

Politik und Verwaltung: Verknüpfung von mittelfristiger Aufgaben- und Finanzplanung sowie strategischer und operativer Planung

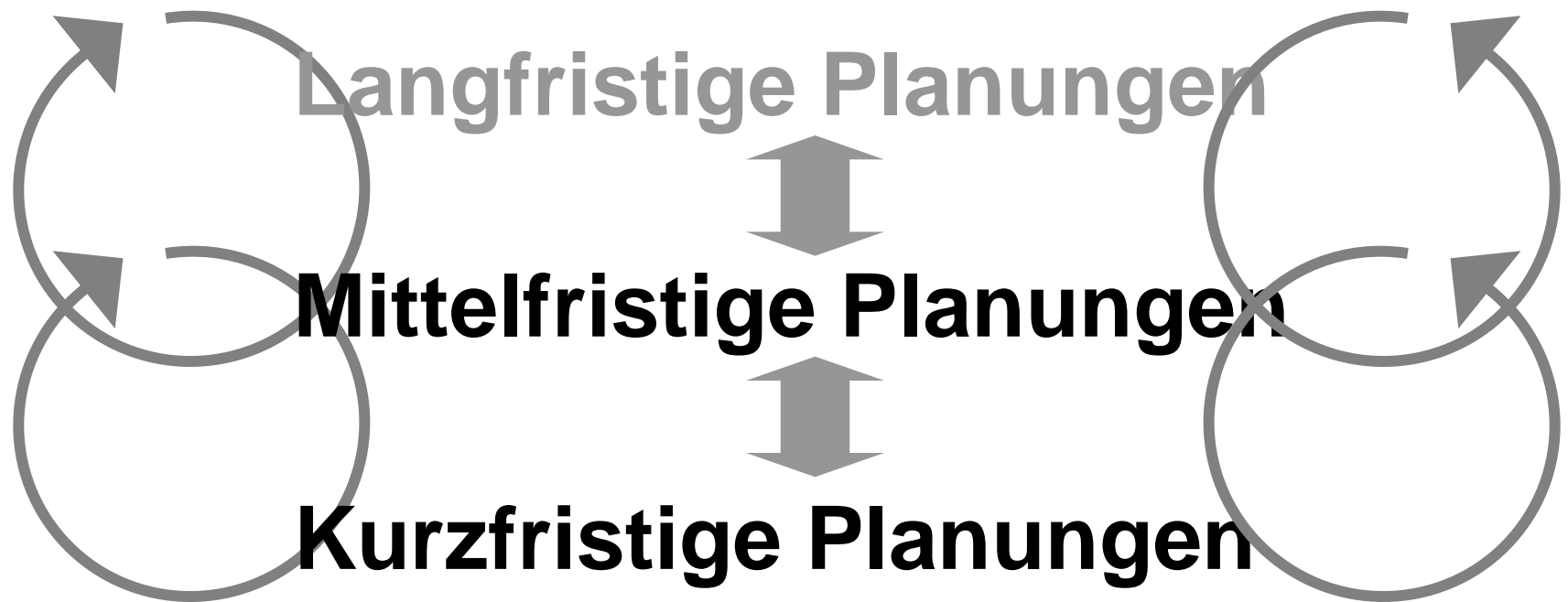
Erfahrungen und Empfehlungen zum Strategischen Public Management von **Theo Haldemann**, Dr. oec. publ., Zürich

Fachtagung VÖFRW / AFCP vom 23. September 2011:
Planen für die Zukunft – Herausforderungen öffentlicher Gemeinwesen im Kongress- und Kursaal Bern

Gliederung des Referats

- Planung und Steuerung
- Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung
- Politischer und betrieblicher Auftrag
- Balanced Scorecard (BSC)
- Strategische und operative Planung
- Erfahrungen und Empfehlungen
- Fazit

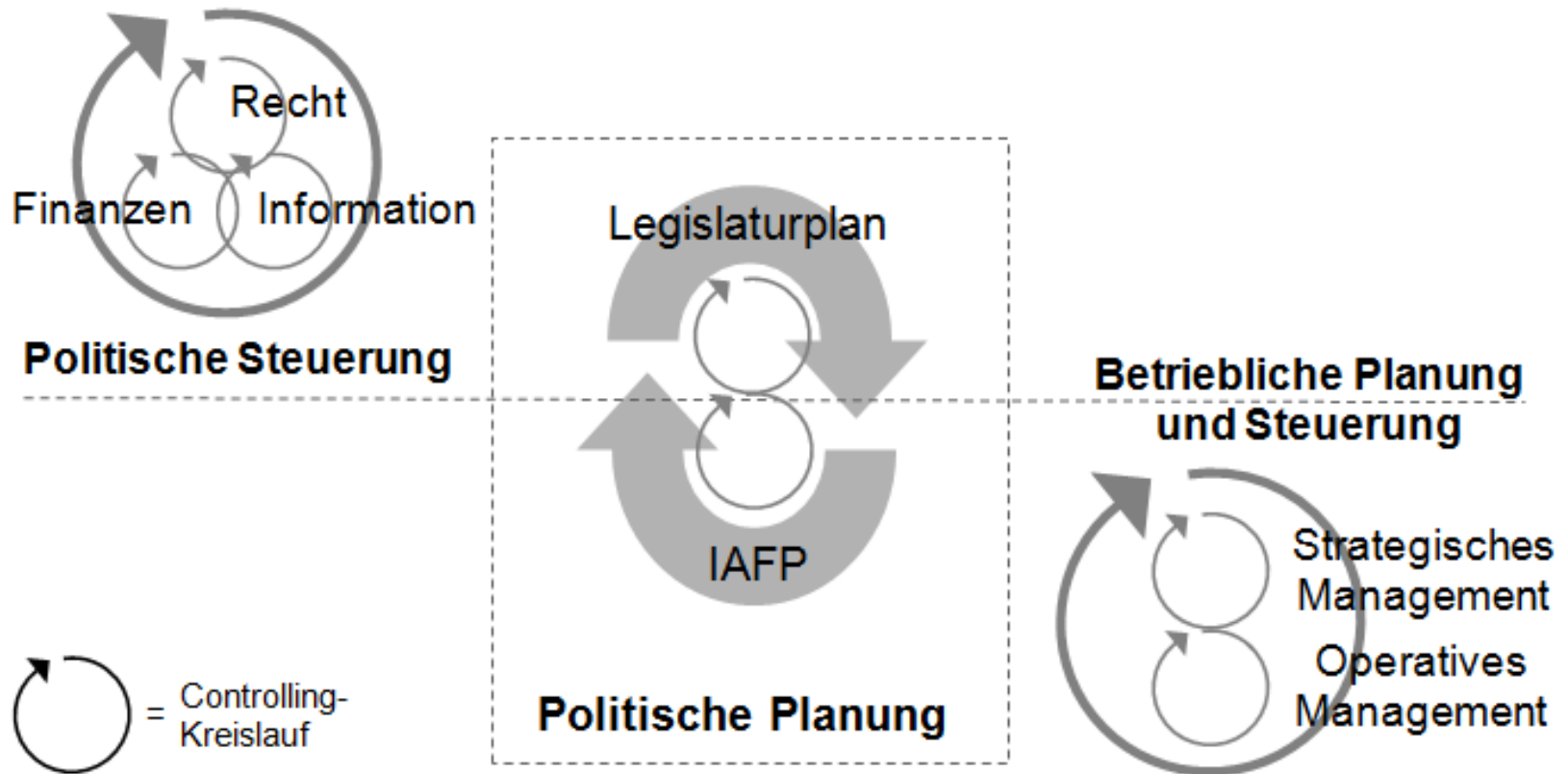
Planung und Steuerung: Planungshorizonte



Planung und Steuerung: Planungshorizonte

- **Langfristige Planungen:**
Infrastruktur-, Raum- und Siedlungsplanungen, Leitbilder,
→ Entwicklungs- und Langzeit-Perspektiven
- **Mittelfristige Planungen – politische Aspekte:**
Öffentliche Aufgaben mit Finanzen, Wirkungen, Leistungen
→ Integrierter Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP)
- **Mittelfristige Planungen – betriebliche Aspekte:**
Strategie, Leistungen, Kundinnen und Kunden, Kosten
→ Strategische Planung
- **Kurzfristige Planungen:**
Leistungen, Ressourcen (Personal, Raum, Informatik, Kommunikation)
→ Operative Planung

Planung und Steuerung: Gesamtmodell



Planung und Steuerung: Gesamtmodell

- **Politische Steuerung:**

Steuerungsmitteln des Parlaments (Recht, Finanzen, Information)
→ Entscheide oft weder inhaltlich noch zeitlich synchronisiert

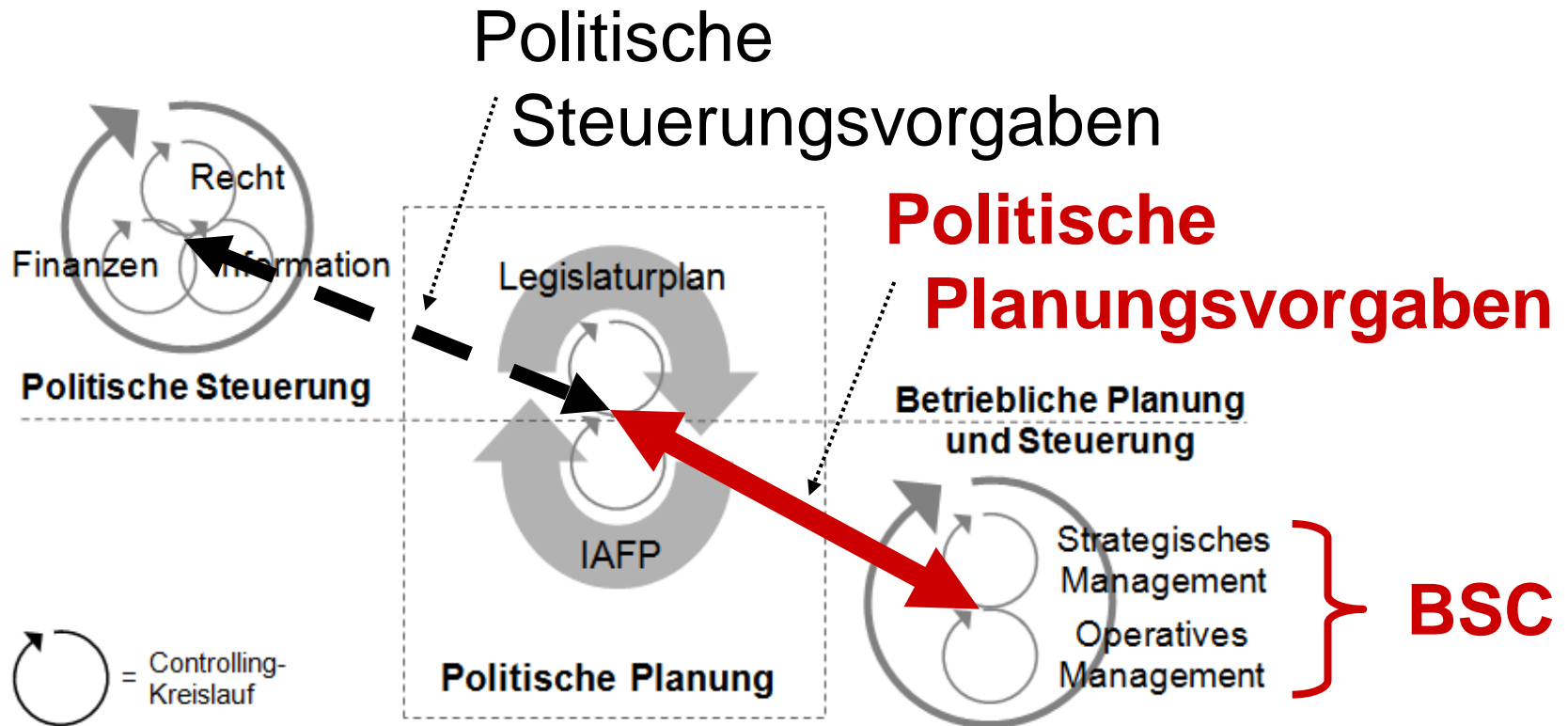
- **Politische Planung:**

Schwerpunkte und Gesamtsicht der Regierung
→ Information, Mitwirkung od. Beschluss des Parlaments dazu möglich

- **Betriebliche Planung und Steuerung:**

Schwerpunkte und Gesamtsicht der Verwaltungseinheit
→ Verknüpfung von strategischer und operativer Planung notwendig

Planung und Steuerung: Verknüpfung



Planung und Steuerung: Verknüpfung

Politische Steuerungsvorgaben für IAFP und Budget:

- Neue Rechtserlasse und Rechtsnormen
- Neue Finanzierungsformen und Kostenverteilungen
- Neue Informationskampagnen und Informationsthemen

Politische Planungsvorgaben für IAFP und Budget:

- Neue Aufgaben, Finanzen, Leistungen und Wirkungen
- Neue Programme, Massnahmen und Projekte

→ Politische Aufträge an Verwaltung bündeln und klären

Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung: Beispiel

Aufgabenbereich

2.2. Rechtsschutz und Sicherheit

- Aufgabenbereiche
- 11 Rechtsaufsicht und Rechtssprechung
 - 12 Polizei
 - 13 Schutz- und Rettungsdienste
- Leistungserbringer (wichtigste)
- 1030 Vormundschaftsbehörde
 - 1070 Stadtmann- und Betreibungsämter
 - 1080 Friedensrichterämter
 - 1530 Bevölkerungsamt: Melde- und Zivilstand
 - 2520 Stadtpolizei
 - 2525 Stadtrichteramt
 - 2550 Schutz und Rettung
 - 2555 Dienstabteilung Verkehr
 - 3525 Geomatik + Vermessung
 - 4035 Amt für Baubewilligungen

Leistungserbringer

Generelle Entwicklungen

Konjunkturaussichten und Globalisierung (Arbeitslosigkeit und verschiedene flüssen sowohl die Kriminalitätsrate als auch die zunehmenden Normen immer mehr Aufgaben an die Gemeinde. Kompetenzen, führen zu wachsenden Anforderungen ohne entsprechende Abgeltung. Die Polarisierung der politischen Fronten und die Polarisierung und Angstmacherei durch die Medien beeinträchtigen das subjektive Sicherheitsgefühl und senken die eigenen Toleranzgrenzen.

Generelle Entwicklungen

Wechselnde Bedrohungs-Szenarien wie z.B. Umweltkatastrophen, Terrorakte oder Pandemien erfordern in Krisensituationen schnelle und professionelle Reaktionen der Schutz- und Rettungseinheiten, die auf einer modernen Führungs-Infrastruktur basieren sowie weitsichtig geplant und intensiv eingeübt werden müssen.

Das Auseinanderfallen von Wohn- und Arbeitsort sowie das veränderte Konsum- und Freizeitverhalten führen zu zunehmendem Verkehr und Einsatz der Sicherheits- und Rettungskräfte rund um die Uhr

Korrigierende Massnahmen

Das Polizeidepartement mit seinen Dienstleistungen EURO 08 die Abwicklung des Verkehrs, Sicherheit und die Bereitstellung der Rettungsdienste

Der Aus- und Neubau des ehemaligen Zentrums zur 'Sicherheitsakademie' soll die Aufgaben aller Milizfunktionen im Blaulichtbereich

Korrigierende Massnahmen

a) Laufende Rechnung

Rechnung, Budget				
(in 1'000.-)	RE 2004	RE 2005	RE 2006	VA 2007
Aufwand	505'166.5	515'158.8	526'015.9	539'050.8
Ertrag	310'687.9	304'509.0	308'729.8	307'628.3
Saldo (=Nettoertrag)	-194'478.6	-210'649.8	-217'286.1	-231'422.5
in % der RE 2004	100%	108%	112%	119%

Plan				
(in 1'000.-)	2008	2009	2010	2011
Aufwand	543'588.7	547'256.7	545'837.6	544'890.8
Ertrag	307'828.2	307'891.0	309'012.9	308'746.3
Saldo geplant	-235'760.5	-239'365.7	-236'824.7	-236'144.5
in % der RE 2004	121%	123%	122%	121%

Darin sind folgende wichtige Projekte enthalten:

- 2520 Stadtpolizei, 2550 Schutz und Rettung sowie 2555 Dienstabteilung Verkehr: Bewältigung von Grossereignissen und der Führungsinfrastruktur für den Katastrophenschutz durch geographisches Informations-System
- 2520 Stadtpolizei: Polizeiarbeit in den Entwicklungsgebieten Zürich-Nord
- 2525 Stadtrichteramt: Umsetzung der Verlustscheinbewirtschaftung
- 2550 Schutz und Rettung: Abdeckung Zürich-Nord; Sicherheiten für die Bevölkerung
- 2555 Dienstabteilung Verkehr: Adaptives Verkehrsmanagement, Verkehrsmanagementkonzept für Stadion

Wichtigste Projekte

b) Investitionsrechnung

Rechnung, Budget			
(in 1'000.-)	Volumen total *)	davon	
		vor 2007	
		VA 2007	VA 2008
Ausgaben brutto	183610.0	15766.5	25660.0
Einnahmen	10085.0	1485.0	2850.0
Ausgaben netto	173525.0	14281.5	22810.0

Plan				
(in 1'000.-)	2008	2009	2010	2011
Ausgaben brutto	30'440.0	33'940.0	32'300.0	25'790.0
Einnahmen	1'150.0	1'150.0	1'150.0	1'150.0
Ausgaben netto	29'290.0	32'790.0	31'240.0	24'640.0

Legende: *) Volumen total inklusive Investitionen nach 2011

Darin sind folgende wichtige Vorhaben enthalten (inkl. Bauprojekt):

- Alle: Laufende Anschaffung von IT-Anlagen, Fahrzeugen, Material
- 2520 Stadtpolizei: Amtshaus I, Erneuerung Funknotzentrale; Kreisgebäude 3, Umbau Regionalwache
- 2520 Stadtpolizei und 2550 Schutz und Rettung: Ausbildungsstätten
- 2555 Dienstabteilung Verkehr: Bau von Verkehrsanlagen

Wichtigste Investitionen

Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung: Beispiel

Gesamtsicht:

- Rahmenbedingungen und Schwerpunkte der Regierung / Exekutive
- Aufgaben- und Finanzentwicklung, Steuer- und Stellenentwicklung
- Gesamtbeurteilung und Massnahmen der Regierung / Exekutive

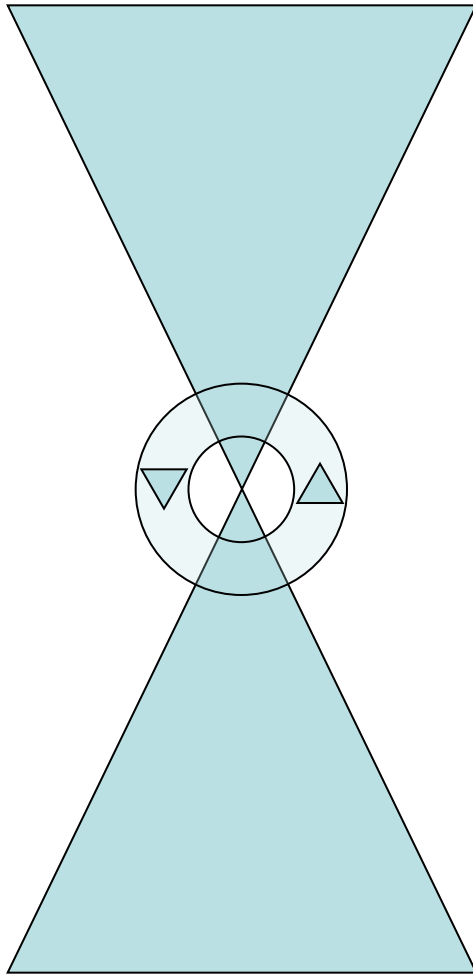
Bereichsweise Aufgaben- u. Finanzentwicklungen:

- **Alle zehn politischen Hauptaufgabenbereiche einzeln:** 0) Behörden, 1) Rechtsschutz und Sicherheit, 2) Bildung, 3) Kultur und Freizeit, 4) Gesundheit, 5) Soziale Wohlfahrt, 6) Verkehr, 7) Ver- u. Entsorgung, 8) Volkswirtschaft, 9) Finanzen und Steuern

Gesamtergebnisse:

- Laufende Rechnung und Investitionsrechnung
- Finanzierungsrechnung und Vermögensrechnung

Politischer und betrieblicher Auftrag: Übersetzung 1



Politische Aufträge:

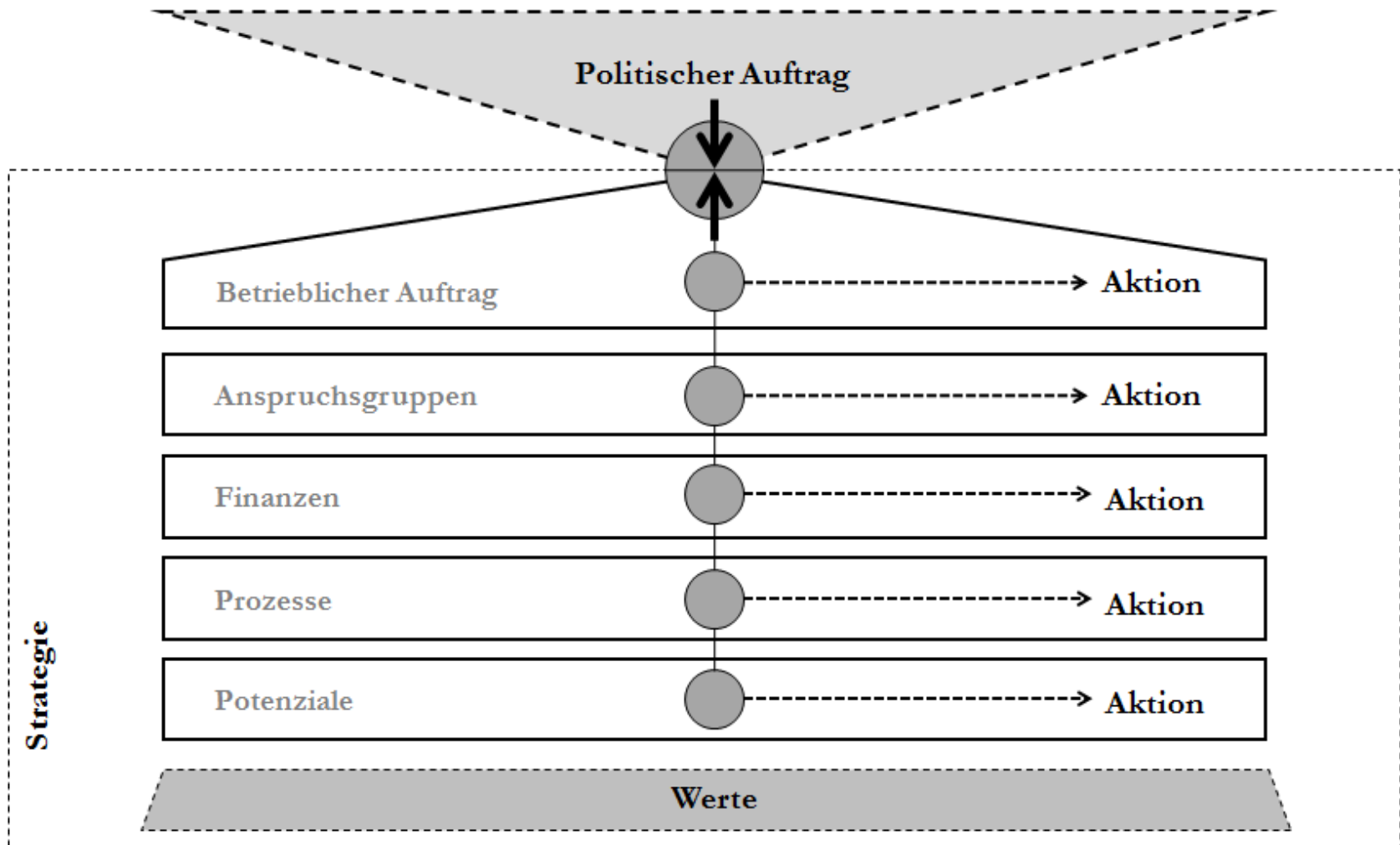
- Neue Rechtsnormen, Finanzen, Informationen
- Neue Aufgaben und Finanzen
- Neue Leistungen und Wirkungen
- Neue Programme, Massnahmen und Projekte

Übersetzung

Betriebliche Aufträge:

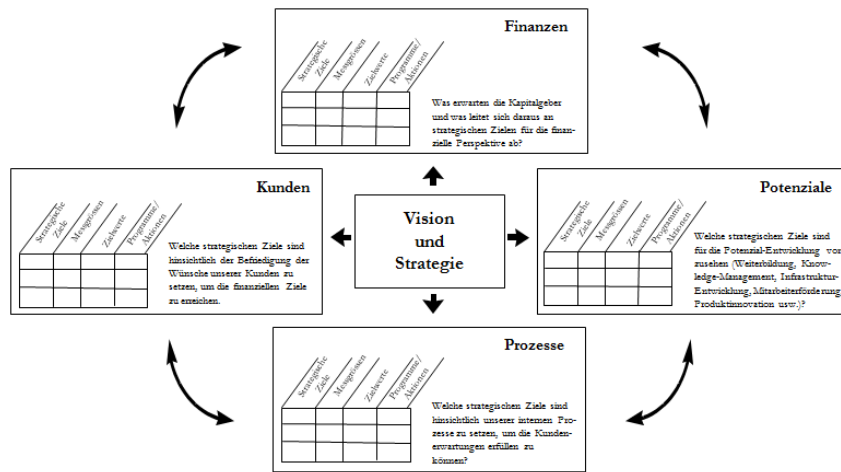
- Neue strategische Themen und Ziele
- Neue Anspruchsgruppen, Kundinnen u. Kunden
- Neue Produkte und Prozesse
- Neue Ressourcen und Infrastrukturen

Politischer und betrieblicher Auftrag: Übersetzung 2

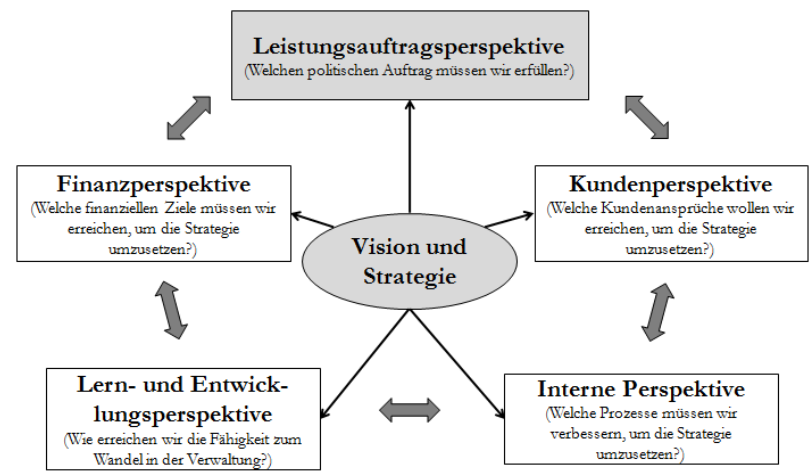


Balanced Scorecard (BSC): Original-Darstellungen

Originale BSC von Kaplan/Norton für privatwirtschaftliche Firmen

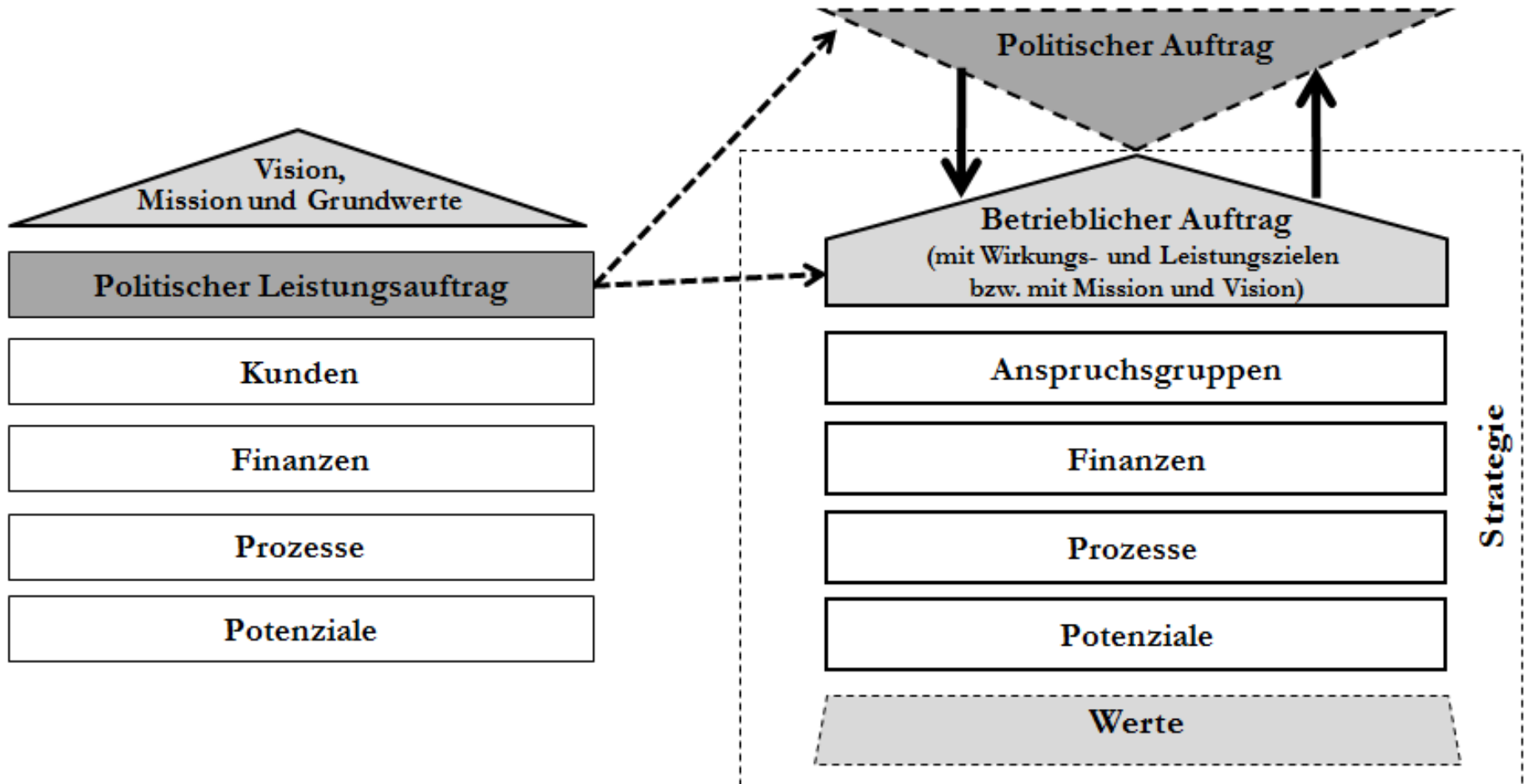


Erweiterte BSC von Kaplan/Norton für Verwaltungen und NPO's



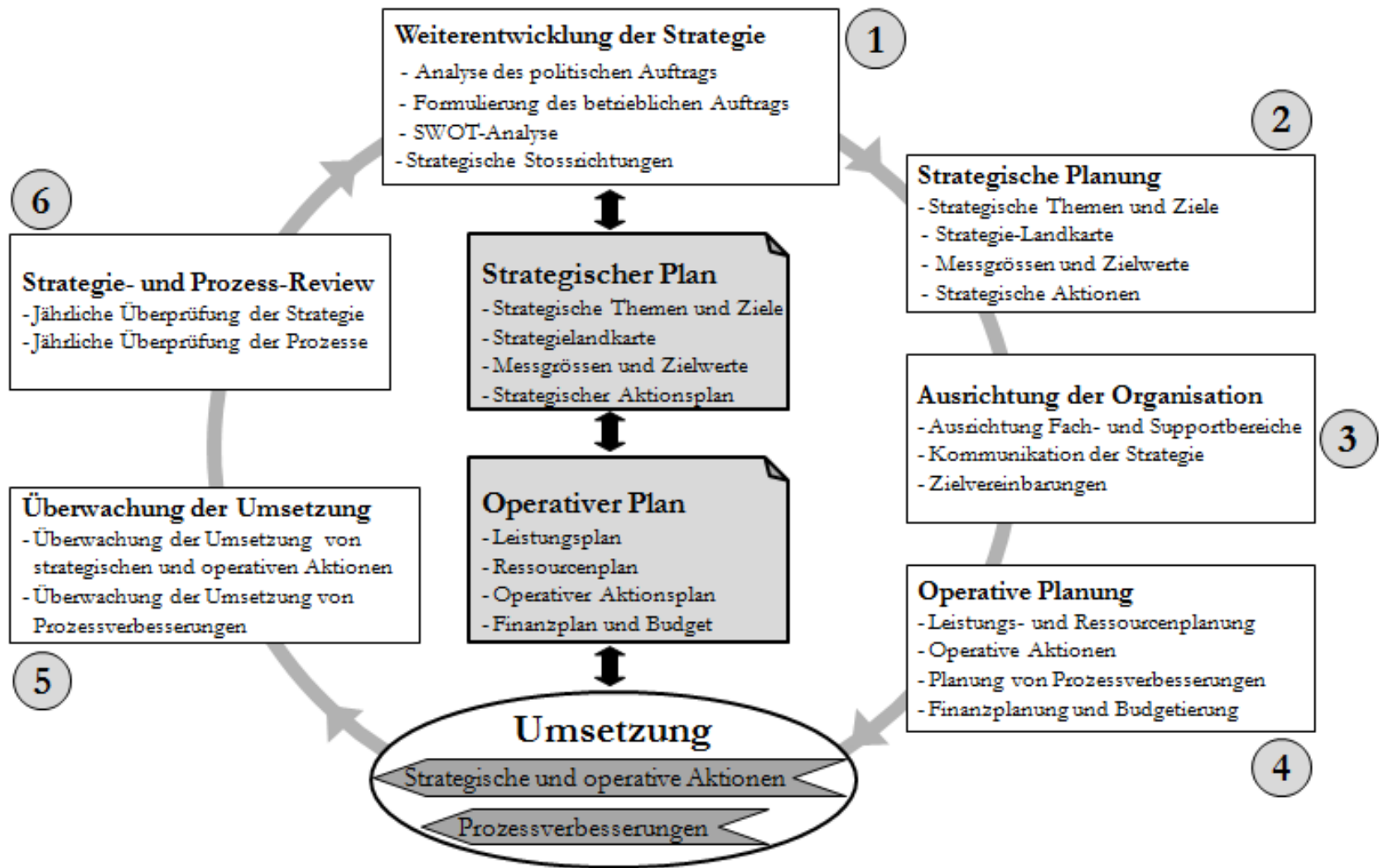
- + Nicht-finanzielle Dimensionen für Ziele und Ergebnisse
- Eher ‚strukturierte Kennzahlen-Tabelle‘ als Management-System

Balanced Scorecard (BSC): Konzeptionelle Ergänzungen



→ Aufspalten von politischem und betrieblichem Auftrag sowie Strategie

Strategische und operative Planung: Verknüpfung



Strategische und operative Planung: Verknüpfung

6-Phasen-Management-Modell von Kaplan/Norton 2009:

1. Weiterentwicklung der Strategie, insb. strategische Themen und Ziele
2. Strategische Planung, insb. strategische Aktionen
3. Ausrichtung der Organisation, insb. Fach- und Supportbereiche
4. Operative Planung, insb. Finanzplanung und Budgetierung
5. Überwachung der Umsetzung, insb. Aktionen und Verbesserungen
6. Strategie- und Prozess-Review, insbesondere jährliche Überprüfung

→ **Strategischen und operativen Plan verknüpfen**

→ **Strategische Aktionen und Prozessverbesserungen umsetzen**

Erfahrungen und Empfehlungen: Politische Planung

- Politische Planung ist Kerngebiet der Regierung/Exekutive, strategisches Management ist Sache der Verwaltung
- Regierungen und Regierungs-Mitglieder können Strategien dulden oder unterstützen, aber nicht selbst entwickeln und umsetzen (vgl. Referat Grünenfelder zum Kanton Aargau)
- Angepasste Balanced Scorecard (BSC) beinhaltet eine Vorstellung, wie politische Aufträge und Planungen in betriebliche Aufträge und Strategien übersetzt werden

Erfahrungen und Empfehlungen: Betriebliche Planung

- Amts-Direktorinnen und –Direktoren benötigen Leadership, um Strategien zu formulieren, zu operationalisieren und umzusetzen
- Balanced Scorecard (BSC) eignet sich als Management-Modell für öffentliche Verwaltungen und Betriebe, weil sie strategische und operative Planung systematisch verbindet
- Balanced Scorecard (BSC) lässt sich gut mit dem Prozess-Management-System verknüpfen

Fazit: Planen für die Zukunft braucht doppelte Verknüpfung



... von Aufgaben und Finanzen
ISBN 978-3-258-06339-7 (2001)

**Theo
Haldemann**

Beratung und Projektleitung für öffentliche Verwaltungen
www.theohaldemann.ch und info@theohaldemann.ch



... von Politik und Verwaltung
ISBN 978-3-258-07696-6 (2011)

Folie 19
23. Sept. 2011

Fazit: Planen für die Zukunft braucht doppelte Verknüpfung

Vielen Dank für Ihre/eure Aufmerksamkeit

Das Forschungsprojekt ‚Funktion und Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument in öffentlichen Verwaltungen‘ und Betrieben wurde mitfinanziert durch die KTI und die Stadt Zürich. Vielen Dank für die Unterstützung.