



Decision Institute

Verwaltungsexpertise und Führungsinformationen als Basis strategischer Prioritätensetzung

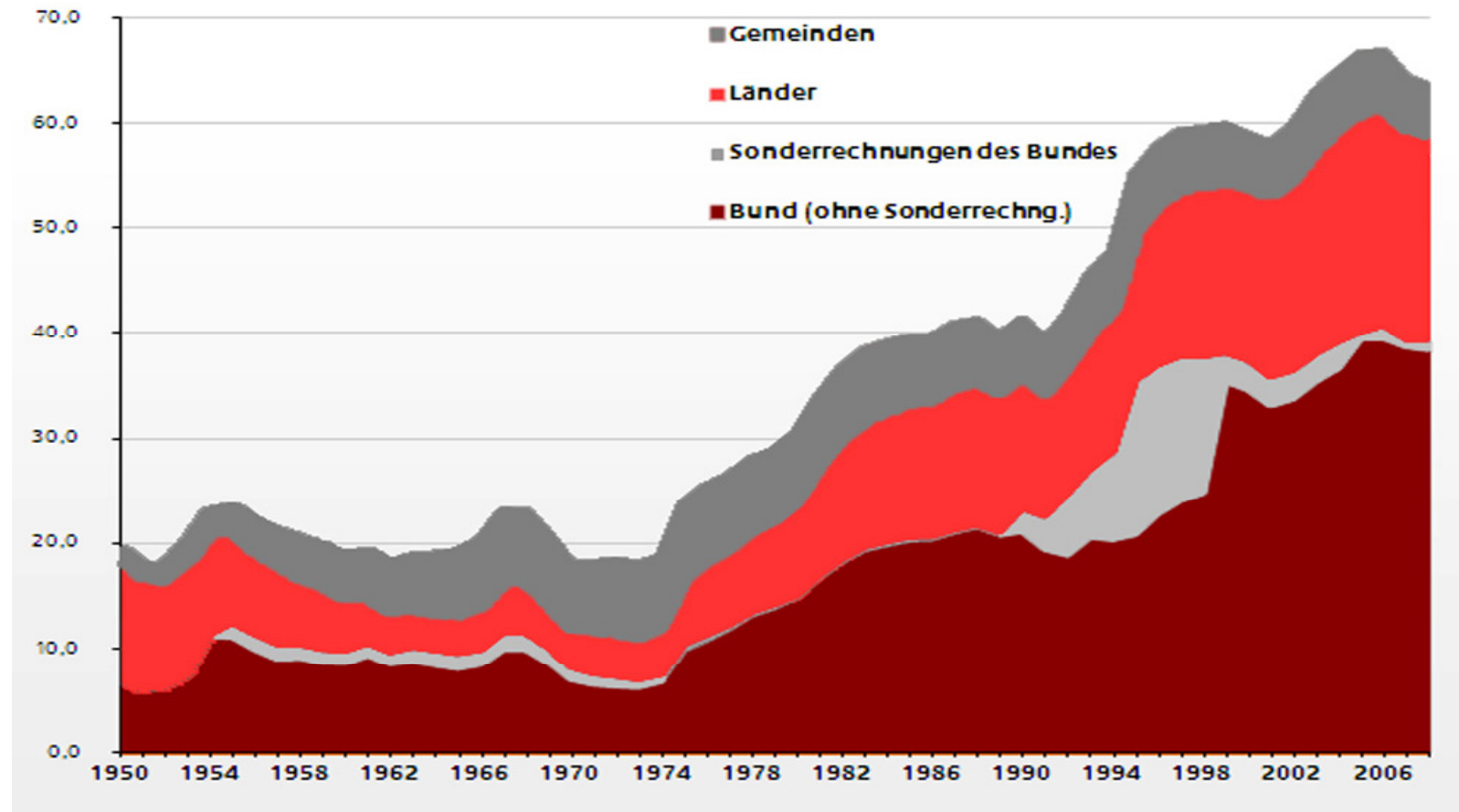
Intelligentes Sparen in Ministerien und nachgelagerten Behörden

Dr. Martin Schilling

Bremen, 3.12.2009

Die Schuldenstandsquote in Bund, Land und Kommunen stieg seit den 70er Jahren bis 2008 von ca. 20% auf rund 65% des BIP*

Entwicklung der Schuldenstandsquote im Verhältnis zum BIP (in %)*



Neben steigendem Tilgungs- und Zinsdruck steigt der Konsolidierungsdruck in Bundesländern aufgrund weiterer Kostenbelastungen und Kreditbeschränkungen

Knappere
Staatsressourcen durch
Demografischen Wandel:
Rückgang der
Bevölkerung in D von 2009
bis 2050 um 12,1 auf 69,4
Millionen^a

**Einnahmerückgang aus
EU-Strukturfonds:**
In der Förderperiode 2012-
2017 werden die Mittel
aufs dem Strukturfond v.a.
für ostdeutsche Länder
erheblich sinken^c



„Schuldenbremse“
(Art. 115 GG):
Ab dem Jahr 2020 müssen
Haushalte der
Bundesländer ohne
Krediteinnahmen
ausgeglichen werden^b

**Wachstums-
beschleunigungsgesetz**
der Bundesregierung:
Voraussichtlich müssen die
Bundesländer mit 12,75
Mrd. Euro Mehrbelastung
zw. 2010-2015 rechnen

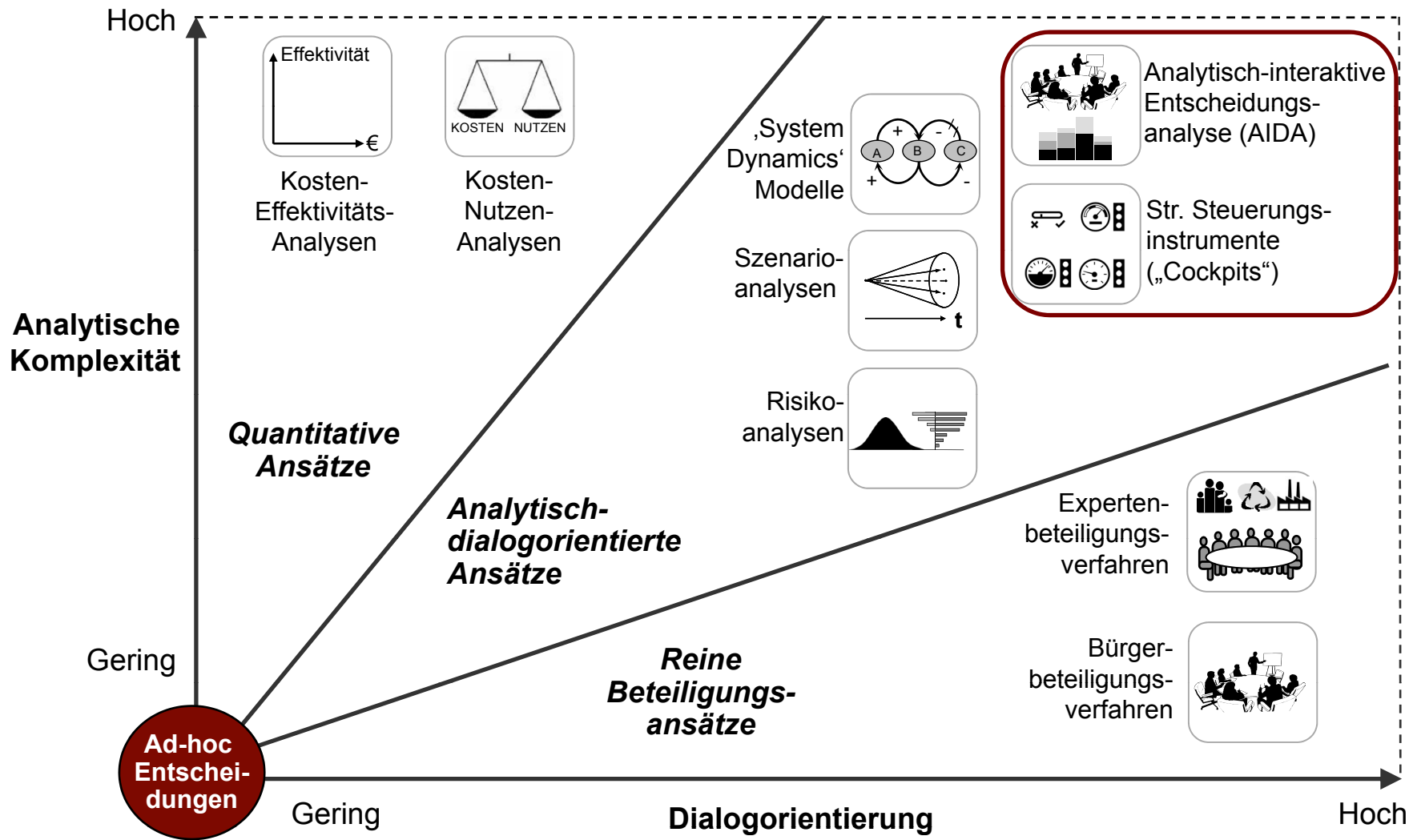
Mit welchen Ansätzen des intelligenten Sparens können Ministerien und nachgelagerte Behörden diesem Konsolidierungsdruck begegnen?

Folie 3 ^a Statistisches Bundesamt

^b Ausnahmen: Abweichende Konjunktorentwicklung, Naturkatastrophen, außergewöhnliche Notsituationen

^c Friedrich-Ebert-Stiftung

Analytisch-dialogorientierte Ansätze ermöglichen im Besonderen dem Konsolidierungsdruck mit intelligentem Sparen zu begegnen



Zahlreiche Organisationen nutzen den AIDA-Ansatz und Cockpits zur intelligenten Verteilung von Ressourcen

ÖFFENTLICHER SEKTOR



- Wirtschaftsverwaltung oder Förderbank verteilt Fördermittel

Staatskanzlei des Landes
Nordrhein-Westfalen



- Priorisierung von Aufgaben auf Basis der Regierungsziele in Staatskanzleien



East Hampshire
District Council

- Ressourcenverteilung- und kürzung auf lokaler Ebene



- Verteilung von Gesundheitsausgaben einer Primary Care Trust



- Budgetverteilung und -kürzung bei Feuerwehr-, Rettungseinrichtungen und Polizei

Typische Herausforderungen, um öffentliche Gelder effizient und transparent auszugeben

Ziel:
Knappe Steuergelder möglichst effizient und transparent ausgeben
(„value-for-money“)

„**Intelligentes Sparen**“ soll einer Kürzung mit dem Rasenmäher bevorzugt werden

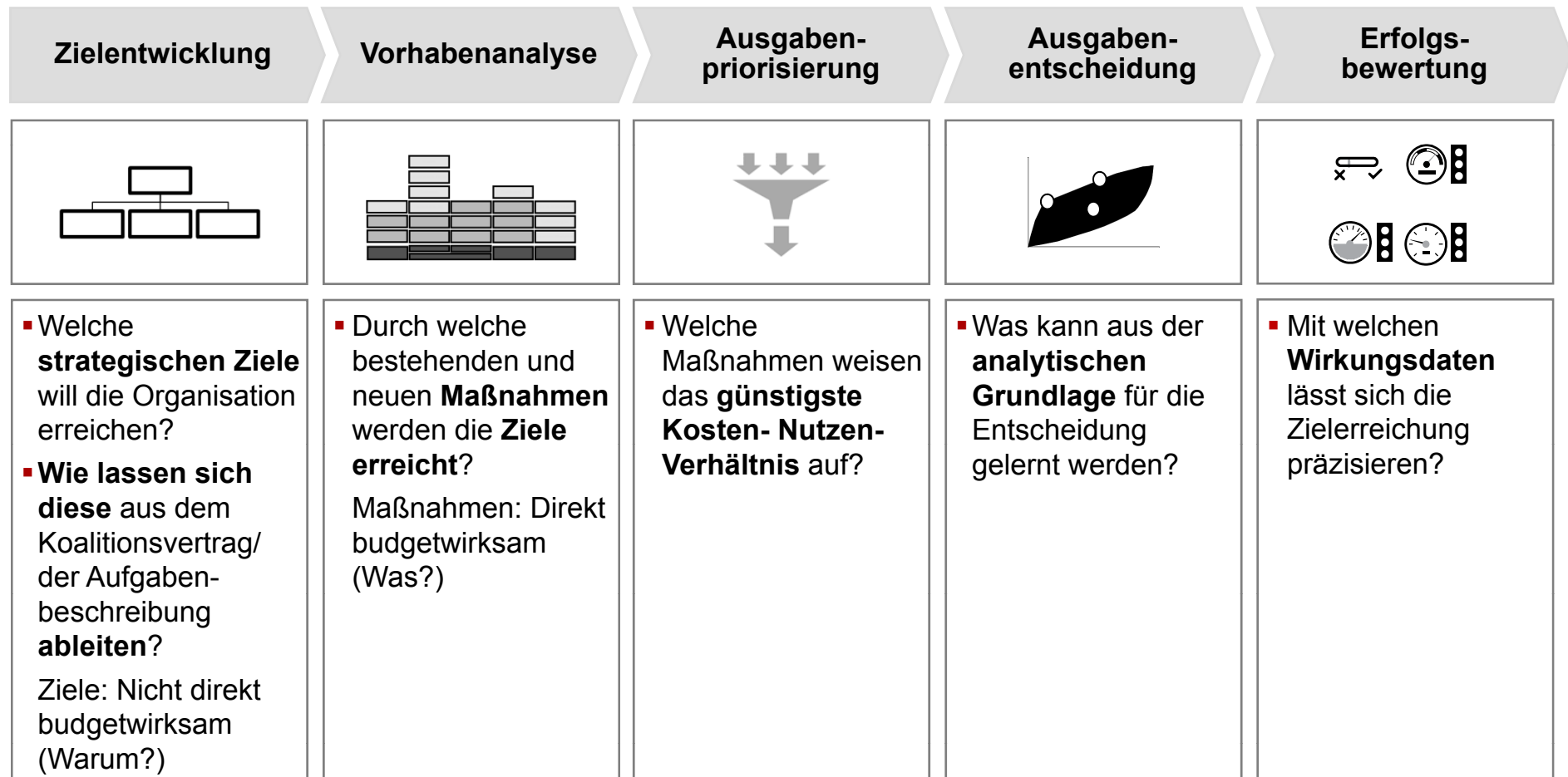
Ausgabeentscheidungen sollen gegenüber Rechnungshof und Parlament **nachvollziehbar begründet** werden

Herausforderungen

Referats- und abteilungsübergreifend soll Expertise der Verwaltung (und gegebenenfalls von Anspruchsgruppen) in die Priorisierung **eingebunden** werden

Eine **analytische Grundlage** soll dazu dienen, Ausgabeprioritäten systematisch zu entwickeln

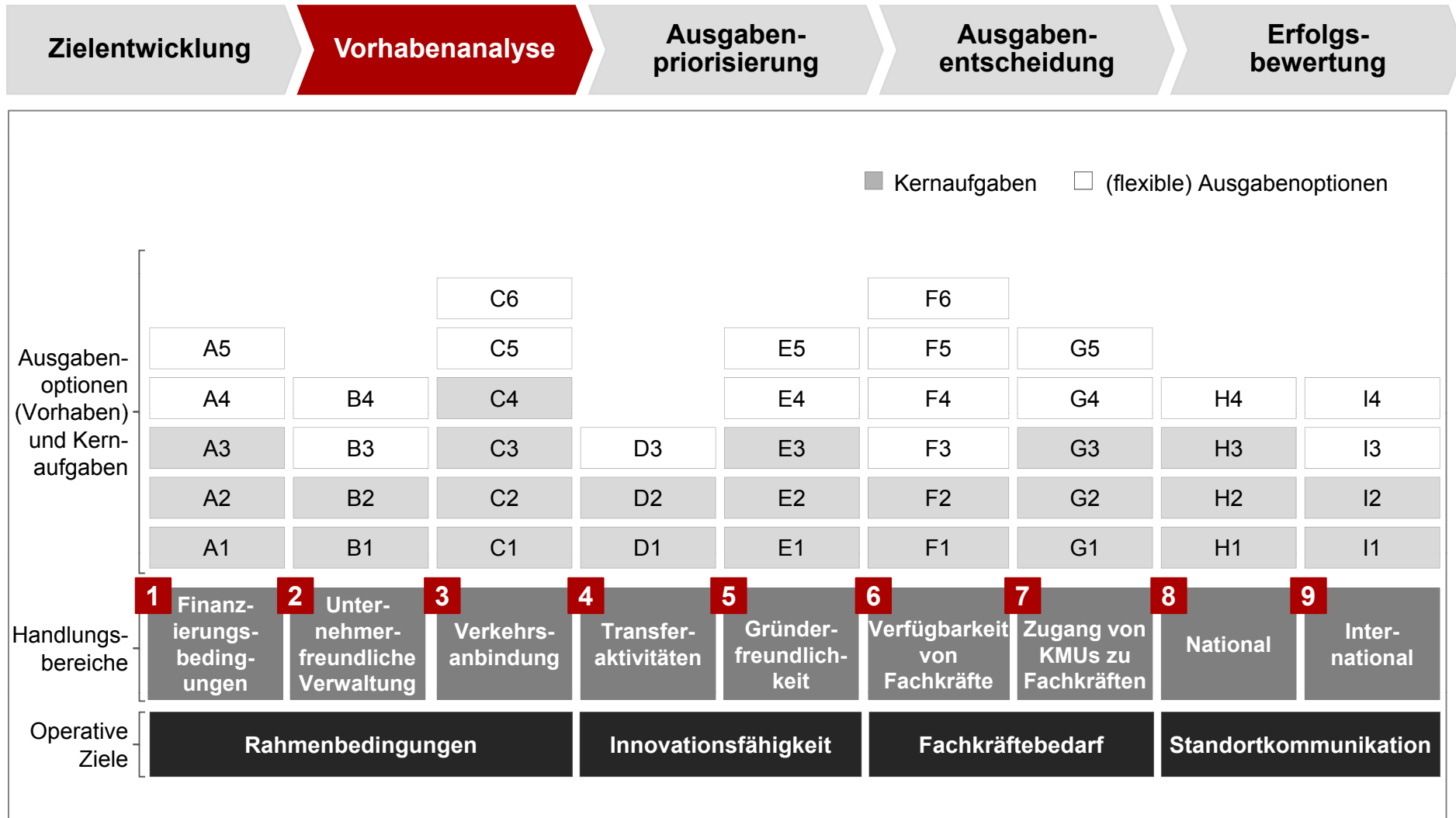
Fünf Schritte, um Ausgaben intelligent zu verteilen



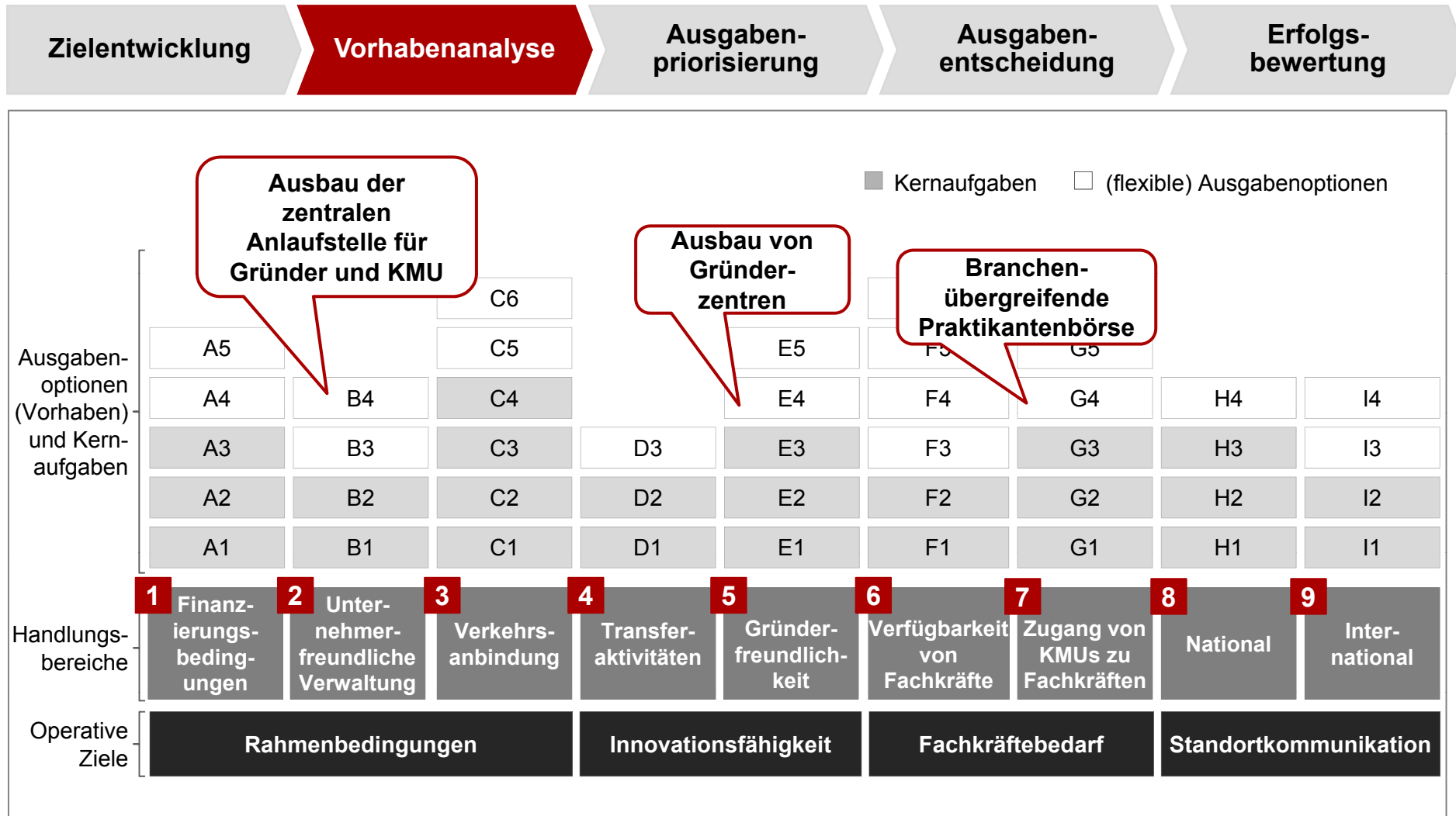
Auf der Basis von strategischen und operativen Zielen werden einzelne Handlungsbereiche definiert



Kernaufgaben und flexible Ausgabenoptionen eines Ministeriums werden systematisch erfasst



Kernaufgaben und flexible Ausgabenoptionen eines Ministeriums werden systematisch erfasst



Ausgaben werden auf Basis von Bewertungskriterien systematisch priorisiert

Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

**Ausgaben-
priorisierung**

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

Kriterien zur
Ausgaben-
priorisierung

Nutzen

Erwarteter Primärnutzen:

Beitrag des Vorhabens/ der Kernaufgabe zum (i) Schaffen oder Erhalten von Arbeitsplätzen sowie (ii) zum Generieren von Steuereinnahmen für das Bundesland

Zukunftspotenzial:

Ausmaß, zu dem das Vorhaben/ die Kernaufgabe (i) unternehmerisches Innovationspotential und den langfristigen Strukturwandel unterstützt

Risiko

Erfolgswahrscheinlichkeit:

Wahrscheinlichkeit, dass ein Vorhaben/ Kernaufgabe den erwarteten Nutzen tatsächlich realisiert. Berücksichtigt Umsetzbarkeit und politisch/ gesellschaftliches Konfliktpotenzial.

Kosten

Finanzielle und personelle Kosten des Vorhabens/ der Kernaufgabe über den Zeitraum X.

Die Bedeutung der Handlungsbereiche werden gegeneinander abgewogen

Zielentwicklung

Vorhabeanalyse

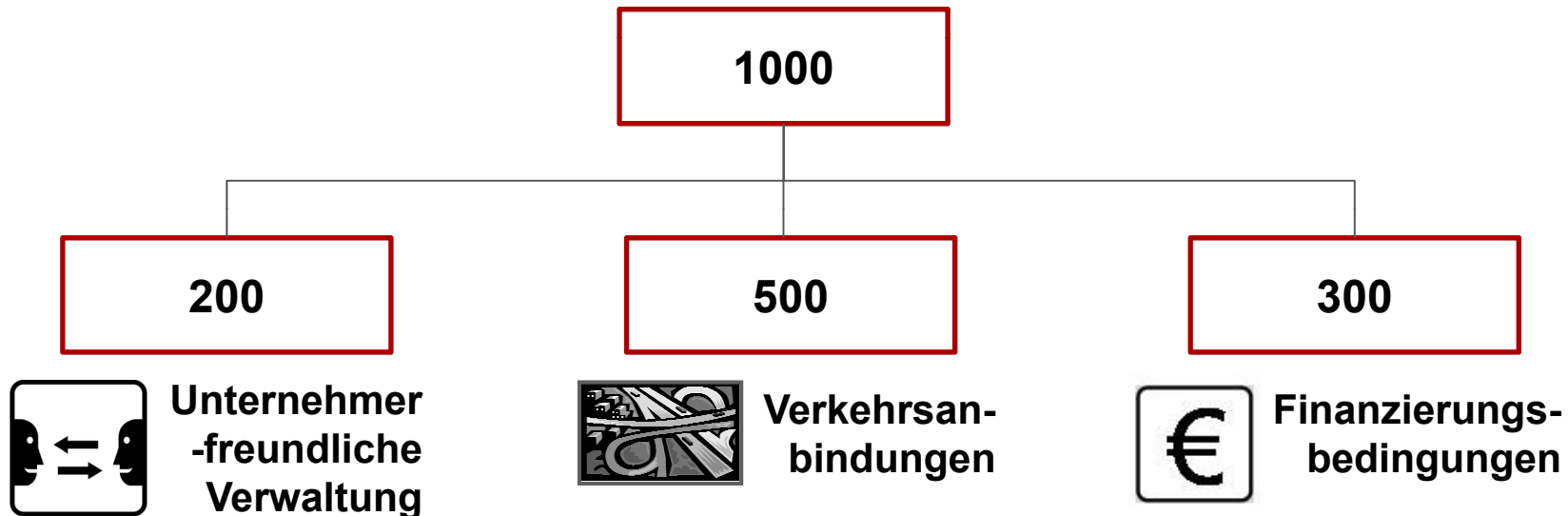
**Ausgaben-
priorisierung**

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

Ziel: Rahmenbedingungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze optimieren

- Wenn Sie in nur einem der Maßnahmenbereichen alle Vorhaben durchführen könnten, in welchem wäre das?
- Wie wichtig sind die anderen Bereiche im Vergleich dazu?



Das Nutzen-Kosten-Verhältnis dient als Grundlage der Priorisierung und ermöglicht somit „intelligentes Sparen“

Zielentwicklung

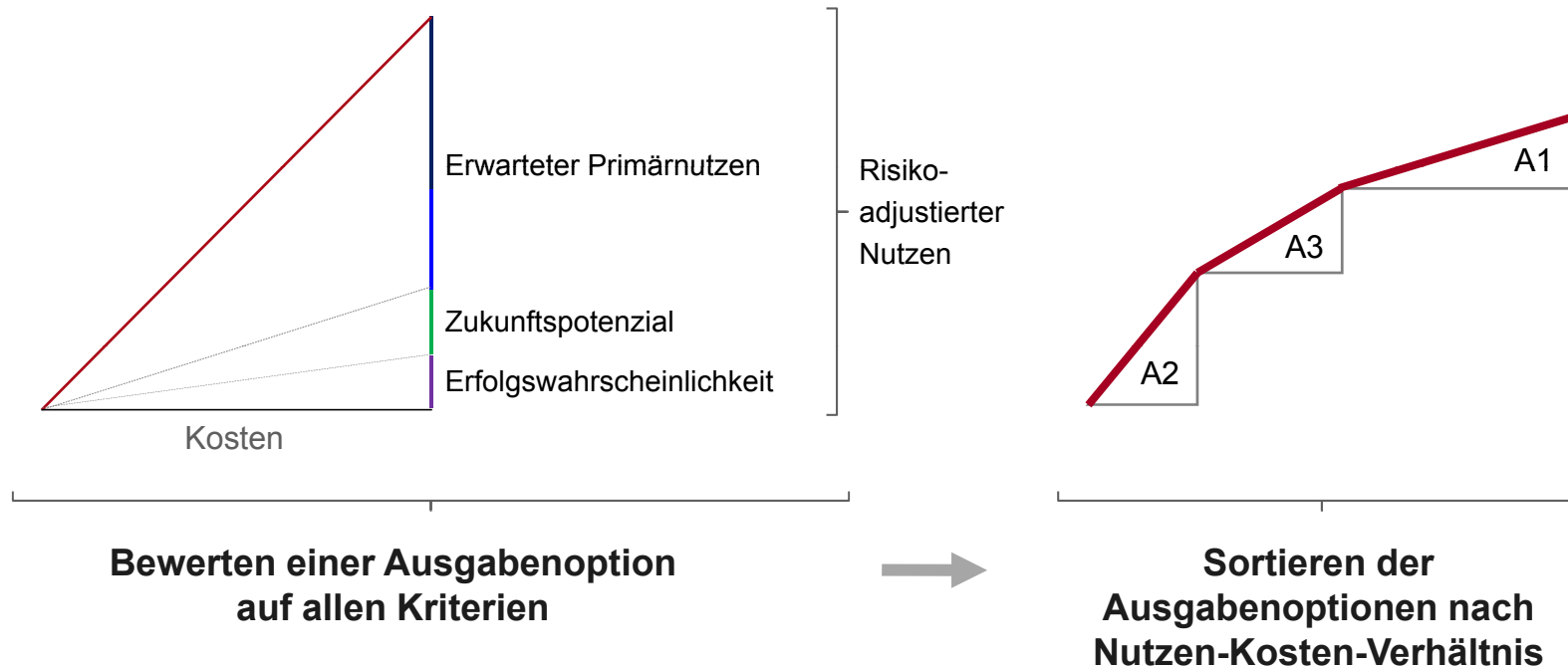
Vorhabenanalyse

**Ausgaben-
priorisierung**

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

AIDA*-Ansatz als Priorisierungsmethodik



Vorhaben mit ungünstigem Nutzen-Kosten-Verhältnis werden identifiziert, die bei knappen Mitteln zuerst gekürzt werden

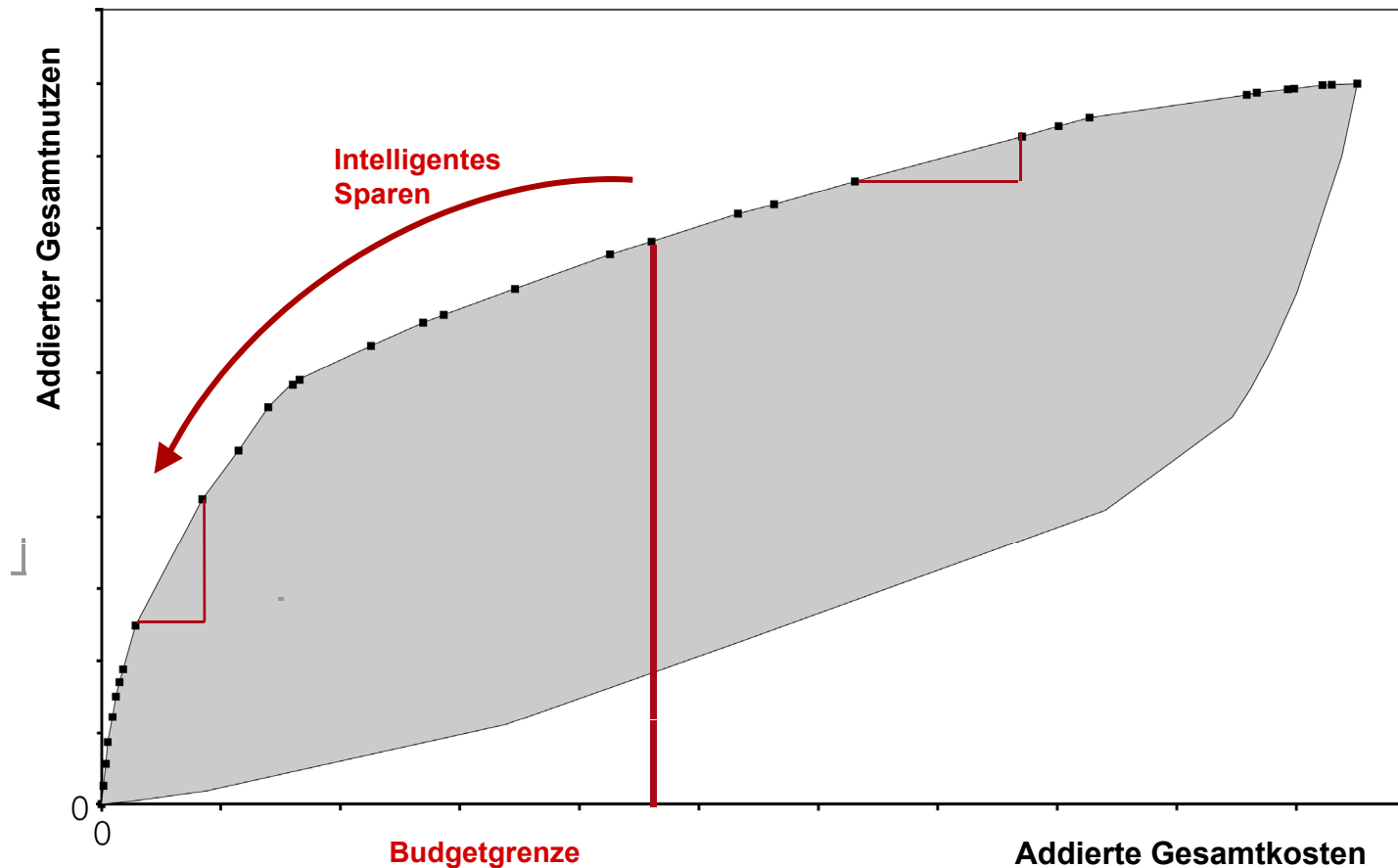
Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

Ausgaben-
priorisierung

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung



Mit der analytischen Grundlage können Vorhaben mit ungünstigem Nutzen-Kosten-Verhältnis identifiziert werden, um intelligent zu sparen

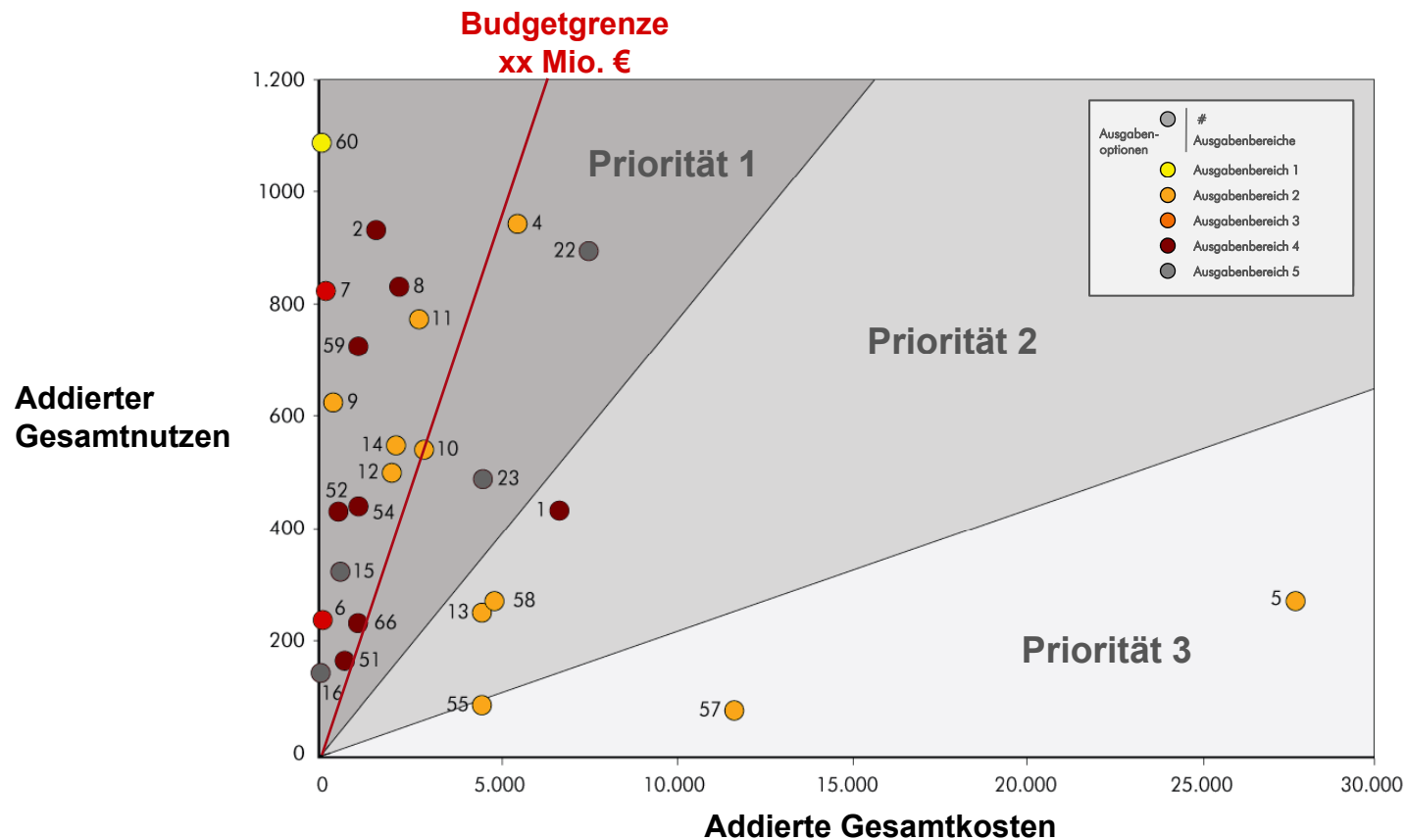
Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

**Ausgaben-
priorisierung**

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung



Als Grundlage der Erfolgsbewertung können Indikatoren für die strategischen Ziele abgeleitet werden



Erfolge können über ein Politikcockpit erfasst werden, um relevante Führungsinformationen aufzubereiten

Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

Ausgaben-
priorisierung

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

STRATEGISCHE ZIELE

- Welche strategischen Ziele sollen mit der Wirtschaftspolitik erreicht werden?

VORHABEN

- Mit welchen Vorhaben können die Ziele erreicht werden?
- Welche neuen Ideen zur Zielerreichung gibt es?

ERFOLG

- Wie erfolgreich ist die Wirtschaftspolitik bei den relevanten Zielgruppen?
- Mit welchen Kernbotschaften kann das kommuniziert werden?
- Was könnte den Erfolg der Wirtschaftspolitik des Landes gefährden?

Das Politikcockpit visualisiert strategische Ziele, Aktivitäten und Erfolge der Wirtschaftspolitik

Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

Ausgaben-
priorisierung

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

STRATEGISCHE ZIELE

Ziel 1

Ziel 2

Ziel 3

Ziel 4

VORHABEN

Vorhaben

		C6			F6				
A5		C5		E5	F5	G5			
A4	B4	C4		E4	F4	G4	H4	I4	
A3	B3	C3	D3	E3	F3	G3	H3	I3	
A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	
A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	
Finanzierungsbedingungen	2. Unternehmensfreundliche Verwaltung	3. Verkehrsanbindung	4. Transferaktivitäten	5. Gründerfreundlichkeit	6. Verfügbarkeit von Fachkräften	7. Zugang von KMUs zu Fachkräften	8. National	9. International	
Rahmenbedingungen			Innovationsfähigkeit		Fachkräftebedarf		Standortkommunikation		

Neue Vorhabenideen aus den Abteilungen

Abteilung z

Projekt x
Beitrag zu Ziel y

Abteilung z

Projekt x
Beitrag zu Ziel y

Abteilung z

Projekt x
Beitrag zu Ziel y

Politischer Kalender

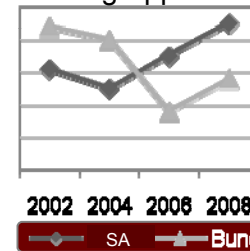
13.02. xxx
25.02. xxx
05.03. xxx

12.03. xxx
13.03. xxx
01.04. xxx

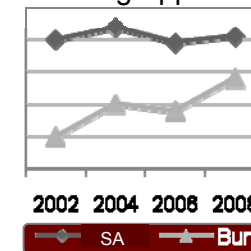
ERFOLG

Für jedes Ziel: Wirkungsindikator (für Zielgruppen)

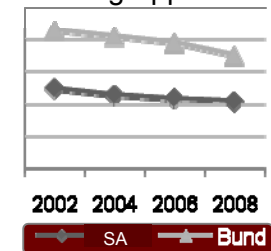
Zielgruppe 1



Zielgruppe 2



Zielgruppe 3



Erfolgsbotschaften

Die Anzahl der Unternehmensgründungen erhöhte sich 2008 um 1,8 %, bundesweit nur um 1,2 %.

Im Bundesländervergleich wird die Verwaltung als wirtschaftsfreundlicher wahrgenommen

Erfolgsrisiken

Ziel 1

Xxx

Ziel 2

Xxx

Ziel 3

Xxx

Ziel 4

Xxx

Das Politikcockpit visualisiert strategische Ziele, Aktivitäten und Erfolge der Wirtschaftspolitik

Zielentwicklung

Vorhabenanalyse

Ausgaben-
priorisierung

Ausgaben-
entscheidung

Erfolgs-
bewertung

STRATEGISCHE ZIELE

Ziel 1

Ziel 2

Ziel 3

Ziel 4

VORHABEN

Vorhaben

Integrieren des Projektcontrollings:
Detaillierte Projekt-
beschreibungen
finden sich in
Controllingberichten

	C6		F6			
	E5	F5	G5			
	E4	F4	G4	H4	I4	
D3	E3	F3	G3	H3	I3	
D2	E2	F2	G2	H2	I2	
D1	E1	F1	G1	H1	I1	
	5	6	7	8	9	
	Innovationsfähigkeit	Fachkräftebedarf	Zugang von KMUs zu Fachkräften	National	International	

Neue Vorhabenideen aus den Abteilungen

Abteilung z
Projekt x
Beitrag zu Ziel y

Abteilung z
Projekt x
Beitrag zu Ziel y

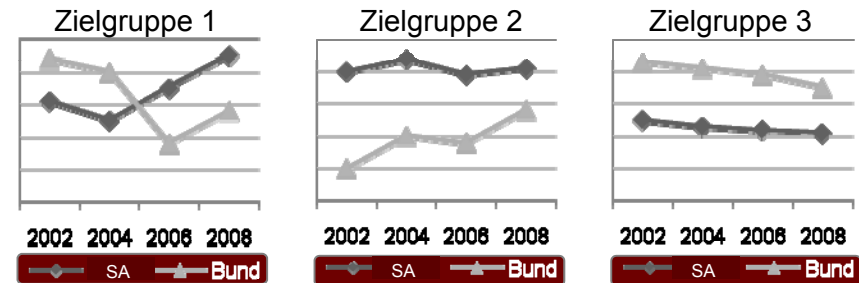
Abteilung z
Projekt x
Beitrag zu Ziel y

Politik-Kalender

Anregen von Kreativität und Austausch:
Systematische Rückmeldung der
Leitungsebene zu den Ideen der Abteilung

ERFOLG

Für jedes Ziel: Wirkungsindikator (für Zielgruppen)



Erfolgsbotschaften

Die Anzahl der Unter-
gründungen erhöhte
1,8 %, bundesweit nu

Erfolgsrisiken

Ziel 1
Xxx

Sichern der Steuerungsrelevanz:
Erfolgsindikatoren werden über die Zeit
erfasst und anhand einer passenden
Referenz gruppe (Bundesdurchschnitt oder
vergleichbare Referenzgröße) dargestellt

Kontakt

Decision Institute

Karl-Liebknecht-Straße 5 | 10178 Berlin | Germany

Dr. Martin Schilling

Telefon +49 (0) 30 700 140 360

Fax +49 (0) 30 700 140 150

Mobil +49 (0) 30 172 71 43 914

Email m.schilling@decisioninstitute.eu

Web www.decisioninstitute.eu