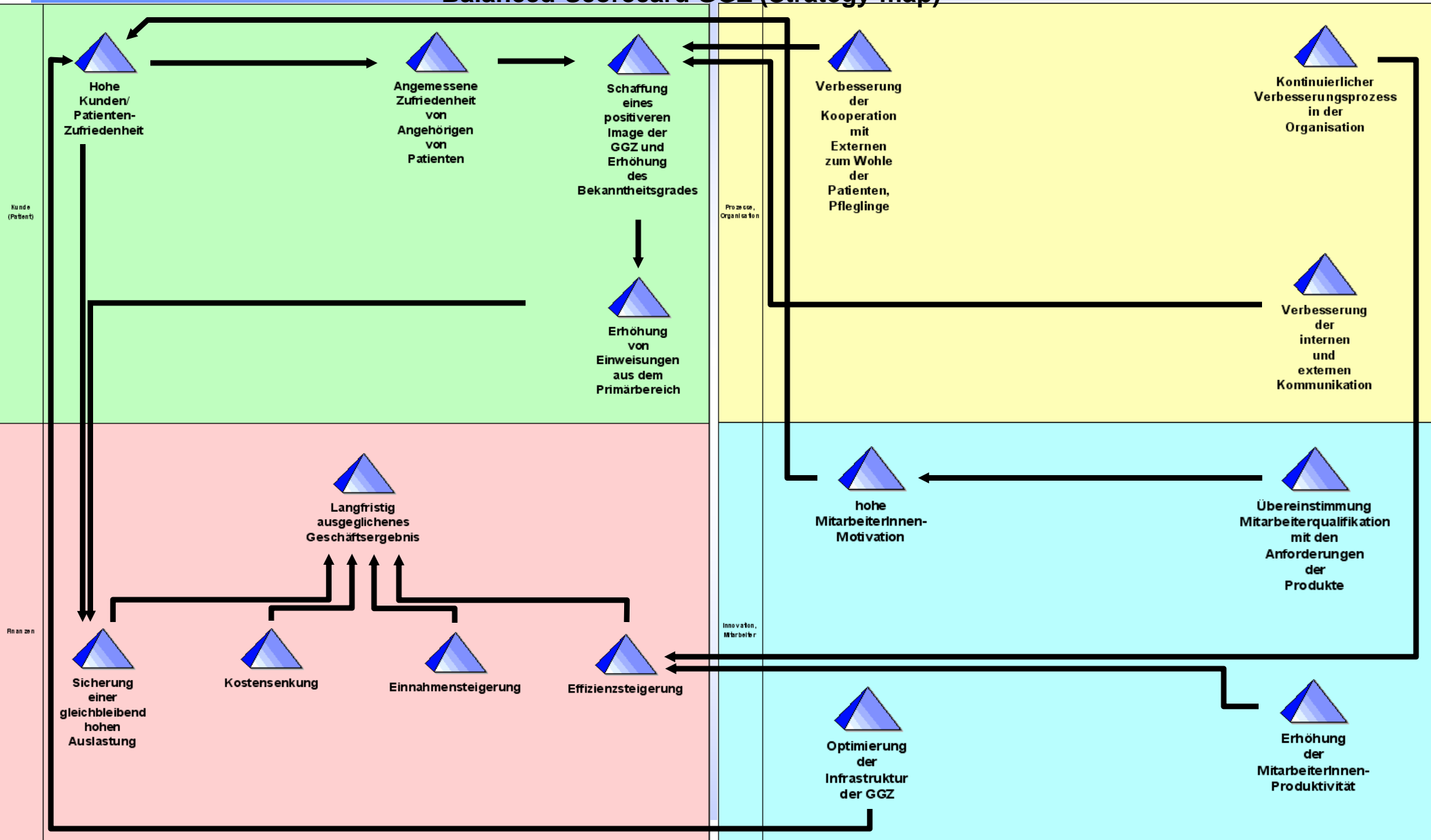
Entwicklung der Wartezeiten

BSC ServiceCenter 1.0

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

Lokales Intranet

Balanced-Scorecard GGZ (Strategy-map)



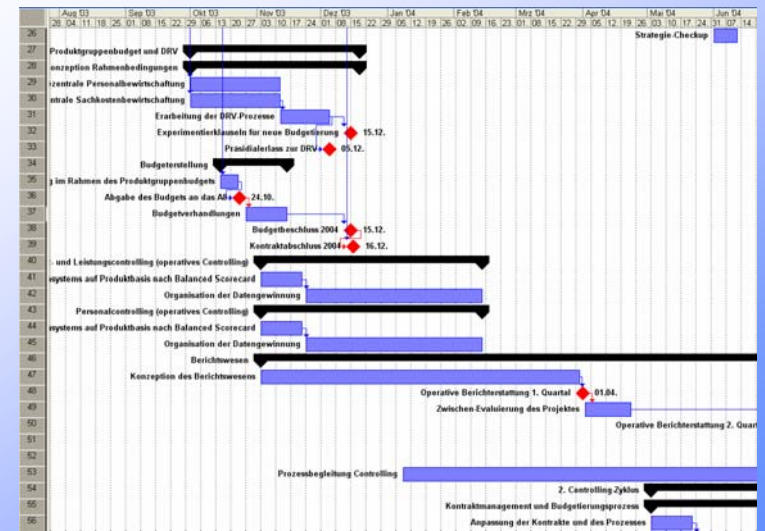
Aufbau des GSM?

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

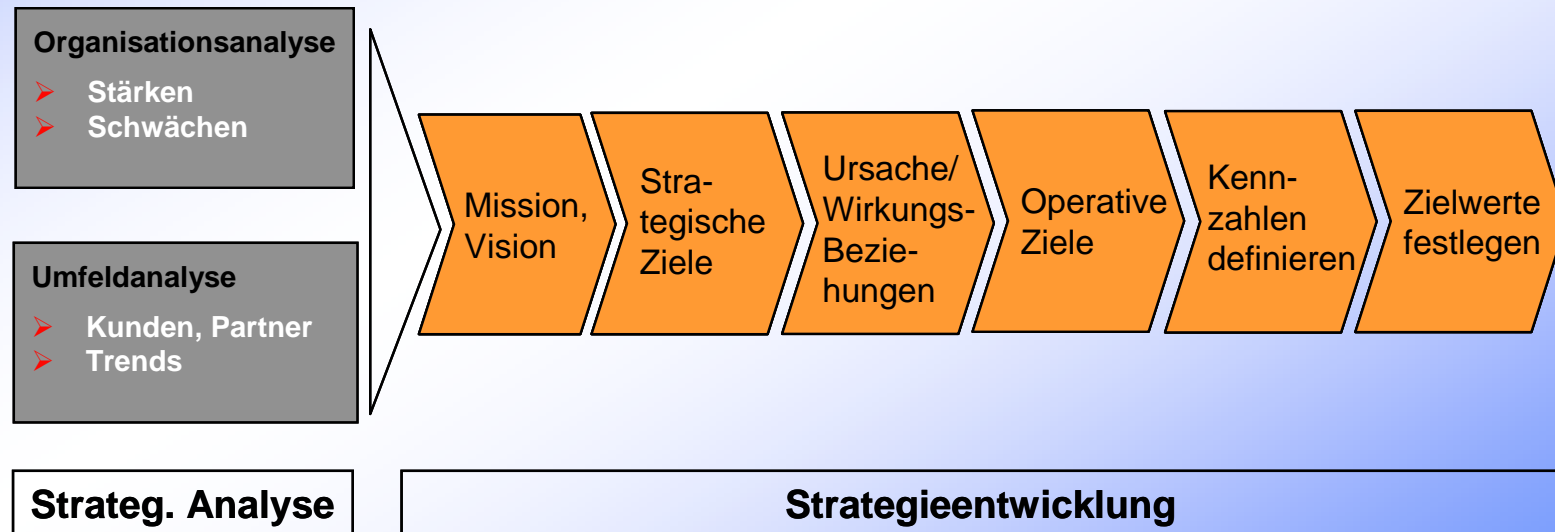
- Einführung eines jährlichen Strategie-Prozesses
- Aufbau der Balanced Scorecard (mit technischen Werkzeugen)
- Definition der steuerungsrelevanten Kennzahlen und Zielwerte
- Planung strategischer Maßnahmen



Modul 1: Strategisches Management

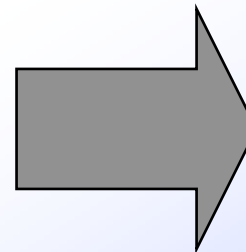
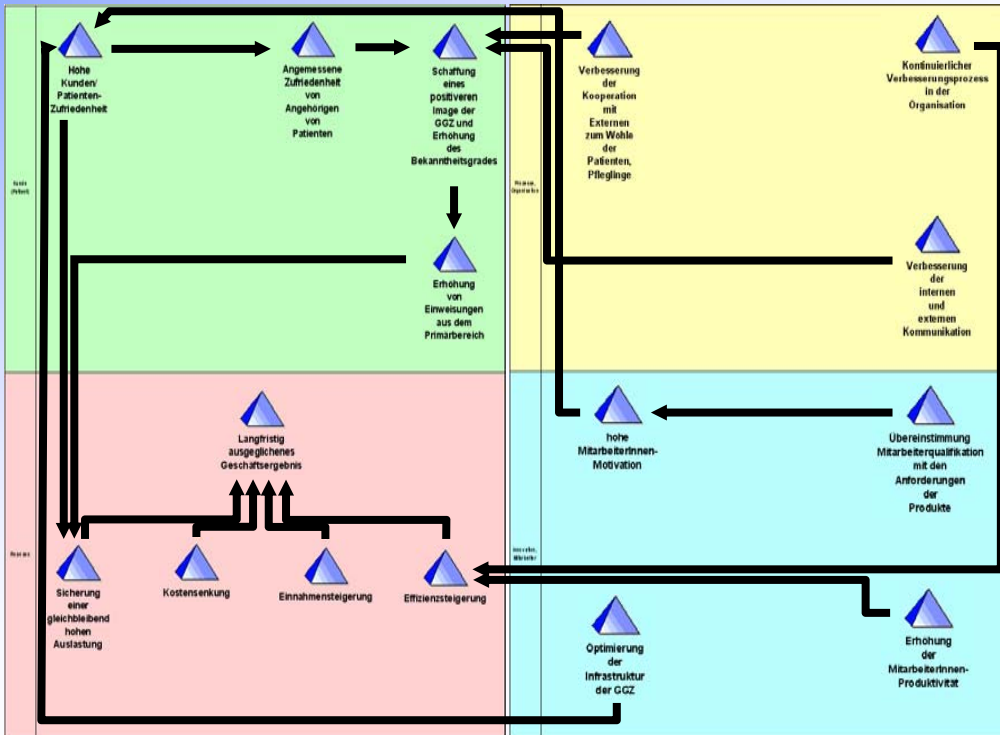
■ Strategie-Prozess

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

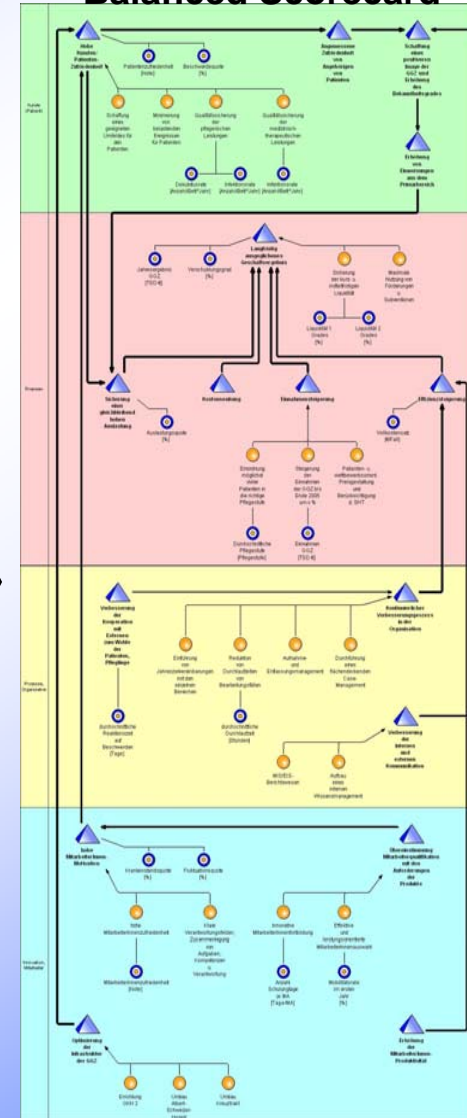


Modul 1: Strategisches Management

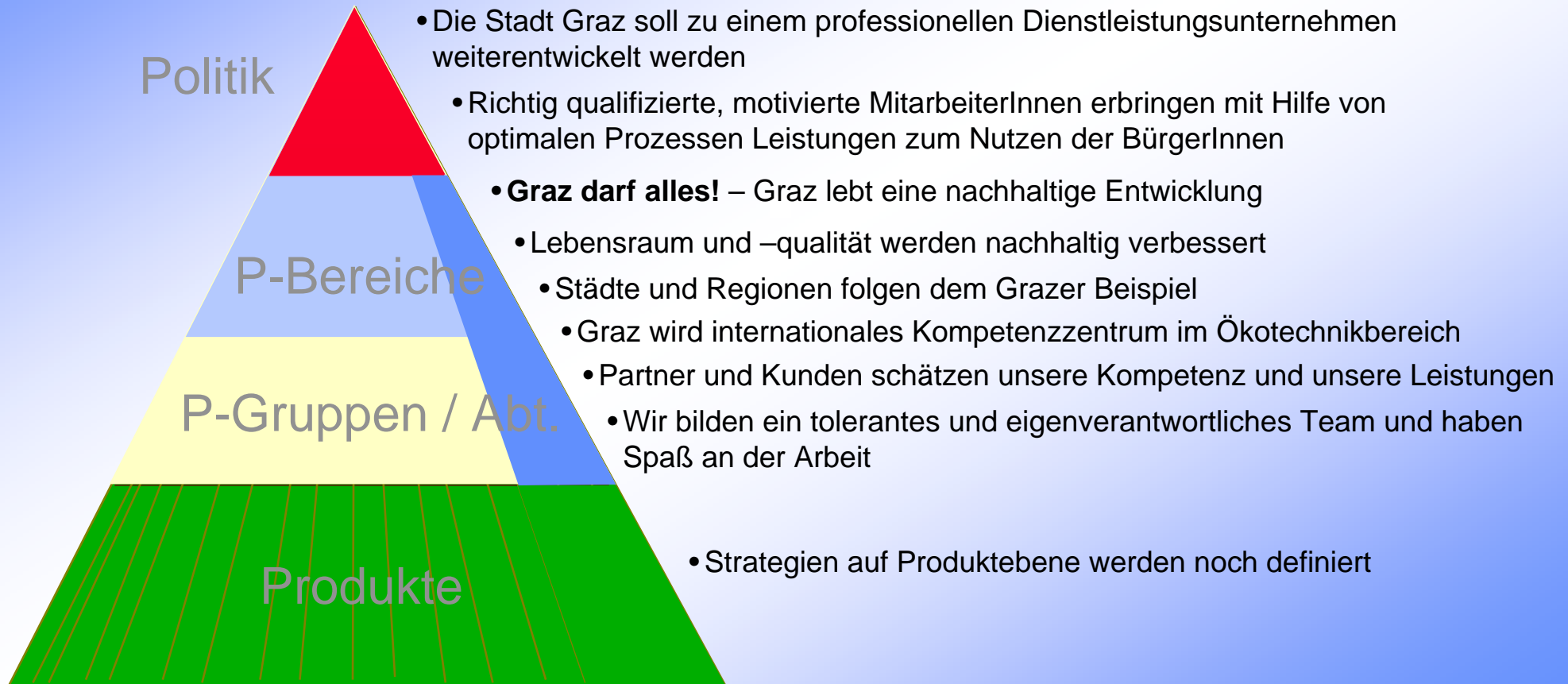
Strategy-Map



Balanced Scorecard



Strategische Steuerung – Vision und Ziele



Modul 2: Produkt-Budgetierung

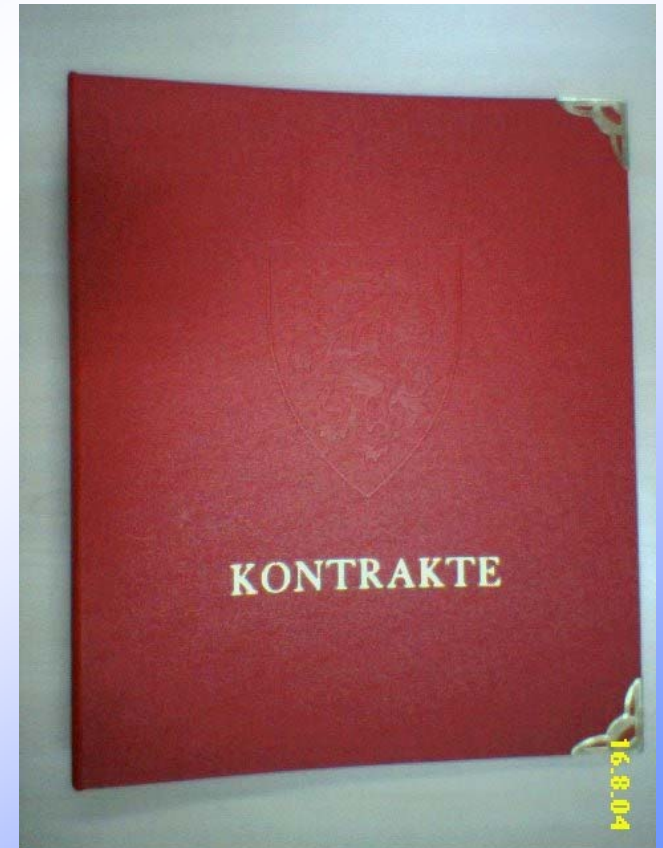
- Überleitung des TA-Budgets
- Produktbudget-Verwaltung
- neue Budgetierung auf Produkt-Basis
- GR-Beschluss des Produktbudgets

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

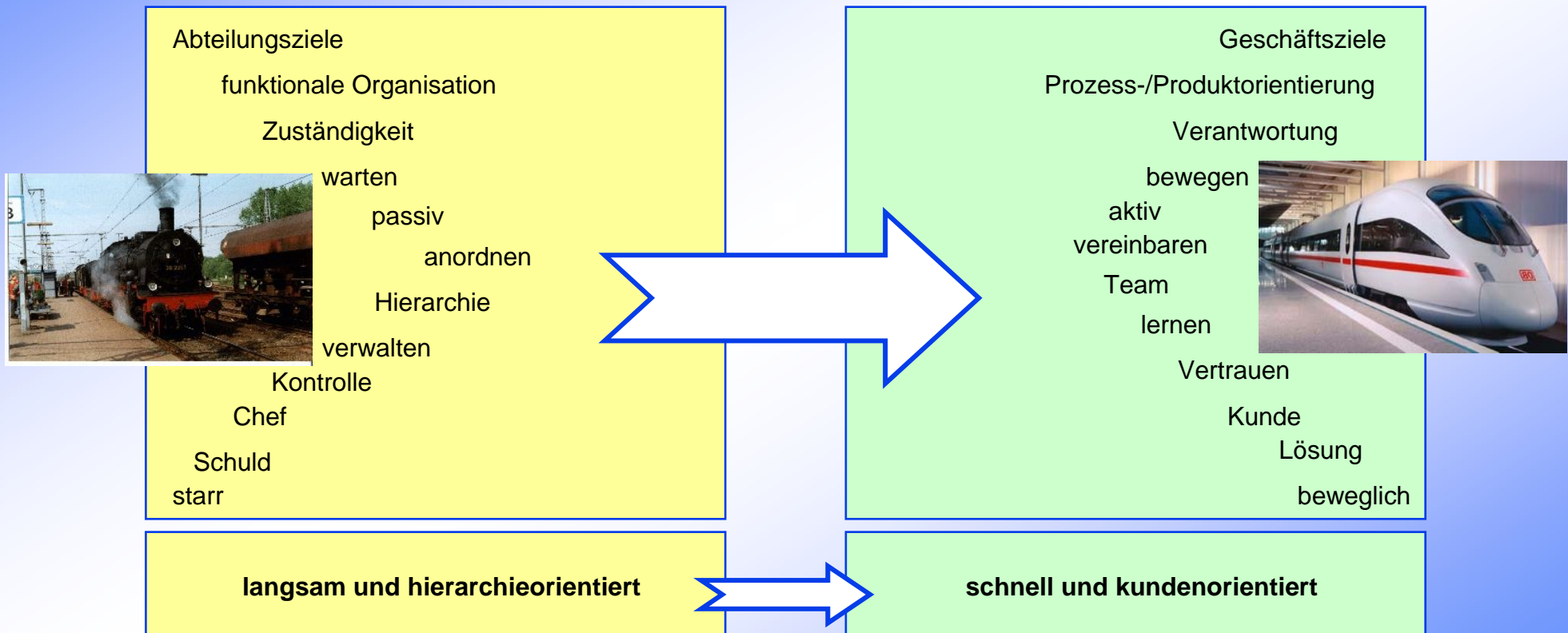
- Kontraktentwurf (auf Grundlage der Scorecard inkl. Produktbudget)
- Kontraktverhandlungen mit politischem/Referenten/in
- Kontraktabschluss zwischen StadtsenatsreferentIn, Magistratsdirektor und Abteilungsleitung



.. Schritt zum KULTURWANDEL als Kernziel!

von

nach



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