KREIS UNNA

DER LANDRAT

09.11.2022 **Drucksache 203/22**

Wirkungsorientierte Steuerung - Update von Zielen und Kennzahlen

Gremium	Sitzungsdatum	Beschlussstatus	Beratungsstatus
Ausschuss für Finanzen und Konzernsteuerung	30.11.2022	Kenntnisnahme	öffentlich

Organisationseinheit	Steuerungsdienst	
Berichterstattung	Kreisdirektor Mike-Sebastian Janke	
Budget	01	Zentrale Verwaltung
Produktgruppe	01.01	Steuerungsdienst
Produkt	01.01.01	Gesamtsteuerung und Finanzwirtschaft
Haushaltsjahr	2023	**Ertrag/Einzahlung [€]**
		Aufwand/Auszahlung [€]

Sachbericht

Erstmalig im Jahr 2015 stellten Politik und Verwaltung gemeinsame Überlegungen zu einem nachhaltigeren Weg der Haushaltssteuerung über Ziele und Kennzahlen in Verbindung mit finanziellem Ressourceneinsatz an. Es bestand Einigkeit darüber, dass als Grundlage für eine konkrete Zielformulierung eine Gesamtstrategie für den „Konzern Kreis Unna“ dienen sollte. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass zur Implementierung und Umsetzung der Gesamtstrategie und deren Ziele das Instrument der Wirkungsorientierten Steuerung (WOS) eingesetzt wird (DS 106/15).

Wirkungsorientierung im Haushalt soll erreichen, dass inputorientierte Steuerung durch eine an konkret messbaren strategischen Zielen outputorientierte Steuerung ersetzt wird. Durch WOS soll eine Auseinandersetzung mit der Wirkung des Verwaltungshandelns auf unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Verkehrsteilnehmer, ältere Menschen, Kinder und Jugendliche) stattfinden. Die Transparenz des Handelns wird erhöht, da Ziele für den Haushalt feststehen, Maßnahmen auf die Zielerreichung ausgerichtet und messbar gemacht werden.

Zur Umsetzung der Strategie und Steuerung des WOS-Prozesses wurde im Jahr 2016 eine Strategiekommission, die sich aus Vertreter*innen aus Politik und Verwaltung sowie den Geschäftsführern der Gesellschaften zusammensetzte, gebildet (DS 021/16).

In der ersten Sitzung der Strategiekommission im Juni 2016 beriet man zunächst die Struktur der Gesamtstrategie, die Festlegung von Handlungsfeldern sowie erste Umsetzungsziele für den Produkthaushalt des Jahres 2017. Darüber hinaus traf man die Vereinbarung, die Formulierung der Gesamtstrategie als politischen Prozess zu gestalten. Die Fraktionen SPD und CDU erarbeiteten daraufhin in Abstimmung mit den anderen Fraktionen und Gruppen einen gemeinsamen Vorschlag für eine Gesamtstrategie, die im September 2016 vom Kreistag beschlossen wurde (DS 111/16) und seither im Vorbericht zum Haushalt abgebildet wird.

Struktur der Gesamtstrategie

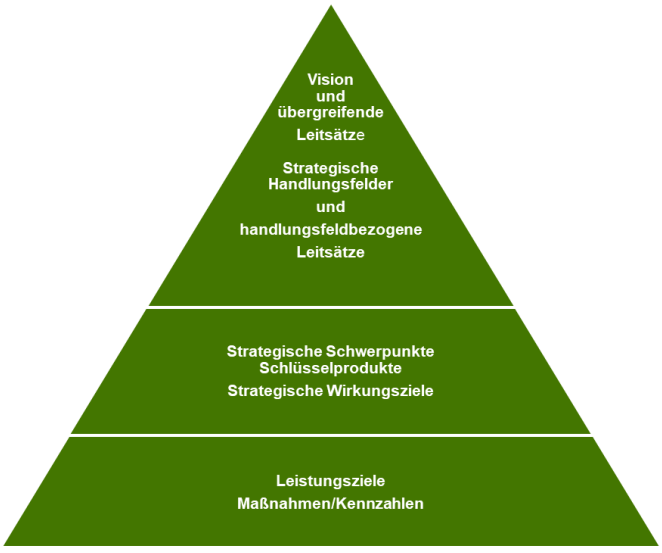
1. Strategieebene
Abbildung im Vorbericht zum Haushalt
Langfristig und global

Die Vision, die handlungsfeldübergreifenden und handlungsfeldbezogenen Leitsätze wurden von der Politik als Ausdruck politischen Willens unmittelbar formuliert.

2. Strategieebene
Abbildung in den Budgets
Mittelfristig (3 - 5 Jahre)

Festlegung in den Fachbereichen
Abstimmung mit der Politik

3. Strategieebene
Abbildung auf Produktebene
Kurzfristig (Haushaltsjahr)



Bei der Umsetzung der Gesamtstrategie ist es Aufgabe der Verwaltung, die strategischen Vorgaben der Politik zu operationalisieren. Hierzu gehört die Formulierung von Wirkungszielen, die das gewünschte Resultat des Verwaltungshandelns in den einzelnen Handlungsfeldern beschreiben, die Festlegung von

Leistungszielen (Was müssen wir für die Erreichung des Wirkungsziels tun?) sowie Maßnahmen und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung.

Die Organisationseinheiten formulierten mit Unterstützung des Steuerungsdienstes nach den Vorgaben des Systems der wirkungsorientierten Steuerung Ziele für ihren Produkthaushalt. In der Strategiekommission wurden in regelmäßigen Abständen die formulierten Ziele beraten, abgestimmt und vereinbart.

Erstmals für den Haushalt 2017 wurden im Fachbereich Arbeit und Soziales | FB 50 exemplarisch Wirkungsziele für das Handlungsfeld Wirtschaft und Arbeit erarbeitet und wirkungsorientiert für den Haushalt. erarbeitet. Seit dem Jahr 2018 sind für alle strategischen Handlungsfelder in einheitlicher Systematik Ziele formuliert und die Zielerreichung mit Kennzahlen messbar gemacht worden.
Wirkungsorientierte Steuerung ist seither in die Prozesse der Haushaltsaufstellung und -beratung und des Jahresabschlusses integriert. Die Budgetberichterstattung zum 31.05. und 30.09. eines Jahres wurde zudem um die Dimension „Wirkungsorientierte Steuerung“ erweitert, um die unterjährige Zielerreichungskontrolle zu gewährleisten.

Da der Prozess der wirkungsorientierten Steuerung dem Status eines Projektes entwachsen war, wurde die Strategiekommission aufgelöst. Die Fachausschüsse beraten seitdem im Haushaltsplanungsprozess über Ziele und Kennzahlen für das jeweils neue Haushaltsjahr sowie im Jahresabschluss über die Zielerreichung. Der Ausschuss für Finanzen und Konzernsteuerung übernahm als Ersatz für die Strategiekommission koordinierende Aufgaben im Zusammenhang mit WOS.

Seit Beginn des Einsatzes von WOS wurden jeweils im Rahmen des Haushaltsaufstellungsprozesses regelmäßig die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen bei Bedarf angepasst. Die „Pandemiejahre 20/21“ ermöglichten kaum eine Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung der Zielformulierung; durch die verwaltungsweite Abordnung von Personal in den Fachbereich 53 war es vor allem Aufgabe der Organisationseinheiten, die volle Funktionsfähigkeit der Verwaltung weiter zu gewährleisten und organisatorische Maßnahmen zum Infektionsschutz für Mitarbeitenden zu treffen. Die politische Diskussion geriet durch die Absage von Ausschusssitzungen ebenfalls ins Stocken.
Für das Jahr 2022 hat sich nunmehr die Verwaltung ein flächendeckendes Update der Wirkungsorientierten Steuerung zum Ziel gesetzt.

In einem Prozess in dem alle Organisationseinheiten, die mit wirkungsorientierten Zielen steuern, eingebunden waren, wurden alle Leitungs- und Wirkungsziele, Maßnahmen und Kennzahlen hinsichtlich einer möglichen Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten überprüft. Dabei wurden Ziele auch ganz grundsätzlich auf den Prüfstand gestellt und anhand folgender Fragestellungen evaluiert:

- Sind die Ziele richtig gewählt?
- Wo gibt es Bedarf zur Nachsteuerung (Formulierung, Schwerpunktsetzung)?
- Werden die richtigen Maßnahmen zur Zielerreichung getroffen?
- Messen die Kennzahlen die gewünschte Wirkung?

Das Ergebnis des WOS-Updates ist in der Anlage 1 zu dieser Drucksache dargestellt.

Klimahaushalt

Der Beschluss des Klimaschutzkonzeptes im Juni 2022 wurde zum Anlass genommen, klimaorientierte betriebliche Ziele der Kreisverwaltung wirkungsorientiert zu formulieren.

Aus dem Klimaschutzkonzept ergibt sich für die Kreisverwaltung Handlungsbedarf insbesondere aus den Handlungsfeldern

HF 1 Kreiseigene Liegenschaften
HF 2 Klimafreundliche Kreisverwaltung
HF 3 Erneuerbare Energien und Energieeffizienz
HF 7 IT-Infrastruktur

Der Beratungsprozess über Ziele und deren Operationalisierung ist noch nicht abgeschlossen. Ein Bericht dazu erfolgt daher zu einem späteren Zeitpunkt.

Anlage

Wirkungsorientierte Steuerung | Haushalt 2023