



Anlage 5.2

Musterzielvereinbarung zwischen Ministerium I und Verwaltungsbereichsleitung Y

1.1 Präambel

Zielvereinbarung

zwischen dem

Ministerium I

und dem

(Teil-) Verwaltungsbereich „Muster“

für das Haushaltsjahr 200x und den Planungszeitraum 200x bis 200x + 4.

1.1.1 Planungszeitraum 200x bis 200x + 4

Gegenstand der Zielvereinbarung ist die inhaltliche, leistungsbezogene, strukturelle, personalwirtschaftliche und programmatische Entwicklung innerhalb des VB und deren Abbildung im Bereichsbudget. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der politisch-strategischen Entwicklung in mittelfristiger Perspektive (Planungshorizont der MiPla). Das Jahresbudget ergibt sich aus dem Haushalt und dem sogenannten "erweiterten Kassenanschlag", der Anlage zu dieser Zielvereinbarung ist.

1.1.2 Rechtsgrundlage der Tätigkeit

Rechtsgrundlage der Verwaltungstätigkeiten im VB „Muster“ sind das Gesetz X, sowie Y und Z.

☒

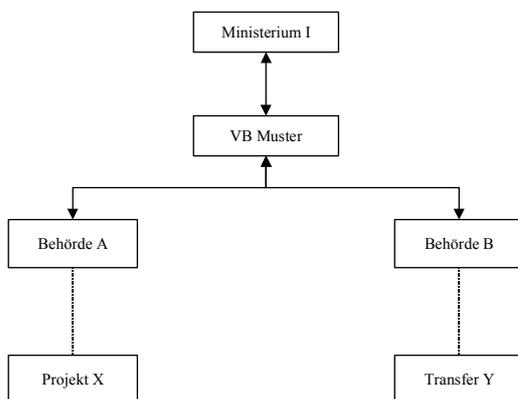
☒

☒

1.2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

1.2.1 Beschreibung der Binnensituation

Verwaltungsaufbau des Muster-VB's



jjmmtt-dateiname²

Der VB Muster ist dem Ministerium I zugeordnet. Er gliedert sich in 2 Behörden A und B.

In diesen Behörden sind insgesamt x Menschen beschäftigt, davon x_b Beamtinnen und Beamte, x_{an} Angestellte und x_{ar} Arbeiterinnen und Arbeiter. Insgesamt sind x_f Frauen ($y\%$) beschäftigt.

Die Beschäftigtenzahl soll sich im Planungszeitraum im Zusammenhang mit allgemeinen Produktivitätsgewinnen und Projekten zur Haushaltskonsolidierung um $m\%$ reduzieren (vgl. 1.4.1).

Die Verwaltung ist heute in z Gebäuden mit insgesamt n qm Nutzfläche untergebracht, wodurch in der Vergangenheit immer wieder Reibungsverluste in der kundenorientierten Leistungserbringung begründet waren.

In Zusammenarbeit mit der Liegenschaftsverwaltung und dem Baumanagement wurde im vergangenen Jahr ein Projekt zur Büroflächen- und Gebäudekonsolidierung aufgesetzt, das im kommenden Jahr abgeschlossen sein und erste Früchte tragen wird (vgl. 1.4.1). Durch die erwarteten Produktivitätsgewinne wird die Reduktion der Beschäftigtenzahl erst ermöglicht. Gleichzeitig wird die genutzte Fläche um $a\%$ reduziert, was mittelfristig auch das Budget entlastet. Die frei werdenden Mittel sollen zur Verbesserung der Ausstattung genutzt werden und so zu weiteren Produktivitätsgewinnen beitragen (vgl. 1.4.2).

Es gibt einen großen Austausch zwischen anderen Behörden und dem VB Muster, hier werden dringend neue Lösungen zur schnellen und sicheren Kommunikation mit neuen Medien benötigt. In diesem Zusammenhang ist auch die Kommunikationsinfrastruktur mit den Kunden zu verbessern. Der Verwaltungsbereich ist daher im Rahmen seiner Bemühungen um Produktivitätssteigerung am E-Government-Projekt xyz beteiligt (vgl. 1.4.2)

Entwicklungsplanung der personellen und kostenbezogenen Eckwerte:

Kennzahl	200x - 1	200x + 4
Beschäftigungsvolumen in Vollzeiteinheiten	x	x1
Personalkapazitäten in Vollzeiteinheiten	y	y1
Beschäftigungskapazität in Tsd/Std	h	h1
Personalkosten in Tsd/€	PK	PK1
Sachkosten in Tsd/€	SK	SK1
Investitionsausgaben im MiPla-Zeitraum in Tsd/€	IA	IA1

1.2.2 Beschreibung der äußeren Anforderungen

Die Aufgabenentwicklung ist - entgegen der Prognosen der vergangenen Jahre - nicht rückläufig. Dies wird sich auch in den kommenden Jahren nicht ändern:

☹ ...

☹ ...

Der Verwaltungsbereich muss somit seine Aufgaben mit reduzierten Ressourcen erfüllen, was entsprechende Produktivitätsgewinne voraussetzt. Gleichzeitig wird der Qualitätsanspruch der Kunden weiter zunehmen, so dass insgesamt die Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung begleitet werden müssen durch eine Qualifizierungsoffensive für die Beschäftigten. Entsprechende Maßnahmen wurden begonnen und sollen fortgesetzt werden (vgl.1.4.2).

Aus der täglichen Praxis wissen wir, dass den **Kunden** wichtig ist:

☑ ...

☑ ...

☑ ...

Im Wettbewerb der Regionen sind diese Eigenschaften besonders dringlich. Der Verwaltungsbereich trägt daher in besonderer Weise regionalpolitische Verantwortung und wirkt an der regionalpolitischen Zielsetzung mit (vgl. 1.2.3).

Die wesentlichen Konjunkturdaten hierbei sind: a, b, c, d. Sie werden sich nach Aussagen von (z.B. Demoskopern) im Planungszeitraum wie folgt entwickeln:

Tabelle mit Daten und Erläuterungen

Der Verwaltungsbereich ist daher am regionalpolitischen Leitprojekt abc beteiligt (vgl. 1.2.3).

1.2.3 Politische Programmatik

Der Verwaltungsbereich ist für die Umsetzung der politischen Ziele der Landesregierung laut Regierungserklärung vom... in besonderer Weise verantwortlich. Nach den Zielen der Landesregierung soll... (Kurz wiedergabe Regierungserklärung) erreicht werden.

Die Umsetzung dieser Zielvorstellungen soll erreicht werden durch

Projekt...

Produkt...

Darüber hinaus trägt der Verwaltungsbereich in besonderer Weise regionalpolitische Verantwortung. Die Leiter der Teil-Verwaltungsbereiche wirken daher an folgenden regionalpolitischen Koordinierungsgremien mit:

- a. ...
- b. ...
- c. ...

Der Verwaltungsbereich setzt für die regionalpolitischen Zielsetzungen einen Teil seines Budgets ein:

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

Der Verwaltungsbereich ist am regionalpolitischen Leitprojekt abc beteiligt:

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.3 Aufgabenverständnis: (normativ-) strategische Ziele

Innerhalb des VB „Muster“ werden folgende Produkte erbracht:

..... *Produkte mit Zwecksetzung*

1.4 Politisch-strategische Ziele und Projekte

1.4.1 Beitrag zur Haushaltskonsolidierung

Aufgrund der weiterhin angespannten Haushaltslage bestehen dauerhaft erhebliche Konsolidierungsbedarfe. Der VB Muster ist verpflichtet x% Reformdividende zu verarbeiten. Aktuelle Projekte zur Sicherung des Haushalts sind:

- Standortkonzentration: ...
- Flächenmanagement: ...
- ...
- ...

Darüber hinaus werden folgende Projekte neu aufgesetzt:

- ...
- ...

Folgende Konsolidierungsziele werden im Planungszeitraum vereinbart:

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.4.2 Projekte zur Produktivitätssteigerung

Der Beitrag zur Haushaltskonsolidierung darf nicht zulasten der Kundenzufriedenheit gehen, weshalb Qualität und Service weiter verbessert werden müssen. Haushaltskonsolidierung und Leistungsverbesserung lassen sich nur dann vereinbaren, wenn die Produktivität nachhaltig gesteigert werden kann. Der Verwaltungsbereich arbeitet daher an folgenden Projekten zur Produktivitätssteigerung:

Verbesserung der Auslastung: In den vergangenen Jahren war die Auslastung im Produktbereich k durchweg unterdurchschnittlich, wogegen die Auslastung im Produktbereich m auf konstant hohem Niveau lag und im neuen Produktbereich l stetig anstieg (vgl. 1.5). Die Arbeitsproduktivität wurde daher schon in den letzten Jahren durch eine Umschichtung von Kapazitäten aus dem Produktbereich k in den Produktbereich l deutlich gesteigert. Diese Maßnahmen sollen fortgesetzt werden, um die Gesamtauslastung weiter zu steigern.

Ausstattungsverbesserung: ...

Qualifizierungsoffensive: ...

E-Government: ...

...

Darüber hinaus werden folgende Projekte neu aufgesetzt:

...

...

Folgende Ziele werden im Planungszeitraum vereinbart:

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.4.3 Projekte zur Verwaltungs- und Haushaltsreform

Die Ziele des Verwaltungsbereichs lassen sich ohne eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht erreichen. Diese Zielsetzung wird durch die Projekte zur Haushalts- und Verwaltungsreform verfolgt, die zur Erweiterung der Entscheidungsspielräume (Budgetierung mit Führung durch Zielvereinbarungen), Verbesserung der Steuerungsfähigkeit (Kosten- und Leistungsrechnung mit Kennzahlenrechnung) und nachhaltigen Qualitäts- und Zielorientierung beitragen sollen (Balanced Scorecard und Qualitätsmanagement). Der Verwaltungsbereich arbeitet daher an folgenden Projekten:

LoHN: ...

...

In folgenden Projekte wirkt der Verwaltungsbereich auch an landesweiten Arbeitsgruppen mit:

LoHN: ...

...

Folgende Ziele werden im Planungszeitraum vereinbart:

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.4.4 Projekte zur Aufgabenoptimierung

Kurztext

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.4.5 Projekte mit dem Ziel xy

Kurztext

Tabelle mit Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.5 Leistungs- und Wirkungsziele: Produkte, Transfers, Projekte

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.6 Prozessziele

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.7 Ziele in bezug auf die verfügbaren Potentiale

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.8 Budgetziele

1.8.1 Budgetentwicklung und Übertragung

Der Verwaltungsbereich hat in den Vorjahren Budgetrücklagen in Höhe von insgesamt 6 Mio. EUR gebildet. Die Budgetrücklagen resultieren zu etwa 30 Prozent aus verschobenen Ausgaben des operativen Geschäfts und werden in dieser Höhe im jeweils folgenden Haushaltsjahr verbraucht. Die übrigen etwa 70 Prozent dienen der Absicherung der strategischen Projekte Ausstattungverbesserung, Qualifizierungsoffensive und E-Government.

Tabelle zur Entwicklung der Budgetrücklagen

1.8.2 Gesamtbudget und Teilbudgets

Tabelle zum Gesamtbudget (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Aufteilung in Teilbudgets (Planungszeitraum und Haushaltsjahr)

1.9 Regelung bei Zielabweichung

Beide Seiten sind sich bewusst, dass diese Zielvereinbarung mit gewissen Unsicherheiten der Planungsdaten behaftet ist. Die Verwaltungsbereichsleitung ist für die Zielerreichung verantwortlich und wird, vor allem zum operativen Budgetausgleich, entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen. Das Ministerium ist über jede drohende wesentliche Zielabweichung zu informieren, dabei sind die Abhilfemaßnahmen zu beschreiben.

- ☒ Vereinbarung präventiver Maßnahmen bei Zielunterschreitungen *)
- ☒ Vereinbarung motivierender/fördernder Maßnahmen bei frühzeitig erkennbarer Zielüberschreitung (z.B. Vorziehen imageförderlicher Vorhaben) *)

Nachhaltige Zielabweichungen mit Blick auf den mittelfristigen Planungszeitraum führen zu einer Anpassung dieser Zielvereinbarung im Zusammenhang mit dem nächsten Planungsverfahren zur MiPla bzw. dem nächsten Haushaltsverfahren.

1.10 Pflichten des Ressorts

Das Ministerium I verpflichtet sich, die vereinbarten Kapazitäten und Haushaltsmittel für den (Teil-) Verwaltungsbereich bereitzustellen.

- ☒ z.B. ideelle und materielle Förderung, Öffentlichkeitsarbeit, Anpassung von Vorschriften, Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen *)

1.11 salvatorische Klausel

- ☒ v.a. Haushaltsvorbehalt

Anlage 5.3

Musterzielvereinbarung zwischen Verwaltungsbereichsleitung Y und Amtsleitung Z

1.12 Präambel

Zielvereinbarung

zwischen dem

Verwaltungsbereich „Muster“

und der

Behörde A

für das Haushaltsjahr 200x.

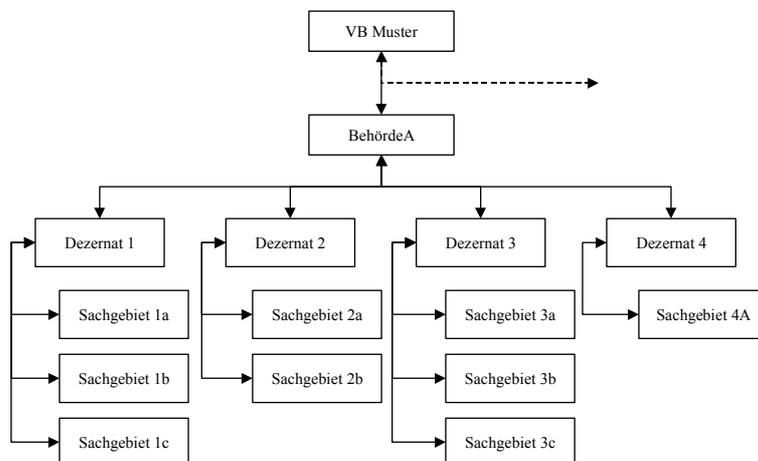
Gegenstand der Zielvereinbarung ist die inhaltliche, leistungsbezogene, strukturelle, personalwirtschaftliche und programmatische Entwicklung innerhalb der Behörde A und deren Abbildung im Budget.

Die Zielvereinbarung des Verwaltungsbereichs mit dem Ministerium wird als Anlage x Bestandteil dieser Zielvereinbarung.

1.13 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

1.13.1 Beschreibung der Binnensituation

Verwaltungsaufbau der Behörde A



jjmmtt-dateiname 3



Die Behörde A ist Teil des VB Muster. Sie gliedert sich in 4 Dezernate. In der Behörde sind insgesamt x Menschen beschäftigt, davon x_b Beamtinnen und Beamte, x_{an} Angestellte und x_{ar} Arbeiterinnen und Arbeiter. Insgesamt sind in diesem VB x_f Frauen ($y\%$) beschäftigt.

Entwicklungsplanung der personellen und kostenbezogenen Eckwerte:

Kennzahl	200x - 1	200x + 4
Beschäftigungsvolumen in Vollzeiteinheiten	x	x1
Personalkapazitäten in Vollzeiteinheiten	y	y1
Beschäftigungskapazität in Tsd/Std	h	h1
Personalkosten in Tsd/€	PK	PK1
Sachkosten in Tsd/€	SK	SK1
Investitionsausgaben im MiPla-Zeitraum in Tsd/€	IA	IA1

1.13.2 Beschreibung der äußeren Anforderungen

ggf. spezielle Rückwirkungen der Anforderungen an den Verwaltungsbereich auf die Behörde beschreiben

1.14 Beteiligung an strategischen Projekten des Verwaltungsbereichs

jeweils Kurzerläuterung des Projekts und der Bedeutung für die Behörde

Kennzahlen, Maßnahmen und Erläuterungen

1.15 Aufgabenerfüllung und Produkterstellung

Innerhalb des VB „Muster“ werden folgende Produkte erbracht:

..... Produkte mit Zwecksetzung

1.16 Leistungs- und Wirkungsziele: Produkte, Transfers, Projekte

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.17 Prozessziele

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.18 Ziele in bezug auf die verfügbaren Potentiale

Kurztext

Tabelle mit Zielwerten (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Erläuterungen

1.19 Budgetziele

Tabelle zum Amtsbudget (Planungszeitraum und Haushaltsjahr) und Aufteilung Teilbudgets (Planungszeitraum und Haushaltsjahr)

1.20 Regelung bei Zielabweichung

Beide Seiten sind sich bewusst, dass diese Zielvereinbarung mit gewissen Unsicherheiten der Planungsdaten für 200x behaftet ist. Die Amtsleitung ist für die Zielerreichung verantwortlich und wird entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen. Die VB-Leitung ist über jede drohende Zielabweichung zu informieren, dabei sind die Abhilfemaßnahmen zu beschreiben.

- ☒ Vereinbarung präventiver Maßnahmen bei Zielunterschreitungen *)
- ☒ Vereinbarung motivierender/fördernder Maßnahmen bei frühzeitig erkennbarer Zielüberschreitung (z.B. Vorziehen imageförderlicher Vorhaben) *)

1.21 Pflichten des Verwaltungsbereichs

- ☒ z.B. ideelle und materielle Förderung, Öffentlichkeitsarbeit, Anpassung von Vorschriften, Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen *)

1.22 salvatorische Klausel

- ☒ v.a. Haushaltsvorbehalt

Anlage 5.4

2 Musterzielvereinbarung zwischen Amtsleitung Z und Projekt P

2.1 Präambel

Zielvereinbarung

zwischen dem

Amt Z

und dem

Projekt P

für das Haushaltsjahr 200x.

Die Zielvereinbarung basiert auf der Projektdefinition „Dokumentenbezeichnung“ vom xx.yy.200x. Sie gibt der verantwortlichen Projektleitung die Freiheit im Rahmen der hier fixierten Budgetgrenzen zu entscheiden und zu handeln.

Im Gegenzug ist die Projektleitung ihrerseits verpflichtet, die im Projekthandbuch XYZ vom xx.yy.zzzz verbindlich festgelegten Prozesse, Informations- und Berichtspflichten zu erfüllen.

Kurzbeschreibung des Projektzwecks und ggf. der Projektstruktur

Projekt P ist der Behörde A zugeordnet. Es läuft seit 200x und wird noch voraussichtlich bis 200x andauern. Derzeit sind n interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Projekt beschäftigt. Darüber hinaus sind ca. m Personen der Fa. Y in verschiedenen Funktionen tätig.

Die Zielvereinbarungen des Verwaltungsbereichs mit dem Ministerium als Anlage x und des Verwaltungsbereichs mit dem Amt als Anlage y werden Bestandteil dieser Zielvereinbarung.

2.2 Projektziele

Tabelle mit Zielwerten und Erläuterungen, ggf. Aufteilung in Arbeitspakete

2.3 Budgetziele

Tabelle mit Projektbudget und Aufteilung in Teilbudgets bzw. Arbeitspakete

2.4 Regelung bei Zielabweichung

Beide Seiten sind sich bewusst, dass diese Zielvereinbarung mit gewissen Unsicherheiten der Planungsdaten für 200x behaftet ist. Die Amtsleitung ist für die Zielerreichung verantwortlich und wird entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen. Die VB-Leitung ist über jede drohende Zielabweichung zu informieren, dabei sind die Abhilfemaßnahmen zu beschreiben.

- ☒ Vereinbarung präventiver Maßnahmen bei Zielunterschreitungen *)
- ☒ Vereinbarung motivierender/fördernder Maßnahmen bei frühzeitig erkennbarer Zielüberschreitung (z.B. Vorziehen imageförderlicher Vorhaben *)

2.5 Pflichten des Amtes

- ☒ z.B. ideelle und materielle Förderung, Öffentlichkeitsarbeit, Anpassung von Vorschriften, Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen *)

2.6 salvatorische Klausel

- ☒ v.a. Haushaltsvorbehalt