

## Projektsteckbrief

### 5. Zielvereinbarungssystem

AG Steuerung und Prozesse

Stand der Angaben: 29.04.2019

Inhalt des Vorhabens und Vorgehensweise
<p><b>Kurzbeschreibung und IST-Zustand</b></p> <p>Zielvereinbarungen sollen das zentrale Instrument des gesamtstädtischen Steuerungssystems der Berliner Verwaltung werden. Mithilfe dieser sollen die Bezirke bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unter der Berücksichtigung gesamtstädtischer Interessen stärker von der Hauptverwaltung unterstützt und gesteuert werden. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit dieser beiden Ebenen soll durch Zielvereinbarungen auf eine verlässliche Basis gestellt werden.</p> <p>Das Zielvereinbarungssystem soll mit der Haushaltsplanung synchronisiert und von Verhandlungen „auf Augenhöhe“ geprägt sein. Das Ergebnis enthält gemeinsam von Senats- und Bezirksebene entwickelte Ziele im Sinne eines gemeinsamen Leistungsversprechens gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern bzw. der Wirtschaft und Aussagen zu den hierfür erforderlichen Ressourcen.</p> <p>In der Berliner Verwaltung fehlt die gesamtstädtische Steuerung von Verwaltungshandeln anhand messbarer Ziele. Vereinzelt gibt es Zielvereinbarungen mit Steuerungsinstrumenten bzw. Verständigungen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen (z. B. „Handbücher“ etwa zur Pflege von Grünflächen oder für das Fallmanagement der Eingliederungshilfe) zur Qualität von Verwaltungshandeln.</p>
<p><b>Ziele und Nutzen des Vorhabens</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Etablierung einer gezielten Steuerung der Berliner Verwaltung aus gesamtstädtischer Perspektive</li><li>- klare Kommunikation und Festhalten von Erwartungen an beide Verwaltungsebenen (Haupt- wie Bezirksverwaltungen) durch Zielvorgaben</li><li>- Festlegungen zu den für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen</li><li>- Weiterentwicklung der Ressourcenplanung (Budgetierungssystem und Personalbedarfsplanung) hin zu einer stärkeren Ziel- und Wirkungsorientierung</li></ul>
<p><b>Angestrebtes Ergebnis („Output“)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufbau eines zweiteiligen Systems von Zielvereinbarungen bis zum Ende der Legislaturperiode:<ul style="list-style-type: none"><li>o Teil 1: politikfeldbezogene fachliche Zielvereinbarungen zwischen den fachlich zuständigen Senatsverwaltungen und den fachlich zuständigen Stadträtinnen und Stadträten aller Bezirke (Konkretisierung und Operationalisierung von Teil 2) in Bereichen von gesamtstädtischem Steuerungsinteresse</li><li>o Teil 2: politische Rahmenzielvereinbarung zwischen dem Regierenden Bürgermeister sowie den Bezirksbürgermeisterinnen und Bezirksbürgermeistern mit politischen Zielen, wesentlichen Elementen der fachlichen Zielvereinbarungen sowie Festschreibung der finanziellen Rahmenbedingungen</li></ul></li><li>- zunächst Pilotierung von Zielvereinbarungen in Bereichen mit hoher Dienstleistungsorientierung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern</li><li>- Erhöhung der Verbindlichkeit zwischen der steuernden Senatsebene und den Bezirken mittels der Zielvereinbarungen auf Basis eines Anreizsystems mit abrechenbaren Indikatoren</li><li>- gemeinsames Verständnis von den Grundlagen gesamtstädtischer kooperativer datengestützter Steuerung mit Ziel-, Wirkungs- und Ergebnisorientierung (im Blick sind Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität von Verwaltungshandeln)</li><li>- datengestützte Steuerung benötigt ein verbindliches Monitoring / Controlling durch die fachlich zuständige Senatsverwaltung</li><li>- Aufbau von notwendigen Steuerungsstrukturen (z. B. Zusammenarbeit in verwaltungsübergreifenden Gremien) u. a. zum stetigen Informationsaustausch und Erarbeitung von Standards, als dynamisches System, welches auf Veränderungen (z. B. durch Bundesgesetzgebung) reagieren</li></ul>

## Projektsteckbrief

### 5. Zielvereinbarungssystem

AG Steuerung und Prozesse

<p>kann und gemeinsames Lernen ermöglicht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veränderte Rollenwahrnehmung von Senatsverwaltungen (→ stärkere Unterstützung der Bezirke) und Bezirken (→ stärkere gesamtstädtische Orientierung)</li> </ul>		
<p><b>Schnittstellen zu anderen Vorhaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt Outputorientierte Steuerung (PrOut): Entwicklung von auf Lebenslagen bezogenen Indikatoren anhand von Leistungsversprechen (Pilot Öffentlicher Gesundheitsdienst (ÖGD)) → kann die Grundlage für die fachlichen Zielvereinbarungen sein</li> <li>- Aktuelle Vorhaben, die sich auf die Optimierung von Fachprozessen fokussieren, können Anknüpfungspunkte für Zielvereinbarungen bieten.</li> <li>- Gesamtstädtisches Geschäftsprozessmanagement → Rollenmodell einer stärker steuernden Senatsebene im Hinblick auf gesamtstädtische Interessen</li> </ul>		
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Verhandlungen zu den Zielvereinbarungen zur Haushaltsplanaufstellung und -beratung zum Doppelhaushalt 2022/2023 müssen rechtzeitig synchronisiert werden. → Ziele und Ressourcenplan müssen vor der Haushaltsplanung feststehen.</li> <li>- Divergierende Anreize und Gefahr der Übersteuerung → Eine Weiterentwicklung des Budgetierungssystems ist notwendig, aber innerhalb der heutigen Globalsummen-Systematik (keine verfassungsrechtlichen Änderungen).</li> <li>- Fokussierung der Diskussion auf Eingriffsrecht und Fachaufsicht (Aufsichtsinstrumente) → politische Diskussion um Fachaufsicht noch nicht abgeschlossen, Zielvereinbarungen sollen als kooperatives Steuerungsinstrument dienen.</li> <li>- Fehlende Kapazitäten für die Ausarbeitung von Zielvereinbarungen: Mitarbeit der Fachebene notwendig, dort wird immer wieder auf denselben Personenkreis zurückgegriffen (→ aktuelle Vorhaben bezüglich der Fachprozesse berücksichtigen, evtl. Abfrage dazu?). Ein Personalaufwuchs ist nötig.</li> <li>- Voraussetzung für das Gelingen ist ein permanenter Aushandlungsprozess.</li> <li>- Allen Vereinbarungspartnern müssen die notwendigen Controllinginformationen und -instrumente (siehe oben Steuerungsstrukturen) zur Verfügung stehen, um die gegenseitige Einhaltung der Zielvereinbarungen beurteilen zu können.</li> <li>- Hemmnis durch bisherige Erfahrungen mit dem Instrument Zielvereinbarungen im Land Berlin (Ruf „Instrument dient Reduzierung von Kosten“ → klare Abgrenzung notwendig)</li> </ul>		
<p><b>Wer? - Organisation</b></p> <p>Das Vorhaben „Zielvereinbarungen“ wird nach Abschluss des Zukunftspaktes von der fachlich zuständigen Senatskanzlei federführend weiter bearbeitet.</p>		
<p><b>Auftraggeber</b> Senat von Berlin</p>		
<p><b>Federführung</b> Senatskanzlei</p>	<p><b>Mitwirkung</b> VertreterInnen von Senatsverwaltungen und Bezirksamtern</p>	<p><b>Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauptpersonalrat</li> <li>- Hauptschwerbehindertenvertretung</li> <li>- Frauenvertretung</li> <li>- Rechnungshof</li> </ul>

## Projektsteckbrief

### 5. Zielvereinbarungssystem

AG Steuerung und Prozesse

<b>Termine - Planung</b>		
<b>Start:</b> Anfang 2019		
<b>Ende:</b> Mitte 2021		
<b>Meilensteine – inhaltliche Beschreibung</b>		
	Bezeichnung Meilenstein und Terminierung	Inhaltliche Stichpunkte (Was soll erreicht werden?)
M1	1. Quartal 2019 Erarbeitung Entwurf eines Zielvereinbarungskonzeptes (durch SKzl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>allgemeine Beschreibung der Zielvereinbarungsinhalte Teil 1 und 2 (Grundideen für Muster-ZV und Muster-Vorgehen: Akteure, Steuerungssystem/-strukturen, Instrumente, Indikatoren, Controlling, Ressourcen, Muster-Aushandlungsprozess)</li> </ul>
M2	2. Quartal 2019 Finalisierung Konzept und Festlegung Meilensteinplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung des Konzeptes zwischen Senat und Bezirken</li> <li>Konkretisierung der Zielvereinbarungsinhalte</li> <li>Schritte zur rechtlichen Verankerung (z. B. im AZG)</li> <li>Aufgabenfelder für Pilotierung festlegen (dabei Prüfung ob z. B. für neue Aufgabenfelder besonders geeignet) → in Abstimmung zwischen SKzl, den fachlich zuständigen Senatsverwaltungen bzw. Bezirksvertreterinnen und -vertretern der Pilotvorhaben, SenFin</li> </ul>
M3	3. Quartal 2019 Start und Umsetzung von drei Pilotvorhaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotierung des erarbeiteten Konzeptes in konkreten Aufgabenfeldern → Erprobung des Muster-Aushandlungsprozesses</li> </ul>
M4	Ende 2019 Festlegung der Aufgabenfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegung der Aufgabenfelder, in denen gesamtstädtisch gesteuert und Zielvereinbarungen abgeschlossen werden sollen</li> <li>Beginn der Verhandlungen</li> </ul>
M5	Ende 2019 Senatsbeschluss und Beschluss des Rat der Bürgermeisters zum Konzept und zur Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsame Sitzung Senat und Bezirksbürgermeisterinnen und Bezirksbürgermeister</li> <li>Einleitung des Gesetzgebungsprozesses zur rechtlichen Verankerung</li> </ul>
M6	Frühjahr 2020 Evaluierung und Überarbeitung Konzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotvorhaben abgeschlossen und evaluiert</li> <li>Abschluss Überarbeitung Konzept für gesamtstädtisches Zielvereinbarungssystem (Muster-Zielvereinbarung und Muster-Vorgehen)</li> <li>Diskussion KLR/Budgetierungssystem im Rahmen bestehender Formate, z. B. Finanzstadträte-Sitzung</li> </ul>
M7	Mitte 2021 Etablierung Zielvereinbarungssystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abschluss Verhandlungen in den einzelnen festgelegten Aufgabenfeldern (siehe M4)</li> <li>Synchronisierung mit Haushaltsplanungen/-verhandlungen</li> </ul>