

Strategische Ziele der Stadt Osnabrück ²⁰¹⁶⁻²⁰²⁰

Ziele und Zentrale Handlungsfelder



Inhalt

Vorwort	3
I. Weiterentwicklung der strategischen Steuerung	4
II. Strategische Ziele der Stadt Osnabrück 2016 – 2020	11
III. Zentrale Handlungsfelder	14
<i>Aspekte mit Querschnittscharakter</i>	15
1. Sozial- und umweltgerechte Stadtentwicklung	16
2. Perspektiven für junge Menschen	18
3. Nachhaltige Mobilität	19
4. Umweltbewusstsein und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen	20
5. Chancengleichheit durch Bildungsbeteiligung und Bekämpfung von Kinderarmut	21
6. Vielfältige Kultur- und Freizeitangebote	23
7. Regionale Kooperation	24
8. Finanzielle Handlungsfähigkeit	25
IV. Strategische Steuerung als Daueraufgabe	27



Vorwort



Unsere Friedensstadt Osnabrück steht, wie fast alle Städte und Gemeinden in Deutschland, vor drei Herausforderungen: Erstens müssen wir den Haushalt nachhaltig konsolidieren, zweitens die Pflichtaufgaben weiterhin bürgernah erfüllen und drittens die Attraktivität unserer Stadt dadurch steigern, dass wir unsere am Allgemeinwohl orientierten Angebote weiter verbessern.

Diesen Herausforderungen gleichermaßen gerecht zu werden ist nicht einfach und kann überhaupt nur dann gelingen, wenn wir die Kraft haben, Prioritäten zu setzen. Nur mit einer klaren Zielausrichtung können wir unsere Stadt durch die vielfältigen Anforderungen der Gegenwart manövrieren und in die Zukunft steuern.

Vor allem bei den freiwilligen Aufgaben müssen wir uns auf klare Ziele verständigen, ohne dabei die Kern- und Pflichtaufgaben oder die Querschnittsaufgaben der Verwaltung aus dem Blick zu verlieren. Auch angesichts der 2020 nach der Schuldenbremse zu erwartenden finanziellen Rahmenbedingungen besteht dringender Handlungsbedarf, das kommunale Handeln zukunftsorientiert auszurichten, um unserer Verantwortung auch für künftige Generationen besser gerecht zu werden.

Rat und Verwaltung haben sich deshalb gemeinsam einen Kompass gegeben, um den Konzern „Stadt Osnabrück“ besser zu steuern: Entwickelt wurden acht Strategische Ziele, die jeweils durch sogenannte Zentrale Handlungsfelder konkretisiert wurden. Das vor Ihnen liegende Strategie- und Handlungspapier gilt daher als Zukunftsplan für das städtische Handeln.

Diese Ziele werden in den nächsten Jahren wie in einem Navigationsgerät gespeichert. Wir haben sie auch dann im Gedächtnis, wenn unterwegs einmal ein Stau umfahren oder eine Panne behoben werden muss. Dieser Zielspeicher gibt uns Orientierung auch bei Gegen- oder Seitenwind oder wenn eine Nebelbank aufziehen sollte.

Der Anspruch war, klare Ziele zu formulieren, um besser zu beurteilen, was wir uns leisten können, und auf was wir in Zukunft vielleicht verzichten müssen. Ob wir wollen oder nicht: wir müssen uns darauf vorbereiten, mit weniger finanziellen Mitteln auszukommen. Und wenn wir nicht wollen, dass andere uns sagen, wie wir zu wirtschaften haben, dann müssen wir unsere Ressourcen zielgerichteter einsetzen. Ich bin aber sicher, dass wir uns auf diesem Weg auch neue Spielräume erarbeiten werden.

Ich setze fest darauf, dass es uns gelingen kann – in Anbetracht der finanziellen Situation auch muss – gemeinsam in den kommenden Jahren Akzente und Prioritäten zu setzen. Gleichzeitig werden wir weniger relevante Leistungen und Angebote reduzieren oder gar aufgeben: Nicht alles, was einmal wichtig und richtig war, bleibt wichtig und richtig. Damit ist dieses Strategie- und Handlungspapier der Anfang eines Prozesses, dessen Ziel nur lauten kann: Sicherung der Attraktivität und Selbständigkeit unserer Friedensstadt Osnabrück. Nun lassen Sie uns gemeinsam auf den Weg machen. Ich hoffe, dass Sie uns als Partner dabei unterstützen und begleiten.

Wolfgang Griesert
Oberbürgermeister



Weiterentwicklung der strategischen Steuerung

„Ohne Ziel ist jeder Weg falsch.“

Konfuzius, chinesischer Philosoph



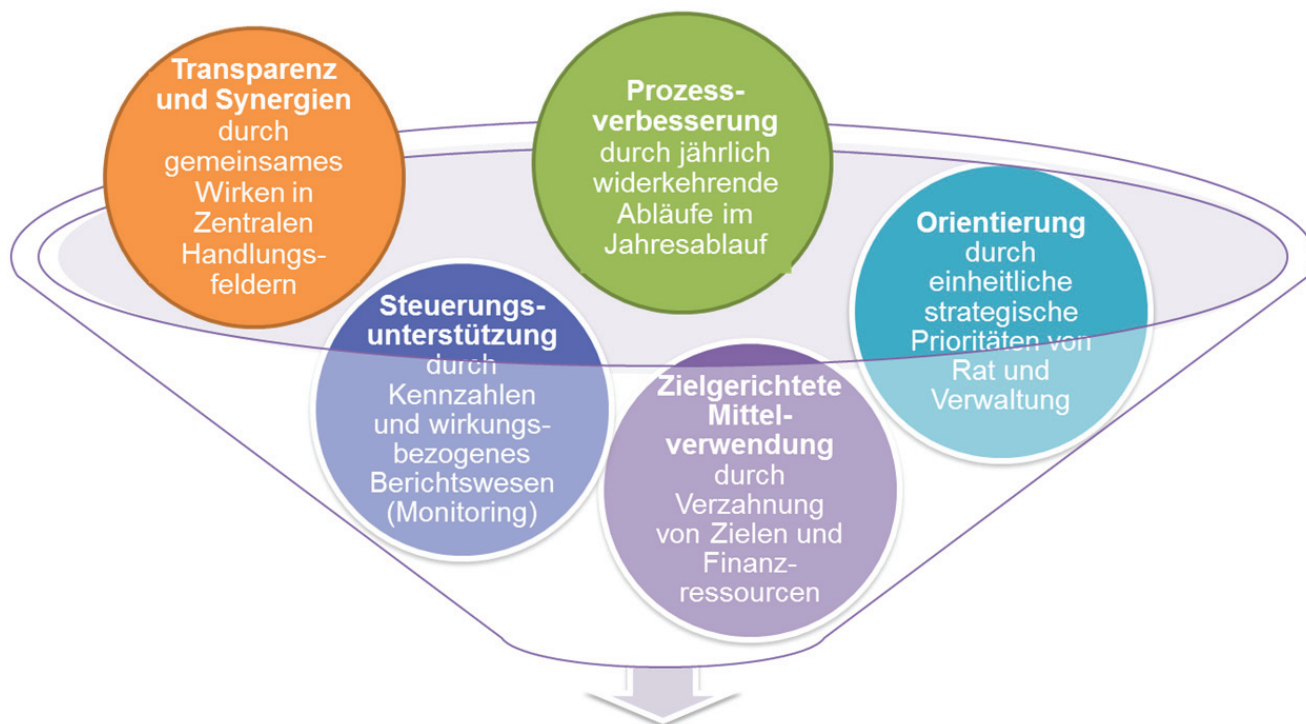
Hintergrund und Ziele

Die Stadt Osnabrück hat in den vergangenen Jahrzehnten viele Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt, um den Wandel von einer Ordnungskommune zu einem vorausschauend agierenden Konzern mit Dienstleistungsverständnis und Bürgerorientierung zu gestalten.

Nun gilt es, diesen Konzern hinsichtlich einer einheitlichen Ausrichtung zu stärken und die bisherigen strategischen Zielformulierungen zu überarbeiten. Mit klar formulierten Zielen und Strategien sollen die vielfältigen Aufgaben sowie der Ressourceneinsatz gesteuert werden. Dieses erfordert politischen Mut, die Weitsicht

vieler Beteiligten und die Kunst der Führungskräfte und Beschäftigten in der Verwaltung, die Handlungsmaximen für das Alltagsgeschäft neu zu justieren.

Dass sich dieser Aufwand in eine Win-Win-Situation für die Beteiligten aus Rat, Verwaltung und nicht zuletzt der Bürgerschaft auflösen kann, zeigen die vielen Vorteile eines weiterentwickelten Ansatzes zur strategischen Steuerung.



Weiterentwicklung der strategischen Steuerung



Das Osnabrücker System der strategischen Steuerung

Das System der strategischen Steuerung besteht aus drei Ebenen:

- 1. Strategische Ziele der Stadt Osnabrück 2016 - 2020**
Strategische Ziele definieren für den Zeitraum von 2016 bis 2020 die langfristigen Entwicklungsabsichten.
- 2. Zentrale Handlungsfelder**
Zentrale Handlungsfelder konkretisieren die Strategischen Ziele. Sie stellen mittelfristige Strategieansätze, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind.
- 3. Produktziele**
Produktziele stellen die für die im Haushaltsplan der Stadt Osnabrück beschriebenen Produkte wesentlichen Aktivitäten der Fachbereiche der Verwaltung dar.

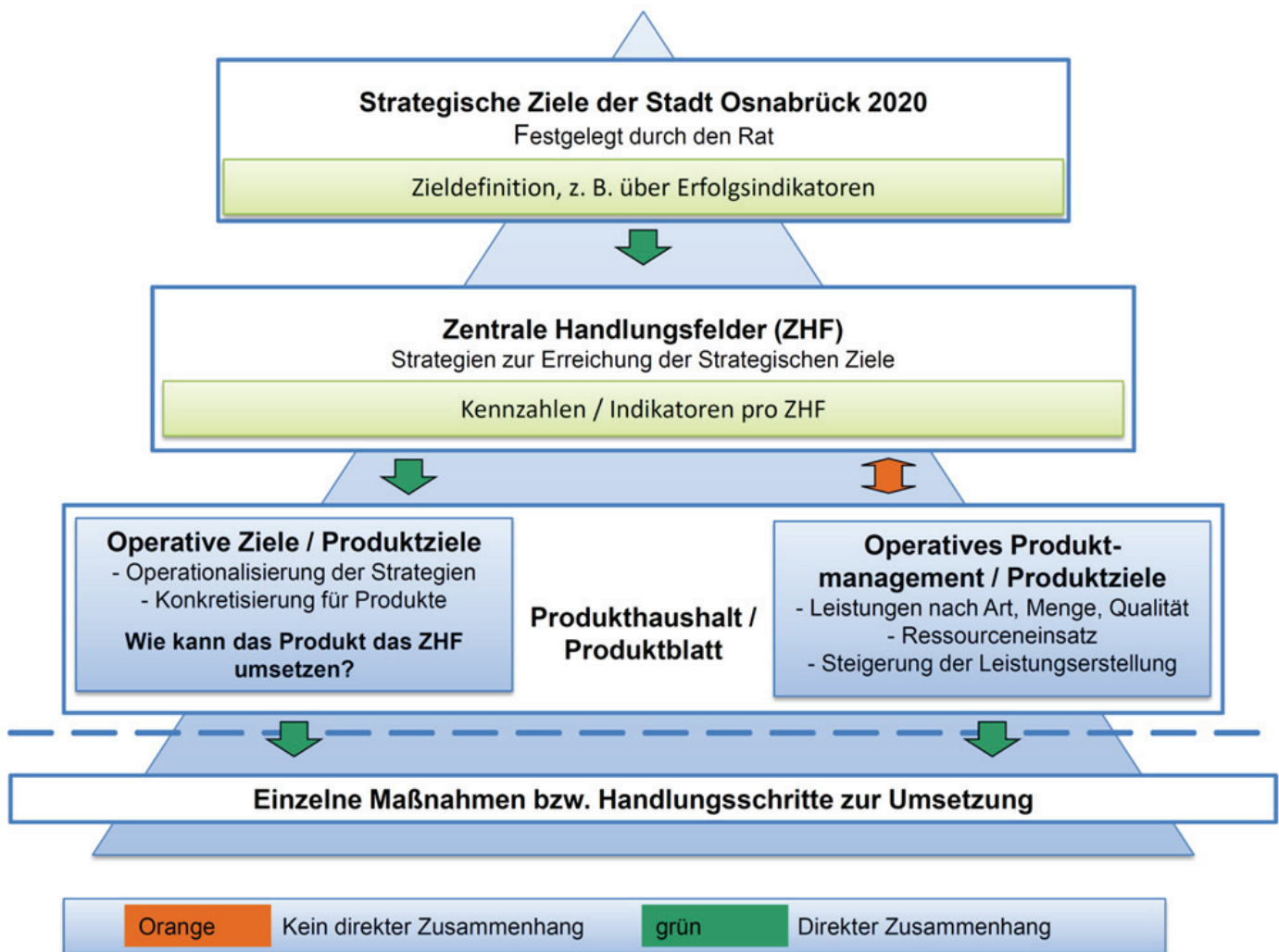
Durch diese Betrachtungsweise ist eine direkte Ableitung konkreter Aktivitäten mit Relevanz im Produkthaushalt von den Strategischen Zielen der Stadt Osnabrück 2016 – 2020 aus möglich. Gleichzeitig erlaubt das System eine ständige Vergewisserung darüber, ob die Aktivitäten der Verwaltung den gemeinsam verabredeten Zielen entsprechen.



Auf den verschiedenen Zielebenen sollen Kennzahlen dazu dienen den Grad der Zielerreichung einschätzen zu können. So erhält die Verwaltung ein Controlling- und Frühwarnsystem, um steuernd einzugreifen aber auch die Möglichkeit Erfolge zu messen.

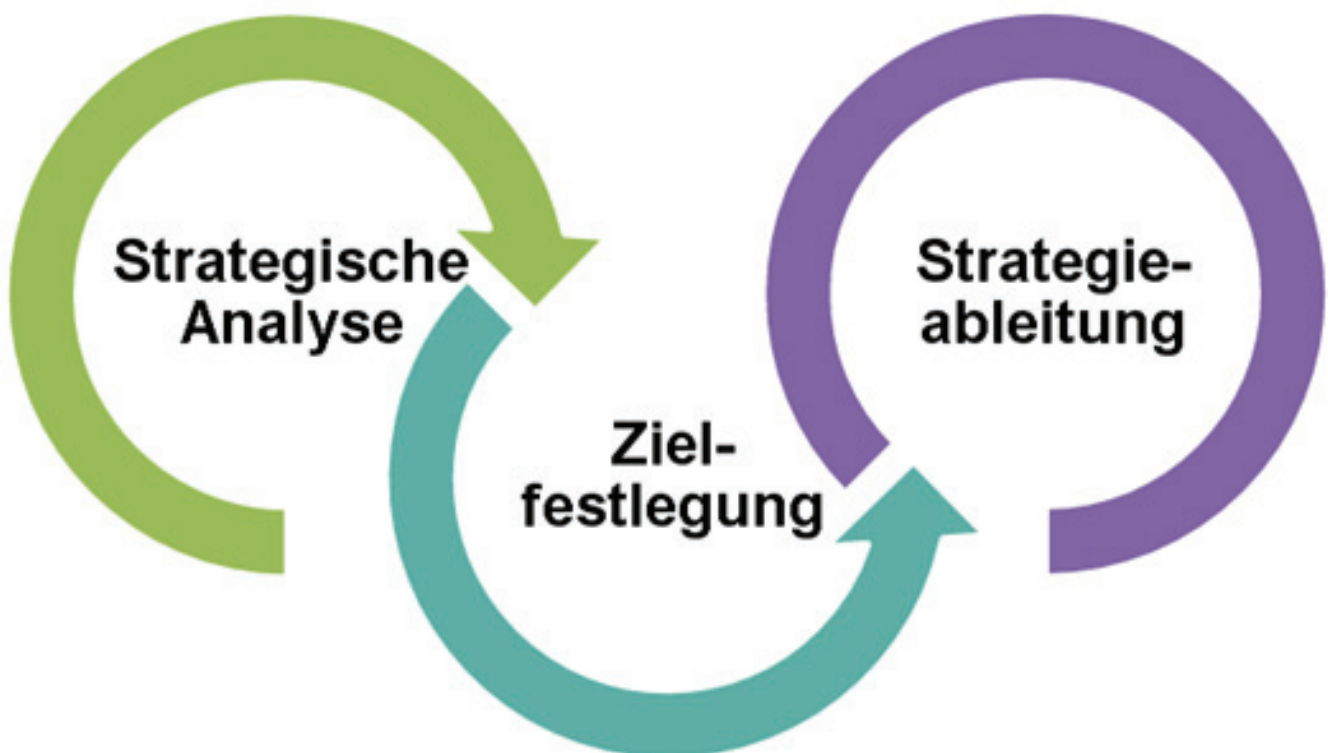
Die Produktziele sollen regelmäßig auf Ihren Beitrag zur Zielerreichung überprüft und bewertet werden.

Durch diese Bewertung und die daraus resultierenden Möglichkeit der Priorisierung der Produktziele am Grad ihrer Wirkung auf die Zielerreichung können Nachrangigkeiten identifiziert werden, die dazu führen können, strategisch weniger relevante Leistungen zu reduzieren oder einzustellen.



Der Erarbeitungsprozess

Der bisherige Ziel- und Strategieprozess zur Erarbeitung dieses Handlungspapiers kann in drei Phasen beschrieben werden:



Im Zuge der strategischen Analyse haben Experten aus verschiedenen Fachbereichen und Beteiligungen in sieben thematischen Workshops von Juni bis November 2014 die aktuelle städtische Ausgangslage diskutiert und analysiert. In diesem Zusammenhang wurden die spezifischen Stärken und Schwächen der Stadt Osnabrück beschrieben sowie relevante Trends identifiziert und deren Auswirkungen, Chancen und Bedrohungen für die zukünftige Entwicklung der Stadt erarbeitet.

Diese verwaltungsinternen Vorüberlegungen wurden in einem Workshop mit Teilnehmenden aus allen Ratsfraktionen abgeglichen und vervollständigt.

Ziel war es, die Wahrnehmungen der Beteiligten zu schärfen und auszutauschen sowie hinsichtlich ihrer Relevanz für die kommenden Jahre zu priorisieren. So ergab sich ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage zusammengefasst in einem umfangreichen Lagebild, welches die Basis und Voraussetzung der weiteren strategischen Zielüberlegung bildete.

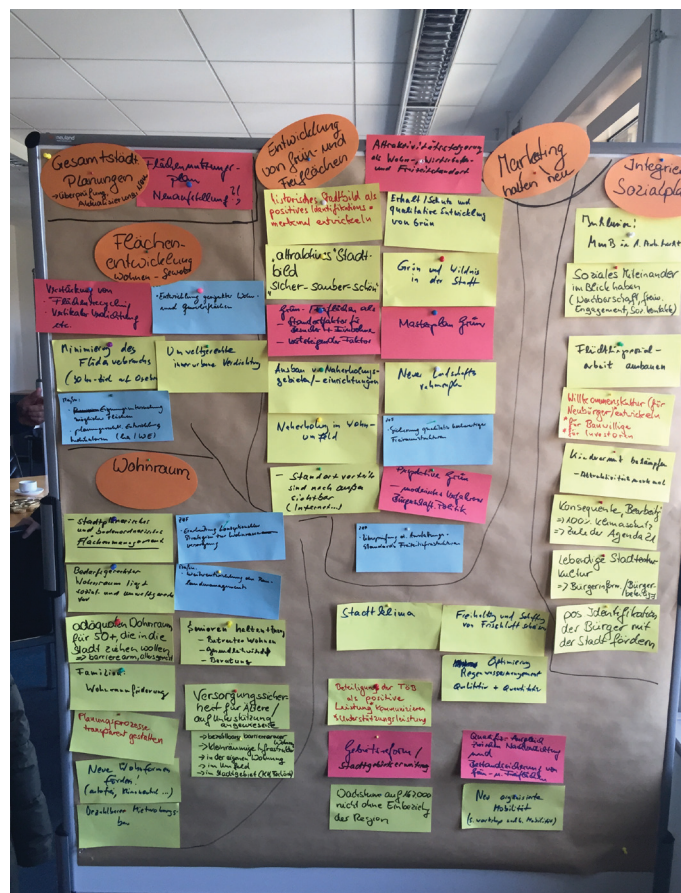


Erste Formulierungsvorschläge für Strategische Ziele wurden durch die Verwaltung im Dezember 2014 erarbeitet. Diese wurden durch Vertreterinnen und Vertreter der Ratsfraktionen im Januar und Februar 2015 intensiv diskutiert, überprüft und ergänzt, so dass schlussendlich in der Sitzung des Rates vom 10.03.2015 mit großer Mehrheit acht Strategische Ziele der Stadt Osnabrück 2016 - 2020 verabschiedet werden konnten.

Zeitgleich wurde die Verwaltung beauftragt, die Strategischen Ziele durch die Erarbeitung der Zentralen Handlungsfelder zu konkretisieren, erste Kennzahlen zu identifizieren und einen Vorschlag für eine Methodik zur Produktpriorisierung zu entwickeln.

Die Ableitung der Zentralen Handlungsfelder erfolgte in acht verwaltungsinternen Workshops, die sich durch eine breite, interdisziplinäre Besetzung von Expertinnen und Experten verschiedener Organisationseinheiten bzw. Beteiligungen auszeichneten. In engagierten Diskussionen wurden die Ziele aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, so dass hohe Wirksamkeitsgrade in der Zielerreichung angestrebt werden konnten.

Im Ergebnis werden die Strategischen Ziele jeweils durch drei bis acht zentrale Handlungsfelder konkretisiert. Diese insgesamt 40 Punkte sind im vorliegenden Strategie- und Handlungspapier zusammengefasst und dienen den Fachbereichen und Beteiligungen in den nächsten Jahren als Orientierung für die inhaltliche Aufgabenwahrnehmung sowie Planung der finanziellen Mittel.



Ausblick auf den weiteren Planungsprozess

Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung bei der Produkteinbringung

Zur Erreichung der im Eckwertbeschluss festgelegten Ziele werden auch die Pflichtaufgaben auf Möglichkeiten der Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung untersucht, um die im Eckwertbeschluss vorgegebenen Ziele der Konsolidierungsbeiträge, auch die der Kernverwaltung, zu erfüllen.

Produktpriorisierung

Im Rahmen der Jahresplanung ist abzuleiten, welche konkreten operativen Schritte zur Zielerreichung getätigt werden sollen. Hierzu werden im Laufe der Aufstellung der Budgets die freiwilligen und im Standard beeinflussbaren Produkte innerhalb der Stadtverwaltung sowie die Aufgaben der Beteiligten hinsichtlich ihrer Zielbeiträge überprüft. Abhängig davon, ob und welcher Beitrag zur Erreichung der einzelnen Zentralen Handlungsfeldern geleistet werden kann, sind die Produkte über die Neuformulierung von Zielen auf die Strategischen Ziele und Handlungsfelder hin neu zu justieren und in ihrem Beitrag zur Zielerreichung zu bewerten.

Auf Basis dieser Einschätzung wird die Beratung über die auf Basis des Eckwertbeschlusses erarbeiteten Konsolidierungsmöglichkeiten im Vorstand und im Rat der Stadt Osnabrück unterstützt.

Kennzahlen und Monitoring

Im Rahmen des Erarbeitungsprozesses wurden zahlreiche Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung diskutiert. Es hat sich gezeigt, dass diese Diskussion fortgesetzt werden muss, um zu aussagekräftigen Kennzahlensystemen zu kommen. Daneben gilt es diese im Sinne eines umfangreichen Stadtmonitorings zu integrieren.

Verknüpfung mit der leistungsorientierten Bezahlung

Als abschließender Planungsschritt wird im Zuge der jährlichen Zielvereinbarung für jede/-n Mitarbeiter/-in der persönliche Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele konkretisiert.

Dieser konsistente Ziel- und Steuerungsansatz birgt die Sicherheit, dass alle nötigen Kräfte gebündelt und auf die Erreichung der strategischen Ziele hin ausgerichtet werden. Gleichzeitig kann das Engagement und die Motivation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen hohen Grad an Orientierung unterstützt werden.

Strategische Steuerung als Führungsaufgabe

Das System der allgemeinen Zielsteuerung lebt davon, dass engagierte Führungskräfte diesen Prozess tragen und in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen. Damit dies gelingt, wird im Rahmen der Führungskräfteaus- und -weiterbildung die Zielsteuerung zum Grundbestandteil des Wissenskanons gemacht und eine positive Haltung hierzu angestrebt.





Strategische Ziele der Stadt Osnabrück 2016 - 2020

„Wer nicht genau weiß wo er hin will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“

Mark Twain



Osnabrück ist eine moderne Stadtgesellschaft, die ihre wachsende Vielfalt als Bereicherung empfindet und allen Gruppen gleiche Teilhabechancen bietet.

Sozial- und umweltgerechte Stadtentwicklung

Osnabrück ist geprägt durch eine sozial- und umweltgerechte Stadtentwicklung, die auf einer verträglichen Verdichtung der Funktionsbereiche Wohnen, Wirtschaft und Freizeit aufbaut. In 2020 haben 167.000 Menschen ihren Hauptwohnsitz in der Stadt mit für sie bezahlbarem Wohnraum gefunden.

Perspektiven für junge Menschen

Osnabrück ist ein anziehender Hochschul- und Ausbildungsstandort mit einem florierenden Mittelstand sowie einer dynamischen Wirtschaftsstruktur und bietet 2020 allen jungen Menschen eine attraktive Lebensperspektive.

Nachhaltige Mobilität

Osnabrück ist 2020 auf dem Weg zu einer nachhaltigen Mobilität, die keine Bevölkerungsgruppen ausschließt und die regionale Verflechtungen im Blick hat, sichtbar vorangekommen.

Umweltbewusstsein und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen

Osnabrück hat 2020 ein nachhaltiges Umweltbewusstsein in der Bevölkerung gestärkt und reduziert (nach Maßgabe des „Masterplans 100 % Klimaschutz“) seinen CO₂-Ausstoß und seinen Energieverbrauch deutlich.



Osnabrück hat 2020 die Chancengleichheit für Kinder und Jugendliche unabhängig von der kulturellen und sozialen Herkunft durch umfassende Bildungsangebote gestärkt. Die Umsetzung der Kinderrechte ist spürbar vorangekommen und die Stadt hat sich erfolgreich für die Förderung von Kindern und Jugendlichen in allen Lebenslagen eingesetzt, deren Lebenssituation sich dadurch messbar verbessert hat. Die Stadt hat substantielle Beiträge zur Bekämpfung der Folgen von Kinderarmut geleistet.

Chancengleichheit durch Bildungsteilhabe und Bekämpfung von Kinderarmut

Osnabrück wird 2020 als „Friedensstadt“ und Kulturstandort nach innen und außen stärker wahrgenommen. Vielfältige, auch niedrigschwellige Kultur- und Freizeitmöglichkeiten tragen zum Dialog und zur Identifikation innerhalb der Stadtgesellschaft bei und berücksichtigen aktuelle Trends und gesellschaftliche Entwicklungen.

Vielseitige Kultur- und Freizeitangebote

Osnabrück hat 2020 als Oberzentrum zur Stärkung der Region die Kooperation mit den benachbarten Landkreisen und Kommunen vertieft und ausgebaut.

Regionale Kooperation

Osnabrück erzielt im Kernhaushalt unter Einbeziehung der Beteiligungen Überschüsse. Bis 2020 sind die im Ergebnishaushalt aufgelaufenen Defizite deutlich reduziert. Die Eigenkapitalquote bleibt stabil.

Finanzielle Handlungsfähigkeit

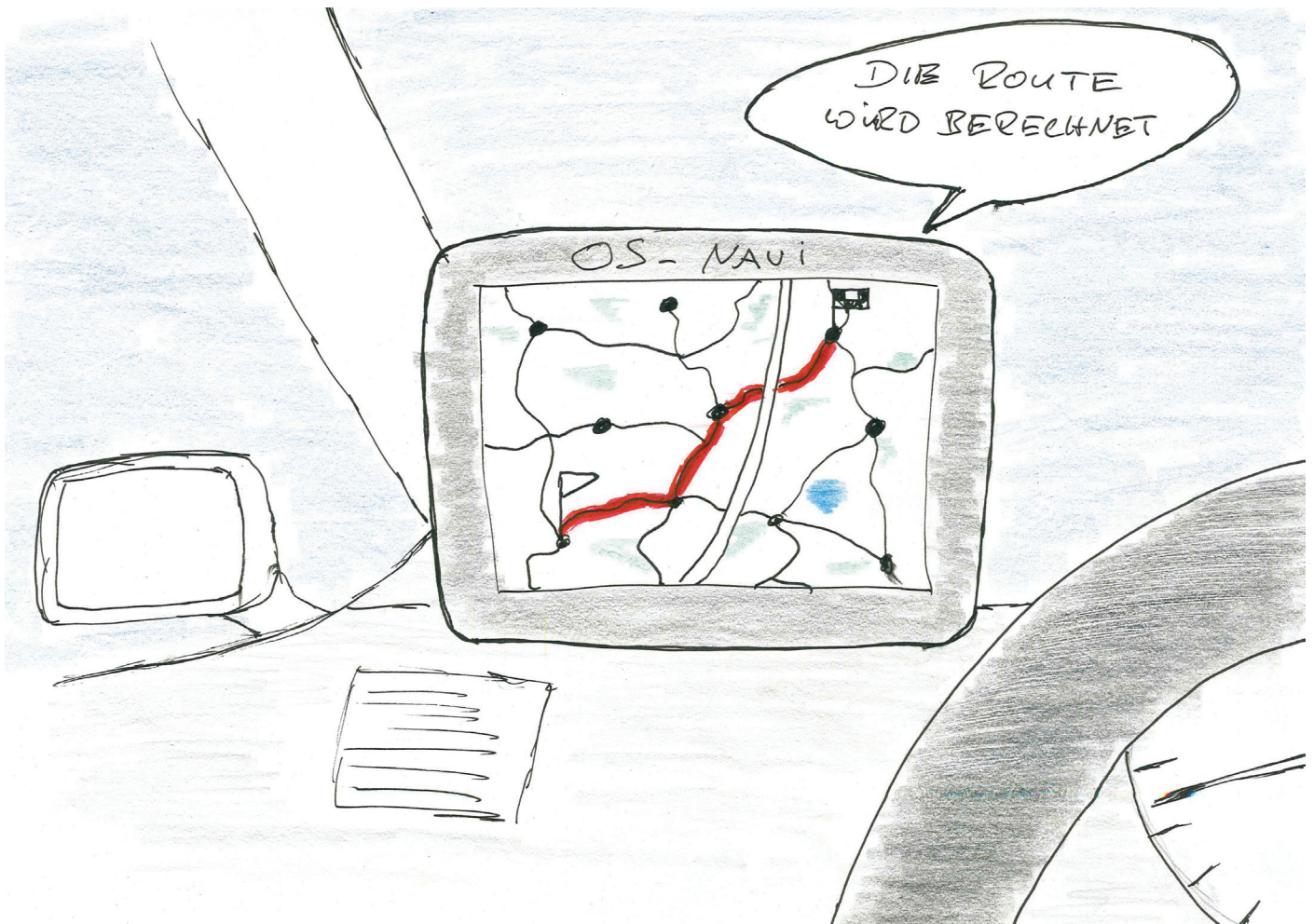




Zentrale Handlungsfelder

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.“

Antoine de Saint-Exupéry



Aspekte mit Querschnittscharakter

Vielfalt als Chance begreifen

Eine stabile Stadtgesellschaft baut auf der Vielfalt der in Osnabrück lebenden Menschen unabhängig von Herkunft, Geschlecht, sexueller Identität, Religion oder Weltanschauung, Behinderung oder Alter auf. Daher sind bei der Umsetzung aller Handlungsfelder die Perspektiven der Integration, des Gender Mainstreamings sowie der Inklusion zu berücksichtigen.

Information und Partizipation zielgruppenorientiert sicherstellen

Bei der Umsetzung der Handlungsfelder sind die Interessen und Belange unterschiedlicher Zielgruppen zu berücksichtigen. Durch geeignete Maßnahmen ist der Informationsfluss sicherzustellen. Partizipationsmöglichkeiten sind zielgruppenorientiert zu entwickeln

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit weiterentwickeln

Nicht zuletzt zur Steigerung von Erträgen, der Bekanntmachung von Angeboten und Aktivitäten, jedoch auch um die Erfolge der Arbeit im

Konzern Stadt sichtbar zu machen, sind die Möglichkeiten des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit voll auszuschöpfen.

Personal entwickeln

Qualifiziertes Personal ist eine Grundvoraussetzung, die Aufgaben im Sinne der Zentralen Handlungsfelder zu erreichen. Der stetige Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Gewinnung von Fach- und Führungskräften kommt eine besondere Bedeutung zu.

Älter werden in Osnabrück

Die demografische Entwicklung geht mit Veränderungen einher, die sich massiv auf die Stadtentwicklung auswirken und „Älter werden in Osnabrück“ ist eine wichtige Zukunftsaufgabe. Daher ist bei der Umsetzung der Handlungsfelder ein besonderes Augenmerk auf die gesamte demografische Entwicklung und deren Auswirkungen zu richten. Perspektiven der quartiersnahen Versorgung in Bereichen wie Wohnen, Mobilität, Beteiligung usw. sind zu berücksichtigen und das Stadtentwicklungskonzept fortzuschreiben.



1. Sozial- und umweltverträgliche Stadtentwicklung

Osnabrück ist geprägt durch eine sozial- und umweltgerechte Stadtentwicklung, die auf einer verträglichen Verdichtung der Funktionsbereiche Wohnen, Wirtschaft und Freizeit aufbaut. In 2020 haben 167.000 Menschen ihren Hauptwohnsitz in der Stadt mit für sie bezahlbarem Wohnraum gefunden.

1.1 Wohnraum im Bestand entwickeln und neue Wohnbebauung fördern

Die vom Rat im Dezember 2014 beschlossene angestrebte Wohnraumentwicklung (mindestens 2500 bis 3000 neue Wohneinheiten durch Planungsrecht) wird auf der Basis einer quantitativen und qualitativen Analyse der Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen aktiv gesteuert, zum Beispiel durch eine Quote für sozialen Wohnungsbau. Hierzu soll einerseits die Stadterneuerung im Bestand vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang sind die Aktivierung von leerstehendem Wohnraum, die Sanierung abgängiger Wohneinheiten und die Nachverdichtung in geeigneten Bebauungsbereichen zu fördern. Andererseits sollen im Rahmen eines aktiven Flächenmanagements und einer integrierten Flächenbereitstellung neue Wohnbauflächen erschlossen und vermarktet werden.

1.2 Wirtschaft und Arbeit Raum geben

Eine zentrale Voraussetzung für den Verbleib und den Zuzug von Bürgerinnen und Bürgern in der Stadt ist eine ausreichende Anzahl zukunftsfähiger Arbeitsplätze. Deshalb soll die Bestandsentwicklung und Neuansiedlung von Gewerbebetrieben gefördert werden. Unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange und strategischer Aspekte der Wirtschaftsförderung sind bestehende Gewerbegebiete weiterzuentwickeln und neue Gewerbeflächen zu entwickeln. Möglichkeiten regionaler Kooperationen insbesondere mit den umliegenden Kommunen sind verstärkt zu prüfen.

In der Stadtverwaltung und den städtischen Unternehmen und Beteiligungen ist eine wirtschaftsfreundliche Grundstimmung und ein vernetztes, zielgerichtetes Zusammenwirken der Beteiligten in den Feldern Wirtschaft und Arbeit weiter zu etablieren und regionale Wertschöpfung zu stärken.

(Gemeinsamer Zielbezug zu Ziel 2)

1.3 Soziale Belange in der städtebaulichen Planung berücksichtigen

Durch eine Berücksichtigung der sozialen Belange in der Stadtentwicklung kann es gelingen, den vielfältigen Anforderungen und Bedarfen einer heterogener werdenden Bevölkerung gerecht zu werden. Hierbei steht das soziale Miteinander als Leitmotiv einer lebenswerten Stadt im Vordergrund.



1.4 Ein attraktives, umweltorientiertes Wohnumfeld fördern

Die Aufenthaltsqualität in der Stadt wird unter Berücksichtigung der Sicherheit, der Lärmreduzierung, der Sauberkeit und der guten Luftqualität gefördert. Die Attraktivität der Stadt mit ihrer Lage im Natur- und Geopark und dem historischen Mittelpunkt als positives Identifikationsmerkmal und insbesondere dem Rathaus als europäischem Kulturerbe wird ausgebaut. Grün- und Freiflächen sind als wichtige Standortfaktoren und zum Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten sowie qualitativ zu profilieren. Hierbei sind die Bewahrung und die Förderung der Biodiversität zu beachten. Klimaschutz sowie Anpassungen an die Folgen des Klimawandels sind im Rahmen der Stadtentwicklung zu berücksichtigen.

1.5 Willkommenskultur fördern

Unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem sozialen Status werden alle Menschen in Osnabrück willkommen geheißen. Dies gilt auch ausdrücklich für Flüchtlinge. Entsprechende Angebote sind zu identifizieren, bei Bedarf weiterzuentwickeln und aufeinander abzustimmen.

1.6 Standortmarketing stärken

Die Attraktivität der Stadt Osnabrück als Wohn- und Arbeitsstandort wird insbesondere auch in Hinblick auf jüngere Bevölkerungsgruppen durch ein ausgebautenes Standortmarketing verstärkt herausgestellt. Hierbei werden die vorhandenen Ansätze der Hochschulen, verschiedener Netzwerke und Einrichtungen sowie die vorhandenen Marken „Friedensstadt“ und „Natur- und Geopark TERRA.vita“ einbezogen. (Gemeinsamer Zielbezug zu Ziel 2).



2. Perspektiven für junge Menschen

Osnabrück ist ein anziehender Hochschul- und Ausbildungsstandort mit einem florierenden Mittelstand sowie einer dynamischen Wirtschaftsstruktur und bietet 2020 allen jungen Menschen eine attraktive Lebensperspektive.

2.1 Übergänge in Ausbildung, Studium und Beruf zielgruppenspezifisch fördern

Um die vielfältigen Potentiale aller junger Menschen für Osnabrück zu erhalten, sind die Übergänge von Schule in Ausbildung und Studium sowie anschließend in den Beruf entsprechend der individuellen Bedürfnisse optimal zu gestalten. Unterstützend wirkt eine enge Verzahnung und optimale Kooperation zwischen den Trägern der Aus- und Weiterbildung, der Hochschulen, der Wirtschaft und der Arbeitsverwaltung.

2.2 Wirtschaftliches Umfeld fördern

Junge Menschen sollen in der Stadt Osnabrück zukunftsfähige Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze vorfinden. Durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen soll die Wirtschaft in ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt und gute Bedingungen für Unternehmensgründungen geschaffen werden. Attraktive Schul-

und Hochschulstandorte tragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Jungen Eltern soll die Teilhabe am Erwerbsleben durch geeignete Ganztagsbetreuungsangebote erleichtert werden. Im Konzern ist eine wirtschaftsfreundliche Grundstimmung und ein vernetztes, zielgerichtetes Zusammenwirken der Beteiligten in den Feldern Wirtschaft und Arbeit zu etablieren. (Gemeinsamer Zielbezug zu Ziel 1)

2.3 Jungen Menschen Wohnraum bieten und ein attraktives Lebensumfeld gestalten

Um den besonderen Anforderungen der jungen Menschen gerecht zu werden, sind die entsprechenden Angebote in den Bereichen Wohnen, Kultur und Freizeit sowie Mobilität in Bezug auf eine zielgruppenspezifische Ausrichtung zu analysieren und entsprechend weiterzuentwickeln.

2.4 Standortmarketing stärken

Die Attraktivität der Stadt Osnabrück als Wohn- und Arbeitsstandort wird insbesondere auch in Hinblick auf jüngere Bevölkerungsgruppen durch ein ausgebautes Standortmarketing verstärkt herausgestellt. Hierbei werden die vorhandenen Ansätze der Hochschulen, verschiedener Netzwerke und Einrichtungen sowie die vorhandene Marken „Friedensstadt“ und „Natur- und Geopark TERRA.vita“ einbezogen. (Gemeinsamer Zielbezug zu Ziel 1).



3. Nachhaltige Mobilität

Osnabrück ist 2020 auf dem Weg zu einer nachhaltigen Mobilität, die keine Bevölkerungsgruppen ausschließt und die regionale Verflechtungen im Blick hat, sichtbar vorangekommen.

3.1 Nachhaltige Mobilitätsmanagementkonzepte erarbeiten und fördern

Eine tiefgreifende und effektive Umsetzung des strategischen Ziels erfordert innovative und ganzheitliche Strategieansätze. In diesem Zusammenhang werden die gegenwärtigen und möglichen Formen einer multimodalen Mobilität in Hinblick auf eine stärkere Vernetzung und eines einfachen Zugangs überprüft und weiterentwickelt. Ein Betriebliches Mobilitätsmanagement unterstützt die Umsetzung. Die ansässigen Unternehmen werden aktiviert, nachhaltige, betriebliche Mobilitätsmanagementkonzepte einzuführen. Insbesondere zur Reduzierung des Schwerlast- und Lieferverkehrs sind nachhaltige Logistikkonzepte zu erarbeiten. Die Umsetzung dieser Konzeptansätze geht einher mit einer breiten Öffentlichkeitsarbeit in Form von Information und Motivation für die Nutzung nachhaltiger Mobilitätsformen.

3.2 Umweltfreundliche Nahmobilität fördern

Innerhalb der Stadtquartiere werden zur Steigerung der Attraktivität und Sicherheit die Radfahr- als auch die Fußgängernetze optimiert und infrastrukturell aufgewertet. Direkte und schnelle Verbindungen abseits des PKW-Verkehrs werden vordringlich bearbeitet. Die Aufenthaltsqualität auf Plätzen und in Straßenräumen wird gesteigert.

3.3 E-Mobilität fördern

Zur Förderung eines emissionsfreien Verkehrs werden die Rahmenbedingungen zur Steigerung des Anteils von E-Mobilität verbessert. Hierzu gehört auch die Aktivierung der Anwender sowie der Hersteller. Der Konzern Stadt übernimmt dabei eine Vorreiterrolle.

3.4 Radverkehr stärken

Zur Förderung einer umweltgerechten Mobilität wird ein sicherer und attraktiver Radverkehr ermöglicht. Hierzu gehören die Steigerung der Sicherheit, Ausbau und Qualitätssicherung der Radverkehrsanlagen sowie die quantitative und qualitative Aufwertung der Abstellflächen. Zielgruppenspezifische Angebote zur Nutzung des Fahrrads insbesondere für die Alltagswege (Arbeitswege, Einkauf, Schulwege etc.) werden ausgebaut.

3.5 Öffentlichen Personennahverkehr fördern

Die Ziele und Maßnahmen des aktuellen Nahverkehrsplans werden konsequent verfolgt und umgesetzt. Für die Bereitstellung eines deutlich attraktiveren ÖPNV werden zusätzliche Realisierungsmöglichkeiten und Ressourcen geprüft. Es werden Maßnahmen zur Busbeschleunigung entwickelt. Der ÖPNV ist barrierefrei und ermöglicht auch sozial schwachen Bürgern Mobilität, die für ihre Teilhabe in der Stadtgesellschaft notwendig ist. Es werden so Menschen für den ÖPNV gewonnen, die ihn bisher nicht genutzt haben. Die Nutzung der ÖPNV-Angebote wird durch eine bedarfsorientierte Attraktivitätsverbesserung gesteigert. Einzubeziehen ist die Möglichkeit der Beschleunigung oder die zielgruppenorientierte Optimierung der Fahrpläne – auch in Hinblick auf Anschlussverbindungen im Nah- und Fernverkehr.



4. Umweltbewusstsein und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen

Osnabrück hat 2020 ein nachhaltiges Umweltbewusstsein in der Bevölkerung gestärkt und reduziert (nach Maßgabe des „Masterplans 100 % Klimaschutz“) seinen CO₂-Ausstoß und seinen Energieverbrauch deutlich.

4.1 Nachhaltiges Umwelt- und Qualitätsmanagement fördern

Durch geeignete Maßnahmen beispielsweise in den Bereichen Beschaffung, Investition, Gebäudesanierung, Konsum, Energieverbrauch, Mitarbeitermobilität, Arbeitsplatzausstattung und -bewirtschaftung soll ein nachhaltiges Umwelt- und Qualitätsmanagement etabliert werden. Es wird auf eine breite Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger und externer Akteure hingewirkt.

4.2 Nachhaltiges Umweltbewusstsein in der Bevölkerung stärken

Durch den zielgruppenspezifischen Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, der Beratungsleistungen und von umweltpädagogischen Bildungsangeboten wird das Bewusstsein in den Bereichen Umwelt, Klima und Natur bei allen Bevölkerungsgruppen gestärkt. Darüber hinaus sind Strukturen zu fördern, die eine aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger unterstützen.

4.3 Naturschutz und Lebensqualität sichern und verbessern

Natur und Landschaft sind aufgrund ihres eigenen Wertes und als Grundlage für Leben und Gesundheit des Menschen auch in Verantwortung für die künftigen Generationen zu schützen. Naturflächen, Naherholungsgebiete, Grünflächen, Parkanlagen, Seitengrün, grüne Einzelstandorte und wertvoller Baumbestand sollen angemessen gesichert werden, damit sie ihre Funktion für Flora und Fauna und für die urbane Lebensqualität (Stadtklima, Luftqualität, Gesundheit, Lärmschutz usw.) entfalten können.

4.4 Eine energieeffiziente Stadt fördern

Zur nachhaltigen Schonung der Ressourcen wird der Energieverbrauch reduziert. In diesem Zusammenhang gilt es, den städtischen Immobilienbestand konsequent energetisch zu sanieren und Möglichkeiten der Energieeinsparung durch städtisches Handeln zu erreichen. An öffentliche Neubauten werden höchste Maßstäbe an Energieeffizienz und den Einsatz regenerativer Energiequellen gelegt. Private Akteure werden zu einer energieoptimierten Bauweise bei bestehenden Gebäuden und Neubauten aktiviert.

4.5 Erneuerbare Energien fördern

Durch geeignete Maßnahmen im Konzern und durch die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger wird die Erzeugung erneuerbarer Energien weiter ausgebaut.



5. Chancengleichheit durch Bildungsteilhabe und Bekämpfung von Kinderarmut

Osnabrück hat 2020 die Chancengleichheit für Kinder und Jugendliche unabhängig von der kulturellen und sozialen Herkunft durch umfassende Bildungsangebote gestärkt.

Die Umsetzung der Kinderrechte ist spürbar vorangekommen und die Stadt hat sich erfolgreich für die Förderung von Kindern und Jugendlichen in allen Lebenslagen eingesetzt, deren Lebenssituation sich dadurch messbar verbessert hat. Die Stadt hat substantielle Beiträge zur Bekämpfung der Folgen von Kinderarmut geleistet.

5.1 Frühkindliche Förderung und Bildung erhalten und bedarfsorientiert verbessern

Im vorschulischen Bereich sowie in den Grundschulen werden Kinder in qualitativ hochwertiger Form unter Berücksichtigung ihrer individuellen Begabung gefördert und gefordert, so dass ein reibungsloser Übergang zu weiterführenden Schulen ermöglicht wird. Dabei ist von hervorgehobener Bedeutung, ein förderndes Umfeld zu schaffen, in welchem Eltern eng in die pädagogische Arbeit eingebunden werden.

5.2 Bedarfsorientierte und pädagogisch anspruchsvolle Ganztagsbetreuung fördern und außerschulische Jugendbildung stärken

In der Stadt Osnabrück werden in ausreichender Anzahl in allen Altersstufen Plätze zur Ganztagsbetreuung zur Verfügung gestellt. Hierbei wird eine qualitativ anspruchsvolle Betreuung sichergestellt und den Kindern individuelle Förderung und Forderung ermöglicht. Im außerschulischen Bereich sind geeignete Angebote vorzuhalten, die unabhängig von kultureller und sozialer Herkunft Chancengleichheit gewährleisten.

5.3 Die Bildungslandschaft profilieren und Akteure vernetzen

Die bestehenden außerschulischen Bildungsangebote werden in ihrer Struktur und ihren Zugangsmöglichkeiten überprüft. Hierbei werden pädagogische Vermittlungsangebote sowie die Transparenz des bestehenden Bildungsangebotes auf Zielgruppen zugeschnitten, um auf diese Weise einen niedrighwelligen Zugang zu den Angeboten ermöglichen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine optimal aufeinander abgestimmte, strukturierte Bildungslandschaft und ein hoher Vernetzungs- und Kooperationsgrad zwischen den beteiligten Trägern und Akteuren sowie die positive Bestärkung von ehrenamtlichem Engagement.



Bildung für nachhaltige Entwicklung ist zentraler Bestandteil des Leitbildes der Bildungspolitik der Stadt. Die Stadt Osnabrück sorgt für ein vielfältiges und inklusives Angebot an weiterführenden Schulen sowie Berufsschulen, das den Bedürfnissen von Eltern und jungen Erwachsenen gerecht wird.

5.4 Bildungsgerechtigkeit anstreben

Um den Kindern aller Bevölkerungsschichten eine gleiche Zugangschance zu allen Bildungsangeboten zu ermöglichen, sind insbesondere bildungsferne Bevölkerungsschichten oder solche mit Migrationshintergrund in ihrer Lern- und Sprachentwicklung zu fördern. Hierbei kommt der möglichst reibungslosen Gestaltung der Übergänge zwischen den einzelnen Bildungseinrichtungen in Ausbildung und Beruf sowie der Verminderung von Diskriminierungen eine hohe Bedeutung zu.

5.5 Elternbildung und -unterstützung intensivieren

Um Chancengleichheit zu ermöglichen und einer der Ursachen von Kinderarmut entgegenzuwirken, werden Eltern unterstützt und in ihrer Erziehungskompetenz gestärkt. Hierbei werden individuelle Hilfs- und Unterstützungsangebote unterbreitet und die Familien in den Lernprozess einbezogen.

5.6 Eltern und Jugendliche in Ausbildung oder Arbeit integrieren

Eltern und Jugendliche in Familien, die von staatlicher Hilfe abhängig sind, werden verstärkt in Ausbildung und Berufsleben integriert.



6. Vielfältige Kultur- und Freizeitangebote

Osnabrück wird 2020 als „Friedensstadt“ und Kulturstandort nach innen und außen stärker wahrgenommen. Vielfältige, auch niedrigschwellige Kultur- und Freizeitmöglichkeiten tragen zum Dialog und zur Identifikation innerhalb der Stadtgesellschaft bei und berücksichtigen aktuelle Trends und gesellschaftliche Entwicklungen.

6.1. Kulturelle Vielfalt fördern, erhalten und weiterentwickeln

Ein zentraler Bestandteil bleibt die Sicherstellung der Finanzierung kommunaler Kulturinfrastruktur und die Förderung der freien Kulturszene. Die Zusammenarbeit und Vernetzung von Kulturschaffenden und -förderern, Wirtschaft, Institutionen und Freizeit Anbietern wird verbessert. Sowohl durch konzeptionelle Arbeit der kommunalen Kulturverwaltung als auch durch institutionelle und Projektförderung werden unter Berücksichtigung aktueller Trends und Entwicklungen, Zielgruppen sowie dem Kulturprofil und den damit verbundenen Zielen der Stadt Innovationsimpulse ermöglicht.

6.2. Friedensstadt leben und erlebbar machen

Das Profil „Friedensstadt“ wird als Stadt- und Kulturthema u.a. durch Veranstaltungen und sonstige öffentlichkeitswirksame Maßnahmen mit Leben gefüllt und nach innen und außen kommuniziert. Dabei werden sowohl die historische Dimension als auch die Auseinandersetzung mit aktuellen und relevanten friedenspoliti-

schen Themen berücksichtigt. Die Friedenskulturarbeit der Stadt Osnabrück setzt dabei einen Schwerpunkt auf interkulturellen und interreligiösen Dialog.

6.3. Erhöhung der Wahrnehmung der Kulturangebote in und außerhalb der Stadt

Die Wahrnehmung und Anziehungskraft Osnabrücks wird durch die qualitativ hochwertigen und vielfältigen kulturellen Angebote - auch durch Verstärkung der Marketingmaßnahmen - erhöht. Insbesondere die Osnabrückerinnen und Osnabrücker sind überzeugt, dass sie in einer kulturell lebendigen Stadt leben. Die Nutzung der kulturellen Angebote wird so gesteigert. Mit den vielfältigen, breit gefächerten kulturellen Angeboten erhöht sich die Attraktivität der Stadt im Wettbewerb um Einwohnerinnen und Einwohner, Arbeitskräfte, Unternehmen und im Bereich Tourismus. Dabei übernimmt der Kultur- und Landschaftspark Piesberg eine besondere Aufgabe als Freizeitstandort mit überregionaler Ausstrahlung.

6.4. Teilhabe an Kultur für Alle ermöglichen

Die kulturelle Betätigung wird gefördert. Niedrigschwellige, dezentrale und sowohl zielgruppenübergreifende als auch zielgruppenspezifische Kultur- und Freizeitangebote werden vorgehalten bzw. gefördert. Sie leisten wichtige Beiträge zur kulturellen Bildung, zur Integration in die und zur Identifikation mit der Stadtgesellschaft. Kulturelle Angebote fördern den Dialog und fordern zur Diskussion heraus.



7. Regionale Kooperationen

Osnabrück hat 2020 als Oberzentrum zur Stärkung der Region die Kooperation mit den benachbarten Landkreisen und Kommunen vertieft und ausgebaut.

7.1 Regionale Kooperationsmöglichkeiten analysieren und priorisieren

Als Ausgangsbasis der weiteren Aktivitäten und Strategieansätze zur Zielerreichung werden die eigenen Interessen geklärt und die nötigen internen Rahmenbedingungen der weiteren regionalen Zusammenarbeit geschaffen.

Die bisherigen Formen der Verbindungen und Zusammenarbeit in der Region werden unter Berücksichtigung thematischer und finanzieller Gesichtspunkte analysiert und hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung überprüft. Dabei wird eine gerechte Verteilung von Lasten und Nutzen angestrebt.

Zur Identifikation neuer gemeinsamer Kooperationsmöglichkeiten werden mit möglichen Partnern aus den umliegenden Kommunen und Landkreisen die jeweiligen Interessen und Nutzen und die sich daraus ergebenden möglichen gemeinsamen Handlungsfelder abgestimmt. Als Basis der weiteren Zusammenarbeit gelten eine gleichberechtigte und ehrliche Kommunikation sowie das klare Bekenntnis der jeweiligen Partner zur Kooperation.

7.2 Geschäftsfelder ausbauen

Zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse im Konzern wird eine Ausweitung der eigenen Dienstleistungen und Geschäftsfelder auf die umliegenden Landkreise und Kommunen sowie ihre Bürgerinnen und Bürger als mögliche Kundinnen und Kunden verstärkt betrachtet. Hierbei kommt die Steigerung der eigenen Auslastung bei bestehenden Angeboten vor Ort ebenso in Betracht wie die Ausweitung des Dienstleistungsangebots für die Region.

7.3 Mögliche und bestehende Kooperationsfelder weiterführen und in gemeinsamer Verantwortung ausbauen

Aufbauend auf der angestellten Analyse und Priorisierung werden die bereits bestehenden Kooperationsfelder weitergeführt bzw. in gemeinsamer Verantwortung ausgebaut und neue gemeinsame Kooperationsfelder erschlossen. Die Formen des Zusammenwirkens sind vielfältig und können von einem Austausch des angestrebten Vorgehens, über die Entwicklung gemeinsamer Strategien und Konzepte bis hin zur Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Projekte reichen. Mögliche Handlungsfelder erstrecken sich unter anderem über die Themenfelder Bildung, Wirtschaftsförderung, Klimaschutz, Gesundheit, Kultur/Tourismus/Freizeit, Marketing oder räumliche Entwicklung.



8. Finanzielle Handlungsfähigkeit

Osnabrück erzielt im Kernhaushalt unter Einbeziehung der Beteiligungen Überschüsse. Bis 2020 sind die im Ergebnishaushalt aufgelaufenen Defizite deutlich reduziert. Die Eigenkapitalquote bleibt stabil.

8.1 Erträge steigern

Steigerungspotentiale bei den Erträgen des Kernhaushaltes werden identifiziert und ausgeschöpft. Neue Ertragsquellen, wie Sponsoring, Stiftungsmittel, Ko-Finanzierung oder Crowdfunding werden erschlossen. Konnexitäts- und sonstige Erstattungsansprüche werden konsequent geltend gemacht. Förderanträge zur Realisierung von Projekten werden verstärkt gestellt.

8.2 Beteiligungssteuerung optimieren

Die Beteiligungssteuerung stellt eine zielgerichtete und effiziente Aufgabenwahrnehmung sicher. Ziele und Strategien werden im Gesamtkonzern aufeinander abgestimmt. Potentiale zur Aufwandsreduzierung und zur Ertragssteigerung werden auch durch Überprüfung der Aufgabenstruktur und dessen Nutzen für die Stadt Osnabrück identifiziert und ausgeschöpft.

Die Konzernstruktur und ihre Finanzbeziehungen werden hinsichtlich ihrer Transparenz und Steuerbarkeit überprüft und konzeptionell optimiert.

8.3 Freiwillige Leistungen überprüfen und Standards definieren

Bezugnehmend auf die Strategischen Ziele der Stadt Osnabrück 2016 - 2020 werden die zur Erreichung notwendigen Aufgaben definiert und hinsichtlich der Schwerpunktsetzung optimiert. Die sich hieraus ergebenden Nachrangigkeiten können zur Aufgabe von freiwilligen bzw. Reduzierung der im Standard beeinflussbaren Aufgaben führen. Weitere Aufwandsreduzierungen werden durch die Festlegung von Standards erreicht.

8.4 Prozesseffizienz steigern

Die Prozesse innerhalb des Konzerns Stadt werden aufgenommen und optimiert. Die Ablauf- und Aufbauorganisation wird auch unter Berücksichtigung der in den vergangenen Jahren vorgenommenen Organisationsveränderungen konsequent überprüft und Kosteneinsparungspotenziale ermittelt und umgesetzt. Doppelstrukturen werden abgebaut. Verantwortlichkeiten werden eindeutig festgelegt. Die Eigenverantwortung wird gestärkt. Die Wiederbesetzung von freiwerdenden Stellen wird geprüft.



8.5 Personalressourcen optimal entwickeln und einsetzen

Eine effiziente Aufgabenwahrnehmung wird durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen und einen flexibleren Personaleinsatz auch unter Berücksichtigung der Chancen und Herausforderungen im Umgang mit einer steigenden Anzahl von Teilzeitkräften gesichert. In diesem Zusammenhang sind Standards im Konzern zu entwickeln. Zur Wahrung der Zukunftsfähigkeit kommt der Gewinnung und Haltung von gut ausgebildeten Fachkräften im Zuge des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die städtische Personalstruktur eine besondere Bedeutung zu.

8.6 Verständnis fördern und Bürgerengagement stärken

Eine transparente und offene Kommunikation schafft in der Bürgerschaft ein breites Verständnis für die Haushaltslage und für die notwendigen Schritte zur Konsolidierung.

Das vorhandene Engagement der Bürgerinnen und Bürger trägt zur Sinnstiftung und Identität bei. Gleichzeitig können die Bürgerinnen und Bürger durch ihr Wirken auch die Entlastung der öffentlichen Hand unterstützen.

8.7 Konsequente, verlässliche Ziel- und Ergebnissteuerung anwenden

Ausgehend von dem begonnenen Prozess der Weiterentwicklung der strategischen Steuerung werden die bestehenden Controllingstrukturen optimiert. Zur Unterstützung der Steuerung werden eindeutige Kennzahlen definiert, erhoben und diskutiert. Die Budgetverantwortung wird verstärkt gelebt. Die Grundsätze der strategischen Steuerung gelten auch bei der Aufgabenübertragung an Dritte.

8.8 Investitionen wirtschaftlich vornehmen

Investitionsentscheidungen werden unter Berücksichtigung der zu erwartenden Lebenszykluskosten sowie des Grundprinzips der Wirtschaftlichkeit getroffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zur langfristigen Effizienzsteigerung und Aufwandsreduzierung auch kurzfristige Investitionen notwendig sein können.

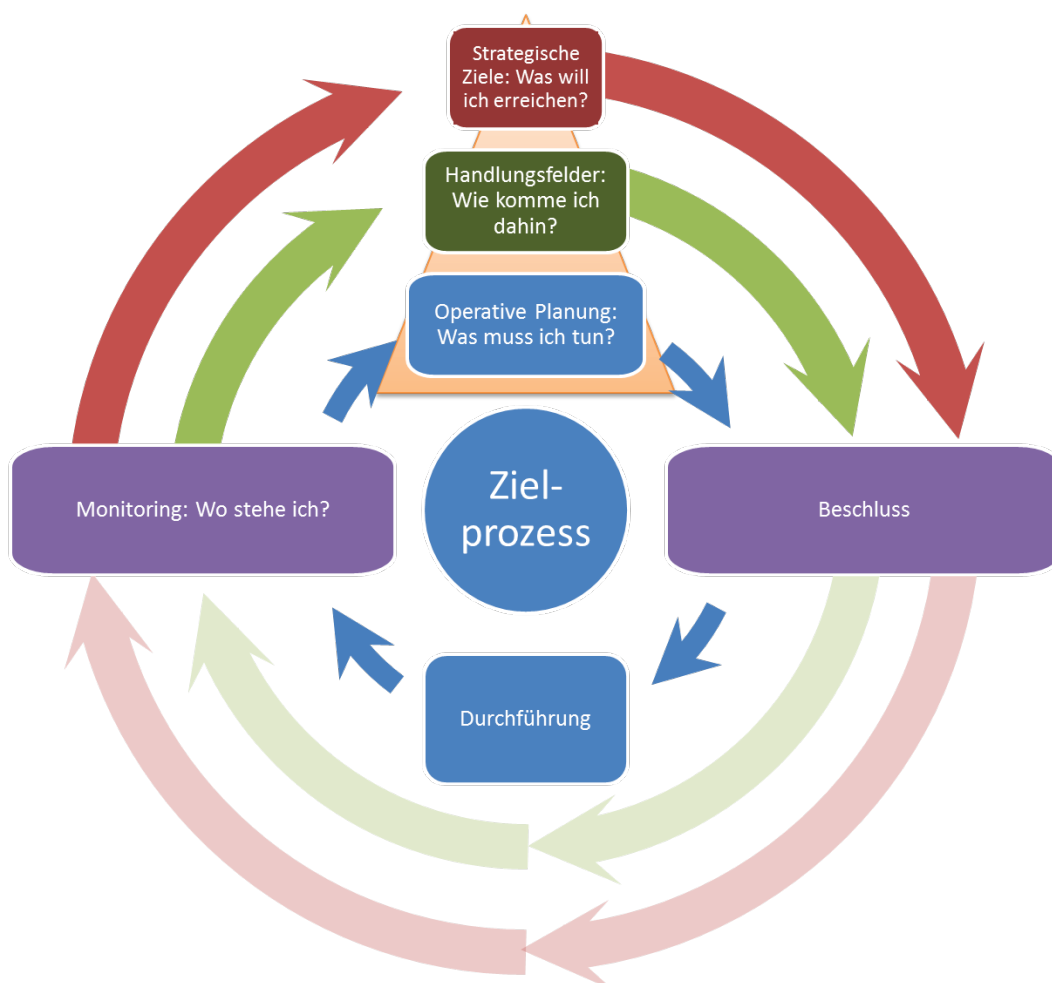


IV Strategische Steuerung – eine Daueraufgabe

Getreu dem Motto des ehemaligen amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower „Plans are nothing, planning is everything“ sind die im vorliegende Strategie- und Handlungspapier formulierten Zentralen Handlungsfelder und auch die weiterhin zu formulierenden Produktziele nicht als starre Pläne oder Programme aufzufassen. Stattdessen ist regelmäßig zu prüfen: Wurden die richtigen Hebel zur Zielerreichung identifiziert? Wurden die richtigen Wege eingeschlagen? Führt diese Route tatsächlich zum Ziel oder muss umgelenkt werden?

Hilfreich dabei können die formulierten Kennzahlen und Indikatoren sein, die im Rahmen eines Monitorings zukünftig regelmäßig quantifiziert und analysiert werden sollen. So geben sie einen Überblick über den Stand der Zielerreichung und bilden den Ausgangspunkt für eine Aktualisierung der Zielplanungen auf allen Ebenen.

Diese Vergewisserung soll in einen jährlichen Steuerungszyklus eingebunden werden, bei dem Strategieplanung, Zielvereinbarungen, Haushaltsplanung sowie Monitoring und Ergebnismessung zu selbstverständlichen Bestandteilen des Managements des Konzerns Stadt werden.



Strategische Ziele der Stadt Osnabrück ²⁰¹⁶⁻²⁰²⁰

Ziele und Zentrale Handlungsfelder



Kontakt

Stadt Osnabrück
Der Oberbürgermeister
Referat Strategische Steuerung und Rat
Postfach 4460
49034 Osnabrück

stadtentwicklung@osnabrueck.de

Stand: 22.09.2015