

## Informationsvorlage 01/2019/0280

Amt / Fachbereich	Datum
Amt für Finanzen und Liegenschaften	30.08.2019

Beratungsfolge	voraussichtlicher Sitzungstermin	TOP	Status
<b>Ausschuss für Finanzen und Wirtschaft</b>	<b>18.09.2019</b>		<b>Ö</b>
<b>Verwaltungsausschuss</b>	<b>01.10.2019</b>		<b>N</b>
<b>Rat der Stadt Melle</b>	<b>28.10.2019</b>		<b>Ö</b>

Beteiligung folgender Ämter / Fachbereiche

### **Projektcontrolling 2. Quartal 2019, Finanz- und Leistungscontrolling zum Stichtag 30.06.2019 - Gesamtberichte**

*A: Projektcontrollingbericht des 2. Quartals 2019 – Gesamtbericht*

*B: Unterjähriger Finanz- und Leistungscontrollingbericht zum Stichtag 30.06.2019*

Der nachfolgende Sachverhalt wird den Ausschussmitgliedern zur Kenntnis gegeben.

## Sach- und Rechtslage

### A: Projektcontrollingbericht des 2. Quartals 2019 - Gesamtbericht

Während der Haushalt der Stadt Melle entsprechend der gesetzlichen Vorgaben in Produkten organisiert ist, die die laufende wiederkehrende Aufgaben der Kommune abbilden, können Maßnahmen von besonderer Komplexität und/oder Bedeutung als Projekte geführt werden. Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass diese nicht innerhalb der linearen Aufbauorganisation abgewickelt werden, sondern aufgrund ihrer Bedeutung mit eigenen Managementmethoden initiiert, geplant, umgesetzt, nachgehalten und abgeschlossen werden. Auf diese Weise soll der Projekterfolg gefördert werden.

Hierzu ist eine regelmäßige vierteljährliche Berichterstattung zum Projektcontrolling durchzuführen. Der Abgleich zwischen der Planung und dem tatsächlichen Umsetzungsstand ermöglicht eine zeitnahe Reaktion und Anpassung an neue Gegebenheiten sowie eine etwaig erforderliche Nachsteuerung, um den Erfolg der Projekte sicherzustellen.

Die Berichte durch die Projektverantwortlichen werden in Form des Projektcontrollingberichts gesammelt veröffentlicht und im Ausschuss für Finanzen und Wirtschaft vorgestellt. Außerdem erfolgt eine Berichterstattung der einzelnen Projekte in den zuständigen Ausschüssen.

#### 1. Projektbeschreibung

Die Projekte sind im Haushaltsplan 2019/2020 der Stadt Melle beschrieben. In dem für das jeweilige Projekt zuständigen Fachausschuss wird mittels Projektcontrolling der aktuelle Sachstand berichtet und es werden ggf. Nachsteuerungsempfehlungen gegeben.

#### 2. Projektcontrolling Q2 2019

Für das Haushaltsjahr 2019 sind insgesamt 17 Projekte geplant worden und befinden sich derzeit in der Umsetzungsphase. Projekte erfordern eine Auftraggeber-/Auftragnehmersituation. Die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes übernehmen als sogenannte Projektspensoren die Aufgabe als Auftraggeber und benennen für jedes Projekt eine Projektleiterin oder einen Projektleiter, die/der dann für die operative Projektarbeit verantwortlich ist.

Der Gesamtcontrollingbericht ist dieser Vorlage als Anlage 1 beigelegt.

Legende:	
	Der Projektstatus dieses Bewertungskriteriums ist im Plan (Abw. < 10% vom Planwert), es besteht kein Handlungsbedarf.
	Der Projektstatus dieses Bewertungskriteriums weicht <u>positiv oder negativ</u> von der Planung ab, es sind Konsequenzen zu ziehen bzw. weitere Schritte einzuleiten, um das Ziel noch zu erreichen.
	Der Projektstatus dieses Bewertungskriteriums weicht kritisch von der Planung ab, die Zielerreichung ist grundsätzlich gefährdet, Nachsteuerung oder Neuplanung notwendig.

#### 3. Zusammenfassung, Fazit, Ausblick

Das Projektcontrolling für das 2. Quartal 2019 zeigt bei insgesamt 11 von 17 Projekten Abweichungen gegenüber der Projektplanung auf. Im Vergleich zum ersten Quartal hat sich die Zahl der Projekte, bei denen es zu Abweichungen kommt, von 5 auf 11 erhöht. Allerdings werden nur in zwei Fällen kritische Abweichungen festgestellt, wie auch im 1. Quartal. Für diese werden von den Projektverantwortlichen bereits Lösungsvorschläge aufgezeigt.

Im Verlauf eines Projektes können sich Rahmenbedingungen ändern oder neue Herausforderungen auftreten, die zu Beginn nicht bekannt waren. Daher ist davon auszugehen, dass Abweichungen zunehmen, je weiter sich der Controllingzeitpunkt vom Planungszeitpunkt entfernt. Durch das Controlling können jedoch Unterschiede aufgezeigt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden, bevor Abweichungen kritisch für den Projekterfolg werden.

Positiv kann unterstrichen werden, dass bei allen Projekten ein Fortschritt bei den Leistungsbausteinen zu verzeichnen ist, wenn auch nicht immer im geplanten Maß (Abweichung bei 7 von 17 Projekten). Die Termentwicklung ist das Kriterium, bei dem die meisten Abweichungen angegeben werden (9 von 17 Projekten). Hier wird häufig die Zusammenarbeit mit und Abhängigkeit von Dritten als Hemmnis angegeben.

Bis zum Jahresende sollen vier Projekte abgeschlossen werden. Derzeit gibt es bei einem dieser Projekte den Hinweis, dass es in der Projektprognose insgesamt zu Abweichungen kommt. Hierdurch verlagert sich eventuell das Ende des Projekts in das Jahr 2020. Aufschluss diesbezüglich wird mit dem Projektcontrollingbericht für das 3. Quartal erwartet.

## **B: Unterjähriger Finanz- und Leistungscontrollingbericht zum Stichtag 30.06.2019**

Gemäß § 21 Abs. 1 der Kommunalen Haushalts- und Kassenverordnung (KomHKVO) haben die Gemeinden zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und nach den örtlichen Bedürfnissen eine Kosten- und Leistungsrechnung und ein Controlling mit einem unterjährigem Berichtswesen einzusetzen.

Weiterhin sollen gemäß § 21 Abs. 2 KomHKVO Ziele und Kennzahlen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.

Für die Stadt Melle werden diese Anforderungen in der Dienstanweisung zur strategischen und operativen Steuerung der Stadt Melle (DA Steuerung) vom 07.12.2016 konkretisiert.

Mit Ziffer 2.1.3 (Controlling von Produkten) der DA Steuerung wurde dazu folgendes festgelegt:

*„Das Prinzip der Produktsteuerung fußt auf dem Verständnis eines „Managements by Objectives“ (MbO), also einer Steuerung auf der Basis von Zielen. Für Produkte ist demzufolge die Zielsetzung auf Wirkungs- und Leistungsebene und die entsprechende integrierte Planung der Produktergebnisse und der dafür notwendigen Ressourcen die Basis.*

*Diese Planungen werden in der Realisierungsphase verwirklicht und durch ein laufendes Controlling nachgehalten. In der Stadt Melle erfolgt dies durch ein zunächst halbjährliches Controlling der Produktzielerreichung („Leistungscontrolling“) und des Ressourcenverbrauchs („Haushalts- und Finanzcontrolling“ inkl. Personalressourcen). Die Produktverantwortlichen haben dabei jeweils die Aufgabe, den zum aktuellen Stichtag erreichten Stand („Status“) zu erfassen und auf dieser Grundlage eine Prognose des zum Jahresende realistisch betrachteten absehbaren Standes abzugeben. Weicht dieser Stand von der Planung ab, muss diese Abweichung erläutert und erklärt werden. Auf dieser Grundlage werden Maßnahmen zur Nachsteuerung empfohlen, um die geplanten Ziele doch noch zu*

*erreichen oder aufgrund neuerer Erkenntnisse die Planung zu korrigieren.*

*Das Controlling der Produkte wird zum Stichtag 30.06. bzw. 31.12. des Haushaltsjahres vom zentralen Controlling im Amt für Finanzen und Liegenschaften angestoßen und mit Zielterminen für die Ablieferung versehen. Dieser Anstoß ist für die Produktverantwortlichen selbst eine wichtige Unterstützung, insofern sie diese Grundlage zur operativen Planung für das kommende Jahr benötigen. Die einzelnen Rückmeldungen bilden die Basis für den Halbjahresbericht des zentralen Controllings, der bis zum 15.08. eines Jahres, bzw. der Jahresbericht bis zum 28.02. des Folgejahres für die Beratung oder Information in den Ausschüssen des Rates zur Verfügung stehen soll. Dieser Bericht stellt eine Basis für Steuerungsentscheidungen von Verwaltungsführung und den Organen der Stadt Melle für das Produkt- und Projektportfolio im aktuellen und kommenden Jahr insgesamt dar.“*

Zusätzlich zur rein finanziellen Betrachtung wird 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.

Der Gesamtbericht wird im Ausschuss für Finanzen und Wirtschaft vorgestellt.

Die Aussagen in diesem Bericht sind dahingehend einzuordnen, dass der Fokus auf der Prognose der Produktverantwortlichen zum Jahresende liegt und dahingehend eine erste Einschätzung über mögliche Abweichungen sowie den dazu geführten Gründen genannt werden. Nicht behandelt und ausführlich dargestellt werden die voraussichtlich zahlreichen erfolgreich umgesetzten Leistungen, Maßnahmen und Investitionen.

Zusammenfassend kann aus dem Bericht (Anlage 2) festgestellt werden:

Die Planung des Haushaltes 2019 geht von einem Überschuss im Ergebnishaushalt (Jahresergebnis) i. H. v. 2,065 Mio. € aus. Durch die Bildung von Haushaltsresten verringert sich das geplante Ergebnis um 164.500,00 € auf 1,901 Mio. €. In den saldierten Prognosen aller Produktverantwortlichen zum Stichtag 30.06.2019 ergibt sich im Ergebnishaushalt ein um 1,778 Mio. € höherer Überschuss, sodass das geplante Jahresergebnis mit 3,456 Mio. € um 1,555 Mio. € besser als ursprünglich geplant abschließen würde. Dieses ist maßgeblich auf Mehrerträge bzw. Minderaufwendungen im Budget „Produktverantwortung“ zurückzuführen. Im Personal- und Abschreibungsbudget werden vergleichsweise kleine Abweichungen prognostiziert.

Im Haushaltsplan 2019 stehen insgesamt 24,357 Mio. € für Auszahlungen für Investitionstätigkeit zur Verfügung. Hinzu kommen die gebildeten Haushaltreste i.H.v. 17,21 Mio. €, sodass ein insgesamt für Investitionstätigkeit zur Verfügung stehendes Budget i.H.v. 41,568 Mio. € vorhanden ist. Nach der Prognose aller Produktverantwortlichen wird auf Grundlage des Sachstandes zum 30.06.2019 damit gerechnet, dass in diesem Haushaltsjahr insgesamt 26,394 Mio. € für Investitionstätigkeit zur Auszahlung fällig werden. Dem gegenüber wird prognostiziert, dass 2,041 Mio. € als Einzahlungen gebucht werden können (Plan: 6,06 Mio. €, -66,31 %). Die Minderauszahlungen i. H. v. 15,173 Mio. € würden zu potenziellen Haushaltresten für das Haushaltsjahr 2020 führen. Insbesondere für die investiven Planungen in den Teilhaushalten 230 „Gebäudemanagement“ und 660 „Tiefbauamt“ werden Abweichungen gegenüber der ursprünglichen Planung prognostiziert. Details sind den jeweiligen Ausführungen unter den entsprechenden Gliederungspunkten dieses Berichtes zu entnehmen.

Aus der Kreditermächtigung 2017 in Höhe von 9.015.300,00 € wurden vor Wirksamkeit des Haushaltes 2019 noch 6.914.000,00 € in Anspruch genommen. Die planerische Entschuldung beträgt somit 2.101.300,00 €.

Für das aktuelle Haushaltsjahr steht eine Kreditermächtigung in Höhe von 7,55 Mio. € zur Verfügung. Hinzu kommt die noch aus dem Haushaltsjahr 2018 vorhandene Ermächtigung in Höhe von 1,35 Mio. €, sodass insgesamt in 2019 noch Investitionskredite in Höhe von 8,90 Mio. € aufgenommen werden könnten. Die Kreditermächtigung aus dem Jahr 2018 würde durch den bereits beschlossenen Haushalt 2020 jedoch bereits am 01.01.2020 erlöschen, sodass der Jahresabschluss inkl. der Liquiditätsbetrachtung 2019 in diesem Fall nicht abgewartet werden kann. Vor diesem Hintergrund sowie dem Blick auf die Prognose der Investitionstätigkeit und die damit verbundenen Auszahlungen wird daher davon ausgegangen, dass lediglich die Ermächtigung aus 2018 in Anspruch genommen wird. Die Kreditermächtigung aus dem Jahr 2019 würde im Jahr 2020 weiterhin zur Verfügung stehen.

Ist-Schuldenstand zum 31.12.18:	32.790.953,81 €	
Kreditermächtigung aus 2017 (9.015.300,00 €)		
Hieraus in Anspruch genommen:	6.914.000,00 €	(planerische Entschuldung um 2,1 Mio. €)
Kreditermächtigung aus 2018:	1.348.500,00 €	
Kreditermächtigung 2019:	7.551.800,00 €	
Gepl. Tilgung 2019:	- 2.922.400,00 €	
<b>Planschuldenstand 2019</b>	<b>45.682.853,81 €</b>	

Nach den Erkenntnissen des unterjährigen Controllings 2019 würde sich der Cash-Flow um 1,571 Mio. € verbessern (Prognose Budget Produktverantwortung abzüglich der prognostizierten Mehraufwendungen in der Personalabrechnung). Dieses hätte folgende Auswirkungen auf den Planschuldenstand zum Ende des Jahres:

Ist-Schuldenstand zum 31.12.18:	32.790.953,81 €	
Kreditaufnahme aus Erm. 2017:	6.914.000,00 €	(planerische Entschuldung um 2,1 Mio. €)
Kreditermächtigung aus 2018:	+ 1.348.500,00 €	
Kreditermächtigung 2019:	7.551.800,00 €	
Verbesserter Cash-Flow:	- 1.571.265,74 €	
Gepl. Tilgung 2019:	- 2.922.400,00 €	
<b>Planschuldenstand 2019</b>	<b>44.111.588,07 €</b>	

Diese Berechnung beruht auf der Annahme, dass die Kreditermächtigung durch vollständige Übertragung in das folgende Haushaltsjahr bestehen bleibt sowie die Tilgung in 2019 wie geplant durchgeführt wird.

<b>Strategisches Ziel</b>	Alle Ziele
<b>Handlungsschwerpunkt(e)</b>	Alle Handlungsschwerpunkte
<b>Ergebnisse, Wirkung</b> <i>(Was wollen wir erreichen?)</i>	Die gesetzten Leistungs- und Produktziele unter Einhaltung des geplanten Finanzrahmens erreichen.
<b>Leistungen, Prozess, angestrebtes Ergebnis</b> <i>(Was müssen wir dafür tun?)</i>	Die vorgesehenen Maßnahmen und Projekte gemäß Zeitplan bzw. unter Beachtung der Nachsteuerungsempfehlungen umsetzen.
<b>Ressourceneinsatz, einschl. Folgekostenbetrachtung und Personalressourcen</b> <i>(Was müssen wir einsetzen?)</i>	Budgets gemäß Haushaltsplanung 2019 unter Beachtung der Nachsteuerungsempfehlungen.