

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

Geschäftszeichen 3-205/Lustig	Datum 03.01.2024	BV/2023/158-1
----------------------------------	---------------------	----------------------

Beratungsfolge	Zuständigkeit	Termine
Haupt- und Finanzausschuss	Vorberatung	15.01.2024
Rat der Stadt Wedel	Entscheidung	25.01.2024

Neuformulierung und Neustrukturierung der strategischen Ziele ab 2024

Beschlussvorschlag:

Der Rat beschließt,

1. die strategischen Ziele der Stadt Wedel erhalten ab 2024 folgende Fassung:

Handlungsfeld 1 (Bildung, Kultur und Sport)

Wedel hat Bildungseinrichtungen entsprechend des Bedarfs.
Die Stadt hat ein vielfältiges Sportangebot.
Wedel hat ein vielfältiges kulturelles Angebot.

Handlungsfeld 2 (Umwelt und Klimaschutz)

Wedel schützt Klima und Umwelt.

Handlungsfeld 3 (Stadtentwicklung)

Wedel fördert den Wohnungsbau entsprechend dem Bedarf.
Wedel hat einen ausgewogenen Verkehrsmix.
Wedel hat lebenswerte Quartiere.

Handlungsfeld 4 (Familie und Soziales)

Wedel hat eine soziale Infrastruktur, die Teilnahme ermöglicht.
Die Stadt fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
In Wedel finden alle Generationen Beachtung.

Handlungsfeld 5 (Wirtschaft)

Die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Wedel ist hoch.

Handlungsfeld 6 (Transparenz und Beteiligung)

In Wedel werden Entscheidungen der Politik transparent getroffen.

Handlungsfeld 7 (Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung)

Die Stadtverwaltung ist eine moderne und effiziente Dienstleisterin.
Die Stadtverwaltung ist eine attraktive Arbeitgeberin.

Handlungsfeld 8 (Finanzielle Handlungsfähigkeit)

Leistungserweiterungen müssen haushalterisch gegenfinanziert sein.
Der städtische Haushalt ist dauerhaft genehmigungsfrei.

2. Die Handlungsfelder 2 (Umwelt und Klimaschutz), 6 (Transparenz und Beteiligung) sowie 8 (Finanzielle Handlungsfähigkeit) sind bei allen Gremienentscheidungen zu berücksichtigen.

Die strategischen Ziele aus diesen 3 Handlungsfeldern sind übergeordnete Ziele und damit immer „aktiv“ (vgl. Nr. 3).

3. Für das Jahr 2024 werden neben den übergeordneten Zielen aus den Handlungsfeldern 2, 6 und 8 folgende 3 strategische Ziele „aktiv geschaltet“ und stehen damit im Fokus der Bemühungen:
 - Wedel hat Bildungseinrichtungen entsprechend des Bedarf.
 - Wedel hat einen ausgewogenen Verkehrsmix.
 - Die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Wedel ist hoch.

Ziele

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

Der Beschluss betrifft alle strategischen Ziele, da die seit 2020 gültigen Ziele überarbeitet werden.

Darstellung des Sachverhaltes

Der Wedeler Steuerungskreislauf sieht vor, die strategischen Ziele für die Stadt Wedel am Anfang einer jeden Wahlperiode zu überprüfen und ggf. neu festzulegen.

Nach der Kommunalwahl 2023 hatte die Verwaltung zunächst gemeinsam mit Herrn Dr. Müller-Elmau vom Institut für Public Management intern Vorschläge für die Formulierung der strategischen Ziele ab 2024 ausgearbeitet.

Diese Vorschläge wurden von Mitgliedern des Rates auf einem Workshop am 23. und 24. September 2023 ausführlich diskutiert und überarbeitet. Ziel des Workshops war es, einen Beschlussvorschlag für die Entscheidung des Rates zu den strategischen Zielen zu erarbeiten.

Daraus sind die unter der Nummer 1 des Beschlussvorschlages aufgeführten Formulierungen entstanden. Wichtig war den Teilnehmenden des Workshops, eine auf die Zukunft gerichtete Formulierung zu finden, die das angestrebte Ziel in seinem zukünftigen IST-Zustand darstellt.

Ferner wurde im Verlaufe der Diskussion auch die Anzahl der strategischen Ziele reduziert. Einige der bisherigen Ziele erfüllten nicht die Anforderungen an ein strategisches Ziel. Durch die Neuformulierung ist jetzt eine Fokussierung auf strategische Ziele erfolgt.

Weiterhin wurde von den Teilnehmenden des Workshops festgelegt, dass zukünftig die Handlungsfelder 2 (Umwelt und Klimaschutz), 6 (Transparenz und Beteiligung) sowie 8 (Finanzielle Handlungsfähigkeit) mit ihren strategischen Zielen bei jeder Gremienentscheidung beachtet werden sollen. Dies bedeutet auch, dass verwaltungsseitig die Beschlussvorlagen entsprechend anzupassen sind, um den Gremienmitgliedern schnell einen Überblick zu geben, in wie weit neben der rein fachlichen Entscheidung auch Auswirkungen für die 3 Handlungsfelder bestehen. Diesem Gedanken wird mit der Nummer 2 des Beschlussvorschlages Rechnung getragen.

Auf dem Workshop wurde auch festgestellt, dass nicht alle strategischen Ziele innerhalb eines Jahres in gleichem Maße im Fokus der Bemühungen stehen können. Sowohl die finanziellen Ressourcen als auch die personellen Möglichkeiten führen dazu, dass man ehrlicherweise nur eine gewisse Anzahl von strategischen Zielen verfolgen kann. Deshalb sollen einige strategische Ziele für das nächste Jahr „aktiv gestellt“ werden. Das bedeutet, dass der Fokus der Bemühungen in der Umsetzung dieser strategischen Ziele steht. Soweit sich die Stadt Wedel zu einem späteren Zeitpunkt finanziell erholt hat, könnten freie Mittel vordringlich für die Umsetzung dieser Ziele verwendet werden.

Mehrheitlich sprachen sich die Teilnehmenden dafür aus, in jedem Falle die Ziele aus den Handlungsfeldern 2 (Umwelt und Klimaschutz), 6 (Transparenz und Beteiligung) sowie 8 (Finanzielle Handlungsfähigkeit) zu aktiven strategischen Zielen zu machen, da diese Ziele bei jeder Entscheidung der Gremien eine Rolle spielen.

Darüber hinaus sollten 3 weitere strategische Ziele für das nächste Jahr „aktiv gestellt“. Dazu haben die teilnehmenden Ratsmitglieder persönlich jeweils 3 strategische Ziele ausgewählt. Aus der daraus entstandenen Reihenfolge wurden die 3 Ziele mit den meisten Punkten ausgewählt.

Dies sind in der Nummer 3 des Beschlussvorschlages aufgeführt. Es ist vorgesehen, die 3 zusätzlichen aktiven strategischen Ziele einmal jährlich durch den Rat festlegen zu lassen.

Diese Festlegung der aktiven strategischen Ziele hat auch Auswirkungen auf die Investitionspriorisierung (vgl. BV/2023/159).

Eine Gesamtübersicht der vorgeschlagenen zukünftigen strategischen Ziele ist dieser Beschlussvorlage als **Anlage 1** beigelegt.

Für alle strategischen Ziele sollen ferner Kennzahlen festgelegt werden, die den Grad der Zielerreichung ablesbar machen. Hierzu wurden auf dem Workshop eine Reihe von Vorschlägen gemacht. Diese sind als **Anlage 2** beigelegt. Aktuell wird von der Verwaltung geprüft, welche Kennzahlen gut erfassbar und regelmäßig darstellbar sind. Weiterhin muss bei einigen strategischen Zielen noch die Anzahl der Kennzahlen insgesamt reduziert werden. Hier wird verwaltungsseitig ein Vorschlag für den Rat ausgearbeitet.

Der in der vergangenen Legislaturperiode eingerichtete Lenkungsausschuss hatte gemeinsam mit Dr. Müller-Elmau den als **Anlage 3** beigelegten Terminfahrplan für die Zeit und Aufgabenplanung erarbeitet. Dieser stellt die verschiedenen Schritte innerhalb des Wedeler Steuerungskreislaufes dar.

Die darin enthaltenen Analysen zur Zielerreichung können frühestens ab 2025 für die in dieser Beschlussvorlage vorgeschlagenen strategischen Ziele ab 2024 erstellt werden. Es wäre jedoch sinnvoll, im Rahmen einer Strategieklausur des Rates Ende März die Handlungsschwerpunkte für den Haushalt 2025 festzulegen. Die Ergebnisse der Strategieklausur werden dem HFA und Rat anschließend zur Diskussion und Entscheidung vorgelegt.

Parallel dazu entwickelt die Verwaltung einen ersten Vorschlag für die Investitionspriorisierung für das Folgejahr (vergl. Auch BV/2023/159). Dieser wird ebenfalls mit dem Rat im Vorwege diskutiert und dient ebenso wie die Ergebnisse der Strategieklausur als politische Vorgabe an die Verwaltung für die Aufstellung des Haushaltsentwurfes.

Begründung der Verwaltungsempfehlung

Die Verwaltung ist der Auffassung, dass die von den Ratsmitgliedern ausgearbeiteten Vorschläge für die strategischen Ziele in der vorgeschlagenen Form übernommen werden sollten.

Die Vorschläge wurden von den anwesenden Ratsmitgliedern gemeinsam erarbeitet und jeweils mit großen Mehrheiten so festgelegt. Die Formulierungen sind im Vergleich zu denen aus dem Jahr 2019 noch einmal nachgeschärft worden. Hierdurch konnte die Gesamtzahl der strategischen Ziele reduziert werden, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Ziele umgesetzt werden können.

Die jährliche Fokussierung („aktiv geschaltet“) auf insgesamt 7 strategische Ziele wird aus Sicht der Verwaltung dazu beitragen, dass die vorhandenen Ressourcen zielgerichteter verwendet werden. In den Jahren zuvor wurde versucht, alle strategischen Ziele gleichwertig zu betrachten. Da jedoch sowohl die finanziellen als auch die personellen Möglichkeiten sehr begrenzt sind, sollte von diesem „Gießkannenprinzip“ zukünftig Abstand genommen werden. Eine Fokussierung auf einige strategische Ziele bedeutet nicht, dass alle anderen Ziele unwichtig sind. Aber es bietet die Möglichkeit, zumindest bei einigen strategischen Zielen etwas zu bewegen. Das Gießkannenprinzip hat in der Vergangenheit dafür gesorgt, dass bei keinem strategischen Ziel effektiv messbar etwas passiert.

Aus Sicht der Verwaltung können Kennzahlen nur dann die Zielerreichung abbilden, wenn sie auch über einen längeren Zeitraum erhoben werden. Daher ist eine Festlegung von Kennzahlen für die nächsten Jahre notwendig. In der Vergangenheit wurden Kennzahlen häufiger von Jahr zu Jahr verändert, was dazu führte, dass keine Entwicklung eines Ziels ablesbar war. Hier ist also ein Umdenken notwendig. Um sinnvolle Kennzahlen festzulegen ist eine Rückkopplung innerhalb der Verwaltung (und ggf. auch Nachforschungen beim Statistischen Landesamt oder Bundesamt) notwendig. Ferner sollten nicht zu viele Kennzahlen erhoben werden, um den Gremienmitgliedern jederzeit einen Überblick geben zu können und keine Datenfriedhöfe zu erzeugen.

Die Kennzahlenerhebung wird erstmalig sehr aufwendig werden. Es ist geplant, die Kennzahlen im Haushaltsplan abzubilden und auch im zukünftig einzuführenden Berichtswesen regelmäßig zu aktualisieren.

Darstellung von Alternativen und deren Konsequenzen mit finanziellen Auswirkungen

Es besteht die Möglichkeit, die strategischen Ziele in der aktuell beschlossenen Form unverändert beizubehalten. Verwaltungsseitig wird hier das Problem gesehen, dass ohne eine jährliche Fokussierung der Bemühungen die strategischen Ziele keine Auswirkung auf das Handeln aller Beteiligten haben wird, weil der Bezug zum Haushalt fehlt. Genau genommen könnte man in diesem Falle auch auf strategische Ziele verzichten. Hierdurch könnten Kosten für Workshops und externe Berater eingespart werden und personelle Kapazitäten in der Verwaltung anderweitig genutzt werden.

Das würde bedeuten, dass man weiterhin immer nur auf aktuelle Ereignisse reagiert und keinen großen längerfristig angelegten Plan für Wedel verfolgt. Gerade in Zeiten knapper Mittel ist aber das reine Reagieren auf aktuelle Probleme nicht zielführend, weil es perspektivisch immer teurer ist, als vorausschauend zu handeln. Mit einem längerfristigen Plan (strategischen Zielen) lassen sich viele Probleme frühzeitig besser und kostengünstiger lösen. Hierfür ist es aber nicht nur notwendig, sich auf strategische Ziele zu einigen, sondern man muss ggf. auch die Umsetzung von anderen Zielen auf einen späteren Zeitpunkt verlagern.

Daher wird verwaltungsseitig empfohlen, die erarbeiteten strategischen Ziele zu beschließen und das Verwaltungshandeln danach auszurichten.

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

--

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 Anlage1_strategische Ziele ab 2024
- 2 Anlage2_KennzahlenHF1
- 3 Anlage2_KennzahlenHF2
- 4 Anlage2_KennzahlenHF3
- 5 Anlage2_KennzahlenHF4
- 6 Anlage2_KennzahlenHF5
- 7 Anlage2_KennzahlenHF6
- 8 Anlage2_KennzahlenHF7
- 9 Anlage2_KennzahlenHF8

