viadonau

Wirkungsorientiertes Budgetieren – Neue Wege zum wirksamen Mitteleinsatz

Ines Schubiger
Gert-Jan Muilerman

BKA – Steuerung von Wirkung und Risiko
Wien, 29. November 2017

viadonau

Agenda

1. Der Weg zur wirkungsorientierten Steuerung
2. Systematik und Aufbau der Wirkungsorientierung
3. Beispiele einer wirkungsorientierten Steuerung

Auf 378 km für Sie da.

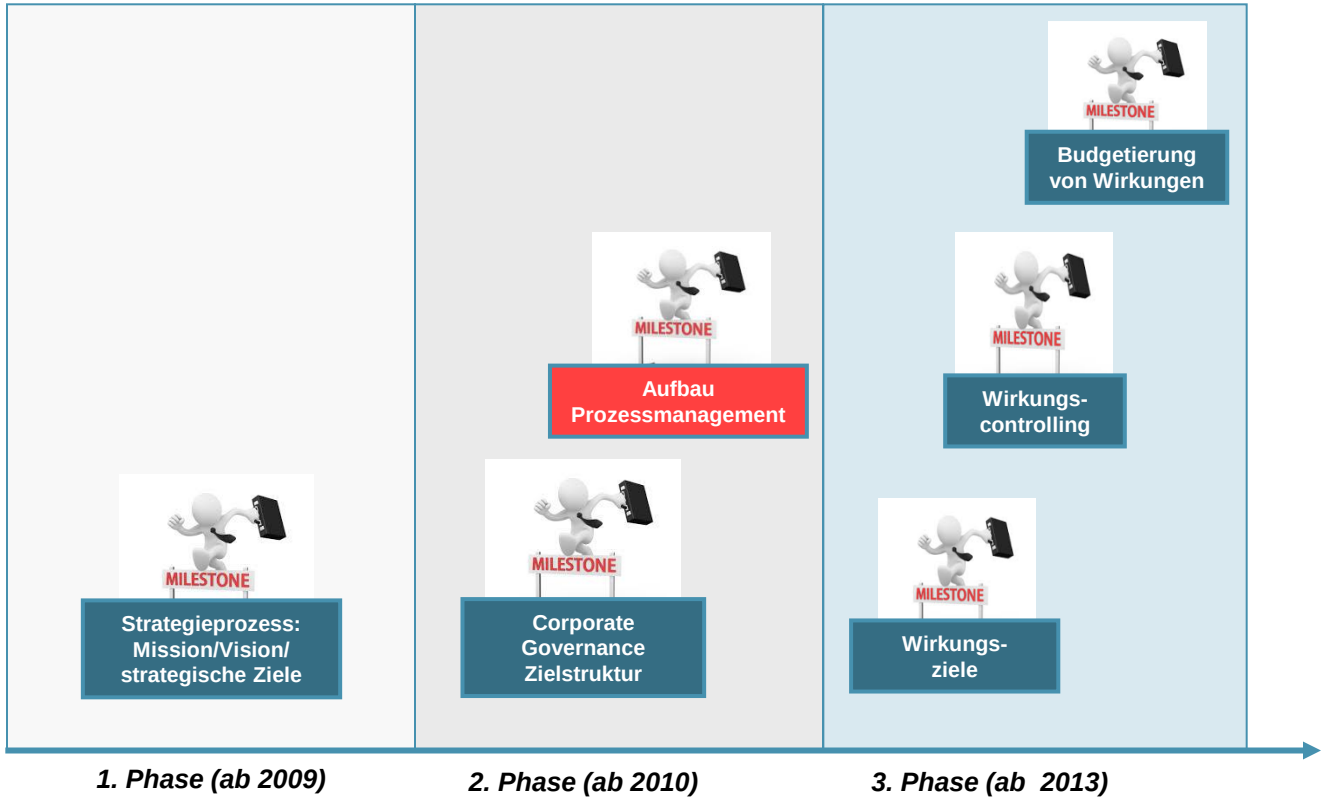
viadonau – Österreichische Wasserstraßen-Gesellschaft mbH

- Eigentümer: bmvit– Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
- gegründet 2005
- rund 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Umsatz 2016: rd. 30 Millionen

viadonau

Vielfältige Nutzungen an der Donau

Der Weg zur wirkungsorientierten Steuerung – wichtige Milestones von 2009 bis 2013 (5 Jahre)



Strategieentwicklung als bottom-up und top-down Prozess – wesentliche Meilensteine

viadonau

2008 - 2010:

- Top Down-Festlegung der Grundsätze der neuen Unternehmensstrategie auf Managementebene (Definition Unternehmenswerte, Kernaufgaben, Zielgruppen)
- Konsultation der MitarbeiterInnen
- Priorisierung einzelner Kernaufgaben in Abstimmung mit dem Eigentümer, Genehmigung durch Aufsichtsrat
- Festlegung einer der Strategie angepassten Aufbauorganisation
- Ausarbeitung der Unternehmensstrategie basierend auf vier Säulen: **Umwelt, Wirtschaft, Sicherheit, Corporate Governance**
- Bottom up-Analyse und Zusammenfassung der „Unique Contributions“ sämtlicher Teams: Ableitung des Beitrags der einzelnen Abteilungen und Teams zu den Säulen der Unternehmenstätigkeit

Strategieentwicklung als bottom-up und top-down Prozess – wesentliche Meilensteine

viadonau

2011 - 2015

- Strategieinterviews, Einzelgespräche und schriftliche Inputs der Team- und ProjektleiterInnen
- Start Strategie-Board (mit VertreterInnen aus allen Abteilungen)
- Definition und Ausarbeitung strategischer Wirkungsziele für die Säulen Umwelt, Wirtschaft, Sicherheit, Corporate Governance
- Mitarbeiterevent „Mitreden über die Zukunft“ – MitarbeiterInnen diskutieren intensiv über die Neuausrichtung von viadonau
- Einführung Wirkungsorientierung: Erweiterung des Prozesscontrollings und der Unternehmensstrategie um die Wirkungsorientierung – Festlegung strategischer Wirkungs-kennzahlen
- Die Planung des viadonau-Budgets 2015 und die Mittelfristplanung wurde erstmals um die Wirkungsorientierung ergänzt

Kommunikation extern

via donau-Kundenkonferenz am 29. November 2013

Kommunikation intern

Im Rahmen von internen Workshops wurde im Herbst 2013 an verschiedenen Standorten die via donau-Unternehmensstrategie persönlich vorgestellt

Corporate Governance Zielstruktur aus dem Jahr 2010

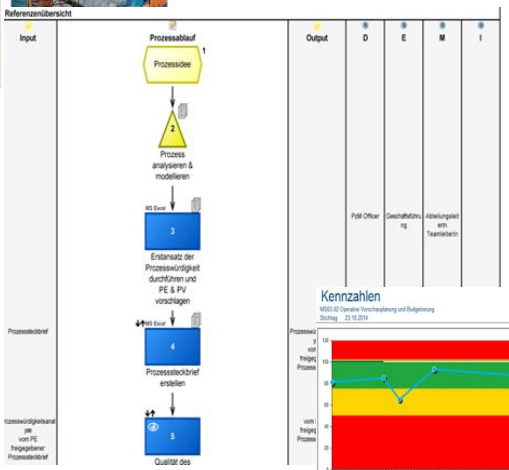
Weiterentwicklung
Implementierung

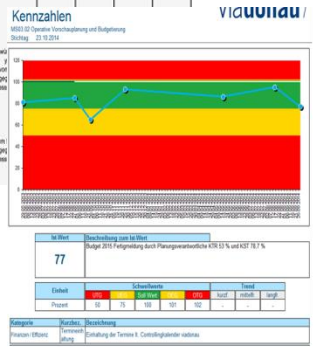
viadonau Prozessmanagement

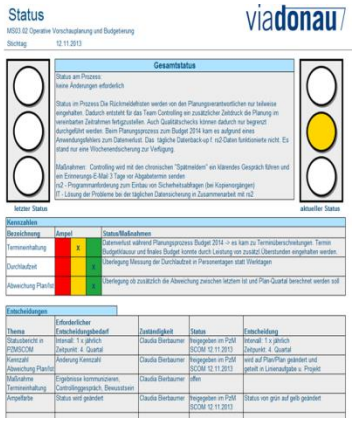
Handbuch des Prozessmanagement

Version 1.6
01.02.2015

Erstellt von:







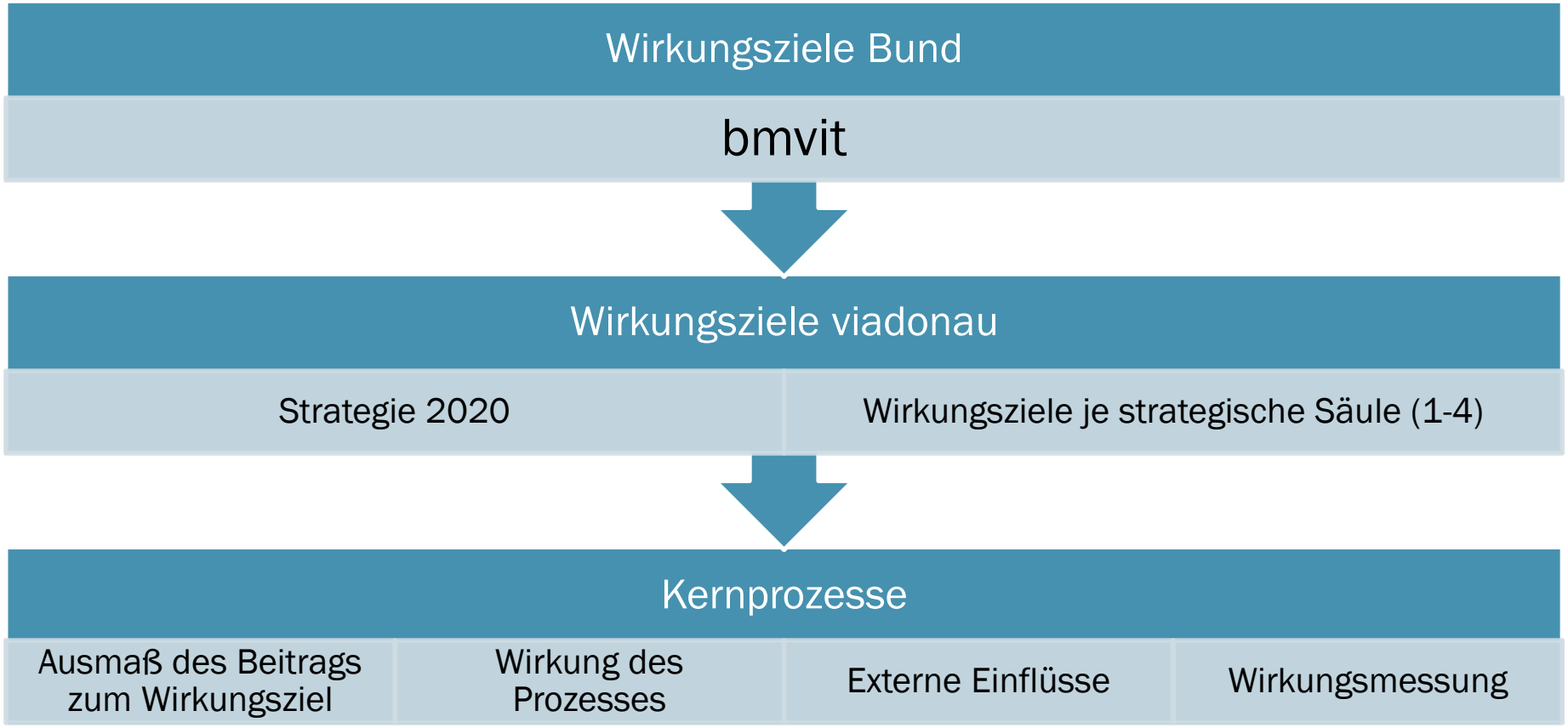
viadonau

Wirkungsorientierung – Ziele viadonau

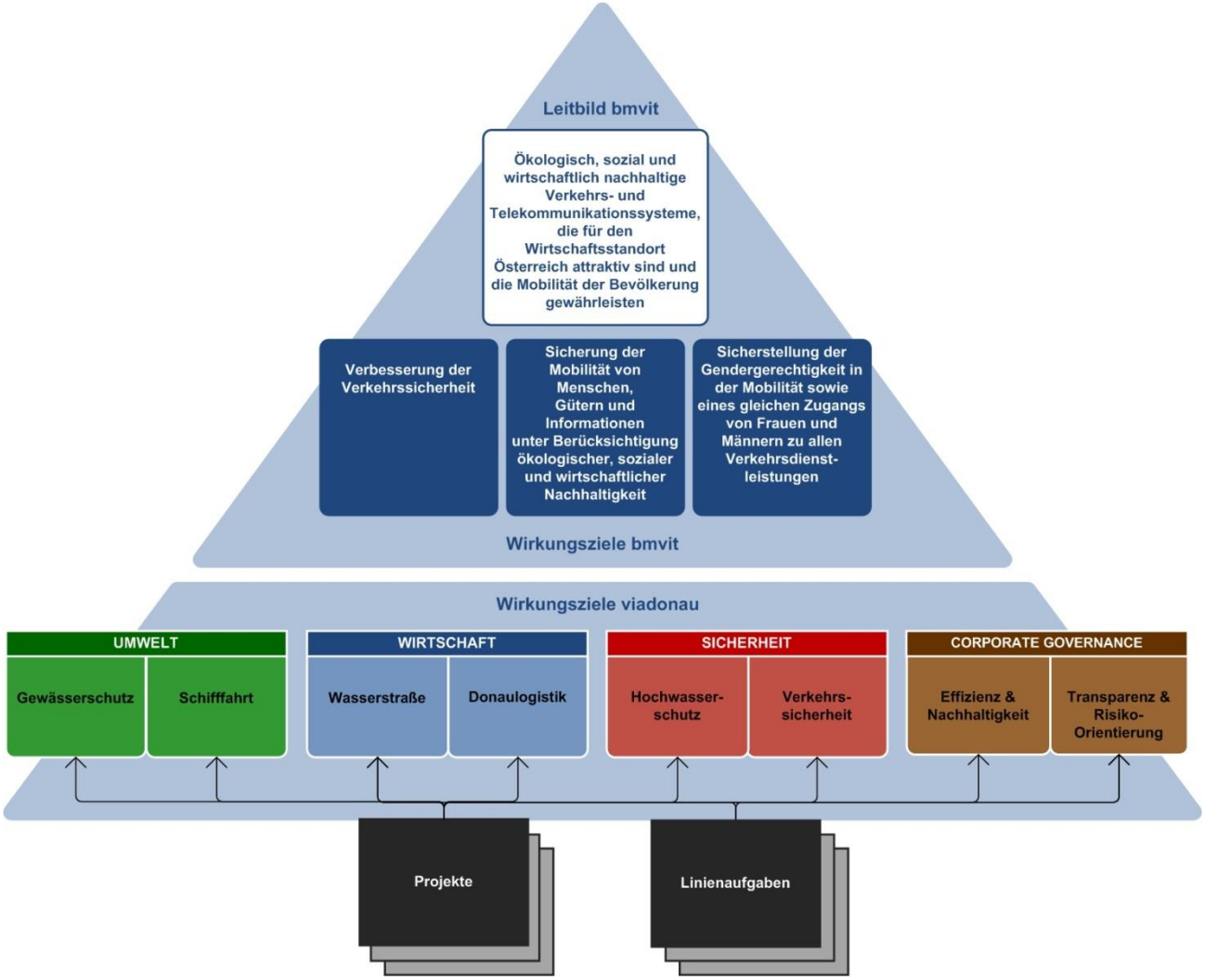
- Unser Handeln verstärkt an messbaren Leistungen und Wirkungen auszurichten
- Mit öffentlichen Geldern eine möglichst hohe Wirksamkeit erreichen
- Systematisches Hinterfragen und Priorisierung der Aufgaben, Projekte und Maßnahmen -> Aufgabenkritik
- Transparenz darüber schaffen, welche Projekte, Maßnahmen und Kooperationen notwendig sind, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen

viadonau

Wirkungsorientierung Konzept



Kaskadierende Wirkungsziele - bmvit/viadonau



viadonau

Vier Säulen der Unternehmenstätigkeit

Umwelt

Gewässerschutz

Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya

Schifffahrt

Reduktion der Treibhausgasemissionen und Steigerung der Umweltfreundlichkeit der Schiffahrt

Wirtschaft

Wasserstraße

Kundenorientiertes Wasserstraßenmanagement und Verbesserung der Schifffahrtsrinne

Donaulogistik

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt in Logistiknetzwerken

Sicherheit

Hochwasserschutz

Sicherstellung des Hochwasserschutzes

Verkehrssicherheit

Steigerung der Verkehrssicherheit sowie sicherer Schleusenbetrieb

Corporate Governance

Effizienz/ Nachhaltigkeit

Steigerung der Effizienz in der Leistungserbringung sowie nachhaltiges und wirkungs-orientiertes Denken und Handeln

Transparenz/ Risiko-Orientierung

Nachvollziehbares Planen, Entscheiden und Handeln sowie ein angemessener Umgang mit Risiken

Strategische Wirkungsziele und Prozessen – „Mapping“

viadonau

Mapping Kernprozesse mit Wirkungszielen - Beitrag der Prozesse zu den jeweiligen strategischen Wirkungszielen

< *Kernprozesse*	*Ist/Soll Bewertung Kernprozess* *0 = kein Beitrag* *1= gering* *2 = mittel* *3 = hoch* ***Beitrag Teilprozess zu den Wirkungszielen:*** *gering* *mittel* *hoch* *ggf. indirekt*	UMWELT		WIRTSCHAFT		SICHERHEIT		CORPORATE GOVERNANCE	
		Lebensraum	Schifffahrt	Wasserstraße	Donaulogistik	Hochwasser-schutz	Verkehrs-sicherheit	Effizienz/ Nachhaltigkeit	Transparenz
		WZ01 - Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya	**WZ02** - Reduktion der Treibhausgas-emissionen und Steigerung der Umwelt-freundlichkeit der Schifffahrt	**WZ03** - Kundenorientiertes Wasserstraßen-management und Verbesserung der Schifffahrtsrinne	**WZ04** - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt in Logistiknetzwerken	**WZ05** - Sicherstellung des Hochwasserschutzes	**WZ06** - Steigerung der Verkehrssicherheit sowie sicherer Schleusen-betrieb	**WZ07** -Steigerung der Effizienz in der Leistungserbringung sowie nachhaltiges und wirkungsorientiertes Denken und Handeln	**WZ08** - Nachvollziehbares Planen, Entscheiden und Handeln sowie ein angemessener Umgang mit Risiken
K05	**Hochwasserschutz durchführen**	**2/3**	**0/0**	**0/0**	**0/0**	**3/3**	**1/0**		
K05.01	Anlagen errichten oder korrektiv instandsetzen	mittel	-	-	-	hoch	-	-	-
K05.02	Anlagen vorbeugend instandhalten	hoch	-	-	-	hoch	-	-	-
K05.03	Hochwasserdienst durchführen	-	-	-	-	hoch	-	-	-

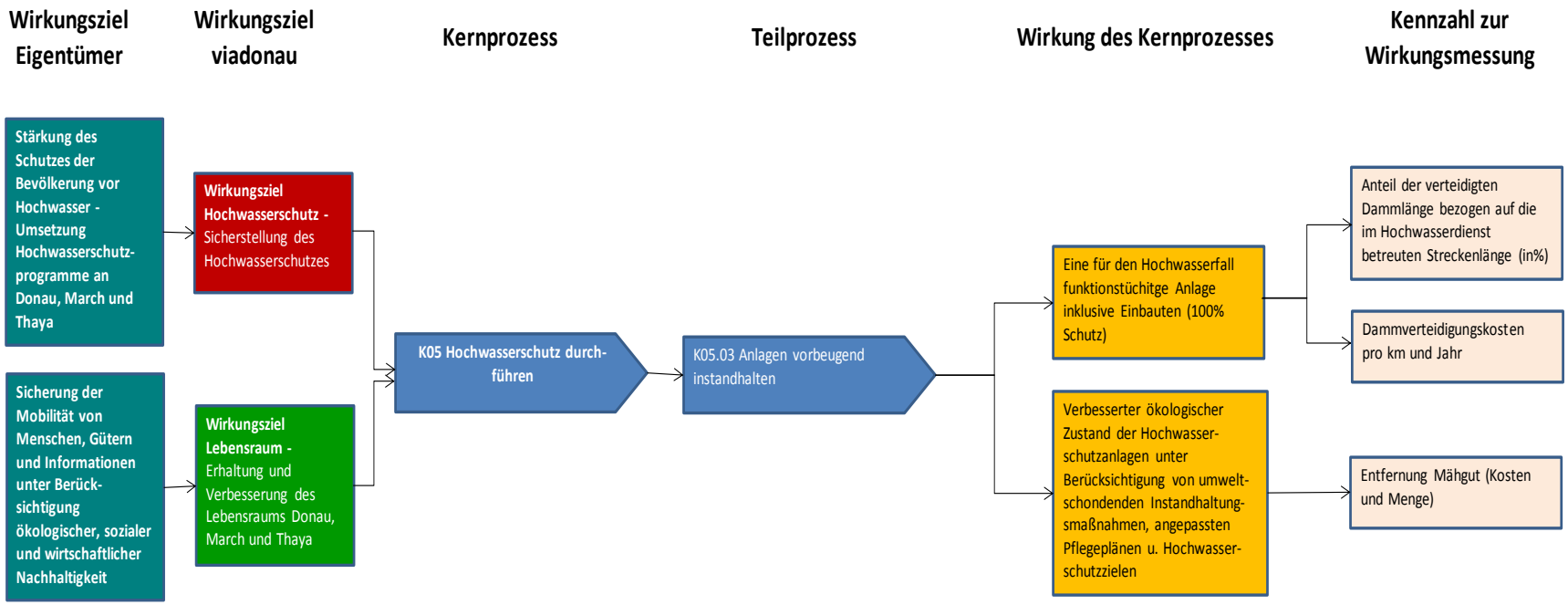
WS zur Konkretisierung Wirkungsbeitrag, Festlegung Wirkungsziel und Kennzahlen

viadonau

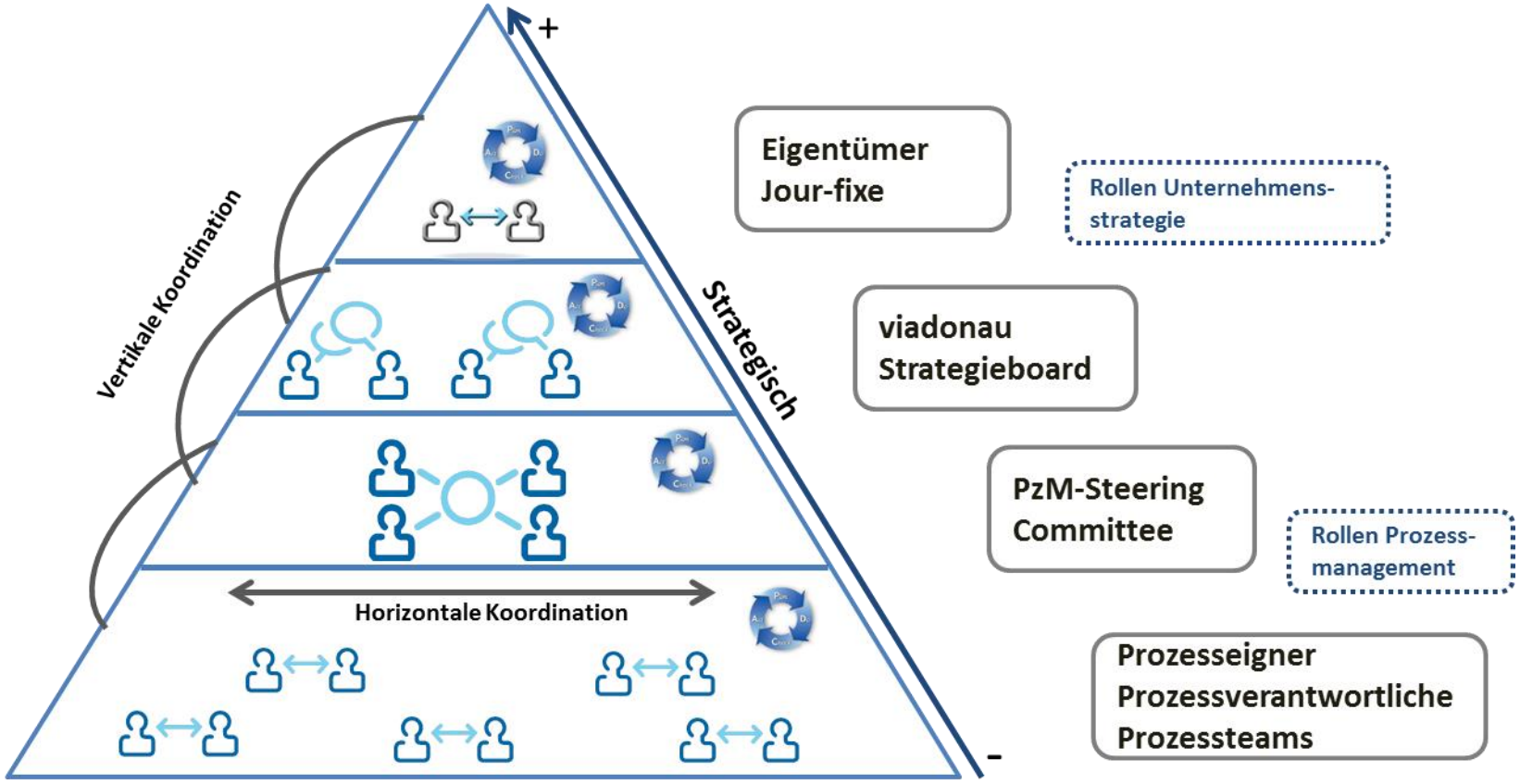
Angaben zum Prozess			
Kernprozess	**Hochwasserschutz durchführen**	**GPE/PE**	N.N.
Hauptprozess	**Anlagen vorbeugend instandhalten**	**PV**	N.N.
Zweck und Ziel des Prozesses	Die HW-Anlagen inkl. Ihrer Einbauten sind so instand zu halten, dass bei einem Hochwasserfall sämtliche Anlagenteile funktionstüchtig sind und somit ein 100 %-iger HW-Schutz gewährleistet ist.		
Prozesskennzahlen	1. Kosten pro m² Mähen 2. Kosten pro m² für Entsorgung von Mähgut 3. Geräte- und Personalkosten via donau		
Angaben zu Wirkungszielen und Wirkungsmessung			
Beitrag des Prozesses zum strat. Wirkungsziel	**SICHERHEIT Hochwasserschutz**	**WZ05 - Sicherstellung des Hochwasserschutzes**	
Beitrag des Prozesses zum Wirkungsziel (gering - mittel - hoch - indirekt)	hoch		
Inhalt/Beschreibung Wirkungsbeitrag - WIE Woran ist zu denken, was ist zu liefern?	Die HW-Anlagen inkl. Ihrer Einbauten sind so instand zu halten, dass bei einem Hochwasserfall sämtliche Anlagenteile funktionstüchtig sind und somit ein 100 %-iger HW-Schutz gewährleistet ist.		
explizites Wirkungsziel des Prozesses - WOFÜR Was soll möglich sein? (SMART-Ziele)	Eine für den Hochwasserfall funktionstüchtige Anlage inklusive Einbauten (100% Schutz)		
Externe Einflüsse (Zielerreichung hemmen oder fördern können)			
Ideen zur Wirkungsmessung (Brainstorming)			
Indikator/Messgröße zur Messung der Wirkung	- Anteil der verteidigten Dammlänge bezogen auf die im Hochwasserdienst betreuten Streckenlänge (in %) - Kosten für die Dammverteidigung (in EUR)		
Dokumentation der Kennzahl (Messung, Berechnung, Zielwerte)	siehe Prozesshandbuch		

Erstellung eines Wirkungsbaumes

Wirkungsbaum



Reporting ausgewählter Wirkungskennzahlen (I)



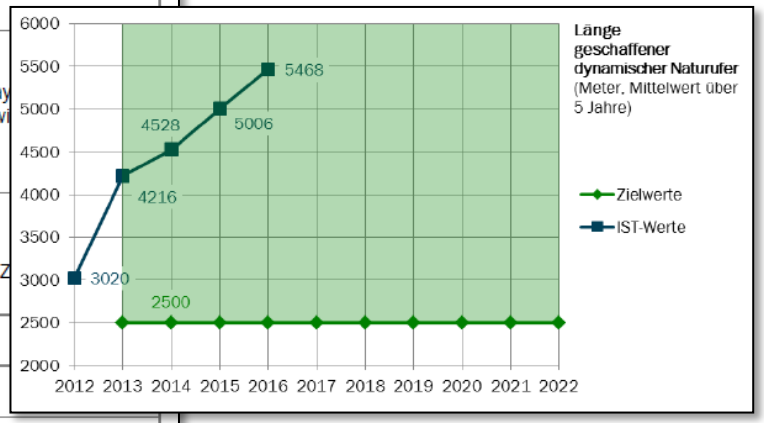
Grafik: viadonau/Ines Wilflingseder

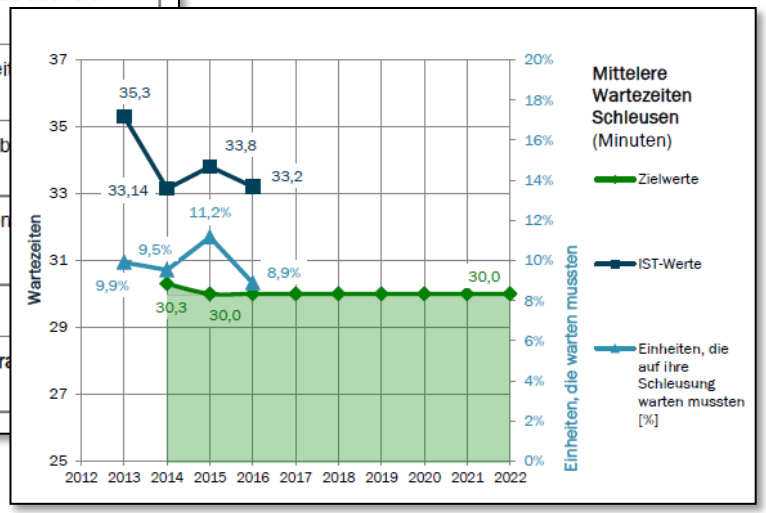
Eigentümer- Reporting ausgewählter Wirkungs-kennzahlen (II)

viadonau

1.1 Schaffung dynamischer Naturufer an Donau, March und Thaya

Ziel und Zweck der Kennzahl	Erhöhen der Biologischen Vielfalt durch Schaffung von Naturufern und Renaturierung von Nebengewässern
Wirkungsziel	<u>Umwelt: Aktionsfeld Lebensraum</u> Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thay von Naturufern durch Ufergestaltung, Kiesstrukturen, Uferrückbau sowi Renaturierung von Nebengewässern durch Gewässervernetzung und Altarmanbindung)
Externe Einflüsse	• Verfügbarkeit von Flächen (Besitzverhältnisse) • Realisierbares Potential zur Renaturierung ist begrenzt • Projektlaufzeiten umfassen mehrere Jahre, Ergebnisse werden in Z (Kennzahl verändert sich zyklisch gemäß den Projektphasen)
Einheit	Meter Uferlänge
Messung	Jährlich im Zuge der Umwelterklärung nach EMAS-VO
Berechnung	Summieren Uferlängen von geschaffenen Naturufern und Uferlängen der renaturierten Nebengewässer. Berechnen des jährlichen Durchschnittes über die vergangenen fünf Jahre.
Dokumentation	Auswertung der realisierten Projektvorhaben und Instandhaltungsarbeit durch Projektleiter und Linienaufgabenverantwortliche)
Beteiligte Prozesse	K06.01 Umweltdokumentation durchführen, K 02.01 Fahrrinne betreib (Uferstrukturen Wachau)
Ansprechpersonen	Prozessverantwortlicher: K06.01 Josef Semrad (K02.01: Christoph Kon Prozesseigner: K06.01 Bernhard Karl (K02.01: Markus Simoner)
Ziel-Wert 2017	>2.500 m (Mittelwert der letzten 5 Jahre)
Vorschlag Ziel-Wert 2018-2022	>2.500 m (Mittelwert der letzten 5 Jahre) **(Zielvorgabe im Aktionsprogra bis 2022)**





Wirkungsorientierte Steuerung*

* In Anlehnung an das Handbuch Ressortinternes Wirkungscontrolling – BKA Wien 2012 (Version 2.0)

viadonau

Wirkungsorientiertes Budget und Erläuterungen zu Aufgabenschwerpunkten und **Wirkungen**

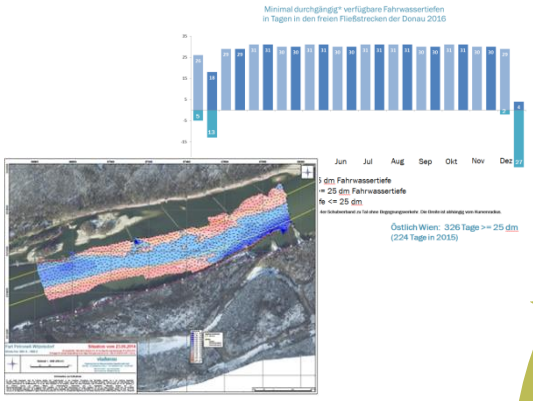
Projektbudget „Wasserstraßenmanagement“*

Übersicht Planung Budget 2018 inkl. Wirkungsbeiträgen der Projekte und Linienaufgaben		Wirkungsbeitrag in EUR							
		Wirkungsziel 1	Wirkungsziel 2	Wirkungsziel 3	Wirkungsziel 4	Wirkungsziel 5	Wirkungsziel 6	Wirkungsziel 7	Wirkungsziel 8
		UMWELT		WIRTSCHAFT		SICHERHEIT		CORPORATE GOVERNANCE	
		Lebensraum	Schifffahrt	Wasserstraße	Donaulogistik	Hochwasser-schutz	Verkehrs-sicherheit	Effizienz/ Nachhaltigkeit	Transparenz/ Risiko-orientierung
Linienaufgabe/Projekt	**Summe Projektkosten**	Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya	Reduktion der Treibhausgas-emissionen und Steigerung der Umweltfreund-lichkeit der Schifffahrt	Kundenorien-tiertes Wasserstraßen-management und Verbesserung der Schifffahrts-rinne	Steigerung der Wettbewerbs-fähigkeit der Binnenschiff-fahrt in Logistiknetz-werken	Sicherstellung des Hoch-wasser-schutzes	Steigerung der Verkehrssicher-heit sowie sicherer Schleusen-betrieb	Steigerung der Effizienz in der Leistungser-bringung sowie nachhaltiges und wirkungsorien-tiertes Denken und Handeln	Nachvollzieh-bares Planen, Entscheiden und Handeln sowie ein angemessener Umgang mit Risiken
Erhaltungsbaggerungen Fahrrinne	3 000 000	750 000		1 750 000			500 000		
Gesamtsumme Projekte viadonau		**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**
Budgetanteile aller Projekte		17%	2%	28%	4%	21%	14%	8%	5%

Projekte/Linienaufgaben werden in Bezug auf die intendierte Wirkungen durch die Kostenstellen-verantwortlichen im Budget formal als Entscheidungsgrundlage für den Eigentümer beschrieben

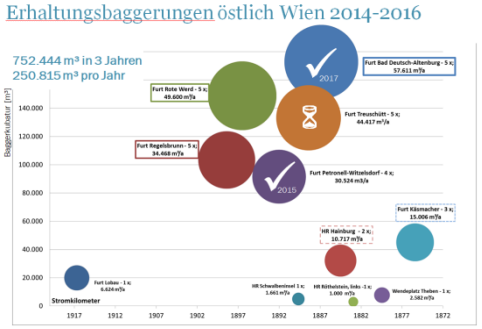
* fiktive Werte

Beispiel: Wirkungsziel – Prozesssteuerung – Budgetierung „Wasserstraßenmanagement“

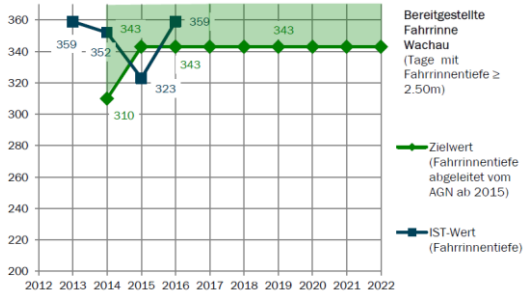


Wirkungen der Projekte/ Aktivitäten messen

Strategie festlegen



Wirkungs-ziele definieren

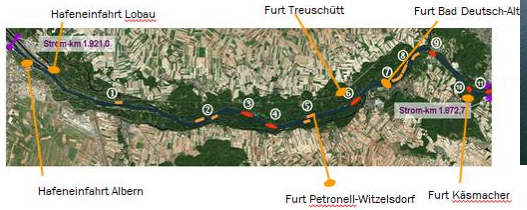


Projekte/ Aktivitäten identifizieren

Budgets festlegen

viadonau

Übersicht Planung Budget 2018 inkl. Wirkungsbeiträgen der Projekte und Linienaufgaben		Wirkungsbeitrag in EUR					
		Wirkungsziel 1	Wirkungsziel 2	Wirkungsziel 3	Wirkungsziel 4	Wirkungsziel 5	Wirkungsziel 6
		UMWELT		WIRTSCHAFT		SICHERHEIT	
Projekte	Summe Projektkosten	Lebensraum	Schifffahrt	Wasser-straße	Donau-logistik	Hochwasser-schutz	Verkehrs-sicherheit
		Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya	Reduktion der Treibhausgas-emissionen und Steigerung der Umweltfreund-lichkeit der Schifffahrt	Kundenorien-tiertes Wasserstraßen-management und Verbesserung der Schifffahrts-rinne	Steigerung der Wettbewerbs-fähigkeit der Binnenschiff-fahrt in Logistiknetz-werken	Sicherstellung des Hoch-wasser-schutzes	Steigerung der Verkehrssicher-heit sowie sicherer Schleusen-betrieb
Erhaltungsbaggerungen Fahrrinne	3 000 000	750 000		1 750 000			500 000
Gesamtsumme Projekte viadonau		**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**	**Betrag in EUR**
Budgetanteile aller Projekte		17%	2%	28%	4%	21%	14%



Fazit

Wirkungsorientierte Steuerung effizient und effektiv, wenn

- *Basisinstrumente vorhanden und gelebt werden (z.B. nur ein dokumentiertes PzM-Management ist zu wenig)*
- *Instrumente gepflegt und weiterentwickelt werden*
- *diese „tone from the top“ mitgetragen werden!*

Danke fürs Zuhören!

Ines Schubiger

Leiterin Revision&Organisationsentwicklung

ines.schubiger@viadonau.org