

Informationsvorlage 2018/0230

Amt / Fachbereich	Datum
Gebäudemanagement	21.08.2018

Beratungsfolge	voraussichtlicher Sitzungstermin	TOP	Status
Ausschuss für Gebäudemanagement	01.10.2018		Ö

Beteiligung folgender Ämter / Fachbereiche
Amt für Finanzen und Liegenschaften

Unterjähriger Controllingbericht für den Ausschuss für Gebäudemanagement zum Stichtag 30.06.2018

Der nachfolgende Sachverhalt wird den Ausschussmitgliedern zur Kenntnis gegeben.

Sach- und Rechtslage

Der unterjährige Controllingbericht zum Stichtag 30.06.2018, der eine Basis für Steuerungsentscheidungen von Verwaltungsführung und den Organen der Stadt Melle für das Produkt- und Projektportfolio im aktuellen und kommenden Jahr insgesamt darstellt, wird im Ausschuss für Finanzen und Wirtschaft als Gesamtbericht vorgestellt.

Darüber hinaus wird durch die Verwaltung in allen weiteren Fachausschüssen des Rates über die jeweils detaillierten Ergebnisse für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich mit einer gesonderten Informationsvorlage berichtet.

Inhalt und Ziele der Berichterstattung sind insbesondere

- die Darstellung des aktuellen Buchungsstandes zum Stichtag 30.06.2018,
- die Darlegung der produktbezogenen realistisch betrachteten Prognosen bis zum Jahresende,
- die Erläuterung der voraussichtlichen wesentlichen Planabweichungen,
- die Empfehlung von etwaig erforderlichen Nachsteuerungsmaßnahmen, um die geplanten Ziele zu erreichen und
- die Korrektur von Planungen aufgrund neuerer Erkenntnisse.

Bezogen auf den Zuständigkeitsbereich des Ausschusses für Gebäudemanagement wird folgender Bericht abgeben:

Nach den Anforderungen des Kommunalen Haushaltsrechts sind die Produktverantwortlichen für die Ergebnis- und Ressourcenverantwortung ihres Budgets zuständig. Im Rahmen des Controllings wird die ursprüngliche Planung der Prognose der Produktverantwortlichen zum 31.12.2018 gegenübergestellt. Maßgebliche Abweichungen (+/- 10 % im Saldo aus Erträgen und Aufwendungen bzw. absolute Abweichungen von +/- 50.000 €) sind zu kommentieren und stellen erste wichtige Erkenntnisse bezüglich des finanziellen Verlaufes des Jahres 2018 dar.

Zusätzlich zur rein finanziellen Betrachtung wird erstmals im Jahr 2018 ein Leistungscontrolling für mindestens ein Produkt je Teilhaushalt durchgeführt. Hier werden die geplanten operativen Ziele bzw. Kennzahlen einer Prognose zum voraussichtlichen Leistungsstand Ende des Jahres gegenübergestellt. Im Rahmen der kommenden Haushaltsplanungen und Controllingberichte soll das Leistungscontrolling auf weitere Produkte ausgeweitet bzw. aufgrund von Rückschlüssen aus den ersten Zielsetzungen eine Anpassung der operativen Ziele durchgeführt werden.

Legende:

Abweichungen absolut	Farbe	Abweichung relativ
0,00 € bis +/- 49.999,99 €	Grün	0,00 % bis +/- 9,99 %
+/- 50.000,00 € bis +/-99.999,99 €	Gelb	+/- 10,00 % bis 19,99 %
Ab +/- 100.000,00 €	Rot	Ab +/- 20 %

1. Ergebnishaushalt Budget „Produktverantwortung“

ERGEBNISHAUSHALT	Ist Vorjahr	Plan (inkl. HH-Rest)	Ist+Reserviert	Prognose 31.12.18	Abweichung (Progn.-Plan)	Abweichung (%)
THH 230 - Gebäudemanagement	4.637.547,31	4.631.100,00	2.445.546,76	4.537.899,58	-93.200,42	-2,01%
111-14 Gebäudemanagement	4.637.547,31	4.631.600,00	2.445.882,26	4.538.399,58	-93.200,42	-2,01%
573-07 Grönenburg	0,00	-500,00	-335,50	-500,00	0,00	0,00%

Dem **Teilhaushalt 230** sind drei Produkte zugeordnet, wovon zwei Produkte die Beratungszuständigkeit dieses Ausschusses betreffen. Maßgebliche Abweichungen (s. Definition oben) werden im Ergebnishaushalt für ein Produkt erwartet. Hierdurch würden sich im Ergebnishaushalt dieses Teilhaushaltes Minderaufwendungen in Höhe von 93.200,42 € (-2,01 %) gegenüber der ursprünglichen Planung ergeben. Welche Abweichungen prognostiziert werden und wie diese zu begründen sind, zeigen die folgenden Gliederungspunkte. Weiterhin aufgeführt sind die den Produkten zugeordneten Investitionen, soweit auch dort maßgebliche Abweichungen erwartet werden.

2. Finanzhaushalt Teilhaushalt 230

<i>E= Einzahlungen, A= Auszahlungen</i>		Ist Vorjahr	Plan+ HHRest	Ist+ Reserviert	Prognose 31.12.2018	Abweichung	In (%)	
111-14 Gebäude- management	I23008-100 Anschaffungen Gebäudemanagement	A	24.741,03	15.000,00	7.284,43	15.000,00	0,00	0,00%
		E	-5.091,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
	I23013-010 Feuerwehrhaus Gesbold	A	0,00	100.000,00	23.006,51	70.000,00	-30.000,00	-30,00%
	I23014-010 Feuerwehrhaus Oldendorf	A	32.258,48	619.400,00	669.545,56	759.400,00	140.000,00	22,60%
	I23014-011 Feuerwehrhaus Tittingdorf	A	177.650,33	3.600,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00%
	I23014-012 Feuerwehrhaus Melle-Mitte	A	180,12	435.900,00	364.366,58	435.900,00	0,00	0,00%
	I23014-014 Feuerwehrhaus Groß-Aschen	A	18.446,56	529.600,00	129.799,72	140.000,00	-389.600,00	-73,56%
	I23014-015 Feuerwehrhaus Wellingholzhausen	A	5.443,87	1.631.100,00	43.811,04	90.000,00	-1.541.100,00	-94,48%
		E	0,00	-339.000,00	0,00	0,00	339.000,00	-100,00%
	I23015-400 Jugendzeltplatz Meesdorf Unterstand	A	2.077,89	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00	0,00%
	I23016-010 Schürenkamp 14, Verwaltungsgebäude	A	0,00	750.000,00	0,00	0,00	-750.000,00	-100,00%
	I23016-500 Flüchtlingsunterkünfte	A	7.747,50	12.700,00	0,00	12.700,00	0,00	0,00%
	I23017-300 Anschaffungen Schulbudget	A	34.461,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
		E	-15.708,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
	I23017-400 Neue Mitte - Stahlwerk-	A	0,00	200.000,00	0,00	0,00	-200.000,00	-100,00%
	I23018-200 Grundschule Gesbold	A	0,00	100.000,00	0,00	0,00	-100.000,00	-100,00%
	I23018-201 Grundschule Bruchmühlen	A	0,00	250.000,00	20.120,64	0,00	-250.000,00	-100,00%
	I23018-300 Anschaffung Spielgeräte Schulsportplätze	A	0,00	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00	0,00%
	I23018-400 Umkleidegebäude Gesbold	A	0,00	100.000,00	0,00	0,00	-100.000,00	-100,00%
	I23018-401 Sporthalle Haferstr.	A	0,00	0,00	769.926,87	1.550.000,00	1.550.000,00	100,00%
I23018-402 Jugendpavillon Neuenkirchen	A	0,00	10.000,00	0,00	0,00	-10.000,00	-100,00%	
I23019-200 Grundschule Eicken-Bruche	A	0,00	50.000,00	0,00	0,00	-50.000,00	-100,00%	
211-01 Grundschulen	I40013-001 Grönenbergschule - Altgebäude 1-	A	387.400,00	1.201.600,00	0,00	0,00	-1.201.600,00	-100,00%
	I40014-001 Grönenbergschule - Altgebäude 2-	A	5.255.136,98	0,00	337.552,14	800.000,00	800.000,00	100,00%
		E	-10.000,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	100,00%
	I40016-002 Grundschule im Engelgarten	A	463.171,42	179.700,00	122.648,60	179.700,00	0,00	0,00%
I40016-003 Grundschule Riemsloh	A	32.463,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	

216-01 Oberschulen	I40011-076 Oberschule Neuenkirchen	A	299.727,32	1.780.900,00	657.164,29	800.000,00	-980.900,00	-55,08%
		E	-595.019,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
	I40014-075 Oberschule Buer	A	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
	I40016-075 Oberschule Melle-Mitte	A	805.825,84	434.700,00	299.355,65	434.700,00	0,00	0,00%
424-02 Sporthallen	I40009-300 Sporthalle Buer - neu-	A	0,00	38.500,00	0,00	0,00	-38.500,00	-100,00%

3. Erläuterung der wesentlichen Abweichungen

Produkt 111-14 „Gebäudemanagement“

Produktverantwortlich: Guido Kunze

Leistungscontrolling:

Operatives Ziel/Kennzahl	Messgröße	Zielwert	zu wann?	Plan 2018	Istwert zum 30.06.18	Prognose 31.12.18 (Wert)	Status (Ampel)*
Flächenmäßige und zeichnerische Erfassung des gesamten Gebäudebestandes der Stadt Melle	Anzahl erfasster Gebäude	104	31.12.2020	10	0	0	
Erfassung von wartungs- und prüfrelevanten Anlagen/Bauteilen zur darauf aufb. Organisation der Betreiberverantwortung	Anzahl erfasster Gebäude	104	31.12.2020	10	0	0	
Strukturierung und Priorisierung von Baumaßnahmen	Umsetzungsstand	100%	31.12.2018	100%	100%	100%	

Erläuterungen:

Als operative Ziele im Produkt 111-14 „Gebäudemanagement“ war die flächenmäßige und zeichnerisch Erfassung des gesamten Gebäudebestandes der Stadt Melle sowie die Erfassung von wartungs- und prüfrelevanten Anlagen/Bauteilen zur darauf aufbauenden Organisation der Betreiberverantwortung eingestellt worden. Bis zum Ende des Jahres 2018 war geplant, jeweils 10 Gebäude zu erfassen. Dieses Leistungsziel wird jedoch nicht erreicht, weil die hierfür notwendigen Personalressourcen auf den Fokus der Umsetzung des dritten operativen Zieles lag (Strukturierung und Priorisierung von Baumaßnahmen) lag. Dieses Ziel wurde bereits über die abgestimmte Prioritätenliste des Gebäudemanagements erreicht).

Ergebnishaushalt:

	Ist Vorjahr	Plan	Ist	Prognose 31.12.2018	Abweichung Progn./Plan	Abweichung in %
Summe Erträge	-932.899,24	-560.000,00	-399.507,93	-627.200,42	-67.200,42	12,00%
Summe Aufwendungen	5.570.446,55	5.191.600,00	2.845.390,19	5.165.600,00	-26.000,00	-0,50%
Saldo	4.637.547,31	4.631.600,00	2.445.882,26	4.538.399,58	-93.200,42	-2,01%

Erläuterungen:

Aus den Abweichungen gegenüber der ursprünglichen Planung ergibt sich für den Ergebnishaushalt des Produktes „Gebäudemanagement“ eine Änderung im Saldo aus Erträgen und Aufwendungen in Höhe von ca. -93.200,42 € (-2,01%). Dieses Ergebnis setzt sich sowohl aus Mehrerträgen wie auch Minderaufwendungen zusammen.

Auf der Ertragsseite sind besonders die Mehrerträge durch die Vermietung von Flüchtlingsunterkünften (+50.000,00 €) maßgeblich. Daneben fallen noch Mehrerträge aus dem Verkauf und aus sonstigen privatrechtlichen Entgelten mit insgesamt etwa 16.000,00 € ins Gewicht.

Der Ansatz für Sanierungsmaßnahmen zur Unterhaltung von baulichen Anlagen beruht auf einer Berechnung auf Grundlage eines KGSt-Berichts. Die Umsetzung sämtlicher Maßnahmen im Jahr 2018 ist nicht möglich, was zu Minderaufwendungen in Höhe von 190.000,00 € führt. Ein Anteil i.H.v. 160.000,00 € dieser Minderaufwendungen soll als Deckung für die Sanierungsmaßnahmen an der Sporthalle Haferstraße dienen und werden entsprechend über den Nachtrag 2018 bereitgestellt. Für die Unterhaltung und Bewirtschaftung von baulichen Anlagen werden Mehraufwendungen i.H.v. 70.000,00 € prognostiziert. Insgesamt kommt es daher zu Minderaufwendungen von -26.000,00 € (entspricht -0,50 % gegenüber der Planung des Aufwandes).

Finanzhaushalt:

		Ist Vorjahr	Gesamtansatz (Plan+HHRest)	Ist (inkl. Reservierungen)	Prognose 31.12.2018	Abweichung Progn./Plan	Abweichung in %
I23013-010 Feuerwehrhaus Gesbold	A	0,00	100.000,00	23.006,51	70.000,00	-30.000,00	-30,00%
I23014-010 Feuerwehrhaus Oldendorf	A	32.258,48	619.400,00	669.545,56	759.400,00	140.000,00	22,60%
I23014-014 Feuerwehrhaus Groß- Aschen	A	18.446,56	529.600,00	129.799,72	140.000,00	-389.600,00	-73,56%
I23014-015 Feuerwehrhaus Wellingholzhausen	A	5.443,87	1.631.100,00	43.811,04	90.000,00	-1.541.100,00	-94,48%
	E	0,00	-339.000,00	0,00	0,00	339.000,00	-100,00%
I23016-010 Schürenkamp 14, Verwaltungsgebäude	A	0,00	750.000,00	0,00	0,00	-750.000,00	-100,00%
I23017-400 Neue Mitte - Stahlwerk-	A	0,00	200.000,00	0,00	0,00	-200.000,00	-100,00%
I23018-200 Grundschule Gesbold	A	0,00	100.000,00	0,00	0,00	-100.000,00	-100,00%
I23018-201 Grundschule Bruchmühlen	A	0,00	250.000,00	20.120,64	0,00	-250.000,00	-100,00%
I23018-400 Umkleidegebäude Gesbold	A	0,00	100.000,00	0,00	0,00	-100.000,00	-100,00%
I23018-401 Sporthalle Haferstr.	A	0,00	0,00	769.926,87	1.550.000,00	1.550.000,00	100,00%
I23018-402 Jugendpavillion Neuenkirchen	A	0,00	10.000,00	0,00	0,00	-10.000,00	-100,00%
I23019-200 Grundschule Eicken- Bruche	A	0,00	50.000,00	0,00	0,00	-50.000,00	-100,00%
I40013-001 Grönenbergschule - Altgebäude 1-	A	387.400,00	1.201.600,00	0,00	0,00	-1.201.600,00	-100,00%
I40014-001 Grönenbergschule - Altgebäude 2-	A	5.255.136,98	0,00	337.552,14	800.000,00	800.000,00	100,00%
	E	-10.000,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	100,00%
I40011-076 Oberschule Neuenkirchen	A	299.727,32	1.780.900,00	657.164,29	800.000,00	-980.900,00	-55,08%
	E	-595.019,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
I40009-300 Sporthalle Buer -neu-	A		38.500,00		0	-38.500,00	-100,00%

Erläuterungen:

Der Neubau des **Feuerwehrhauses Gesbold (I23013-010)** verschiebt sich aufgrund ausstehender Planungsaufträge, sodass damit gerechnet wird, dass lediglich 70.000,00 € noch in 2018 zahlungswirksam werden. Die Auftragserteilung der Planungsleistungen soll jedoch noch in diesem Jahr erfolgen (über vorhandene Verpflichtungsermächtigung möglich, voraussichtlich keine Zahlungswirksamkeit).

Ebenso verschiebt sich der Anbau **des Feuerwehrhauses Groß-Aschen (I23014-014)**, da sich der Umfang des Bauvorhabens verändert hat und dieses einen neuen Beschluss

erforderlich machte. Es wird daher prognostiziert, dass von dem Gesamtansatz i.H.v. 529.600,00 € lediglich 140.000,00 € noch zahlungswirksam werden. Insgesamt wird der Anbau jedoch teurer als geplant, sodass eine Budgetanpassung über den Nachtrag 2018 mittels Aufnahme einer **Verpflichtungsermächtigung und Anpassung der mittelfristigen Finanzplanung notwendig ist. Damit wäre die Voraussetzung zur Auftragsvergabe noch in diesem Jahr gegeben**, welches nach derzeitigem Stand kurzfristig erfolgen wird.

Für die weitere Umsetzung der Baumaßnahmen am **Feuerwehrhaus Oldendorf (I23014-010)** wird mit Mehrauszahlungen i.H.v. 140.000,00 € aufgrund der bereits vorgenommenen Ausschreibungen gerechnet. Die Ergebnisse liegen hier deutlich über den vor der Ausschreibung kalkulierten Kosten. Eine Deckung der Mehrauszahlungen ist im Rahmen der gegenseitigen Deckungsfähigkeit über nicht mehr benötigtes Budget der Investition I23018-201 „Grundschule Bruchmühlen“ (Entfall Fahrstuhl) möglich. Das aktuelle Budget gem. der vom Gebäudemanagement geführten Kostenverfolgung weist derzeit noch eine Sicherheit von ca. 50.000 € aus und hat sich aufgrund von Nachträgen und unvorhergesehenen Maßnahmen reduziert. Den Nachsteuerungsbedarf gilt es abzuwarten und wird bei Bedarf frühzeitig kommuniziert.

Die Umsetzung des Neubaus des **Feuerwehrhauses in Wellingholzhausen (I23014-015)** ist ab 2019 geplant. Abweichend der ursprünglichen Planung erfolgt im Haushaltsjahr 2018 voraussichtlich keine Auszahlung mehr in der geplanten Höhe von ca. 1,6 Mio. €, sondern lediglich 90.000,00 € für Planungsleistungen. **Weiterhin war ein Zuschuss des Landkreises Osnabrück zur Baumaßnahme i.H.v. 339.000,00 € eingeplant. Es hat sich nun jedoch herausgestellt, dass sich der Landkreis nicht über einen Zuschuss an dem Bauvorhaben beteiligen wird, sodass die geplante Einzahlung nicht zustande kommt.**

Die Baumaßnahme am **„Schürenkamp 14, Verwaltungsgebäude (I23016-010)“** befindet sich noch in der Vorbereitungs- bzw. Abstimmungsphase hinsichtlich der Bedarfsermittlung. Die weitere Umsetzung der Planungen verzögert sich damit. Es ist für das Haushaltsjahr 2018 daher nicht damit zu rechnen, dass von den zur Verfügung stehenden Budget (aus Haushaltsresten) i.H.v. 750.000,00 € noch etwas umgesetzt bzw. zahlungswirksam wird. Das Budget wird voraussichtlich in voller Höhe zu erneuten Haushaltsresten führen.

Die Umsetzung der Maßnahmen zum **„Stahlwerk“ (I23017-400)** hängt wesentlich von dem Projekt „Neue Mitte Nord“ ab. Hier ist jedoch zunächst der weitere Planungsprozess bzw. der Beschluss des Bebauungsplanes abzuwarten. Daher wird nicht mehr mit einer Fälligkeit von Zahlungen in diesem Jahr gerechnet, sodass Minderauszahlungen i.H.v. 200.000,00 € prognostiziert werden.

Die Investition an der **Grundschule Bruchmühlen (I23018-201)** war für die Errichtung eines Fahrstuhles vorgesehen. Aufgrund innerschulischer Reorganisation der Fachräume hat sich herausgestellt, dass auf einen Fahrstuhl verzichtet werden kann, sodass die geplanten Mittel i.H.v. 250.000,00 € nicht mehr benötigt werden. Diese sollen i.H.v. 140.000,00 € im Rahmen der gegenseitigen Deckungsfähigkeit für die notwendigen Mehrauszahlungen beim Feuerwehrhaus Oldendorf (I23014-010) dienen.

Für die Sanierung des **Umkleidegebäudes Gesmold (I23018-400)** sowie die Erneuerung des **Jugendpavillons Neuenkirchen (I23018-402)** waren ILE-Mittel eingeplant. Da der entsprechende Förderantrag nicht bewilligt wurde, kommt es im Jahr 2018 zu keiner Auszahlung. Für den Jugendpavillon wird erneut ein ILE-Antrag für 2019 gestellt.

Die notwendigen Sanierungsarbeiten der **Sporthalle Haferstraße (I23018-401)** u.a. aufgrund des Brandschadens führen im Haushaltsjahr 2018 zu überplanmäßigen Auszahlungen i.H.v. 1.550.000,00 €. **Eine Deckung dieser ungeplanten Auszahlungen kann über nicht mehr benötigtes Budget des Bauvorhaben „Grönenbergschule“, sowie der „technischen Gebäudeausrüstung an Schulen“ erzielt werden. Weiterhin steht eine**

Rückstellung für diese Maßnahme zur Verfügung und es können Versicherungsleistungen in Anspruch genommen werden.

Die beiden Investitionsnummern „**Grönenbergschule Altgebäude 1“ (I40013-001)** sowie „**Grönenbergschule Altgebäude 2“ (I40014-001)** können zusammengefasst betrachtet werden. Von dem noch zur Verfügung stehenden Budget i.H.v. 1.201.600,00 € werden voraussichtlich noch 800.000,00 € benötigt, sodass das Projekt deutlich unterhalb des geplanten Ansatzes mit einer derzeitigen Summe von rd 11,7 Mio € abschließen wird. Gleichzeitig wird noch mit Fördermitteln i.H.v. 10.000,00 € vom Projektträger Jülich für Beleuchtung sowie weitere 10.000 € von Innogy für die Heizungsanlage gerechnet.

An der **Oberschule Neuenkirchen (I40011-076)** sind die Auszahlungen noch nicht so weit zur Anweisung fällig geworden wie ursprünglich geplant, sodass die Mittel nicht in der zur Verfügung stehenden Höhe (1,78 Mio. €) im Haushaltsjahr 2018 fällig werden. Die Fälligkeiten werden im Jahr 2019 erwartet, sodass im aktuellen Jahr mit Minderauszahlungen i.H.v 980.900,00 € zu rechnen ist und in dieser Höhe potenzielle Haushaltsreste für das Folgejahr darstellen.

Aufgrund der Einordnung in der Prioritätenliste des Gebäudemanagements werden die Maßnahmen **Sporthalle Buer -neu- (I 40009-300)**, **Grundschule Eicken-Bruche (I23019-200)** und **Grundschule Gesmold (I23018-200)** zunächst zurückgestellt. Das jeweils geplante Budget dieser Investitionen wird daher nicht mehr im Haushaltsjahr 2018 fällig und wird voraussichtlich zur Bildung von Haushaltsresten führen.

4. Nachsteuerungsempfehlungen

Im Bereich des Ergebnishaushaltes werden keine gravierenden Abweichungen zum Plan erwartet. Daher ist die Veranlassung von Maßnahmen zur Nachsteuerung nicht beabsichtigt.

Im Finanzhaushalt wird es bei einigen Investitionen zu keinen Auszahlungen mehr in diesem Jahr kommen (s. Pkt. 3). Hierdurch ergibt sich jedoch keine Nachsteuerungsbedarf, sodass beabsichtigt ist die Mittel als Haushaltsrest in das Folgejahr zu übertragen.

Eine Überschreitung des zur Verfügung stehenden Budgets zeigt sich beim Anbau an das Feuerwehrhaus Oldendorf (I23014-010). Die Ergebnisse der Ausschreibungen liegen hier deutlich über den im Vorfeld kalkulierten Kosten. Eine Nachsteuerung hat bereits stattgefunden, in dem Sinn, dass eine Deckung über das Budget der Grundschule Bruchmühlen (I23018-201) hergestellt wurde. Dieses eigentlich zur Errichtung eines Fahrstuhls vorgesehene Budget wird in Gänze nicht zur Auszahlung fällig, da durch schulinterne Umzüge die inklusionsbedingt benötigten Fachräume in die Erdgeschosebene verlegt werden konnten. Die dazu erforderlichen Arbeiten wurden aus dem Budget des Ergebnishaushalts beglichen.

Strategisches Ziel

Handlungsschwerpunkt(e)

Ergebnisse, Wirkung

(Was wollen wir erreichen?)

**Leistungen, Prozess,
angestrebtes Ergebnis**

(Was müssen wir dafür tun?)

**Ressourceneinsatz,
einschl. Folgekosten-
betrachtung und
Personalressourcen**

(Was müssen wir einsetzen?)