

<u>öffentlich</u>	
Verantwortlich: Fachdienst Finanzen	BESCHLUSSVORLAGE

Geschäftszeichen 3-205/Lu	Datum 12.04.2023	BV/2023/033
------------------------------	---------------------	--------------------

Beratungsfolge	Zuständigkeit	Termine
Haupt- und Finanzausschuss	Vorberatung	02.05.2023
Rat der Stadt Wedel	Entscheidung	11.05.2023

Strategische Haushaltssteuerung und Investitionscontrolling

Beschlussvorschlag:

Der Rat beschließt,

ab dem Haushaltsjahr 2024 die strategische Haushaltssteuerung in neuer Form anzuwenden sowie eine strategische Investitionspriorisierung einzuführen.

Ziele

1. Strategischer Beitrag des Beschlusses (Bezug auf Produkt / Handlungsfeld / Oberziele)

Durch die Einführung einer überarbeiteten strategischen Haushaltssteuerung wird das Zusammenwirken zwischen strategischen Zielen auf der einen Seite und Fortsetzung der Haushaltskonsolidierungsbemühungen auf der anderen Seite intensiviert und optimiert.

Dadurch können die Ziele des Handlungsfeldes 8 und damit auch alle anderen Ziele der Stadt Wedel besser erreicht werden.

Darstellung des Sachverhaltes

Der Rat hat am 22.12.2022 beschlossen, das Institut für Public Management aus Berlin u.a. mit der Ausarbeitung von Vorschlägen für eine Überarbeitung der strategischen Haushaltssteuerung in Wedel sowie der Einführung eines Systems zur Investitionspriorisierung zu beauftragen (vgl. BV/2022/114).

Der Lenkungsausschuss hat die Erstellung des Konzeptes zur strategischen Haushaltssteuerung eng begleitet und am 19. April das hier vorgeschlagene Vorgehen diskutiert und befürwortet.

Neben dem Konzept zur strategischen Haushaltssteuerung soll auch eine Investitionspriorisierung implementiert werden, so dass dem Rat eine verbesserte Planung und Steuerung der städtischen Investitionen ermöglicht wird.

Das Konzept zur strategischen Haushaltssteuerung umfasst folgende Schritte (siehe Schaubild strategische Steuerung):

- Festlegung von strategischen Entwicklungszielen durch den (neuen) Rat für die nächsten 5 Jahre.
- Festlegung von 5 - 8 Handlungsschwerpunkten bei den strategischen Entwicklungszielen für jeweils 1 Jahr durch den Rat.
- Vorgabe von finanziellen Eckwerten für die Planung des folgenden Haushaltsjahres.
- Ableitung von operativen Produktzielen aus den Handlungsschwerpunkten.
- Haushaltsplanung auf Basis der operativen Produktziele.
- Haushaltsvollzug
- Haushaltskontrolle

Eine Übersicht über den zeitlichen Ablauf außerhalb von Kommunalwahljahren bietet die Übersicht in der Anlage Strategische Investitionspriorisierung Seite 17.

Die neue einzuführende Investitionspriorisierung besteht im Wesentlichen aus 2 Komponenten (siehe auch Anlage Strategische Investitionspriorisierung):

Zunächst ist Investitionsbudget zu ermitteln. Die Basis liefert die jährliche Abschreibung, die mit einer noch abschließend zu ermittelnden Reinvestitionsquote (RIQ) zu multiplizieren ist. Die in der Anlage genannte Quote ist nur vorläufig und wird ggfs. noch zu präzisieren sein.

Im zweiten Schritt die einzelnen Investitionsmaßnahmen anhand von 4 Kriterien bewertet und priorisiert:

1. Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben
2. Bewertung des Anlagezustandes (für Investitionen und Maßnahmen im Anlagevermögen)
3. Fachliche Bedeutung der Maßnahme
4. Bewertung der strategischen Bedeutung durch die Politik

Im ersten Schritt wird bewertet, ob die Maßnahme zur Erfüllung einer gesetzlichen Vorgabe

nötig ist. Wenn geltende Rechtsnormen, z.B. Brandschutz, nicht eingehalten werden, ist die Maßnahme höher zu bewerten als wenn alle gesetzlichen Vorgaben bereits eingehalten werden.

Beim zweiten Schritt wird der Anlagenzustand nach dem Anlagenabnutzungsgrad beurteilt. Bei einem hohen Abnutzungsgrad ist die Investition nötiger als bei einem geringen Abnutzungsgrad.

Im dritten Schritt erfolgt eine fachliche Beurteilung durch die Verwaltung. Hier wird bewertet, ob die Investition aus fachlicher Sicht zwingend erforderlich ist oder das Vorhaben evtl. zwar wünschenswert aber nicht dringlich ist.

Im vierten Schritt entscheidet die politischen Gremien über die strategisch-politische Bedeutung der geplanten Investition. Das bedeutet, dass geprüft wird, ob die Investition einen im aktiven Handlungsschwerpunkt unterstützt. Dieser Schritt erfolgt in der Regel unabhängig von den Schritten 1 bis 3.

Die ersten drei Bewertungen erfolgen durch die Verwaltung. Zusammen werden sie mit 50% gewichtet. Die Bewertung der strategisch-politische Bedeutung durch die Politik fließt ebenfalls mit 50% in die Gesamtbewertung ein, was dem Primat der Politik Rechnung trägt. Die einzelnen Investitionsmaßnahmen werden in einer Übersicht nach Prioritätspunktzahl zusammengefasst. Maßnahmen die durchgeführt werden sollen um die Einhaltung geltender Rechtsnormen zu gewährleisten, erhalten grundsätzlich eine Priorität 1.

Abschließend gibt die Übersicht Auskunft darüber, welche Investitionsmaßnahmen unter Berücksichtigung des Investitionsbudgets im Folgejahr umgesetzt werden können.

Durch die Optimierung des Wedeler Steuerungskreislaufes erfolgt eine Konzentration auf strategische Handlungsschwerpunkte sowie eine Konzentration auf wesentliche Produkte in der Zielplanung.

Die strategische Investitionspriorisierung objektiviert die politische Diskussion und Entscheidungsfindung der Investitionen.

Begründung der Verwaltungsempfehlung

Das vorgeschlagene Konzept zur strategischen Haushaltssteuerung gibt der Politik die Werkzeuge an die Hand um vorausschauend für eine Wahlzeit strategische Ziele für Wedel zu entwickeln, zu beschließen und in der Haushaltssteuerung umzusetzen. Die strategische Investitionspriorisierung eröffnet diese Möglichkeiten auch bei den Investitionen. Durch die Auswahl von Handlungsschwerpunkten im Zuge einer Strategieklausur und der Erarbeitung von Vorschlägen zu operativen Zielen und/oder Maßnahmen soll die Umsetzung der Handlungsschwerpunkte im operativen Haushalt deutlich verbessert werden.

Das geänderte System erfordert sowohl von der Verwaltung als auch von der Politik eine Veränderung in den bisher praktizierten Umsetzungswegen. Die Verwaltung ist der Überzeugung, dass die optimierte strategische Steuerung, die veränderte operative Anbindung der Produkte und des Haushaltes und die neu einzuführende strategische Investitionspriorisierung eine große Verbesserung der strategischen und operativen Steuerung der Stadt Wedel durch die Politik ermöglichen wird.

Im Einzelnen wird der Wedeler Steuerungskreislauf optimiert durch:

- Konzentration auf Handlungsschwerpunkte;
- Konzentration auf wesentliche Produkte in der Zielplanung;
- Kennzahlen zu Überprüfung der strategischen und operativen Zielentwicklung;
- Grundkennzahlen in allen Produkten;
- Ermittlung eines investiven Maßnahmen-/Investitionsbudgets;
- Integration der strategischen Investitionspriorisierung;
- Reduktion der Strategieklausuren und
- Anpassung der Beschlussvorlagen (Alternativen, Strategiebezug, operativer Zielbezug,

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen).

Darstellung von Alternativen und deren Konsequenzen mit finanziellen Auswirkungen

Die Verwaltung schlägt keine Alternativen vor, da die vorgestellte Vorgehensweise gemeinsam mit der Unternehmensberatung IPM und dem Lenkungsausschuss erarbeitet wurde.

Finanzielle Auswirkungen

Der Beschluss hat finanzielle Auswirkungen:

☐ ja ☒ nein

Mittel sind im Haushalt bereits veranschlagt

☐ ja ☐ teilweise ☐ nein

Es liegt eine Ausweitung oder Neuaufnahme von freiwilligen Leistungen vor:

☐ ja ☐ nein

Die Maßnahme / Aufgabe ist

- ☐ vollständig gegenfinanziert (durch Dritte)
☐ teilweise gegenfinanziert (durch Dritte)
☐ nicht gegenfinanziert, städt. Mittel erforderlich

Aufgrund des Ratsbeschlusses vom 21.02.2019 zum Handlungsfeld 8 (Finanzielle Handlungsfähigkeit) sind folgende Kompensationen für die Leistungserweiterung vorgesehen:

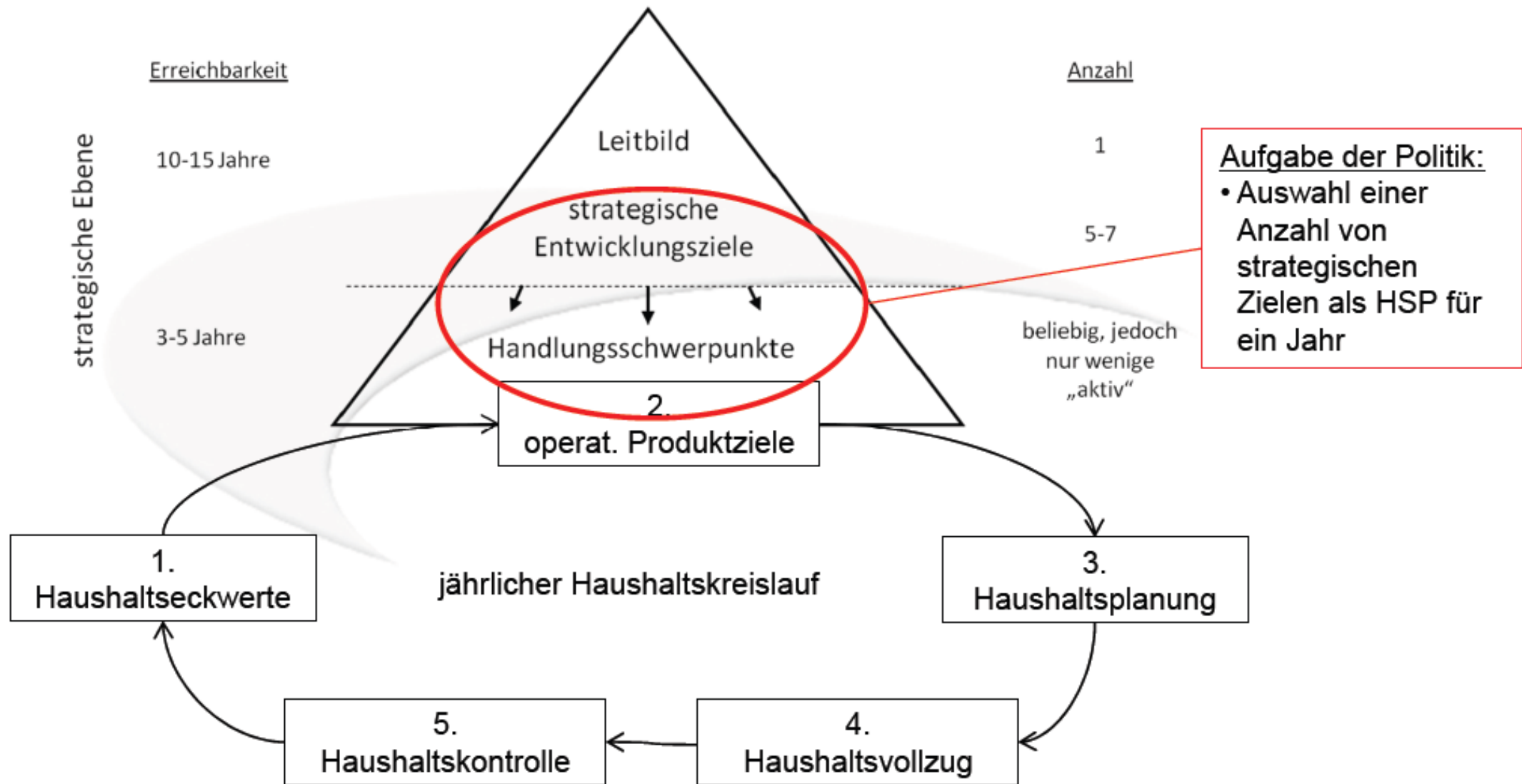
(entfällt, da keine Leistungserweiterung)

Ergebnisplan						
Erträge / Aufwendungen	2023 alt	2023 neu	2024	2025	2026	2027 ff.
		in EURO				
*Anzugeben bei Erträge, ob Zuschüsse / Zuweisungen, Transfererträge, Kostenerstattungen/Leistungsentgelte oder sonstige Erträge Anzugeben bei Aufwendungen, ob Personalkosten, Sozialtransferaufwand, Sachaufwand, Zuschüsse, Zuweisungen oder sonstige Aufwendungen						
Erträge*						
Aufwendungen*						
Saldo (E-A)						

Investition	2023 alt	2023 neu	2024	2025	2026	2027 ff.
	in EURO					
Investive Einzahlungen						
Investive Auszahlungen						
Saldo (E-A)						

Anlage/n

- 1 Strategische Steuerung
- 2 Strategische Investitionspriorisierung





Finalisierung Klärung der Optimierung des Steuerungskreislauf der Stadt Wedel

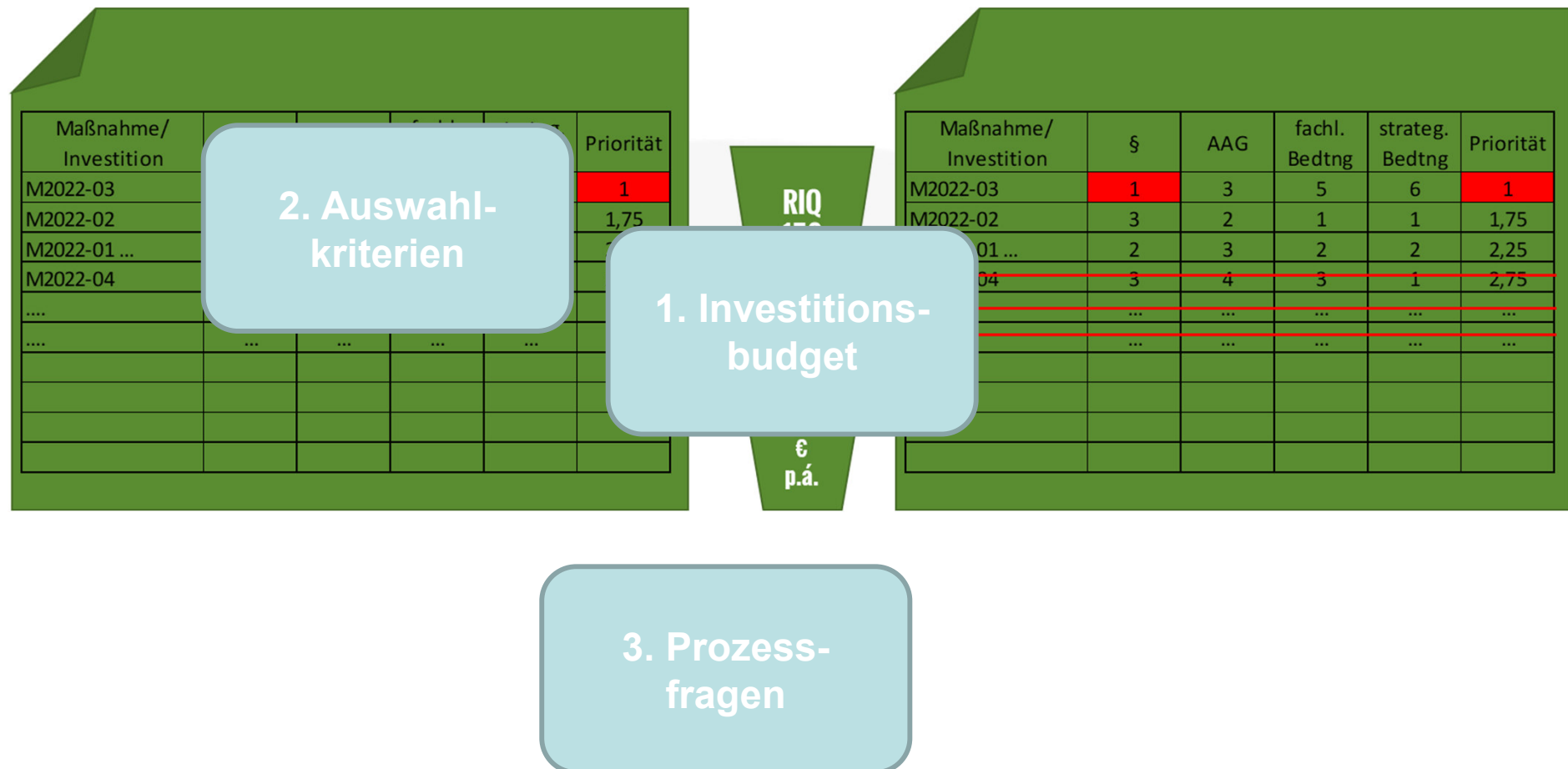
Dr. Christian Müller-Elmau, Stephan Lübke
19.04.2023



Wedler Steuerungskreislauf 2017

- Ergebnisorientierte Steuerung nicht im erwarteten Maß eingetreten
- keine strategischen Schwerpunkte
- schwache Verbindung der operativen HH-Mittelanmeldung mit Zielplanung
- Kennzahlen für strategische Ziele fehlen
- Kennzahlen und Zielwerte für operative Ziele tlw. nicht vorhanden
- keine Investitionspriorisierung

Das System der Strategischen IP besteht im Wesentlichen aus 2 Komponenten



1. Bestimmung des Investitionsbudgets

- Basis sind die jährlichen AfA
- Multiplikation mit einer örtlich ermittelten Reinvestitionsquote (RIQ) von 211 %
 - Ermittlung der örtlichen Zusammensetzung des Anlagevermögens (AV)
 - Ermittlung des durchschnittlichen Alters des AV
 - Projektion der mittleren Preissteigerung zur Wiederbeschaffung des AV

1. Bestimmung des Investitionsbudgets

→ Basis sind die jährlichen AfA

→ Multiplikation mit einer örtlich ermittelten Reinvestitionsquote (RIQ) von **211 %**

	2024	2025	2026	2027	2028
AfA	5.747.100 €	5.753.800 €	5.756.200 €	5.761.467 €	5.766.017 €
RIQ	211%				
Invest.budget	12.126.381 €	12.140.518 €	12.145.582 €	12.156.695 €	12.166.295 €
Invest.budget	60.735.471 €				
Invest.budget					

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2031	2031
AfA	5.747.100 €	5.753.800 €	5.756.200 €	5.761.467 €	5.766.017 €	5.770.567 €	5.775.117 €	5.779.667 €	5.779.667 €	5.779.667 €
RIQ	211%					211%				
Invest.budget	12.126.381 €	12.140.518 €	12.145.582 €	12.156.695 €	12.166.295 €	12.175.896 €	12.185.496 €	12.195.097 €	12.195.097 €	12.195.097 €
Invest.budget	60.735.471 €					60.946.682 €				
Invest.budget						121.682.153 €				

1. Bestimmung des Investitionsbudgets

- Basis sind die jährlichen AfA
- Multiplikation mit einer örtlich ermittelten Reinvestitionsquote (RIQ) von 211 %

Bezeichnung	31.12.2021 (in EUR)	31.12.2022 (in EUR)	Annahmen								
<u>AKTIVA</u>			Ø ND in J	Ø AAG	RND %	RND J	Index 5J (23-27)	Index 5J (28-32)	Ø RIQ 5J (23-27)	Ø RIQ 8J (23-30)	RIQ gesamte RND
1. Anlagevermögen	228.939.109,39	234.772.489,35									
1.1 Immaterielle Vermögensgegenstände	105.985,42	71.239,93	10	75%	25%	2,5	1,0%	1,0%	104,1%	108,1%	110,5%
1.2 Sachanlagen	194.934.764,74	197.244.651,03									
1.2.2 Bebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte	76.856.002,22	78.727.086,45	80	60%	40%	32,0	6,5%	4,0%	137,0%	158,7%	350,8%
1.2.3 Infrastrukturvermögen	58.404.752,95	65.019.258,85	25	50%	50%	12,5	5,0%	4,0%	127,6%	149,3%	163,3%
1.2.6 Maschinen und technische Anlagen, Fahrzeuge	3.831.909,77	4.255.347,21	10	70%	30%	3,0	7,0%	5,0%	140,3%	167,9%	162,9%
1.2.7 Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.648.565,18	2.598.245,89	5	75%	25%	1,3	5,0%	5,0%	127,6%	127,6%	127,6%
1.2.8 Geleistete Anzahlungen, Anlagen im Bau	28.690.226,41	21.281.928,12	80	60%	40%	32,0	6,5%	4,0%	137,0%	158,7%	350,8%
*nicht benötigte Zeilen wurden ausgeblendet											
										Ø RIQ	211,0%

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

a) Erfüllung **gesetzlicher Vorgaben** (Muss-Kriterium)

1	3,5	6
geltenden Rechtsnormen sind nicht eingehalten	anstehende Rechtsänderungen sind nicht berücksichtigt oder geltende Rechtsnormen sind nur mangelhaft eingehalten	gewährleistet

Hinweis: Diese Bewertungsskala entstammt dem offiziellen Kriterienkatalog des Bundes zur Bewertung des Nutzens von IT-Investitionen (IT-WiBe-Fachkonzept). Es ist ein Muss-Kriterium, was bedeutet, dass bei Vergabe der Höchstnote eine Maßnahme/Investition unabhängig von ihrer weiteren Bewertung prioritär umgesetzt werden muss.

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

b) **Anlagenzustand** (für Investitionsvorhaben ins Anlagevermögen)

1	2	3	4	5	6
AAG > 90%	AAG > 80%	AAG > 70%	AAG > 60%	AAG > 50%	AAG < 50%

Hinweis: Der Anlagenabnutzungsgrad stellt die bilanzielle Abnutzung des Anlagevermögens als Verhältnis der kumulierten AfA und der AHK dar. Ein AAG von 50% wird als bwl. Optimum angesehen, da dann bei einer RIQ von 100% das Vermögen stabil bleibt. Anlagevermögen mit einem AAG von deutlich über 50% kennzeichnet sich durch stark erhöhte Unterhaltungs- und Instandhaltungsaufwendungen aus. Zusätzlich droht ein erhebliche Reinvestitionsbedarf. Daher sollten zum Zwecke der Sicherstellung optimaler U-I-Kosten dasjenige AV mit hoher Anlagenabnutzung prioritär ersetzt werden.

(Dieses Kriterium kann nicht bewertet werden für Maßnahmen/Vorhaben konsumtiver Art.)

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

b) Anlagenzustand (für Investitionsvorhaben ins Anlagevermögen)

	Produkt		2018	2019	2020
11101	Verwaltungsleitung	AAG	42%	49%	55%
11102	Innere Verwaltung	AAG	79%	86%	94%
11106	Finanzverwaltung	AAG	17%	29%	22%
11107	GuGMngt	AAG	40%	42%	43%
11108	Einrichtungen der gesamten Verwaltung	AAG	33%	34%	36%
11109	EDV	AAG	64%	68%	77%
12201	Ordnungsaufgaben	AAG	60%	57%	72%
12202	Personenstandswesen	AAG	100%	80%	81%
12601	Brandschutz	AAG	30%	33%	34%
21101	Grundschule	AAG	32%	35%	37%
24401	Kreisschulbaukasse	AAG	57%	56%	57%
27201	Bibliothek	AAG	45%	46%	47%
31541	Soziale Einrichtungen	AAG	37%	49%	53%
36501	Kita	AAG	23%	22%	24%
36601	Spielstätten	AAG	30%	31%	30%
36602	Einrichtungen der Jugendarbeit	AAG	83%	86%	90%
42101	Förderung des Sports	AAG	4%	7%	9%
42401	Walter-Maack-Eisstadion	AAG	51%	48%	49%
42402	Sporthalle Scharnebecker Weg	AAG	75%	78%	81%
42403	Freibad Adendorf	AAG	73%	75%	76%
53801	Abwasserbeseitigung	AAG	46%	48%	49%
54101	Gemeindestraßen	AAG	42%	43%	44%
54501	Straßenreinigung, Straßenbeleuchtung	AAG	76%	66%	68%
55101	Öffentliches Grün / Landschaftsbau	AAG	43%	52%	62%
55201	Kanäle, Rückhaltebecken	AAG	14%	16%	18%
55301	Friedhof Erbstorf	AAG	41%	42%	44%
57101	Wirtschaftsförderung	AAG	75%	76%	77%
57302	Bauhof	AAG	32%	32%	36%

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

c) Fachliche Bedeutung

1	2	3	4	5	6
Vorhaben ist aus fachlicher Sicht zwingend und dringlich	Vorhaben ist aus fachlicher Sicht zwingend, aber nicht dringlich	Vorhaben ist aus fachlicher Sicht wünschenswert und dringlich	Vorhaben ist aus fachlicher Sicht wünschenswert, aber nicht dringlich	Vorhaben ist aus fachlicher Sicht perspektivisch relevant	Vorhaben hat keine fachliche Bedeutung

Hinweis: Die fachliche Bedeutung einzelner Investitionsvorhaben wird vom Fachamt im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanaufstellung bewertet.

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

d) Strategisch-politische Bedeutung

1	3,5	6
Vorhaben unterstützt aktiven HSP	Vorhaben unterstützt einen passiven HSP	Vorhaben unterstützt keinen HSP

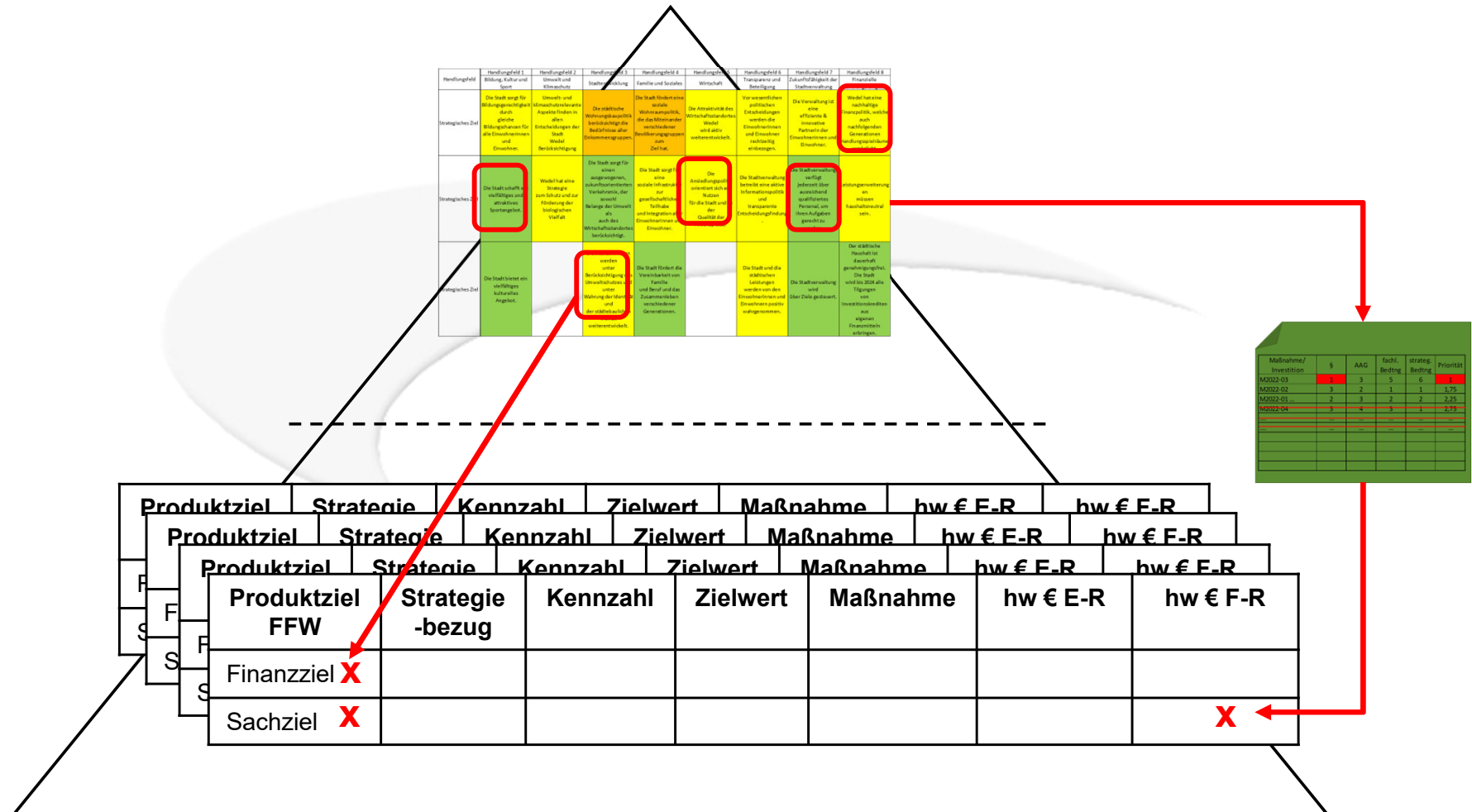
Hinweis: Die strategische Bedeutung einzelner Investitionsvorhaben wird von der Politik im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanaufstellung bewertet.

2. Kriterien für die Maßnahmenpriorisierung

d) Strategisch-politische Bedeutung

strategische Ebene
(Politik & Verwaltungsspitze, 5-10á)

operative Ebene
(Haushaltsebene, 1 á)



2. Vorgehensweise zur Maßnahmenpriorisierung:

Verwaltung sammelt und bewertet alle Maßnahmen/Vorhaben bis zum Stichtag XX

Maßnahme/ Investition	§	%	AAG	%	fachl. Bdtnng	%	stratg. Bdtnng	%	Priorität
Feuerwache	3,5	20%	4	15%	1	15%	3,5	50%	3,20
M 2023-02	3,5		5		1		3,5		3,35
M 2023-07	3,5		4		6		1		3,95
M 2023-09	6		4		5		3,5		4,30
M 2024-01	3,5		1		3		1		3,05
M 2024-02	1		5		4		3,5		1,00
M 2024-03	6		6		5		6		4,60
M 2024-04	3,5		2		3		6		3,20
M 2024-05	6		3		1		1		3,55
...	...		...		...		...		...
...	...		...		...		...		...

2. Vorgehensweise zur Maßnahmenpriorisierung:

Aus der Bewertung ergibt sich die Prioritätenfolge der einzelnen Maßnahmen/Vorhaben.

Maßnahme/ Investition	§	%	AAG	%	fachl. Bdtnng	%	stratg. Bdtnng	%	Priorität
M 2024-02	1	20%	5	15%	4	15%	3,5	50%	1,00
M 2024-01	3,5		1		3		1		3,05
Feuerwache	3,5		4		1		3,5		3,20
M 2024-04	3,5		2		3		6		3,20
M 2023-02	3,5		5		1		3,5		3,35
M 2024-05	6		3		1		1		3,55
M 2023-07	3,5		4		6		1		3,95
M 2023-09	6		4		5		3,5		4,30
M 2024-03	6		6		5		6		4,60
...	...		...		...		...		...
...	...		...		...		...		...

Hinweis: Da die Maßnahmen M2024-02 bzgl. der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben (Muss-Kriterium) mit der Note 1 bewertet wurde, ergibt sich als Priorität auch die Note 1 (rechnerisch wäre es ansonsten die Priorität 3,37 und damit mit nachrangiger Priorität).

Bewertung von 4 Kriterien und Auswahl nach Investitionsvolumen bei RIQ 211%

Maßnahme/ Investition	§	%	AAG	%	fachl. Bdtnng	%	stratg. Bdtnng	%	Priorität
M 2024-02	1		5		4		3,5		1,00
M 2024-01	3,5		1		3		1		3,05
Feuerwache	3,5		4		1		3,5		3,20
M 2024-04	3,5		2		3		6		3,20
M 2023-02	3,5		5		1		3,5		3,35
M 2024-05	6	20%	3	15%	1	15%	1	50%	3,55
M 2023-07	3,5		4		6		1		3,95
M 2023-09	6		4		5		3,5		4,30
M 2024-03	6		6		5		6		4,60
...	...		...		...		...		...
...	...		...		...		...		...

RIQ 211 %

12,1 Mio. €

Maßnahme/ Investition	§	%	AAG	%	fachl. Bdtnng	%	stratg. Bdtnng	%	Priorität
M 2024-02	1		5		4		3,5		1,00
M 2024-01	3,5		1		3		1		3,05
Feuerwache	3,5		4		1		3,5		3,20
M 2024-04	3,5		2		3		6		3,20
M 2023-02	3,5		5		1		3,5		3,35
M 2024-05	6	20%	3	15%	1	15%	1	50%	3,55
M 2023-07	3,5		4		6		1		3,95
M 2023-09	6		4		5		3,5		4,30
M 2024-03	6		6		5		6		4,60
...	...		...		...		...		...
...	...		...		...		...		...

Durchschnittl. AfA pro Jahr = 5,7 Mio. € → RIQ 211% = 12,1 Mio. €

1. Wiederbelebung des Strategiekreislaufs
 1. Grundsätze/Paradigmen
 2. Strategische Ziele mit Handlungsschwerpunkten
 3. Wesentliche Produkte
 4. Grundinformationen zu allen Produkten
 5. Produktziele
 6. Kennzahlen
 7. Maßnahmen
 8. Strategische Investitionspriorisierung
 9. Zeit- und Aufgabenplanung

Monat	Beschreibung	Verantwortung		Frist
		Verwaltung	Politik	
Januar	Erstellung eines vorläufigen Cockpitberichtes zum 31.12. des Vorjahres	FD Finanzen		10. Januar
	* Ziele Vorjahr aufführen und Kennzahlen und Ergebnisse vom Produktverantwortlichen anfordern			
	Abgabe der Analyse der vorläufigen Ergebnisse des Vorjahres	PV + FBL		31. Januar
	* Analyse der Zielerreichung des Vorjahres (Sach- und Finanzziele)			
	* Vorschläge für Zielentwicklung			
	Prognose der mittelfristigen Haushaltsentwicklung, Bestimmung der Haushaltslage	FD Finanzen		
	* bei positiver Haushaltslage: Bestimmung eines konsumtiven Maßnahmenbudgets			
	* Vorschlag für ein investives Budgets (RIQ und AAG der letzten Jahre beachten)			
	Cockpitbericht mit belastbaren Zahlen zum 31.12.	FD Finanzen		Anfang März
	* Stellungnahme der Produktverantwortlichen zur Zielerreichung	PV + FBL		
	Strategieklausur		Rat	Ende März
	* Analyse der strategischen (und ggf. operativen) Zielerreichung des Vorjahres			
	* Prognose der Zielerreichung des laufenden Jahres			
	* Auswahl der Handlungsschwerpunkte (Prio)			
	* Vorschläge für operative Zielsetzungen des Folgejahres von der Politik einsammeln (mit Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen)			
	* Aktualisierung des Investitionsprogramms (ggf. Frist für Abgabe der Investitionsvorschläge)			
	HFA - Diskussion der Ergebnisse der Strategieklausur I und ggfs. Beschlussempfehlung Rat	BM	HFA	April
	Rat - Diskussion der Ergebnisse der Strategieklausur I und ggfs. Beschlussfassung	BM	Rat	April
	Beratungen je Fachdienst für Zieldiskussion des Folgejahres	PV		Ende April
	Zusammenführung der Produktzielvorschläge (interne und politische Vorschläge) im Leitungsteam	LT		Ende April
	Investitionspriorisierung und Alternativen-WiBe (Erstellen der Priorisierung und WiBe in 8 Wochen)	PV + FD Finanzen	Rat	März-Mai
	Workshop Investitions- und Alternativauswahl	FBL + FD Finanzen	Rat	Ende Mai
	* Bestätigung der Priorisierung der Investitionsvorhaben (Diskussion der Gesamtergebnisse, Auswahl der Investitionsvorhaben, Verwaltung bereitet Beschlussvorlage vor)			
Juni/September	* Wahl der wirtschaftlichsten Alternative			
	Planung der Haushaltsmittelbedarfe des Folgejahres auf Basis der operative Zielplanung:	PV und FBL		31. Juli
	* Zielwerte			
Oktober	* (konsumtive&investive) Maßnahmenkosten	FD Finanzen		30. Sep
	Erstellung des Haushaltsentwurfes unter Einbeziehung des Haushaltserlasses des Innenministeriums			
November bis Dezember	Veröffentlichung des Haushaltsentwurfes	FD Finanzen		vor Herbstferien
November bis Dezember	Beratungen zum Haushalt in den Ausschüssen und im Rat	BM, FD Finanzen	Rat	31. Dezember

Optimierung des Wedeler Steuerungskreislaufs durch:

- Konzentration auf strategische Handlungsschwerpunkte
- Konzentration auf wesentliche Produkte in der Zielplanung
- Kennzahlen zur Überprüfung der strategischen und operativen Zielentwicklung
- Grundkennzahlen in allen Produkten
- Ermittlung investiven Maßnahmen-/Investitionsbudgets
- Integration einer strategischen Investitionspriorisierung
- Reduktion der Strategieklausuren
- Anpassung der Beschlussvorlagen (Alternativen, Strategiebezug, opZielbezug, WiBe)

Monat	Beschreibung	Verantwortung		Frist
		Verwaltung	Politik	
Januar	Entstellung eines vorläufigen Cockpitberichts zum 31.12. des Vorjahres	FD Finanzen		10. Januar
	* Ziele Vorjahr aufführen und Kennzahlen und Ergebnisse vom Produktverantwortlichen anfordern			
	Abgabe der Analyse der vorläufigen Ergebnisse des Vorjahres	PV + FBL		
	* Analyse der Zielerreichung des Vorjahres (Sach- und Finanzziele)			
	* Vorschläge für Zielentwicklung			
	Propose der mittelfristigen Haushaltsentwicklung, Bestimmung der Haushaltslage			
	* bei positiver Haushaltslage: Bestimmung eines konsumtiven Maßnahmenbudgets	FD Finanzen		
	* Vorschlag für ein investitives Budgets (Rat und Adm der letzten Jahre beachten)			
	Cockpitbericht mit belastbaren Zahlen zum 31.12.	FD Finanzen		
	* Stellungnahme der Produktverantwortlichen zur Zielerreichung	PV + FBL		Anfang März
	Strategieklausur			
	* Analyse der strategischen (und ggf. operativen) Zielerreichung des Vorjahres			
	* Prognose der Zielerreichung des laufenden Jahres			
	* Auswahl der Handlungsschwerpunkte (Prio)			
	* Vorschläge für operative Zielsetzungen des Folgejahres von der Politik einsammeln (mit Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen)			
	* Aktualisierung des Investitionsprogramms (ggf. Frist für Abgabe der Investitionsvorschläge)			
	HFA - Diskussion der Ergebnisse der Strategieklausur I und ggfs. Beschlussempfehlung Rat	BM	HFA	April
	Rat - Diskussion der Ergebnisse der Strategieklausur I und ggfs. Beschlussfassung	BM	Rat	April
	Beratungen in Fachkreisen für Zielsetzung des Folgejahres	PV		Ende April
	Zusammenführung der Produktivvorschläge (interne und politische Vorschläge) im Leitungsteam	LT		Ende April
	Investitionspriorisierung und Alternativen-WiBe (Erstellen der Priorisierung und WiBe in 8 Wochen)	PV + FD Finanzen	Rat	März-Mai
	Workshop-Investitions- und Alternativenauswahl			
	* Bestätigung der Priorisierung der Investitionsvorhaben (Diskussion der Gesamtergebnisse, Auswahl der Investitionsvorhaben, Verwaltung bereitet Beschlussvorlage vor)	FBL + FD Finanzen	Rat	Ende Mai
	Angabe der wirtschaftlichen Alternativen			
Jun/Sept mber	Planung der Haushaltsmittelbedarfe des Folgejahres auf Basis der operative Zielplanung:	PV und FBL		31. Juli
	* Zielwerte			
	(konsumtive&investive) Maßnahmenkosten			
Oktober	Erstellung des Haushaltsentwurfes unter Einbeziehung des Haushaltsentwurfes des Innenministeriums	FD Finanzen		30. Sep
November	Veröffentlichung des Haushaltsentwurfes	FD Finanzen		vor Herbstferien
bis Dezember	Beratungen zum Haushalt in den Ausschüssen und im Rat	BM, FD Finanzen	Rat	31. Dezember

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



www.ipm.berlin

- Dr. Christian-Müller-Elmau
- T: 030 3 907 907 - 48
- c.mueller-elmau@ipm.berlin