

Ziele und Zentrale Handlungsfelder zur Entwicklung der Stadt Osnabrück

Strategische Ziele der Stadt Osnabrück 2016 bis 2020





Inhalt

Klar auf Kurs für ein lebenswertes Osnabrück	3
Strategische Steuerung bei der Stadt Osnabrück	4
Strategische Ziele 2016 bis 2020 - Ein Überblick	6
Herausforderungen der Stadtentwicklung	8
Aspekte mit Querschnittscharakter	9
Ziel 1 - Sozial- und umweltgerechte Stadtentwicklung	10
Ziel 2 - Perspektiven für junge Menschen	12
Ziel 3 - Nachhaltige Mobilität	13
Ziel 4 - Umweltbewusstsein und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen	14
Ziel 5 - Chancengleichheit durch Bildungsteilhabe und Bekämpfung von Kinderarmut	15
Ziel 6 - Vielfältige Kultur- und Freizeitangebote	17
Ziel 7 - Regionale Kooperation	18
Ziel 8 - Finanzielle Handlungsfähigkeit	19
Umsetzung der Strategischen Steuerung	21
Weitere Aktivitäten	22

Klar auf Kurs für ein lebenswertes Osnabrück



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

Zielvereinbarungen
Welchen Beitrag kann ich leisten?

Monitoring
Sind wir dem Ziel näher gekommen?



Handlungsfelder
Wie kommen wir dahin?

Produktziele
Was müssen wir tun?



Strategische Steuerung bei der Stadt Osnabrück

Effekte und Bausteine

Effekte der Strategischen Steuerung

Die Strategischen Ziele der Stadt Osnabrück geben Verwaltung und Politik Orientierung für die Zeit von 2016 bis 2020. Mit ihnen werden die vielfältigen Aufgaben sowie der Ressourceneinsatz gesteuert, indem die gewünschte Wirkung, Maßnahmen, Mittel und Personal miteinander verknüpft werden. So wird deutlich, welcher Aufwand erbracht wird und ob die gewünschte Wirkung erreicht wird. Durch diese Verzahnung entsteht für Bürgerschaft, Politik und Verwaltung eine größere Transparenz. Dies gilt vor allem für solche Aufgaben, für die keine klaren gesetzlichen Regelungen existieren. Durch die jährliche Wiederholung des Steuerungskreislaufes sollen Herausforderungen, neue Trends und Entwicklungen sichtbar werden und in gemeinsamer Diskussion Reaktionen und langfristige Strategien für die fachliche Umsetzung diskutiert werden.

Bausteine

Das System der strategischen Steuerung wird durch die folgenden Bausteine geprägt:

Zentrale Handlungsfelder leiten das Handeln des Konzerns Stadt Osnabrück

Zur konkreten Ausgestaltung der Strategischen Ziele hat der Rat der Stadt 40 zentrale Handlungsfelder beschlossen. Daran richtet sich die Verwaltung aus und sie kann messen, welche Auswirkungen ihr Handeln hat.

Produktziele beschreiben konkrete Maßnahmen

Wenn der städtische Haushalt aufgestellt wird, wird gleichzeitig intensiv über die Beiträge diskutiert, mit denen die Ziele erreicht werden können. Der Haushalt wird durch sogenannte Produkte gegliedert, denen zugeordnet wird, wie viel Personal vorhanden ist, bzw. benötigt wird und wie viel Geld zur Verfügung steht. Konkret werden die Maßnahmen im Haushaltsplan durch die Produktziele. Sie zeigen an, wie sich die Maßnahme auf die Ziele und die Zentralen Handlungsfelder auswirken.

Monitoring ermöglicht Wirkungsmessung

Um die Wirkung der städtischen Aktivitäten messen zu können, wurden zahlreiche Kennzahlen zusammengetragen, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert und veröffentlicht werden. Ab Ende 2017 werden zentrale Ergebnisse im Kommunalen Statistik- und Monitoringportal (KOSMOS) zur Verfügung stehen.

Zielvereinbarungen verdeutlichen individuelle Beiträge

Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen konkrete Beiträge ab und ordnen sie den Zentralen Handlungsfeldern zu.

Strategische Ziele der Stadt Osnabrück

2016 bis 2020



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.



Chancengleichheit durch Bildungsteilnahme und Bekämpfung der 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.

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.

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

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.

Herausforderungen der Stadtentwicklung

Entwicklungen und Rahmenbedingungen

Die Zukunft Osnabrücks wird durch vieles beeinflusst. Nur die, die sich mit diesen Gegebenheiten und Entwicklungen auseinandersetzen, können den Weg in die Zukunft beschreiben. In intensiver Diskussion zwischen Verwaltung und Politik wurden die nachfolgenden Herausforderungen identifiziert, die die Zukunft der Stadt prägen:

Osnabrück wächst

Das Wachstum der Bevölkerung in den letzten Jahren setzt sich fort. Der Wohnraumbedarf lässt sich nicht allein durch die Bestandswohnungen auffangen.

Osnabrück ist vielfältig mobil

Die Menschen in Osnabrück sind mobil und sollen es bleiben und die Stadt soll auch aus dem Umland und überregional gut erreichbar bleiben.

Osnabrück ist vielschichtig

In Osnabrück gibt es ein Nebeneinander von Menschen mit ganz unterschiedlichen sozialen und finanziellen Ausgangsbedingungen. Die soziostrukturellen Bedingungen unterscheiden sich zwischen den Stadtteilen.

Osnabrück konkurriert

Osnabrück ist das kulturelle und wirtschaftliche Oberzentrum in der Region. Die Stadt steht in starker Konkurrenz zu anderen Zentren und Angeboten.

Osnabrück ist keine Insel

Die Stadt ist in vielfältiger Form mit dem Umland verflochten. Zur Lösung zahlreicher Herausforderungen müssen Partnerschaften eingegangen werden.

Osnabrück trägt Verantwortung

Die Stadt ist sich ihrer Verantwortung für nachfolgende Generationen bewusst und hat sich z.B. durch den Masterplan 100 % Klimaschutz ambitionierte Ziele gesetzt.

Osnabrück muss sparen

Es muss gelingen, den Pfad der zunehmenden Verschuldung des Kommunalhaushaltes zu verlassen.

Zudem muss die Stadt Vorgaben beachten, die sie nicht selbst verändern kann. Diese werden durch EU, Bund und Land vorgegeben. So ist die Stadt bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im Wesentlichen von Finanzmitteln abhängig, auf deren Höhe sie nur geringen Einfluss hat. Ebenso bestimmen planungs- sowie umweltrechtliche Rahmenrichtlinien mehr und mehr die kommunalen Handlungsspielräume.

Weiterhin wirken sich gesellschaftliche Veränderungen auf das Leben in Osnabrück aus. Hierzu gehört unter anderem die demographische Entwicklung mit ihren Elementen der Zu- und Abwanderung, der Alterung der Gesellschaft und der ethnischen und sozialen Veränderung.

Nicht zuletzt bestimmen die vorhandenen Strukturen und Potenziale die Handlungsspielräume der Stadt. Nichts entsteht auf dem Reißbrett, alles baut auf dem Bestehenden auf.

Um hierauf zu reagieren hat der Rat der Stadt Osnabrück die Strategischen Ziele und Zentralen Handlungsfelder als Leitlinien des kommunalen Handelns beschlossen. Dabei werden auch Aspekte berücksichtigt, die viele Bereiche betreffen.

Aspekte mit Querschnittscharakter

Die Aspekte mit Querschnittscharakter stellen grundsätzliche Orientierungen dar, die keinem der Strategischen Ziele direkt zugeordnet sind.

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 auszunutzen.

Personal entwickeln

Qualifiziertes Personal ist eine Grundvoraussetzung, die Aufgaben im Sinne der Zentralen Handlungsfelder zu erreichen. Der stetigen 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.



Ziel 1 - 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.

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 ausgebautes 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).





Ziel 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 allen jungen 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).

Ziel 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 Aktivie-

rung 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. Einbeziehen ist die Möglichkeit der Beschleunigung oder die zielgruppenorientierte Optimierung der Fahrpläne – auch in Hinblick auf Anschlussverbindungen im Nah- und Fernverkehr.



Ziel 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 ihrer eigenen Werte 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.

Ziel 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, sodass 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 niedrigschwelligen 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.



Ziel 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 Freizeitanbietern 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

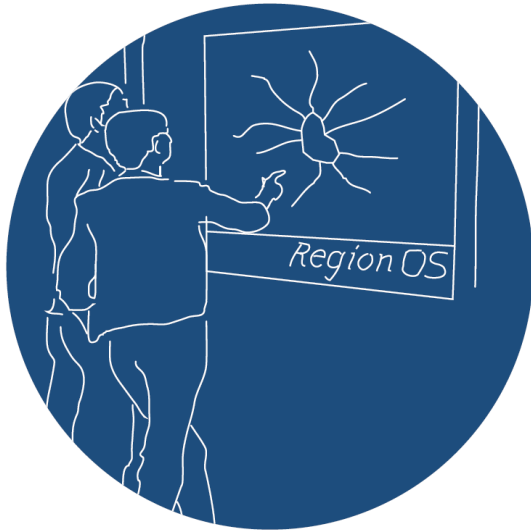
Das Profil „Friedensstadt“ wird als Stadt- und Kulturthema u.a. durch Veranstaltungen und sonstige öffentlichkeitswirksame Maßnahmen mit Leben gefüllt und nach innen und außen kommuniziert. Dabei werden sowohl die historische Dimension als auch die Auseinandersetzung mit aktuellen und relevanten friedenspolitischen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



Ziel 7 - Regionale Kooperation

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 be-

stehenden 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.

Ziel 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. Potenziale 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 Auf-

gaben 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 Kennzahl 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.



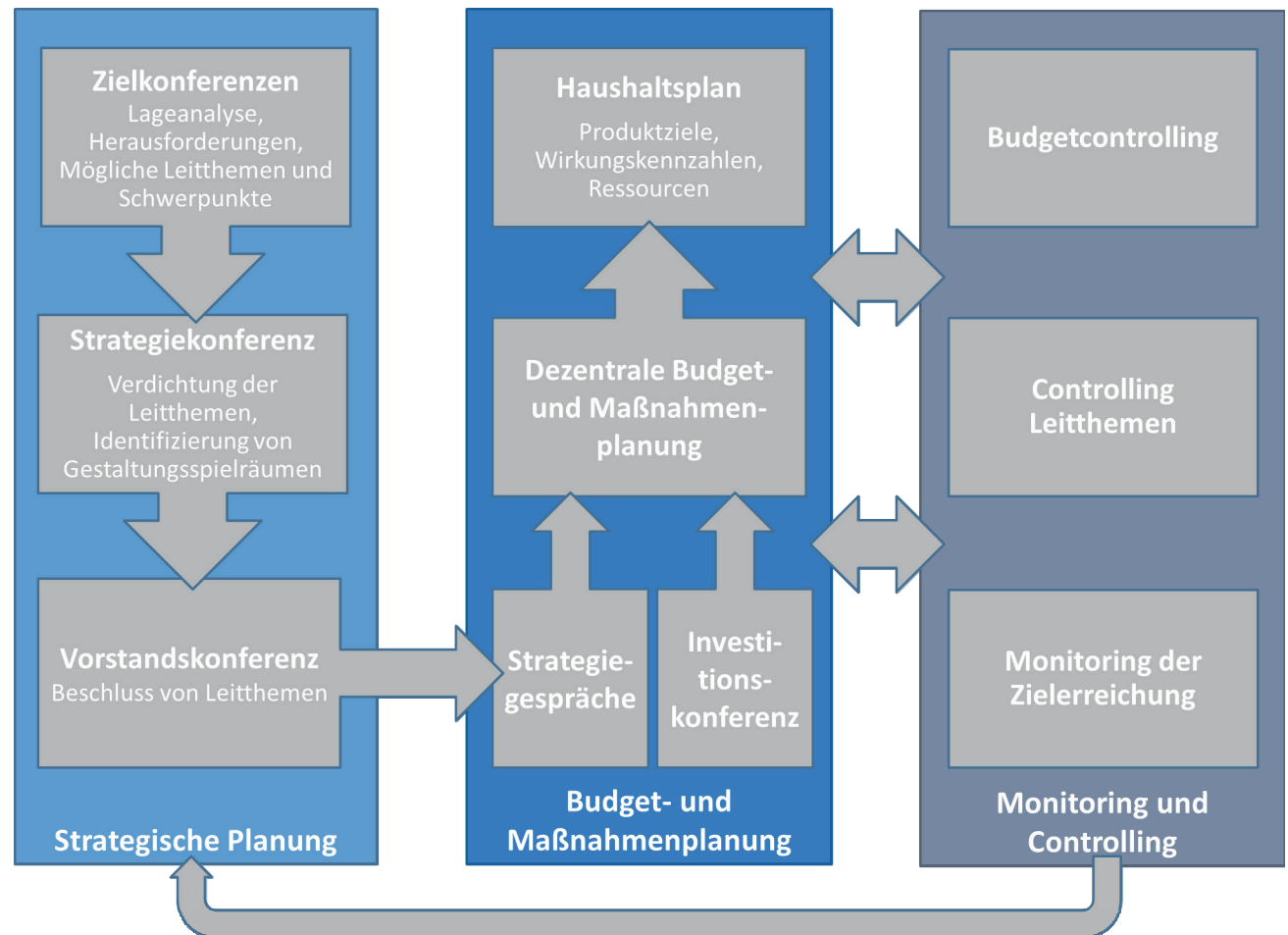
Umsetzung der Strategischen Steuerung

Strategische Planung als fester Bestandteil im Jahreslauf

Die Strategische Planung wird der Budget- und Maßnahmenplanung vorangestellt, damit die Strategischen Ziele auch im Haushaltsplan Niederschlag finden. Im Dialog zwischen Fachbereichen, Fachdiensten und Vorstand entsteht ein gemeinsames Bild von Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Dies wird unterstützt durch sogenannte Zielkonferenzen. In der Strategiekonferenz werden die Ergebnisse der Zielkonferenzen zusammengeführt und zwischen Vorstand und Fachbereichen Entscheidungen vorbereitet. Die Vorstandskonferenz beschließt dann Richtungs-vorgaben für die weitere Budget- und Maßnahmenplanung. Hierzu formuliert sie Leitthemen und Handlungsmöglichkeiten zur Steigerung von Effizienz sowie zur inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung.

Durch die Definition von Leitthemen werden Schwerpunkte für das jeweilige Haushaltsjahr gesetzt und Meilensteine formuliert.

Die Leitthemen stellen Zwischenschritte zur Erreichung der Strategischen Ziele dar und machen damit transparent an welchen Themen die Verwaltung Priorität einräumt.



Ausgehend von den Leitthemen erarbeiten die Organisationseinheiten ihre Maßnahmen inklusive der hierfür notwendigen Ressourcen an Finanzmitteln und Personal. Diese Ergebnisse werden im Haushaltsplan in Gestalt von Produkten zusammengetragen. Die Produktziele definieren die Maßnahme, die dazu dienen sollen, die Strategischen Ziele und Zentralen Handlungsfelder zu erreichen. Sie sind für jedermann transparent und mit nachvollziehbaren Wirkungskennzahlen hinterlegt.

Zur operativen Umsetzung schließen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungen ab. Diese beinhalten konkrete Beiträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und werden den Strategischen Zielen und Zentralen Handlungsfeldern zugeordnet.

Die Verifizierung der Aktivitäten erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Über das Monitoring zur Zielerreichung wird die Strategische Ebene in den Blick genommen und mit Hilfe von Wirkungskennzahlen überprüft, ob die angestrebten Ziele erreicht werden. Das Controlling der Handlungsaufträge prüft die Umsetzung der Richtungsvorgaben und ermöglicht dem Vorstand frühzeitig Einfluss auf Entwicklungen zu nehmen. Nicht zuletzt dient das Budgetcontrolling der ordnungsgemäßen Einhaltung des Haushaltsplanansatzes.

Weitere Aktivitäten

Politische Entscheidungen werden Zielen zugeordnet

In allen Vorlagen des Rates und seiner Ausschüsse werden die Zielbezüge zu den acht Strategischen Zielen dargestellt. Dies ermöglicht es politische Entscheidungen in den strategischen Kontext einzuordnen. Zugleich können durch diese Zielbezüge zusätzliche Argumente für die politische Entscheidungsfindung geliefert werden.

Bereichsübergreifende Projekte setzen einzelne Handlungsfelder gezielt um

Gerade die Umsetzung querschnittsorientierter Handlungsfelder erfordert neue Herangehensweisen. Hierzu wurden im vergangenen Jahr zwei Projekte auf den Weg gebracht, die sich explizit auf die Bearbeitung ausgewählter Zentraler Handlungsfelder beziehen, an denen eine Vielzahl von Akteuren beteiligt ist. Neben dem Projekt „Fördermanagement“ gehört hierzu das gemeinsam mit den Stadtwerken umgesetzte Konzernprojekt „Mobil>e Zukunft“.

Neue Kommunikationsbausteine sichern den strategischen Diskurs

Zur Schaffung von Transparenz über Aktivitäten und Akteure wurde die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Neben klassischen Broschüren sollen verstärkt Onlineformate ausgebaut werden, um über den Fortschritt der Strategischen Steuerung zu berichten. Mit dem kommunalen Monitoring- und Statistikportal KOSMOS wird hierzu ab Ende 2017 eine neue Plattform ins Leben gerufen.

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.

Einbindung der Beteiligungen in den Diskussionsprozess

Die Stadt Osnabrück ist Gesellschafter zahlreicher Beteiligungen, die wichtige Aufgaben für die Entwicklung der Stadt übernehmen. Im Rahmen von Konzerngesprächen wird der gemeinsame Dialog zu aktuellen Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten zwischen Verwaltungsvorstand und Geschäftsführungen gepflegt.

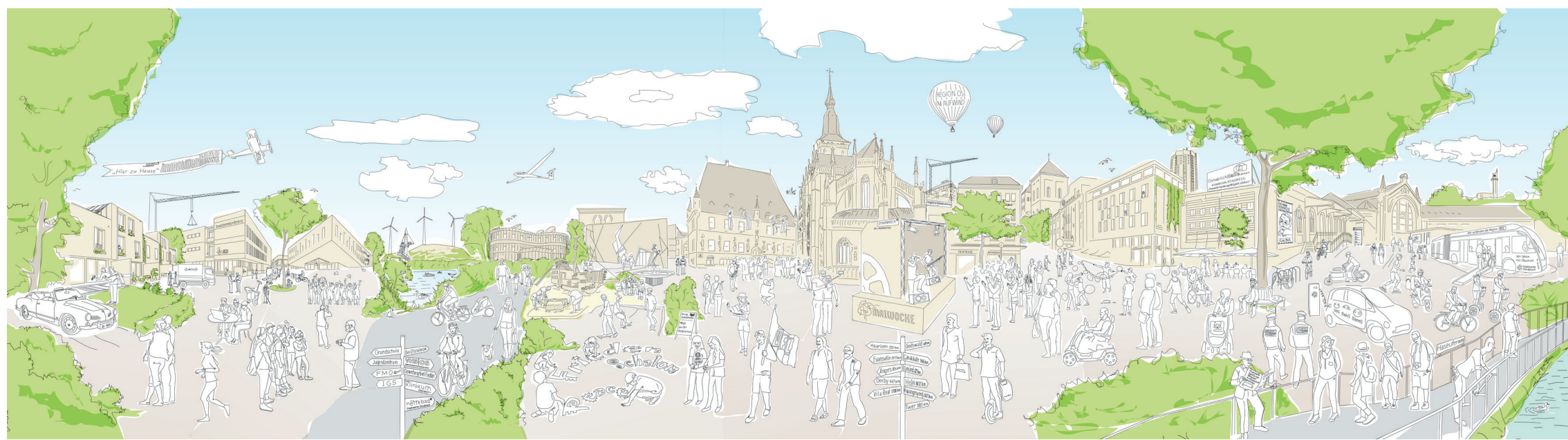
Kontakt und weiterführende Informationen

Stadt Osnabrück
Referat Strategische Steuerung und Rat
Strategische Stadtentwicklung und Statistik

Dr. Claas Beckord
0541 / 323 2391

stadtentwicklung@osnabrueck.de
www.osnabrueck.de/stadtziele





Herausgeber

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

www.osnabrueck.de/stadtziele

2. überarbeitete Auflage
 Stand: Oktober 2017

Foto S.3: Die Lichtbildmanufaktur
 Illustrationen:
 Stadt Osnabrück, Fachdienst Geodaten
 Jürgen Uffmann