Projektdokumentation

Wuppertal, 29. Mai 2023

Entwurf Ergebnisbericht (inkl. Soll-Konzeption)

Neuaufstellung Fördermanagement in der Stadtverwaltung Wuppertal

STADT WUPPERTAL

GÖRG

dchp | consulting

Inhalt

1. Projektüberblick 3
   - Projektstruktur und Phasenmodell
   - Vorgehensweise im Projekt
2. Ergebnisse der Ist-Analyse 7
   - Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews
   - Datenanalyse Fördervolumen
   - Überblick aktuelle Aufgabenwahrnehmung
   - Unterstützungsbedarf Leistungseinheiten durch ZFM
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung 20
   - Themenfelder mit Optimierungsbedarf
   - Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze
   - Maßnahmenempfehlungen zur Neuaufstellung
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte 52

© dchp | consulting 2023

Inhalt

1. Projektüberblick 3
   - Projektstruktur und Phasenmodell
   - Vorgehensweise im Projekt
2. Ergebnisse der Ist-Analyse 7
   - Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews
   - Datenanalyse Fördervolumen
   - Überblick aktuelle Aufgabenwahrnehmung
   - Unterstützungsbedarf Leistungseinheiten durch ZFM
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung 20
   - Themenfelder mit Optimierungsbedarf
   - Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze
   - Maßnahmenempfehlungen zur Neuaufstellung
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte 52

© dchp | consulting 2023

Das Projekt gliedert sich in vier Phasen, welche inhaltlich aufeinander aufbauen und eine breite Einbeziehung der Organisationeinheiten der Stadtverwaltung Wuppertal vorsehen

Erhebung des Ist-Zustands

- Erhebung ist bereits stadtintern erfolgt und dokumentiert
- Sichtung der Erhebungsdaten und -unterlagen
- Bei Bedarf gezielte Rückfrage bei eingebundenen Bereichen/ Ansprechpartnern

Ist-Analyse

- Bewertung der Prozesse und Schnittstellen im Ist-Zustand anhand der vorliegenden Erhebungsergebnisse
- Lenkungskreissitzung

Soll-Konzeption

- Soll-Workshops
  - Definition Soll-Prozesse/ -Schnittstellen
  - Erarbeitung von Optimierungs-vorschlägen
- Zusammenführung zu einem stimmigen Soll-Konzept (Grobkonzept)
- Lenkungskreissitzung zur Abstimmung der Ergebnisse
- Dokumentation

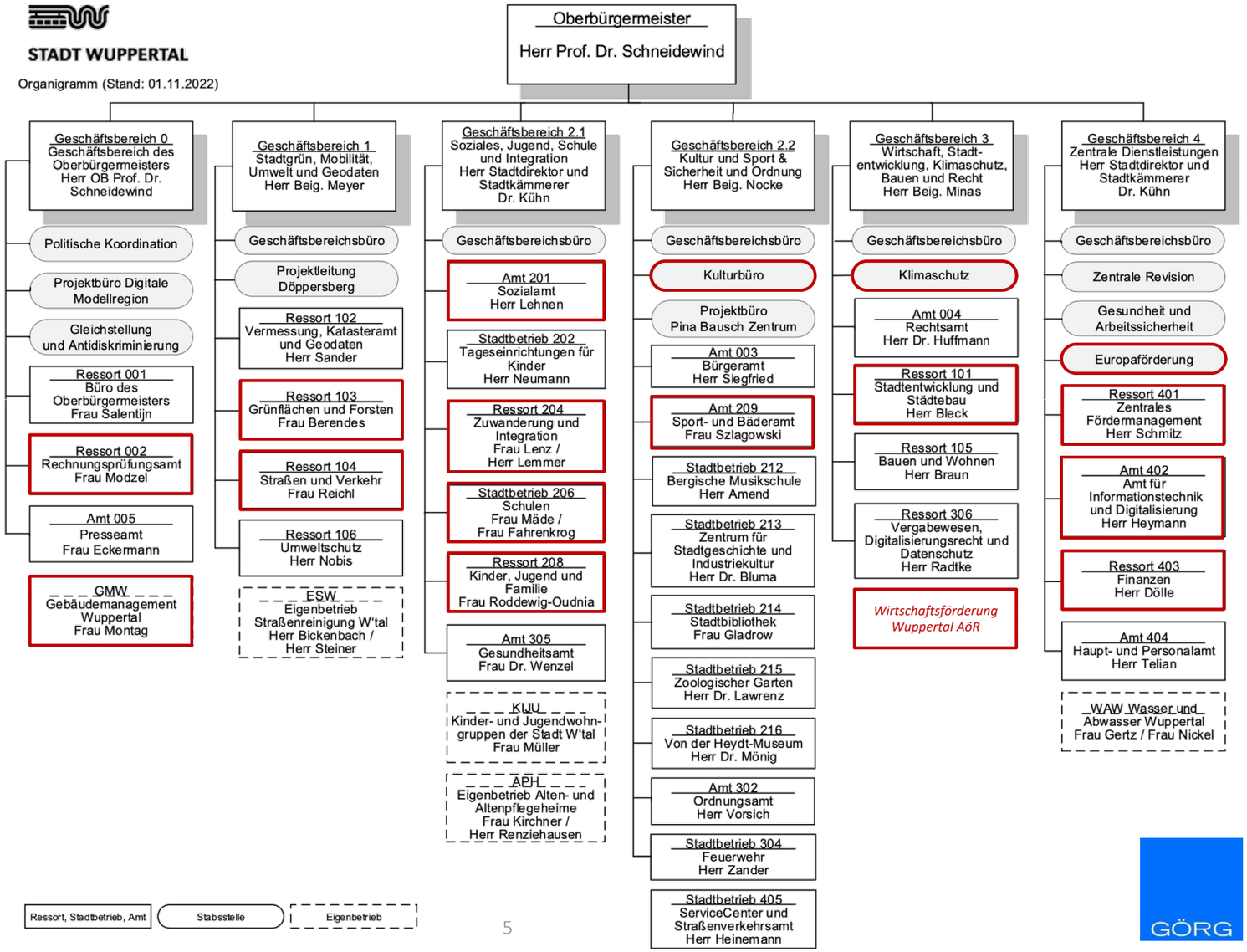
Umsetzungsbegleitung (optional)

- Implementierung Soll-Prozesse
- Operative Unterstützung
- Training/Coaching
- Umsetzungscontrolling/ -monitoring
- Evaluation der Umsetzungsphase

Stand: 09.05.23

Interviews zur Plausibilisierung der Erhebungsdaten und Vertiefung der individuellen Bedarfe wurden auf breiter Basis in allen Geschäftsbereichen durchgeführt

Schwerpunkt	LE
Baumaßnahmen	101
	103
	104
	GMW
Kultur & Sport	Kulturbüro
	209
Soziales, Integration, Jugend, Schule	201
	204
	206
	208
Übergreifende Themen	RPA
	Kämmerei
	Wirtschafts-förderung AöR
	Stabst. Klimaschutz
	402 IT
Fördermgmnt.	401
Europaförderung	400.4



Je Leistungseinheit wurden die Stärken/Schwächen in Bezug auf den Ist-Zustand, sowie erste Optimierungshinweise aufgenommen

Schwerpunkt	LE
Baumaßnahmen	101
	103
	104
	GMW
Kultur & Sport	Kulturbüro
	209
Soziales, Integration, Jugend, Schule	201
	204
	206
	208
Übergreifende Themen	RPA
	Kämmerei
	Wirtschafts-förderung AöR
	Stabst. Klimaschutz
	402 IT
Fördermgmnt.	401
Europaförderung	400.4

2. Bisherige Ergebnisse der Analyse-Phase

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Baumaßnahmen [2/2]

2. Bisherige Ergebnisse der Analyse-Phase

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Soziales, Integration und Jugend [1/2]

2. Bisherige Ergebnisse der Analyse-Phase

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Kultur und Sport

Kulturbüro

Stärken
- Gute Vernetzung in die freie Kunstszene
  - Stadt fördert Kunstszene (Vereine, Chöre, Kulturhäuser etc.) mit eigenen Mitteln aus dem Haushalt
  - Teilweise finanzielle Unterstützung durch lokale Betriebe (Sparkasse/ Knipex)

Schwächen
- Zu geringe Ressourcenausstattung und fehlendes Know-How für große Projekte (Bund/EU)

Optimierungshinweise
- Bündelung von Aktivitäten der freien Kunstszene und der kommunalen Kunsteinrichtung für die Einwerbung von Geldern für potentiell größere Förderprojekte auf Bundes- oder EU-Ebene (Bsp. „SOMMA'21", „ENGELS 2020")
- Unterstützung durch zentrale Stelle bei großen Fördermaßnahmen (s.o.)

Amt 209 – Sport- und Bäderamt

Stärken
- Informationen über Programmaufrufe erhält 209 über ZFM, Städtetag und/ oder andere interkommunale Netzwerke, sowie aus der Politik

Schwächen
- Transparenz über potentielle Förderprogramme nicht vorhanden

Optimierungshinweise
- Umstellung von Projektförderung auf Pauschalierung prüfen (Beispiel: Sport- und Bildungspauschale)
- Investitionsplanung grundsätzlich auf Förderfähigkeit prüfen

STADT WUPPERTAL

12

GÖRG

dchp | consulting

Inhalt

1. Projektüberblick 3
   - Projektstruktur und Phasenmodell
   - Vorgehensweise im Projekt
2. Ergebnisse der Ist-Analyse 7
   - Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews
   - Datenanalyse Fördervolumen
   - Überblick aktuelle Aufgabenwahrnehmung
   - Unterstützungsbedarf Leistungseinheiten durch ZFM
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung 20
   - Themenfelder mit Optimierungsbedarf
   - Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze
   - Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte 52

© dchp | consulting 2023

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Baumaßnahmen [1/2]

Ressort 101 – Stadtentwicklung und Städtebau

Stärken

- Gemeinsames Netzwerken mit ZFM bei den Ministerien
  - „Guter Draht“ zu den Fördermittelgebern
- Kommunikation ggü. Fördermittelgeber erfolgt bei konkreten Projekten nur über ZFM als „Single Point of Contact“

Schwächen

- Antragsfristen tw. sehr knapp bemessen

Optimierungshinweise

- Archivierung der Fördermittelnachweise liegt aktuell bei 101 und sollte besser bei 401 (ZFM) erfolgen

Ressort 103 – Grünflächen und Forsten

Schwächen

- Planungsstände müssen meist ausführungsreif vorliegen für Förderfähigkeit
- Jahresübergreifende Programme vs. SAP HH-Planung
- Kommunikation an der Schnittstelle zu ZFM hat optimierungsbedarf („wenig Feedback“)
- Schlechte Erfahrungen bei der Weiterleitung von Fördermitteln an Dritte gemacht (Bsp. “Pferdebrunnen“)
- Fördermittelgeber fordern tw. Papierrechnung vs. Stadt fordert digitale Rechnung von ihren Lieferanten

Optimierungshinweise

- Erschließen neuer Fördermöglichkeiten
- Kommunikation an der Schnittstelle ZFM verbessern

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Baumaßnahmen [2/2]

Ressort 104 – Straßen und Verkehr

Stärken

- Know-How ist im Resort vorhanden
- Förderprogramme werden durch Mitgliedschaft im AGFS oder Zukunftsnetz Mobilität („Förderfinder“) identifiziert

Schwächen

- Zusätzliche Ressourcen für strukturierte Sichtung der Förderprogramme würde alleine nicht helfen
  - Planungsstände müssen meist ausführungsreif vorliegen für Förderfähigkeit
- Sehr aufwändige Erstellung der Verwendungsnachweise

Optimierungshinweise

- Bereits bei der HH-Planung (Investivmaßnahmen) das Thema Förderung „mitdenken“ → insbesondere ressortübergreifend
- Beratung durch ZFM als Experte im Prozess

GMW – Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal

Schwächen

- Aufgaben des Fördermanagements werden aktuell im Bereich PM, Buchhaltung, Innenrevision und Maßnahmenteams abgebildet
  - >100 MA direkt/ indirekt beteiligt
- Stadtinterne Prüfung der Verwendungsnachweise durch ZVS/ ZFM könnte entfallen
  - Fördermittelgeber prüft sowieso Verwendungsnachweise
- Bemühungen einen eigenen Bereich für Förder-, Vergabe- und Vertragsrecht GMW-intern aufzustellen bislang nicht erfolgreich umgesetzt
  - Personalausstattung zu gering
  - Notwendige Kompetenzen können mit den vorhandenen Beschäftigten nicht alle abgedeckt werden
- Denkmalförderung sollte über den Denkmalschutz (105.4) laufen
  - bislang auf Grund von Ressourcenengpass nicht genutzt
- Teilweise wird erst im Rahmen der Umsetzung über Fördermöglichkeiten nachgedacht
  - Förderfähigkeit sollte bereits im Rahmen der Projektentwicklung geprüft werden

Optimierungshinweise

- Gezielte strukturierte Auswahl von förderfähigen Projekten im Maßnahmenportfolio/ Bauprogramm
- Begleitung/ Beratung der Projektverantwortlichen durch Fördermittelexperten währen des gesamten Prozesses
- Vereinheitlichung Berichtswesen zur Schaffung von Transparenz und Steuerbarkeit

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Kultur und Sport

Kulturbüro

Stärken

- Gute Vernetzung in die freie Kunstszene
  - Stadt fördert Kunstszene (Vereine, Chöre, Kulturhäuser etc.) mit eigenen Mitteln aus dem Haushalt
  - Teilweise finanzielle Unterstützung durch lokale Betriebe (Sparkasse/ Knipex)

Schwächen

- Zu geringe Ressourcenausstattung und fehlendes Know-How für große Projekte (Bund/EU)

Optimierungshinweise

- Bündelung von Aktivitäten der freien Kunstszene und der kommunalen Kunsteinrichtung für die Einwerbung von Geldern für potentiell größere Förderprojekte auf Bundes- oder EU-Ebene
  (Bsp. „SOMMA‘21“, „ENGELS 2020“)
- Unterstützung durch zentrale Stelle bei großen Fördermaßnahmen (s.o.)

Amt 209 – Sport- und Bäderamt

Stärken

- Informationen über Programmaufrufe erhält 209 über ZFM, Städtetag und/ oder andere interkommunale Netzwerke, sowie aus der Politik

Schwächen

- Transparenz über potentielle Förderprogramme nicht vorhanden

Optimierungshinweise

- Umstellung von Projektförderung auf Pauschalierung prüfen
  (Beispiel: Sport- und Bildungspauschale)
- Investitionsplanung grundsätzlich auf Förderfähigkeit prüfen

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Soziales, Integration und Jugend [1/2]

Amt 201 – Sozialamt

Stärken

- Durch Überregionale Vernetzung wird man auf Fördermöglichkeiten aufmerksam gemacht

Schwächen

- Fördermittelgeber gehen nicht aktiv auf die Stadt zu
- Häufig kann der Eigenanteil nicht gestellt werden, auch wenn er nur 10-20% beträgt
- Meist ist es günstiger, wenn Träger gefördert wird (geringerer Eigenanteil), jedoch entsteht hierdurch erhöhter Aufwand beim Amt 201 in der Funktion als Schnittstelle zwischen Fördermittelgeber und Träger
- EU-Förderung meist zu aufwändig → wird nicht genutzt
- Vernetzung/ Transparenz der Fördermaßnahmen in der Stadtverwaltung nicht vorhanden (Bsp. Fördermaßnahmen zum Thema „Hitze“)

Optimierungshinweise

- Transparente Übersicht zu Förderprogrammen (insb. EU-Förderung) zentral bereitstellen und fortschreiben

Ressort 204 – Zuwanderung und Integration

Stärken

- Integrationsbeauftragte werden auf Landesebene in die Richtlinienerstellung mit einbezogen
  - Antragstellung erfolgt in engem Austausch mit Fördermittelgeber
- Ca. 1/3 der Personalstellen im Integrationszentrum sind gefördert

Schwächen

- Transparenz über potentielle Förderprogramme nicht vorhanden
  - Insb. EU-Förderprogramme sehr intransparent

Optimierungshinweise

- Transparente Übersicht zu Förderprogrammen (insb. EU-Förderung) zentral bereitstellen und fortschreiben
- Zentrale Stelle für Förderprojektübersichten/ -monitoring im Amt einführen zur
  - Steuerung der Förderprogramme
  - Controlling/ Berichtswesen
  - Erstellung/ Fortschreibung von Projektanträgen
  - Monitoring

Ergebnisse der vertiefenden Interviews mit Schwerpunkt Soziales, Integration und Jugend [2/2]

Stadtbetrieb 206 – Schulen

Stärken

- Bezirksregierung leitet Förderprogramme/ -aufrufe direkt an 206 weiter
- Enge Zusammenarbeit mir externen Dritten (Trägern)
  - auch Weiterleitung von Fördermitteln an Dritte

Schwächen

- Personalressourcen für Antragstellung, Mittelbewirtschaftung und Erstellung von Verwendungsnachweisen nicht auskömmlich
  - Mittelverwendung entsprechend der Förderrichtlinien nachzuweisen (Verwendungsnachweise sind in Verantwortung d. Stadt) gestaltet sich tw. schwierig, da Schulen Input liefern müssen, aber Know-How fehlt

Optimierungshinweise

- Förderaufrufe an zentraler Stelle sichten und Kurzfassungen für LE erstellen
- Hilfestellung bei konkreten Fragen zu Förderanträgen von zentraler Stelle
  - z.B. Berechnung von Personalkosten
- Zusätzliche Ressourcen für Antragstellung, Mittelbewirtschaftung und Erstellung von Verwendungsnachweisen bei 206 ansiedeln
  - Unterstützung durch ZFM hier nicht sinnvoll, da oft mit Dritten gemeinsam

Ressort 208 – Kinder, Jugend und Familie

Stärken

- Enge Zusammenarbeit mir externen Dritten (Trägern) → „Netzwerkarbeit“
  - Gemeinsame Programmerstellung (inkl. Maßnahmen) für Regelförderungen
  - Weiterleitung von Fördermitteln
  - Bewilligungsstelle für Anträge Dritter
  - Prüfung der Verwendungsnachweise Dritter

Schwächen

- Projektverwaltung, -koordination wird in der Regel nicht gefördert
- Meist hoher Beratungsaufwand, da bei den Trägern kein Know-How zu Förderthemen vorhanden
- Möglichkeiten zur Co-Finanzierung oder Förderungen mit Eigenanteil (>20%) werden tw. nicht genutzt

Optimierungshinweise

- Eigenanteil erhöhen
- Mitarbeiter Qualifizieren
  - Schulungen/ Standards

Ergebnisse der vertiefenden Interviews zu übergreifenden Themen [1/3]

RPA – Rechnungsprüfungsamt

Schwächen

- Bewilligungsbescheide erreichen das RPA tw. erst, wenn Maßnahme bereits abgeschlossen ist → Fristversäumnisse
- Wirtschaftlichkeit bei sehr kleinen Fördermaßnahmen fragwürdig → Aufwand für das Verfahren übersteigt den wirtschaftl. Nutzen
- ZFM bindet Dritte tw. an Vergabeordnung Wuppertal obwohl Fördermittelgeber dies nicht vorschreiben
- Unterlagen liegen nicht prüffähig vor → keine standardisierte Datenablage
  - Begleitende Prüfung dadurch praktisch kaum möglich

Optimierungshinweise

- Frühe Einbindung RPA, wenn RPA als testierende Stelle im Verfahren auftreten muss
- Einrichtung Prüferrolle im D3 und standardisierte Datenablage

Ressort 403 – Finanzen (hier Kämmerei)

Schwächen

- Maßnahmenscharfe Zuordnung der Fördermittel nicht immer möglich
- Förderkredite KfW/ NRW.Bank bislang nicht genutzt für GMW
  - Maßnahmen werden tw. nur als Pakete an die Kämmerei gemeldet → Einzelmaßnahmen gehen hieraus nicht hervor
- Leistungseinheiten beantragen tw. Förderkredite für die Stadt ohne Einbeziehung der Kämmerei
- Fördermittelgeber kontaktiert meist Kämmerei, obwohl Leistungseinheit bekannt ist (auch bei Eigenbetrieb GMW)

Optimierungshinweise

- Möglichkeiten zur Einholung von Förderkrediten, sofern Förderung nicht möglich ist mit berücksichtigen (NRW.Bank/ KfW)

Ergebnisse der vertiefenden Interviews zu übergreifenden Themen [2/3]

Wirtschaftsförderung AöR

Stärken

- Stelle des Breitband-/ Gigabitkoordinators gefördert

Schwächen

- Fristen für Antragsstellung tw. sehr kurz

Optimierungshinweise

- Zentrales HH-Budget für Eigenanteil bereitstellen
  - Prozess definieren, um Eigenanteile aus diesem „Topf“ zu erhalten (Antrag → Bewertung → Entscheidung)
- Mitarbeiter schulen/ qualifizieren
- Zentrale Bündelung der Informationsaufbereitung und -bereitstellung zu allen relevanten Förderthemen
- Stärkere Berücksichtigung europäischer Fördermittel
- Zentrales Fördermittelmanagement als Impulsgeber in Richtung der fachlich relevanten Einheiten (Aktivierung)

Stabstelle Klimaschutz

Stärken

- Insgesamt 6 Stellen (5 Klimamanager + 1 Mobilitätsmanager) über Klimaschutzkonzept gefördert
- Informationen über Förderaufrufe erfolgt meist über die externen Planer

Schwächen

- Kein Überblick über die Beteiligung anderer Ressorts/ Ämter an Förderprogrammen → potentiell förderschädlich (De-minimis)

Optimierungshinweise

- Transparente Übersicht zu Förderprogrammen (insb. EU-Förderung) zentral bereitstellen und fortschreiben
- Zentrale Koordination im ZFM bei allen Förderprojekten, die Ressort-/ Ämter-/ Dezernatsübergreifend stattfinden
- Ressourcen für inhaltliche und finanztechn. Abwicklung in der Stabstelle bereitstellen
- Beratung durch ZFM bei anspruchsvollen Förderprozessen (z.B. EFRE)

Ergebnisse der vertiefenden Interviews zu übergreifenden Themen [3/3]

Amt 402 – Amt für Informationstechnik und Digitalisierung

Stärken

- Seit 02/22 eigene Stelle für das amtsinterne Fördermanagement eingerichtet und besetzt
  - Schnittstelle zu Fördermittelgebern
  - Wird aktiv bei neuen Projektideen amtsintern eingebunden
- Förderdatenbank als (Controlling-)Tool in Excel erstellt
  - Erfassung von Förderprogrammen/ Zuordnung von Projekten zu Förderprogrammen
  - Datenmodell bereits in Hinblick auf Kompatibilität bei späterer Migration nach SAP aufgebaut
- Prozessmodell Fördermittelmanagement erstellt und amtsintern eingeführt

Schwächen

- Förderprogramme in SAP (PSP-Element) tw. zu stark aggregiert, so dass keine Auswertung auf Detailebene möglich ist
- Zeitaufwändige Abstimmung mit Kämmerei zur Sicherung des Eigenanteils

Optimierungshinweise

- Etablierung/ Priorisierung Fördermittel als Finanzierungsquelle der Stadt Wuppertal
- Zentrales HH-Budget für Eigenanteil bereitstellen
  - Prozess definieren, um Eigenanteile aus diesem „Top“ zu erhalten (Antrag → Bewertung → Entscheidung)
  - Schnelligkeit erhöhen (Bsp. „Windhundverfahren“)
- Im Zuge Umstellung SAP 4/HANA das Thema „Fördermanagement“ mitdenken (SAP-BI)
  - Erster Infotermin hierzu hat bereits im Januar 2023 stattgefunden
- Einheitliche Sprache, Termini, Reporting → Termini der Förderlandschaft verwenden
- Einheitliche/ standardisierte Dokumentation und Datenablage in D3

Ergebnisse der vertiefenden Interviews Fördermanagement

Ressort 401 – Zentrales Fördermanagement

Stärken

- ZFM bildet bei städtebaulichen Projekten (R101) die Kommunikationsschnittstelle („Dolmetscher“) zwischen Leistungseinheit und Fördermittelgeber
  - Gute Kontakte zu Fördermittelgebern über die Jahre aufgebaut
- Trennung in baufachl. Bereich (Architekten) und förderrechtliche Abwicklung (Verwaltungs-MA) hat sich bewährt

Schwächen

- ZFM ist lt. Organisationsverfügung gesamtstädtisch verantwortlich jedoch wurden die notwendigen Kapazitäten hierfür nie aufgebaut
  - 2018 wurde im Rahmen von gesamtstädtischen Sparmaßnahmen sogar 0,5 VZK eingespart
  - Antragsbewilligung für private Dritte wird tw. auch im ZFM durchgeführt

Stabstelle **Europaförderung**

Schwächen

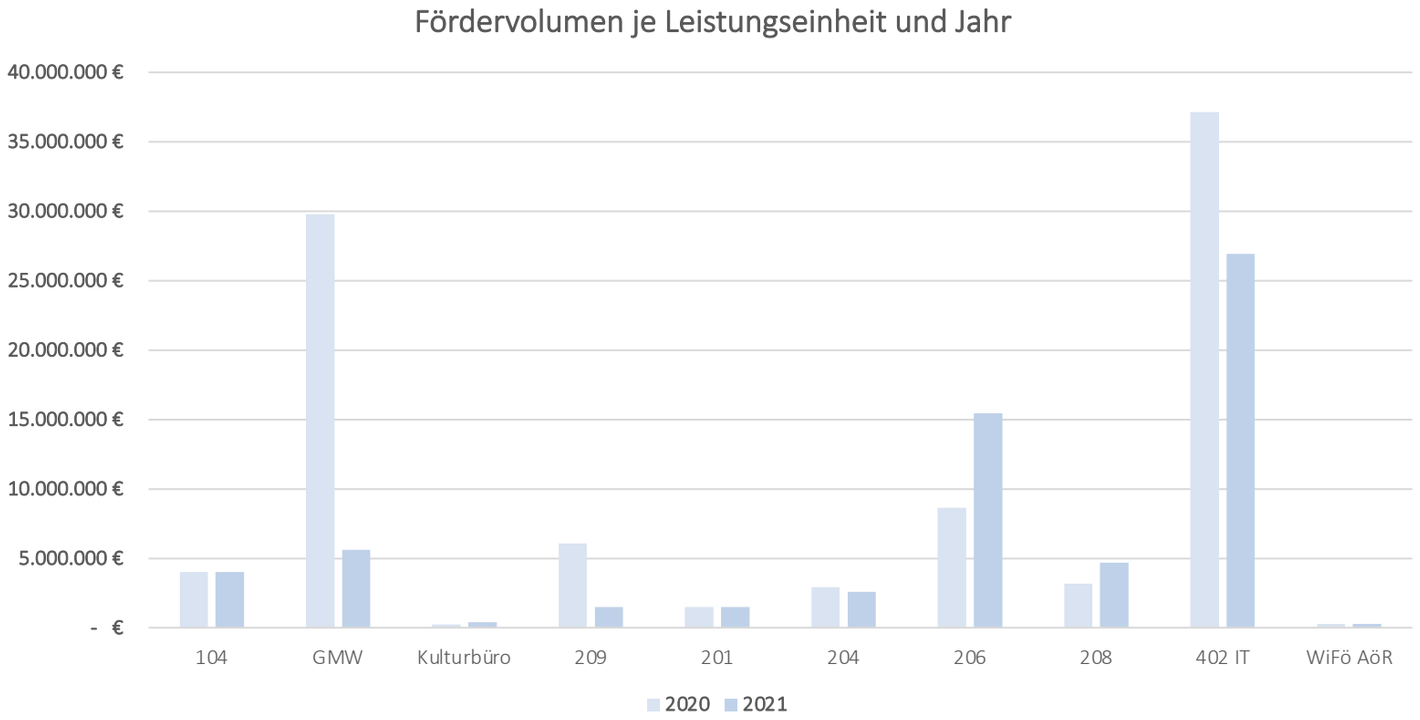
- Beratungsleistung erfolgt nahezu ausschließlich für externe Dritte
  - Verwaltungsintern wird die Beratung nur selten genutzt
- Fokus auf Erasmus-Programm zum Austausch von Mitarbeitern mit anderen Verwaltungen in europäischen Partnerstädten

Optimierungshinweise

- Fördermittelanträge sollten zentral erfasst werden, um ein Controlling zu ermöglichen

Analyse der Fördervolumina deutet auf Potential zur Steigerung hin

- Eine **gesamtstädtische Auswertung** der Fördervolumina auf Jahresbasis war **nicht möglich**
  - Zentrale Erfassung aller geförderter Maßnahmen inkl. Förder-/ Eigenanteil existiert nicht
- Dargestellte Volumina basieren auf Aussagen der einzelnen Leistungseinheiten
  - Teilweise beinhalten diese die gesamte Bewilligungssumme der Maßnahme, welche Jahresübergreifend sein können
- Grundsätzliche **steuerungsrelevante Aussagen** sind auf Basis dieser Daten **nicht möglich**
  - In Verbindung mit den Aussagen aus den Interviews liegt jedoch die Vermutung nahe, dass das **Potential** zur Nutzung von Fördermitteln **nicht ausgereizt** ist



Analyse des Fördermanagementprozesses zeigt sehr heterogene Aufgabenwahrnehmung in den Leistungseinheiten

		Interne Abläufe				Aufgabenwahrnehmung für externe Dritte			Kommunikation	
Schwerpunkt	**LE**	**1. Förder-programm identifizieren**	**2. Förderantrag erstellen**	**3. Mittel abrufen und bewirtschaften**	**4. Verwendungs-nachweis erstellen**	**A. Anträge prüfen und bewilligen**	**B. Fördermittel weiterleiten**	**C. Verwendungs-nachweise prüfen & weiterleiten**	**Mit Fördermittel-geber**	**Beratung Externer Dritter**
Baumaßnahmen	101	x	über ZFM	über ZFM	über ZFM				über ZFM	
	103	x	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM		(x)	(x)		
	104	x	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM		(x)		x	
	GMW	(x)	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM					
Kultur & Sport	Kulturbüro	x	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x	x	x	x	x
	209	x	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM	x, tw. über ZFM				über ZFM	
Soziales, Integration, Jugend, Schule	201	x	x	(x)	x	x	x	x	x	
	204	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	206	x	x	x	x		x	x	x	x
	208	x	x	x	x	x	x	x	x	x!
Übergreifende Themen	RPA	Prüfung (z.B. Verwendungsnachweis) und RPA tritt tw. als testierende Stelle auf								
	Kämmerei			x			x			
	WiFö AöR	x	x	x	x					x
	Stabst. Klimasch.	x	x	x	x				x	
	402 IT	x	x	x	x				x	
ZFM	401	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Europaförderung	400.4	x	x	x	x				(x)	x

Unterstützungsbedarf der Leistungseinheiten durch ein zentrales Fördermanagement unterschiedlich ausgeprägt

		Unterstützung durch ZFM bei:			
Schwerpunkt	**LE**	**1. Identifikation von Förderprogrammen**	**2. Beratung bei der Durchführung des Verfahrens**	**3. Übernahme der Durchführung des Verfahrens**	**Anmerkungen**
Baumaßnahmen	101	ja	ja, wie bislang	ja, wie bislang	
	103	ja	nein	nein	
	104	ja	ja, wie bislang	ja, wie bislang	
	GMW	ja	ja*	ja*	*sofern Ressourcen für enge Beratung/ Begleitung auch räumlich/ örtlich bei der LE angesiedelt werden
Kultur & Sport	Kulturbüro	ja*	ja*	ja*	*bei größeren Maßnahmen (Bund/ EU)
	209	ja	ja	ja	
Soziales, Integration, Jugend, Schule	201	ja	ja	nein	
	204	ja	nein	nein	
	206	-	ja	nein	
	208	ja	nein	nein	
Übergreifende Themen	RPA	ja	k.A.	k.A.	
	Kämmerei	ja	k.A.	k.A.	
	WiFö AöR	ja	ja	nein	
	Stabst. Klimasch.	ja	ja	nein	
	402 IT	offen	offen	offen	aktuell eigene Stelle Fördermanagement aufgebaut, aber offen für zentrale/ dezentrale Neuausrichtung
ZFM	401	n.a.	n.a.	n.a.	
Europaförderung	400.4	ja	k.A.	k.A.	

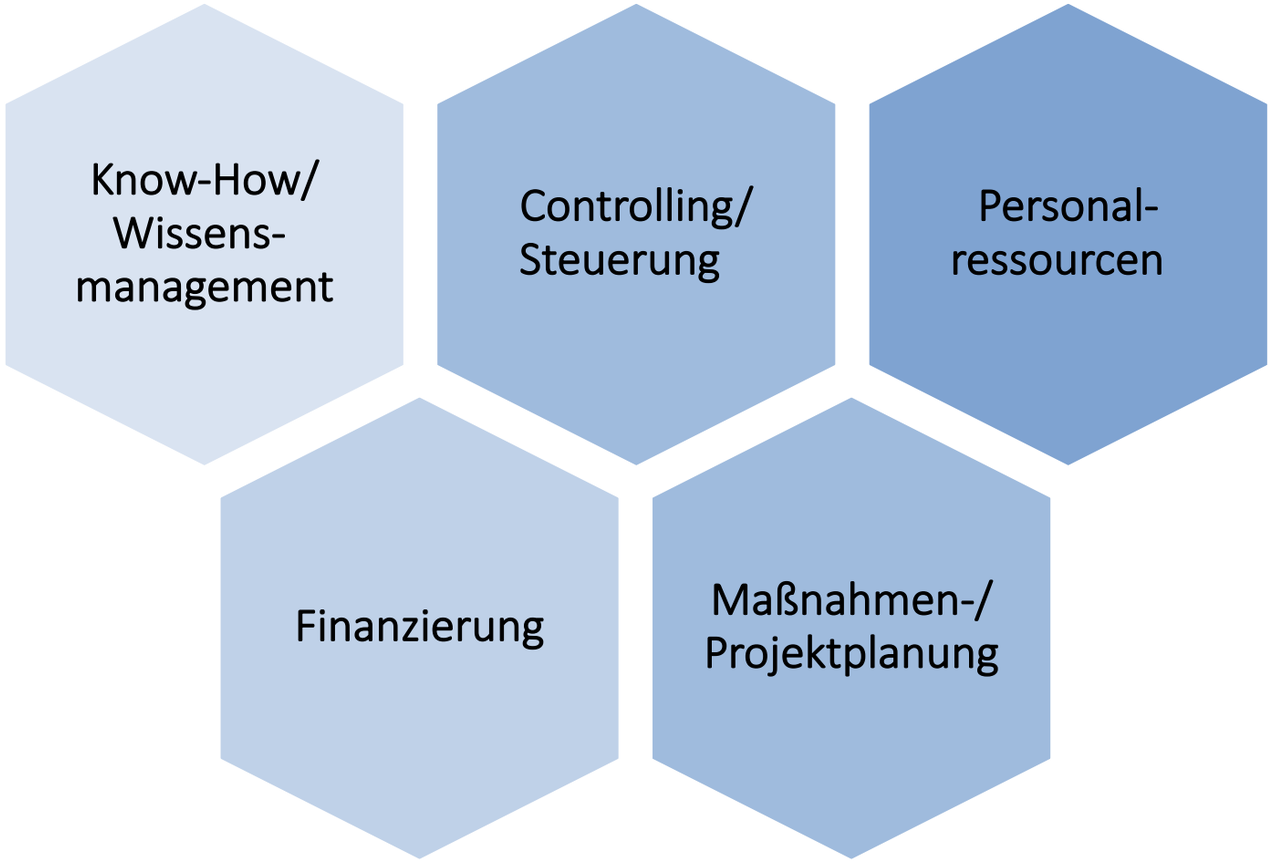
Inhalt

1. Projektüberblick 3
   - Projektstruktur und Phasenmodell
   - Vorgehensweise im Projekt
2. Ergebnisse der Ist-Analyse 7
   - Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews
   - Datenanalyse Fördervolumen
   - Überblick aktuelle Aufgabenwahrnehmung
   - Unterstützungsbedarf Leistungseinheiten durch ZFM
3. **Ergebnisse der Konzeptentwicklung 20**
   - Themenfelder mit Optimierungsbedarf
   - Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze
   - Maßnahmenempfehlungen zur Neuaufstellung
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte 52

© dchp | consulting 2023

GÖRG dchp | consulting

Auf Basis der zusätzlichen Erhebungen und vertiefenden Interviews wurden folgende Themenfelder mit Optimierungsbedarf identifiziert



Auf Basis der zusätzlichen Erhebungen und vertiefenden Interviews wurden folgende Themenfelder mit Optimierungsbedarf identifiziert

Know-How/ Wissens-management

- bislang erfolgt **keine Qualifizierung** in den Leistungseinheiten zu „Grundlagen Fördermittelakquise/ -management“
- Know-How ist in den Leistungseinheiten meist **sehr breit gestreut** – keine Bündelung von Know-How an zentraler Stelle in der Leistungseinheit
- **keine zentrale Wissensdatenbank vorhanden**, in der Wissen strukturiert abgelegt und gesamtstädtisch zugänglich gemacht wird
- keine gesamtstädtisch **einheitliche/ standardisierte Dokumentation** von Förderverfahren

Controlling/ Steuerung

- aktuell keine zentrale Erfassung aller **gesamtstädtisch identifizierter Förderprogramme**
- keine zentrale Erfassung der **gesamtstädtisch geförderten Maßnahmen/ Projekte**
- keine Transparenz über **gesamtstädtisches Fördervolumen**
- kein **einheitliches Berichtswesen** als Grundlage für die Steuerung vorhanden

Auf Basis der zusätzlichen Erhebungen und vertiefenden Interviews wurden folgende Themenfelder mit Optimierungsbedarf identifiziert

Personal-ressourcen

- **Strukturierte Fördermittelakquise** bei der Personalausstattung in den meisten Leistungseinheiten nicht vorgesehen
- **Beratung externer Dritter** nicht überall strukturell verankert und mit Personalressourcen ausgestattet
  - Maßnahmen werden dennoch auf Wunsch Politik/ Bürger für externe Dritte umgesetzt werden
- **Weiterleitung von Fördermitteln** an externe Dritte und **Prüfung der Verwendungsnachweise** meist mit hohem Personalaufwand verbunden, da Know-How bei den externen Dritten fehlt
- **Zusätzlicher Ressourcenbedarf für Testierung** durch z.B. das Rechnungsprüfungsamt ist bislang nicht berücksichtigt
  - Grundsätzlich ist zu erwarten, dass Ressourcenbedarf steigt, wenn gesamtstädtisch mehr Fördermöglichkeiten wahrgenommen werden sollen

Finanzierung

- **Eigenanteile** können tw. nicht bereitgestellt werden, wenn Förderaufrufe sehr kurzfristig erfolgen
  - insbesondere auch bei Digitalisierungsthemen
- bislang erfolgt **keine strukturierte Prüfung** von investiven Maßnahmen hinsichtlich **Förderfähigkeit** vor Aufnahme in den Haushalt
  - Aktuell wird in einem Projekt von Kämmerei und GMW (mit ext. DL Deloitte) die Aufstellung der Maßnahmenplanung für den städt. Haushalt neu definiert
- Bei **Weiterleitung von Fördermitteln** ist den Empfängern nicht immer bekannt, welche Fördermittelbestimmungen gelten

Auf Basis der zusätzlichen Erhebungen und vertiefenden Interviews wurden folgende Themenfelder mit Optimierungsbedarf identifiziert

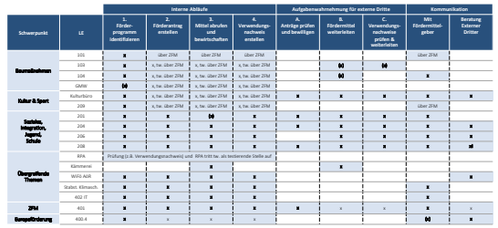
Maßnahmen-/ Projektplanung

- **keine standardisierte Prüfung von Förderfähigkeit** bereits bei der Planung (insb. Baumaßnahmen) → teilweise wird erst im Rahmen der Umsetzung über Fördermöglichkeiten nachgedacht
- **Ressort-/ geschäftsbereichübergreifende Bündelung von Maßnahmen** zur Wahrnehmung von EU- und/ oder Bundesförderprogrammen erfolgt aktuell nicht (außer im Bereich Stadtentwicklung/ Städtebau)
- Verlässliche **Einhaltung der Zeitpläne** (inkl. Ausschreibungsprozesse) ist nicht immer gegeben

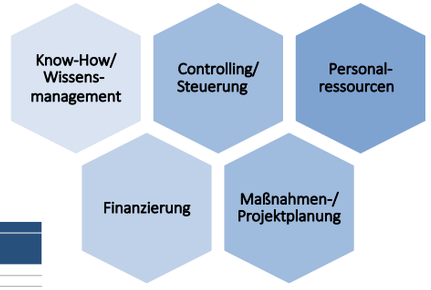
Sonstiges

- Förderung Denkmalschutz (Bundesmittel/ Stiftungsmittel) bislang nur in Einzelprojekten genutzt → Verantw.: Untere Denkmalbehörde
- Vereinsgründung (gemeinnützig) für Umwelt und Klimaschutz im Gespräch
  - Verknüpfung/ Schnittstelle zur Stadt?
- Förderrecht muss bei Projektstart geprüft und mit Vergaberecht koordiniert werden
  - insbesondere bei neuen Beschaffungsvarianten
  - bislang gibt es keine zentrale Stelle, die hierzu umfassend berät

Auf Basis der Handlungsfelder mit Optimierungsbedarf leiteten die Berater individuelle Handlungsempfehlungen (in Form von Maßnahmenblättern) als Grundlage für die Umsetzung ab



Schwerpunkt	LE	Interne Abläufe: 1. Förderprogramm identifizieren	2. Förderantrag erstellen	3. Mittel abrufen und bewirtschaften	4. Verwendungsnachweis erstellen	Aufgabenwahrnehmung für externe Dritte: A. Anträge prüfen und bewilligen	B. Fördermittel weiterleiten	C. Verwendungsnachweise prüfen & weiterleiten	Kommunikation: MA Fördermittelgeber	Beratung Externer Dritter
Baumaßnahmen	101	x	über ZFM	über ZFM	über ZFM				über ZFM	
	103	x	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM		M	M		
	104	x	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM		M		x	
	GMW	M	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM					
Kultur & Sport	Kulturbüro	x	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	x	x	x	x	x
Soziales, Integration, Jugend, Schule	209	x	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM	s. Tw. über ZFM				über ZFM	
	201	x	x	M	x	x	x	x	x	
	204	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	206	x	x	x	x		x	x	x	x
	208	x	x	x	x	x	x	x	x	M
Übergreifende Themen	RPA	Prüfung (z.B. Verwendungsnachweis) und RPA tritt nur, als beratende Stelle auf								
	Kämmerei			x			x			
	WiFö AöR	x	x	x	x					x
	Stabst. Klimasch.	x	x	x	x				x	
	402 IT	x	x	x	x				x	
ZFM	401	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Europaförderung	400.4	x	x	x	x				M	x



Schwerpunkt	LE	Unterstützung durch ZFM bei: 1. Identifikation von Fördergrogrammen	2. Beratung bei der Durchführung des Verfahrens	3. Übernahme der Durchführung des Verfahrens	Anmerkungen
Baumaßnahmen	101	ja	ja, wie bisang	ja, wie bisang	
	103	ja	nein	nein	
	104	ja	ja, wie bisang	ja, wie bisang	
	GMW	ja	ja*	ja*	*sofern Ressourcen für enge Beratung/ Begleitung auch räumlich/ örtlich bei der LE angesiedelt werden
Kultur & Sport	Kulturbüro	ja*	ja*	ja*	*bei größeren Maßnahmen (Bund/ EU)
Soziales, Integration, Jugend, Schule	209	ja	ja	ja	
	201	ja	ja	nein	
	204	ja	nein	nein	
	206		ja	nein	
	208	ja	nein	nein	
Übergreifende Themen	RPA	ja	k.A.	k.A.	
	Kämmerei	ja	k.A.	k.A.	
	WiFö AöR	ja	ja	nein	
	Stabst. Klimasch.	ja	ja	nein	
	402 IT	offen	offen	offen	aktuell eigene Stelle Fördermanagement aufgebaut, aber offen für zentrale/ dezentrale Neuausrichtung
ZFM	401	n.a.	n.a.	n.a.	
Europaförderung	400.4	ja	k.A.	k.A.	

- **Ist-Situation** wurden in Gruppeninterviews aufgenommen und **analysiert**
  - **Schwachstellen** wurden **identifiziert**
- **Themenfelder zur Optimierung** wurden anhand der Ist-Analyseergebnisse abgeleitet

- Auf Basis der Arbeitsergebnisse wurden **Handlungsempfehlungen** durch die Berater **erstellt**
  - **Optimierungshinweise** aus den Interviews wurden in Maßnahmenblätter überführt und bei Bedarf **aggregiert** und **konsolidiert**
  - **Beraterempfehlungen** wurden in den Maßnahmenblättern **verschriftlicht**
  - Maßnahmenblätter mit **konkreten Handlungsempfehlungen** wurden zu **Soll-Konzept zusammengeführt**

© dchp | consulting 2023

Maßnahmenblätter folgen alle einem einheitlichen Dokumentationsstandard

Betroffene Organisationseinheit

Sprechender Kurztitel der Maßnahme

Beispielmaßnahme

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Fördermanagement

Nutzung von Fördermitteln bei Vergaben erhöhen

Begründung / Erläuterung:

Durch Förderung von Bund und/ oder Land können zusätzliche Mittel für wichtige Projekte eingeholt werden. Es bedarf hierfür einer individuellen Prüfung von Beschaffungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Förderfähigkeit. Dafür ist es notwendig, das entsprechende Know-How über aktuelle Fördermöglichkeiten/ -programme vorzuhalten.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde lediglich das Ressort 101 „Stadtentwicklung und Städteplanung“ umfassend vom zentralen Fördermanagement (Ressort 401) beraten und unterstützt. Insbesondere in den bauenden Bereichen hat der Anteil an Maßnahmen mit Förderanteil lt. Aussage des Bereichs jedoch in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Eine klare Verantwortlichkeit für die Prüfung von Ausgaben hinsichtlich Ihrer Zuwendungsfähigkeit war nicht definiert.

Wir empfehlen die strategische Rolle und Funktion des zentralen Fördermanagements in einem gesonderten Projekt zu untersuchen und ggf. neu zu definieren, sowie einen Standardprozess für das Fördermagement fest zu legen.

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
kurzfristig (bis Ende 2022)	• Know-How in Bezug auf relevante Fördermittel/ -programme muss aufgebaut und aktuell gehalten werden	• Zentrales Fördermanagement
X mittelfristig (bis Mitte 2023)		
langfristig (2023 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Haushaltsentlastung durch Nutzung von Fördermitteln und Reduzierung von Eigenanteil

Beratereinschätzung zu **Realisierungszeitraum**

Beratereinschätzung zu Effekten der Maßnahme bei erfolgreicher Umsetzung

Clusterung der Maßnahmen nach **Handlungsfeldern** durch die Berater

Kurzbeschreibung:

1. Ist-Zustand
2. Analyse
3. Empfehlung

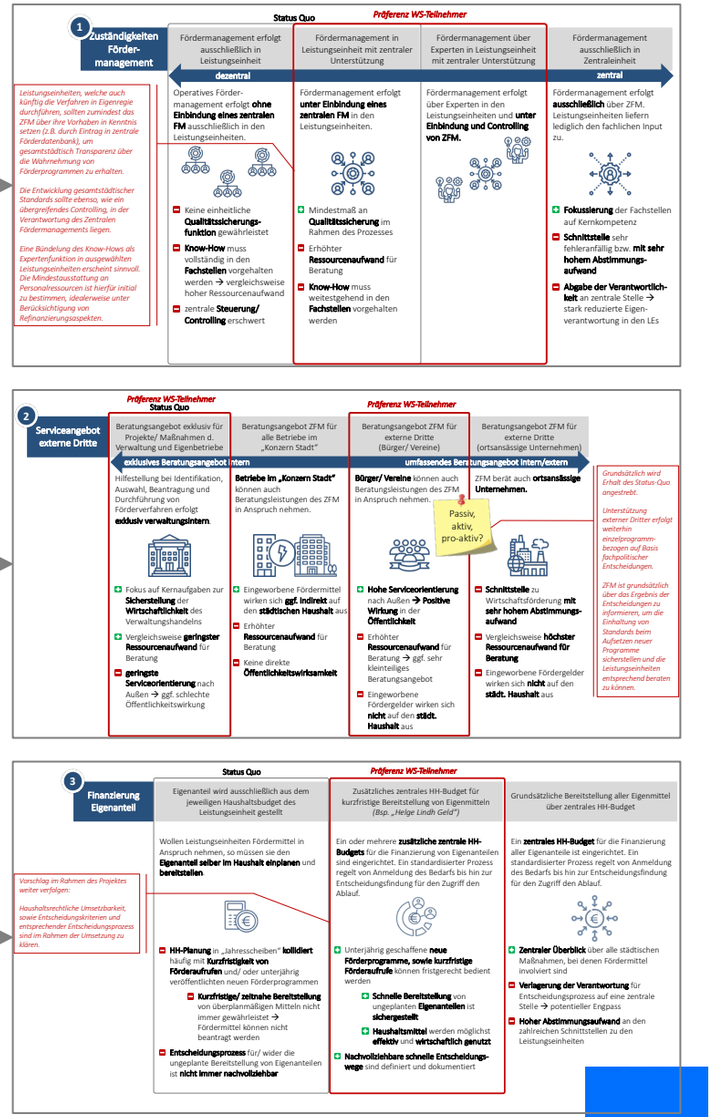
Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahme (Vorschlag)

Beraterhinweise zu notw. **Rahmenbedingungen** für die **Umsetzung** der Maßnahme

© dchp | consulting 2023

Im Rahmen eines Strategie-Workshops wurden strategische Grundlagenentscheidungen zu folgenden Themengebieten mit der Verwaltungsspitze erarbeitet

1. **Zuständigkeiten zentral/ dezentral**
   Möglichkeiten zum Organisationsaufbau
2. **Serviceangebot externe Dritte**
   Umfang der Beratung für Bürger/ Unternehmen
3. **Finanzierung Eigenanteil**
   strategisches Haushaltsbudget



Schritt 3: Parameter und mögliche Ausprägungen
Zuständigkeiten zentral/ dezentral – Möglichkeiten zum Organisationsaufbau

1 Zuständigkeiten Förder-management

Status Quo

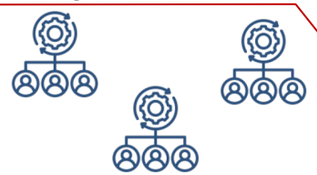
Präferenz WS-Teilnehmer

dezentral ← → zentral

*Leistungseinheiten, welche auch künftig die Verfahren in Eigenregie durchführen, sollten zumindest das ZFM über ihre Vorhaben in Kenntnis setzen (z.B. durch Eintrag in zentrale Förderdatenbank), um **gesamtstädtisch Transparenz** über die Wahrnehmung von Förderprogrammen zu erhalten.*

*Die Entwicklung **gesamtstädtischer Standards** sollte ebenso, wie ein **übergreifendes Controlling**, in der Verantwortung des Zentralen Fördermanagements liegen.*

*Eine Bündelung des Know-Hows als **Expertenfunktion in ausgewählten Leistungseinheiten** erscheint sinnvoll. Die Mindestausstattung an Personalressourcen ist hierfür initial zu bestimmen, idealerweise unter Berücksichtigung von Refinanzierungsaspekten.*

Fördermanagement erfolgt ausschließlich in Leistungseinheit	Fördermanagement in Leistungseinheit mit zentraler Unterstützung	Fördermanagement über Experten in Leistungseinheit mit zentraler Unterstützung	Fördermanagement ausschließlich in Zentraleinheit
Operatives Förder-management erfolgt **ohne Einbindung eines zentralen FM** ausschließlich in den Leistungseinheiten.	Fördermanagement erfolgt **unter Einbindung eines zentralen FM** in den Leistungseinheiten.	Fördermanagement erfolgt über Experten in den Leistungseinheiten und **unter Einbindung und Controlling von ZFM.**	Fördermanagement erfolgt **ausschließlich** über ZFM. Leistungseinheiten liefern lediglich den fachlichen Input zu.
			
⊖ Keine einheitliche **Qualitätssicherungs-funktion** gewährleistet	⊕ Mindestmaß an **Qualitätssicherung** im Rahmen des Prozesses	⊕ **Qualitätssicherung** gewährleistet	⊕ **Fokussierung** der Fachstellen auf Kernkompetenz
⊖ **Know-How** muss vollständig in den **Fachstellen** vorgehalten werden → vergleichsweise hoher Ressourcenaufwand	⊖ Erhöhter **Ressourcenaufwand** für Beratung	⊕ **Bündelung des Know-Hows** in den **Fachstellen (Multiplikatoreffekte)**	⊖ **Schnittstelle** sehr fehleranfällig bzw. **mit sehr hohem Abstimmungs-aufwand**
⊖ zentrale **Steuerung/ Controlling** erschwert	⊖ **Know-How** muss weitestgehend in den **Fachstellen** vorgehalten werden	⊕ Grundlage für Sicherstellung der **Einhaltung von Standards gewährleistet**	⊖ **Abgabe der Verantwortlich-keit** an zentrale Stelle → stark reduzierte Eigen-verantwortung in den LEs
		⊖ **Zusatzaufwand** für Beratung und Schulung der Dezentralen Experten	

Eindeutig definierte AKV reduzieren Schnittstellenprobleme und schaffen klare Verhältnisse

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren

Begründung / Erläuterung:

Für die ordnungsgemäße Durchführung von Förderverfahren bedarf es Expertenwissens über für das jeweilige Aufgabengebiet relevante Förderprogramme, sowie deren Bestimmungen. In einem sich wandelnden Umfeld besteht die Herausforderung, die internen Kompetenzen gemäß der sich ändernden/ angepassten Anforderungen kontinuierlich aufrecht zu erhalten.

Die Analyse hat gezeigt, dass insbesondere in den mit komplexen Projekten und Bauvergaben betrauten Bereichen (101, 103, 104 und GMW, 402) eine Vielzahl an Mitarbeitern Förderverfahren in Eigenregie und ohne die Einbindung des Zentralen Fördermanagements durchführen. Teilweise wurden Fördermittel auf Grund fehlendem Know-Hows über existierende Programme und deren Bedingungen nicht genutzt. Eine operative Unterstützung bei der Durchführung der Verfahren sahen die o.g. Leistungseinheiten deswegen als notwendig an. Auch war das Einwerben, sowie Bewirtschaften und Abrechnen von Fördermitteln immer mit einem Mehraufwand verbunden, der für den einzelnen Mitarbeiter keinen direkten Mehrwert bot, weswegen eine konsequente Prüfung von Maßnahmen hinsichtlich Förderfähigkeit in der Regel nicht erfolgte. Bei den Leistungseinheiten in den Aufgabenbereichen Soziales, Integration, Jugend und Schule wurden Förderverfahren routiniert in Eigenregie durchgeführt. Durch eine meist bereits gut etablierte Zusammenarbeit zwischen Stadt, Fördermittelgeber und externem Dritten (z.B. Projektträger) wurde hier darauf hingewiesen, dass eine zentrale operative Unterstützung im Verfahren nicht benötigt wird.

Wir empfehlen die Bündelung und Aufbau von Fachwissen zum Fördermanagement bei dezentralen Experten für die o.g. Leistungseinheiten, die als Multiplikator das Wissen in die Bereite der Organisation tragen. Amt 402 hat hierzu bereits eine Stelle für einen eigenen Fördermanager geschaffen und seit Anfang 2023 besetzt.

Neben den dezentralen Expertenfunktionen in den Leistungseinheiten sollte eine grundsätzliche Schulung aller Mitarbeiter zum Basiswissen Fördermanagement erfolgen, welche mit Förderverfahren betraut sind (s. Maßnahme „Fördermanagementkompetenzen durch Qualifizierungsoffensive auf breiter Basis in der Verwaltung stärken“).

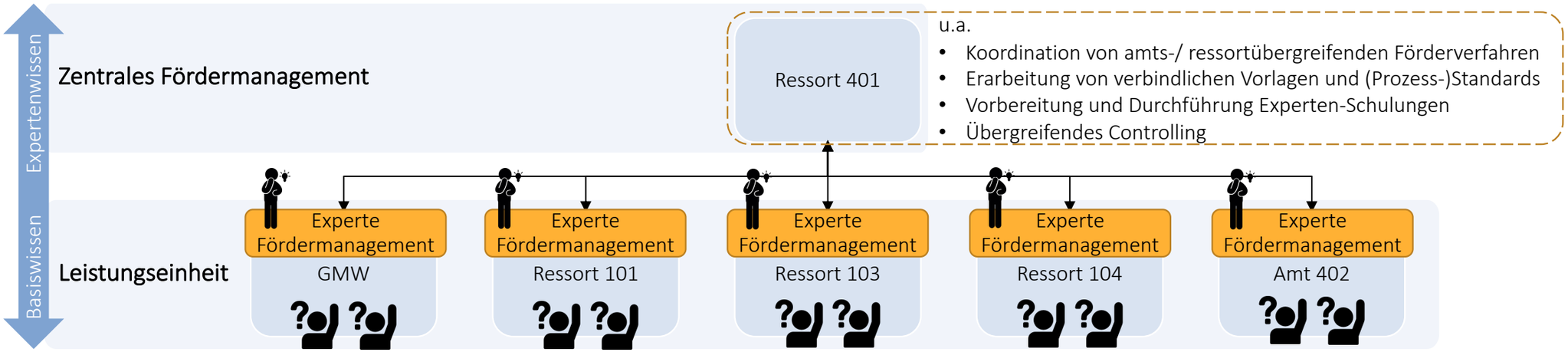
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Erarbeitung eines Kompetenzkatalogs für die Experten Fördermanagement • Klare Definition und Kommunikation der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten der Expertenfunktion • Quantifizierung der benötigen Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung	• R401 ZFM • Geschäftsbereiche
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Verstärkte Nutzung von Fördermitteln zur Finanzierung von Maßnahmen
- Multiplikatoreffekt zur effizienten Verteilung des Wissens in die Breite der Organisation

© dchp | consulting 2023

Die Experten dienen als Multiplikator, um Expertenwissen zum Fördermanagement in die Breite der Organisation zu tragen*



*die Darstellung bildet keine aufbauorganisatorische Hierarchie, sondern den Informationsfluss/ Art der Wissensverteilung ab.
Eine personalwirtschaftliche Umsetzung inkl. aufbauorganisatorischer Zuordnung ist im Rahmen der Umsetzung zu definieren.

© dchp | consulting 2023

Eindeutig definierte AKV reduzieren Schnittstellenprobleme und schaffen klare Verhältnisse

Amt/ Ressort:	R401	Thema:	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken

Begründung / Erläuterung:

Neben der operativen Abwicklung von Förderverfahren (Antragsstellung, Mittelabruf und –bewirtschaftung, Verwendungsnachweis) bietet es sich an, auch strategische und amts-/ ressortübergreifende koordinierende Aufgaben des Fördermanagements organisatorisch klar verortet werden. Zu diesen Aufgaben zählen z.B. die Entwicklung von verbindlichen (Prozess-)Standards, Kompetenzaufbau in der Organisation durch Vorbereitung und Durchführung von Schulungen, sowie Controlling der verwaltungsweiten Förderbemühungen und die Entwicklung und Fortschreibung einer zentralen Datengrundlage für ein verwaltungsweites Controlling.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden im Ressort 401 Zentrales Fördermanagement (ZFM) im Wesentlichen

1. amts-/ ressortübergreifende Förderverfahren mit Fokus auf städtebauliche/ stadtplanerische Projekte in den Gebietskulissen (über R101) koordiniert und abgewickelt
2. die Funktion als Bewilligungsbehörde bei direkten Verfahren der Stadt ggü. privaten Dritten wahrgenommen

Teilweise wurden einzelne Leistungseinheiten bei der Durchführung von Verfahren unterstützt, sofern die Kapazitäten im ZFM dies zuließen. Darüber hinaus war ZFM auch Ansprechpartner für die Verwaltungsspitze in Sachen Förderungen. Eine umfassende Beratung und/ oder operative Unterstützung für die gesamte Stadtverwaltung erfolgte auf Grund unzureichender Kapazitäten nicht. Insbesondere die bauenden Bereiche äußerten einen Bedarf sowohl an beratender, als auch operativ im Verfahren unterstützender Funktion durch das ZFM. Ein Controlling erfolgte nur für die im ZFM bekannten Maßnahmen und es gab tw. mangels Informationen aus den Leistungseinheiten keine gesamtstädtische Transparenz über genutzte Förderverfahren.

Wir empfehlen der Stadt Wuppertal, das Zentrale Fördermanagement dahingehend zu stärken, dass es künftig zusätzlich zu den o.g. Aufgaben in seiner zentralen Rolle auch

- verbindliche (Prozess-)Standards entwickelt und in die Organisation einbringt
- Experten in den Leistungseinheiten durch fachkompetenten Input befähigt als Multiplikatoren das Wissen zum Fördermanagement in die Breite der Organisation einzubringen
- Koordinierende Funktion auch über die städtebauliche/ stadtplanerische Themen hinaus wahrnimmt
- Gesamtstädtische Transparenz über alle laufenden Verfahren erlangt als Grundlage für strategische Entscheidungen/ Steuerungseingriffe der Verwaltungsspitze bereitstellt

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Quantifizierung der benötigen Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung	• R401 ZFM
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Stärkung der zentralen Rolle für die Implementierung von Standards
- Befähigung der Organisation durch Schulungen

Eindeutig definierte AKV reduzieren Schnittstellenprobleme und schaffen klare Verhältnisse

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

Aufgaben der Europaförderung in das Zentrale Fördermanagement integrieren

Begründung / Erläuterung:

Grundsätzlich sollte eine Organisationsstruktur der logischen Bündelung von Aufgaben folgen. Im Rahmen von Veränderungs- und Restrukturierungsprozessen kommt es immer wieder vor, dass Bereiche, welche Aufgabeninhaltlich zusammengehören getrennt werden. Auch sollten Organisationseinheiten zwingend mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um die ihnen aufgetragenen Aufgaben auch sachgerecht durchführen zu können.

Die in der Stabstelle „Europaförderung“ maßgeblich durchgeführten Aufgaben entsprachen nach Aussage des Bereichs im Wesentlichen der Durchführung von Personalaustauschprogrammen/ Praktika im Rahmen von Partnerschaften mit der Erasmus+-Förderung. Zwar wurde auch ein monatlicher „InfoBlitz“ mit Informationen zu Förderprogrammen und –aufrufen durch die Stabstelle erstellt, dieser bezog sich jedoch nur auf die Bereiche „Arbeit, Soziale und Engagement“, „Nachhaltigkeit“, “Kunst und Kultur“, “Kinder und Jugend“, sowie „diverse Themen“. Fokussierte Informationen z.B. für die bauenden Bereiche, welche komplexe Maßnahmen mit hohem Volumen durchführten, fanden sich hier idR nicht wieder. Grundsätzlich erfuhr die Stabstelle Europaförderung mit Ihrer eigentlichen Aufgabe, als kompetenter Ansprechpartner und Berater in Sachen EU-Förderungen in der Verwaltung, nach eigener Aussage eher wenig Anklang, da sie hierzu auch nicht mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet war. So gab es z.B. keine grundsätzliche Notwendigkeit die Stabstelle Europaförderung bei Förderverfahren einzubinden, bei denen die EU als Fördermittelgeber auftrat. Die meisten Leistungseinheiten scheuten die Beantragung von EU-Fördermitteln auf Grund der komplexen und dokumentationsaufwendigen Verfahren.

Wie empfehlen, Aufgaben der EU-Förderung im Zentralen Fördermanagement zu integrieren. Hierfür sollte das Zentrale Fördermanagement, analog zu den angebotenen Leistungen bei anderen Fördermittelgebern, auch bei Verfahren mit EU-Fördermittelgebern diese anbieten. Wir empfehlen hierzu einen Teil der Personalressourcen aus der Stabstelle Europaförderung in den Bereich zentrales Fördermanagement zu überführen. Die Aufgabe des Newsletters zu Förderverfahren für die o.g. Bereiche sollte hierbei aufrecht erhalten werden. Für alle anderen Aufgabenbereiche sollten die dezentralen Experten (s. Maßnahme „Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren“) für die jeweiligen Leistungseiheiten die Informationen beschaffen und in Kenntnis über neue Programme und Förderaufrufe sein. Wir empfehlen die Aufgaben für die Durchführung der Personalaustauschprogramme mit Erasmus+ aufrecht zu erhalten. Hierfür bietet es sich an, die notwendigen Personalressourcen z.B. direkt beim Oberbürgermeister in einer neuen Funktion “Europabeauftragter“ o.ä. zu bündeln.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Herauslösen der Personalressourcen für die Personalaustauschprogramme und Übertragung der übrigen Personalressourcen an das Zentrale Fördermanagement	• Verwaltungsspitze
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Synergien durch aufgabenlogische Zusammenführung von Organisationsbereichen

Eindeutig definierte AKV reduzieren Schnittstellenprobleme und schaffen klare Verhältnisse

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

Rollen der Prozessbeteiligten klar definieren, dokumentieren und transparent kommunizieren

Begründung / Erläuterung:

Transparenz sowohl über die eigenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV), als auch die der weiteren Prozessbeteiligten, ist Grundlage für einen reibungslosen Ablauf. Treten Unklarheiten über Zuständigkeiten oder die Aufgabentiefe/ -breite der einzelnen Leistungseinheiten im Prozess auf, so führt dies häufig zu Problemen in der amts-/ ressortübergreifenden Zusammenarbeit.

Durch die Stärkung der zentralen Funktion ZFM (s. Maßnahme „Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken“), sowie die Einführung der neuen Rolle „dezentralen Experten“ (s. Maßnahme „Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren“) ergibt sich die Notwendigkeit deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einmal klar zu definieren und voneinander abzugrenzen, insbesondere auch zu den Projekt-/ Maßnahmenverantwortlichen in den jeweiligen Leistungseinheiten. Insbesondere bei Maßnahmen, welche sich über mehrere Ämter/ Ressorts erstreckten und an denen weitere koordinierende Stellen (Bsp. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte über R101) eingebunden waren, kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Unklarheiten bzgl. der jeweiligen AKV.

Wir empfehlen, die Rollendefinition einmal übersichtlich und leicht verständlich nieder zu schreiben, sowie transparent in der Organisation zu kommunizieren, um Unklarheiten und Missverständnissen vorzubeugen. Hierfür eignet sich z.B. das Instrument “VABI-Matrix“. Ein erster Entwurf der Abgrenzung der o.g. Funktionen wurde bereits im Rahmen des Soll-Konzeptes erarbeitet und sollte im Rahmen der Umsetzung noch einmal mit allen Beteiligten final geprüft und falls notwendig ergänzt werden.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Finalisierung VABI-Matrix und Kommunikation in die Organisation (erster Entwurf zur Abgrenzung ZFM/ dezentrale Experten/ Projektverantwortliche s. Folgefolie)	• R401 ZFM
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Reduzierung von Fehlern durch klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten

© dchp | consulting 2023

VABI-Methodik als Instrument zur Definition der Rollenverteilung

VABI–Matrix	
V	Verantwortlich
A	Ausführend
B	Beteiligt
I	zu Informieren

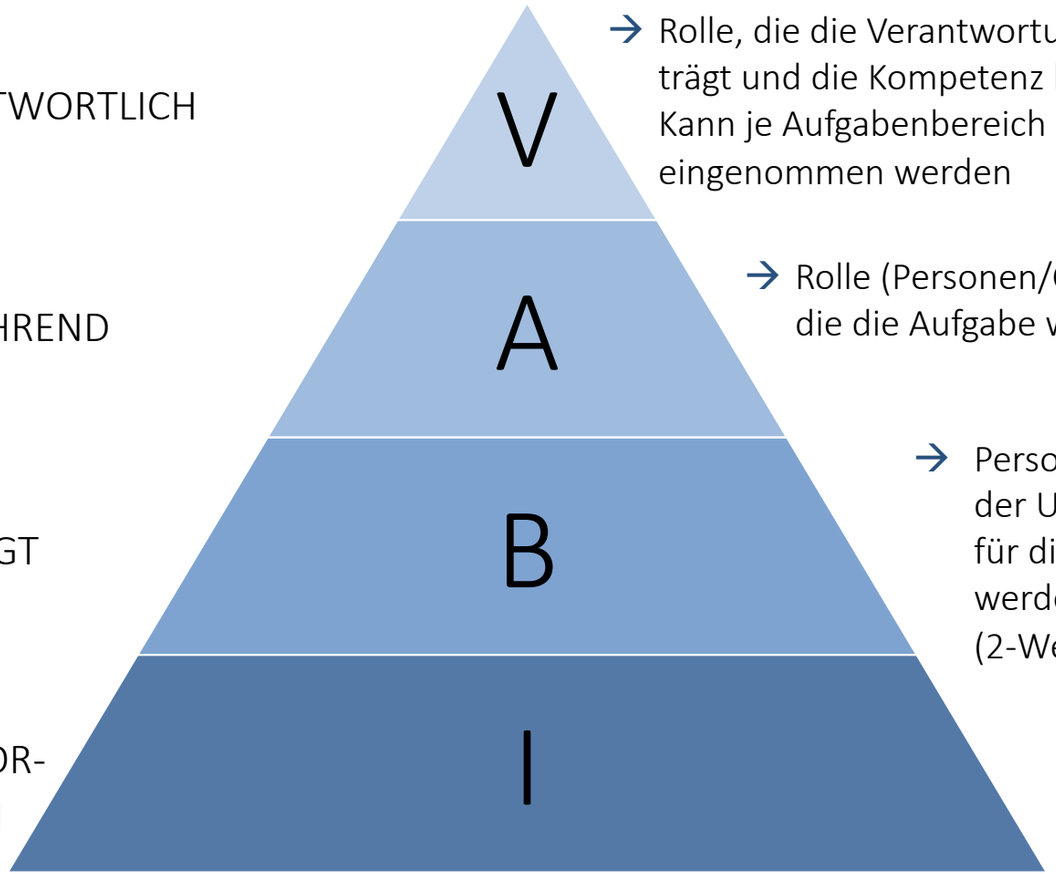
Rollen:

V - VERANTWORTLICH

A - AUSFÜHREND

B - BETEILIGT

I - ZU INFOR-MIEREN



Beschreibung:

→ Rolle, die die Verantwortung für den Erfolg der Tätigkeit trägt und die Kompetenz besitzt, die Ausführung zu delegieren. Kann je Aufgabenbereich nur von einer Person/Organisationseinheit eingenommen werden

→ Rolle (Personen/Organisationseinheiten), die die Aufgabe wahrnimmt und die Tätigkeit ausführt

→ Personen/Organisationseinheiten, die an der Umsetzung beteiligt sind, z.B. relevante Informationen für die Umsetzung haben und deshalb einbezogen/befragt werden müssen (2-Wege-Kommunikation)

→ Personen/Organisationseinheiten, die während oder nach der Tätigkeit informiert werden müssen (1-Wege-Kommunikation)

Entwurf zur Weiterentwicklung

VABI-Matrix [1/2]

Fördermanagement	Rolle/ Funktion			
Aufgabe/ Tätigkeit	Zentrales Fördermanagement	Dezentrale Fördermittelexperten	Projektleiter/ Maßnahmenverantw. Leistungseinheit	…
Koordination von ressort-/ amts-/ geschäftsbereichsübergreifenden Fördermaßnahmen/ -projekten	V/A	-	-	
Sichtung der Förderlandschaft nach neue Programmen	V/A	A/B/I	I	
Aufbereitung und Bereitstellung von adressatengerechten (Kurz-) Informationen zu neuen Förderprogrammen (Aktivierungseffekt)	V/A	A/B/I	I	
Definition und Fortschreibung von Standards (Prozess/ Vorlagen etc.)	V/A	A/B	I	
Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Schulungen der „Experten Fördermanagement“	V/A	I	-	
Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Schulungen zu „Basiswissen Fördermanagement“	V	A	I	
Prüfen von investiven Maßnahmen hinsichtlich Förderfähigkeit	V/A	V/A	B	
Anlegen von Förderprogrammen in einer zentralen Datenbank	V/A	B/I	I	
Anlegen von geförderten Projekten/ Maßnahmen in einer zentralen Datenbank	V/I	B	A	

Entwurf zur Weiterentwicklung

VABI-Matrix [2/2]

Fördermanagement	Rolle/ Funktion			
Aufgabe/ Tätigkeit	Zentrales Fördermanagement	Dezentrale Fördermittelexperten	Projektleiter/ Maßnahmenverantw. Leistungseinheit	…
1. Übergeordnete/ Zentrale Betreuung dezentraler Förderleistungseinheiten				
– Bei der Beantragung und Abwicklung	B	V/A	V/A	
– Einführung von Förderfachverfahren (Standards)	V/A	B/A	B/A	
– Ansprechpartner für die Verwaltungsspitze	V	B	B	
2. Konkrete Fördermittelakquise/ Verfahren (Anträge, Mittelbewirtschaftung, Abrechnung)				
– Zentralorganisiert (ZFM) bei verschiedenen Zuwendungsgebern (ZG (EU, Bund und Land; versch. Fachrichtungen/ Ministerien)	V/A	B/A	B/A	
– Dezentral organisiert (LE), meist eine Anlaufstelle beim ZG	I	V/A	A	
3. Bewilligungsbehördenfunktion (direkte Verfahren Stadt ggü. Privaten [Bürger, Vereine, etc.])				
– Herausragende investive Fördermaßnahmen (z.B. Wuppertaler Tafel)	V/A	-	-	
– Weiterleitung anderer Fördermittel (z.B. Hof- und Fassadenprogramm, Mirker Bahnhof etc.)	V/A	-	A	
– Alle übrigen, z.B. Kultur-, Sport-, Wohnungsbauförderung	I	V/A	V/A	

Transparente und verlässliche Daten ermöglichen übergreifende strategische Steuerung

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Controlling/ Steuerung

Informationen zu Förderverfahren im Zentralen Fördermanagement zusammenführen

Begründung / Erläuterung:

Fördermittelgeber fordern teilweise, dass bestimmte Wertgrenzen bei Mehrfachbeantragung von Fördermitteln aus ein und demselben Förderprogramm (Bsp. De-minimis) nicht überschritten werden. Meist ist die Bereitstellung von Fördermitteln auch seitens des Fördermittelgebers mit einer zeitlich langen Zweckbindung (bis zu 20 Jahre) verbunden. Um einen Gesamtüberblick über die Förderprogramme zu erhalten und auch Jahre nach der Mittelumsetzung Transparenz über Zweckbindungen zu erhalten, sollten diese Informationen idealerweise an zentraler Stelle zusammengeführt werden.

Neben den Verfahren, die das ZFM selbst durchführt oder bei denen es durch seine Beratungsfunktion über das Verfahren in Kenntnis gesetzt ist, laufen aktuell verwaltungsweit viele Förderverfahren tw. auch vollständig ohne die Einbindung vom ZFM. Auch Verfahren, bei denen die Stadt Wuppertal als Fördermittelgeber gegenüber den Bürgern auftritt, wurden tw. ohne Einbindung von ZFM aufgesetzt („Energieeffizientes Zuhause“). Dieses Vorgehen verhindert, dass bewährte Standards und bereits erarbeitete Vorlagen genutzt werden können und hierdurch vermeidbare Doppeltätigkeiten entstehen. Im schlimmste Fall führt ein mit ZFM unabgestimmtes Vorgehen dazu, dass sich inhaltlich überschneidende Programme aufgesetzt werden und hierdurch somit auch die Außenwirkung negativ beeinflusst wird. Wird bei Programmen mit Zweckbindung die im Zuwendungsweck beschriebene Bindung nicht erfüllt, kann es sogar nach mehr als 10 Jahren noch zu Rückzahlungsverpflichtungen ggü. Dem Fördermittelgeber kommen.

Wie empfehlen, künftig das ZFM –sofern es nicht nicht bereits selbst am Verfahren beteiligt ist – mindestens im Rahmen der Antragstellung hierüber in Kenntnis zu setzen. So ist sicher gestellt, dass ein zentrales Controlling der Zweckbindung (s. Maßnahme „Fördercontrolling im ZFM ausbauen und Kennzahlen für die gesamte Verwaltung erfassen“) stattfinden kann und grundsätzlich Transparenz über die verwaltungsweit genutzten Förderprogramme an zentraler Stelle für ein übergeordnetes Controlling herrscht. Im Rahmen der Soll-Prozessdefinition (s. Maßnahme „Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben“) sollte die frühe Information an das ZFM in alle Verfahren verwaltungsweit prozessual verankert werden, die technische Umsetzung sollte im Rahmen des Aufbaus einer zentralen Datenbasis (s. Maßnahme „Zentrale Datenbasis für das Fördermanagement aufbauen“) mit berücksichtigt werden.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Verankerung „Information über Fördermittelantrag an ZFM“ im Rahmen Soll-Prozessdefinition	• R401 ZFM
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Stärkung der zentralen Rolle ZFM
- Grundlage für umfassendes Zweckbindungscontrolling/ übergreifendes Controlling

Transparente und verlässliche Daten ermöglichen übergreifende strategische Steuerung

Amt/ Ressort:	R401	Thema:	Controlling/ Steuerung

Fördercontrolling im ZFM ausbauen und Kennzahlen für die gesamte Verwaltung erfassen

Begründung / Erläuterung:

Ziel eines Fördercontrolling ist es zum einen, Daten z.B. zu ausbezahlten Fördergeldern statistisch aufzubereiten, um das jeweilige individuelle Verfahren steuern zu können. Ein solches Monitoring umfasst in der Regel konkrete förderprogrammspezifische Kennzahlen. Zum anderen können auch amts-/ ressortübergreifende Daten erhoben werden, die die verwaltungsweite Analyse und Auswertung zur Steuerung der Förderbemühungen ermöglichen. Ein weiterer Aspekt des Fördercontrollings ist die Wirkungsbetrachtung, bei der durch Evaluation durchgeführter Verfahren die Effizienz und Effektivität der Verfahren im Nachgang bewertet wird, um hieraus Erkenntnisse für zukünftige Verfahren abzuleiten.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung forderte das Ressort 401 Zentrales Fördermanagement (ZFM) in 2-monatigen Abständen einen „Controllingbericht“ von den Projektleitern ein, die geförderte Maßnahmen verantworteten. Aus den Interviews ging hervor, dass nicht allen Projektleitern transparent war, wofür die abgefragten Daten genutzt werden. Dieses Monitoring erfolgte nur für die im ZFM betreuten Maßnahmen und es gab mangels Informationen aus den Leistungseinheiten keine gesamtstädtische Transparenz über genutzte Förderverfahren. Drüber hinaus wurde durch das ZFM auch in den Leistungseinheiten alle 2 Jahre ein Monitoring der Zweckbindung durchgeführt. Auch hier beschränkte sich das Monitoring auf die Maßnahmen, an denen ZFM unmittelbar beteiligt war.

Wir empfehlen der Stadt Wuppertal, das Fördercontrolling im ZFM dahingehend auszubauen, dass mindestens Transparenz über die verwaltungsweit genutzten Förderverfahren und deren Fördersummen auswertbar sind. Dieses sollte auch im Rahmen der Digitalisierung mit berücksichtigt werden (s. Maßnahme „Zentrale Datenbasis für das Fördermanagement aufbauen“). Darüber hinaus empfehlen wir, im Rahmen von „Lessons Learned“ in regelmäßigen Abständen auch bei ausgewählten Maßnahmen eine Evaluierung durchzuführen, um hieraus Erkenntnisse für zukünftige Verfahren abzuleiten („Was sollten wir wieder so machen?/ Was sollten wir künftig vermeiden?“). Weiterhin sollte das ZFM an der bisherigen Praxis des Controllings individueller Maßnahmen bei denen das ZFM involviert ist, sowie dem regelmäßigen Controlling zur Zweckbindung festhalten. Hierfür empfehlen wir, insbesondere durch Kommunikation in die betroffenen Leistungseinheiten, über die Notwendigkeit für die Datenerhebung erneut zu informieren und hierdurch die Akzeptanz zu verbessern.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Einführung und Schulung der Mitarbeiter für die Durchführung der Reviews (ggf. zunächst Pilotbereich auswählen) • Quantifizierung der benötigen Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung • Definition der notwendigen Stammdaten zur Auswertung	• R401 ZFM
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Kontinuierliche Verbesserung und Wissensaustausch ressort- und ämterübergreifend
- Vermeidung von redundanten Fehlern
- Erhöhung der Steuerbarkeit im Fördermanagement

Transparente und verlässliche Daten ermöglichen übergreifende strategische Steuerung

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Controlling/ Steuerung

Zentrale Datenbasis für das Fördermanagement aufbauen

Begründung / Erläuterung:

Eine verlässliche Datengrundlage ist die Basis für Transparenz und Steuerungsfähigkeit. Ohne verlässliche Daten ist ein Controlling von Prozessen/ Verfahren und strategisches Steuern nicht möglich. Bei dem Aufsetzen von Datenbasen ist es unerlässlich, zunächst die Anforderungen an die spätere Auswertbarkeit der Informationen zu definieren. Nur so kann sicher gestellt werden, dass später auch die Erkenntnisse gewonnen werden, welche für die Steuerung und/ oder Ableitung von Maßnahmen notwendig sind. Dabei gilt aus Effizienzgründen nur das an Daten zu erfassen, was wirklich notwendig ist, diese Daten aber konsistent und in hoher Qualität zu erheben.

Eine zentrale Datenbasis wurde im Zentralen Fördermanagement nicht gepflegt. Da keine Buchungsmerkmale im SAP hinterlegt waren, konnte z.B. keine Auswertung der verwaltungsweit genutzten Fördermittel erfolgen. Ein strategische Steuern einzelner Leistungseinheiten hinsichtlich Effizienz/ Effektivität bei der Nutzung von Förderverfahren war nicht möglich. Auch gab es keine verwaltungsweite Übersicht über bereits genutzte Förderprogramme oder Stammdaten zu Fördermittelgebern und –programme. Das Fördermanagement im Amt für Informationstechnik und Digitalisierung hatte bereits eine amtsinterne Lösung für eine Datenbank in MS Excel erstellt, welche Stammdaten zu genutzten Förderprogrammen erfasst (z.B. Fördergeber, Förderart, Bewilligungszeitraum, Fristen etc.) und in der einzelne Projekte/ Maßnahmen den Programmen zugeordnet werden können. Diese Datenbank wurde zum Zeitpunkt der Untersuchung nur vom Amt 402 genutzt und bereits so erstellt, dass ein späterer Übertrag in SAP möglich wäre. Im Rahmen des Projektes zur Implementierung von SAP S/4HANA wurde bereits diskutiert, dass künftig Buchungen mit einem entsprechenden Kennzeichen versehen werden sollten, damit sichtbar ist, ob diese zu einer geförderten Maßnahme gehören.

Wir empfehlen zunächst zu prüfen, welche Anforderungen seitens des Fördercontrollings an eine zentrale Datenbasis gestellt werden (s. Maßnahme „Fördercontrolling im ZFM ausbauen und Kennzahlen für die gesamte Verwaltung erfassen“). Auf Basis dieser Anforderungen sollte dann eine entsprechende Datenbank erstellt werden. Wir empfehlen hierbei zu prüfen, in wie fern die Datenbank von Amt 402 für die Erfassung von Maßnahmen/ Projekten weiterer Leistungseinheiten geeignet ist. Wir empfehlen außerdem an dem Vorgehen festzuhalten mit der Einführung von SAP S/4HANA weitere Digitalisierungsmöglichkeiten des Fördermanagements zu prüfen.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Definition der Anforderungen an das Fördercontrolling	• ZFM
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Grundlage für Fördercontrolling schaffen
- Transparenz über verwaltungsweit genutzte Förderprogramme herstellen um strategische Steuerung/ Priorisierung zu ermöglichen

© dchp | consulting 2023

Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Wissensmanagement

Fördermanagementkompetenzen durch Qualifizierungsoffensive auf breiter Basis in der Verwaltung stärken

Begründung / Erläuterung:

Konkretes Wissen zu Förderbestimmungen der Programme einzelner Fördermittelgeber vorzuhalten, erfordert detaillierte Recherche und immer wieder neues Erfassen von sich ändernden und/ oder neuen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus gibt es aber auch im Förderumfeld einige grundsätzliche Rahmenbedingungen, welche für eine Vielzahl von Programmen gelten. So zum Beispiel die strikte Einhaltung des Vergaberechts und meist der Maßnahmenbeginn mit der Vergabe der Umsetzung (z.B. bei Baumaßnahmen) als spätester Zeitpunkt für einen Förderantrag. Expertenwissen zu Förderprogrammen/ -bedingungen ist meist nicht sinnvoll in der Breite vorzuhalten, da hierfür der Schulungsaufwand zu hoch wäre. Ein gewisses Grundwissen zu Fördergebern und Rahmenbedingungen von Förderverfahren, sowie deren Ablauf sollte jedoch bei allen Mitarbeitern vorhanden sein, die potentiell mit förderfähigen Maßnahmen betraut sind.

Praxisbeispiele aus dem Alltag des Zentralen Fördermanagements haben gezeigt, dass teilweise zu spät über die Fördermöglichkeiten von einzelnen Maßnahmen in den Leistungseinheiten nachgedacht wird. Dies führte dazu, dass Antragsverfahren nicht oder nur unter immensem Zeitdruck und damit potentiell fehlerbehaftet durchgeführt werden können. In den einzelnen Leistungseinheiten war teilweise kein Überblick und Expertenwissen zu relevanten Fördermittelgebern und/ oder –programmen vorhanden. Auch wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews deutlich, dass nicht allen Mitarbeitern, die Rollen der Europaförderung klar war (s. hierzu auch Maßnahme „Aufgaben der Europaförderung in das Zentrale Fördermanagement integrieren.“)

Wir empfehlen eine Leseschulung zu “Basiswissen Fördermanagement“ für alle Mitarbeiter verpflichtend durchzuführen, die im Rahmen ihrer Tätigkeiten in der Verwaltung mit potentiell förderfähigen Maßnahmen betraut sind. Darüber hinaus empfehlen wir, Expertenwissen zu Fördermittelgebern durch dezentrale Experten (s. „Maßnahme Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren“) aufzubauen und diesen Prozess durch das Zentrale Fördermanagement eng begleiten zu lassen. Ein Entwurf zu möglichen Faktoren und Inhalten einer solchen Qualifizierungsoffensive wurde im Rahmen der Analyse bereist ausgearbeitet (s. Folgefolie). Dieser sollte als Grundlage für die weitere Ausarbeitung im Rahmen der Umsetzung dienen.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Erarbeitung einer Leseschulung „Basiswissen Fördermanagement“ • Schulung der Mitarbeiter auf Breiter Basis • Schulung der dezentralen Experten • optional: Einführung eines Fortbildungsmanagements	• Haupt- und Personalamt zusammen mit Zentralem Fördermanagement
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Bessere Nutzung von Fördermöglichkeiten

© dchp | consulting 2023

Qualifizierungsoffensive Fördermanagement

Entwurf zur Weiterentwicklung

Entwurf Grobkonzept

→ konkrete Ausarbeitung im Rahmen Phase 4 (Umsetzung)

Grundlage/ Rahmenbedingungen	a) Grundverständnis Förderung in der Breite b) Fachverständnis bei den Experten
Zielgruppen	a) Projekt-/ Maßnahmenverantwortliche b) Dezentrale Fördermittelexperten
Ziele & Anforderungen	a) Bewusstsein für Förderprozess schaffen b) Erfahrungs- & Fachwissen aufbauen
Methoden	a) Leseschulung/ Wissensdatenbank b) „Kommunale Fortbildung“/ Interne Schulung/ Schulung BezReg.

Dokumentation (Kompetenzmatrix?)

Mögliche Schulungsinhalte

Förderdatenbank
- Anlage von Projekten/ Programmen
- Auswertungen/ Controlling

Prozess
- Grundsätzlicher Ablauf
- Aufgaben, Kompetenzen, Verantw.
- Glossar/ Begriffsdefinition

Lessons Learned
- Vermeidung förderschädigender Aktivitäten

Weiteres..

Schritt 3: Parameter und mögliche Ausprägungen
Serviceangebot externe Dritte – Umfang d. Beratung für Bürger/ Unternehmen

2 Serviceangebot externe Dritte

Präferenz WS-Teilnehmer
Status Quo

Präferenz WS-Teilnehmer

exklusives Beratungsangebot intern

umfassendes Beratungsangebot intern/extern

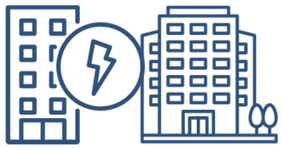
Beratungsangebot exklusiv für Projekte/ Maßnahmen d. Verwaltung und Eigenbetriebe

Hilfestellung bei Identifikation, Auswahl, Beantragung und Durchführung von Förderverfahren erfolgt **exklusiv verwaltungsintern**.

- ➕ Fokus auf Kernaufgaben zur **Sicherstellung** der **Wirtschaftlichkeit** des Verwaltungshandelns
- ➕ Vergleichsweise **geringster Ressourcenaufwand** für Beratung
- ➖ **geringste Serviceorientierung** nach Außen → ggf. schlechte Öffentlichkeitswirkung

Beratungsangebot ZFM für alle Betriebe im „Konzern Stadt“

Betriebe im „Konzern Stadt“ können auch Beratungsleistungen des ZFM in Anspruch nehmen.



- ➕ Eingeworbene Fördermittel wirken sich **ggf. indirekt** auf den **städtischen Haushalt** aus
- ➖ Erhöhter **Ressourcenaufwand** für Beratung
- ➖ Keine direkte **Öffentlichkeitswirksamkeit**

Beratungsangebot ZFM für externe Dritte (Bürger/ Vereine)

Bürger/ Vereine können auch Beratungsleistungen des ZFM in Anspruch nehmen.

Passiv, aktiv, pro-aktiv?

- ➕ **Hohe Serviceorientierung** nach Außen → **Positive Wirkung** in der **Öffentlichkeit**
- ➖ Erhöhter **Ressourcenaufwand** für Beratung → ggf. sehr kleinteiliges Beratungsangebot
- ➖ Eingeworbene Fördergelder wirken sich **nicht** auf den **städt. Haushalt** aus

Beratungsangebot ZFM für externe Dritte (ortsansässige Unternehmen)

ZFM berät auch **ortsansässige Unternehmen.**

- ➖ **Schnittstelle** zu Wirtschaftsförderung **mit sehr hohem Abstimmungs-aufwand**
- ➖ Vergleichsweise **höchster Ressourcenaufwand für Beratung**
- ➖ Eingeworbene Fördergelder wirken sich **nicht** auf den **städt. Haushalt** aus

Grundsätzlich wird Erhalt des Status-Quo angestrebt.

Unterstützung externer Dritter erfolgt weiterhin einzelprogramm-bezogen auf Basis fachpolitischer Entscheidungen.

ZFM ist grundsätzlich über das Ergebnis der Entscheidungen zu informieren, um die Einhaltung von Standards beim Aufsetzen neuer Programme sicherstellen und die Leistungseinheiten entsprechend beraten zu können.

© dchp | consulting 2023

Hohe Serviceorientierung zum Bürger verbessert die Außenwirkung

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Serviceangebot ext. Dritte

Beratungsangebot für externe Dritte einzelprogrammbezogen auf Basis fachpolitischer Entscheidungen sicherstellen

Begründung / Erläuterung:

Neben Förderprogrammen von EU/ Bund/ Land, welche Verwaltungen für ihre hausinternen eigenen Maßnahmen in Anspruch nehmen, existieren auch Förderprogramme, welche die Verwaltungen selber ins Leben rufen und/oder durch Anregung von Fördermittelgeber als durchleitende Stelle zwischen Fördermittelgeber und Bürger/ Vereinen vermitteln. Beispiel hierfür war z.B. die Städtebauförderung „Soziale Stadt“ von Bund und Ländern mit Hilfe derer die Kommunen eigene Hof- und Fassadenprogramme in ausgewiesenen Gebietskulissen ihren Bürgern anbieten konnten.

Die Praxis hat gezeigt, dass das Zentrale Fördermanagement bei der Aufstellung stadtinterner eigener Förderprogramme nicht immer rechtzeitig informiert war. Hierdurch entstanden vermeidbare Doppeltätigkeiten und teilweise sich inhaltlich überschneidende Programme für die Bürger der Stadt Wuppertal.

Um künftig zu vermeiden, dass stadteigene Förderprogramme ohne Kenntnis des ZFM aufgesetzt werden, empfehlen wir stadtweit z.B. per entsprechender Verfügung sicherzustellen, dass auch alle stadteigenen Förderverfahren zumindest unter Kenntnisnahme des Zentralen Fördermanagements zu erfolgen haben. Dies sollte darüber hinaus auch bei der Soll-Prozessdefinition entsprechend im Ablauf vermerkt werden (s. Maßnahme „Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben“).

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
x kurzfristig (bis Ende 2023) mittelfristig (bis Mitte 2024) langfristig (Mitte 2024 ff)	• Verortung im Rahmen Soll-Prozessdefinition	• Verwaltungsspitze

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Vermeidung von Doppeltätigkeiten
- Einheitlicher, abgestimmter Auftritt nach Außen

© dchp | consulting 2023

Schritt 3: Parameter und mögliche Ausprägungen
Finanzierung Eigenanteil – strategisches Haushaltsbudget

3 Finanzierung Eigenanteil

Vorschlag im Rahmen des Projektes weiter verfolgen:

Haushaltsrechtliche Umsetzbarkeit, sowie Entscheidungskriterien und entsprechender Entscheidungsprozess sind im Rahmen der Umsetzung zu klären.

Status Quo

Eigenanteil wird ausschließlich aus dem jeweiligen Haushaltsbudget des Leistungseinheit gestellt

Wollen Leistungseinheiten Fördermittel in Anspruch nehmen, so müssen sie den **Eigenanteil selber im Haushalt einplanen** und **bereitstellen**.

- **HH-Planung** in „Jahresscheiben“ **kollidiert** häufig mit **Kurzfristigkeit von Förderaufrufen** und/ oder unterjährig veröffentlichten neuen Förderprogrammen
  - **Kurzfristige/ zeitnahe Bereitstellung** von überplanmäßigen Mitteln nicht immer gewährleistet → Fördermittel können nicht beantragt werden
- **Entscheidungsprozess** für/ wider die ungeplante Bereitstellung von Eigenanteilen ist **nicht immer nachvollziehbar**

Präferenz WS-Teilnehmer

Zusätzliches zentrales HH-Budget für kurzfristige Bereitstellung von Eigenmitteln *(Bsp. „Helge Lindh Geld“)*

Ein oder mehrere **zusätzliche zentrale HH-Budgets** für die Finanzierung von Eigenanteilen sind eingerichtet. Ein standardisierter Prozess regelt von Anmeldung des Bedarfs bis hin zur Entscheidungsfindung für den Zugriff den Ablauf.

- Unterjährig geschaffene **neue Förderprogramme, sowie kurzfristige Förderaufrufe** können fristgerecht bedient werden
  - **Schnelle Bereitstellung** von ungeplanten **Eigenanteilen** ist **sichergestellt**
  - **Haushaltsmittel** werden möglichst **effektiv** und **wirtschaftlich genutzt**
- **Nachvollziehbare schnelle Entscheidungs-wege** sind definiert und dokumentiert

Grundsätzliche Bereitstellung aller Eigenmittel über zentrales HH-Budget

Ein **zentrales HH-Budget** für die Finanzierung aller Eigenanteile ist eingerichtet. Ein standardisierter Prozess regelt von Anmeldung des Bedarfs bis hin zur Entscheidungsfindung für den Zugriff den Ablauf.

- **Zentraler Überblick** über alle städtischen Maßnahmen, bei denen Fördermittel involviert sind
- **Verlagerung der Verantwortung** für Entscheidungsprozess auf eine zentrale Stelle → potentieller Engpass
- **Hoher Abstimmungsaufwand** an den zahlreichen Schnittstellen zu den Leistungseinheiten

© dchp | consulting 2023

Sicherstellung der Finanzierung der Eigenanteile ist Grundlage einer jeden Förderung

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Finanzierung

Förderung der Finanzierung von Eigenanteilen durch frühzeitige Einbindung der Kämmerei ermöglichen

Begründung / Erläuterung:

Neben umfangreichen Programmen von EU, Bund und Land zur Projektförderung als „Zuschussgeschäft“ bieten sich häufig auch Förderprogramme zur Finanzierung der Eigenanteile z.B. über NRW.BANK oder KfW an. Diese fördern in der Regel kommunale Darlehen mit günstigen Zinsen, Tilgungszuschüssen, Tilgungsfreijahren o.ä..

Aus den Interviews ging hervor, dass teilweise erst im fortgeschrittenen Projektverlauf die Kämmerei zur Bereitstellung der Eigenanteile durch die Leistungseinheiten kontaktiert wird. Auf Grund der Kurzfristigkeit der Anfragen ist häufig eine Prüfung seitens der Kämmerei hinsichtlich potentieller Förderprogramme zur Finanzierung des Eigenanteils nicht mehr möglich. Eine zentrale Erfassung der für die Finanzierung kommunaler Darlehen in Frage kommenden Förderprogramme in einer Datenbank o.ä. erfolgte nicht.

Wir empfehlen, im Rahmen der Definition der Soll-Prozesse, neben einer grundsätzlichen Prüfung von Maßnahmen hinsichtlich Förderfähigkeit (z.B. auf Basis definierter Kriterien über Maßnahmenumfang) in den Leistungseinheiten auch frühzeitig eine Information über die geplanten geförderten Maßnahmen an die Kämmerei vorzusehen (s. Maßnahme „Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben“), damit diese mit ausreichendem Vorlauf eigens eine Prüfung zur Förderung der Finanzierung des Eigenanteils durchführen kann.

Grundsätzlich empfehlen wir, das Fachwissen über Förderprogramme für kommunale Darlehen, sowie die Prüfung und Abwicklung der Förderung zur Finanzierung des Eigenanteils als Aufgabe im Ressort 403.1 Kämmerei klar zu verorten. Die hierfür benötigen Personalressourcen sind zu bemessen (s. Maßnahme „Sachgerechte Ressourcenausstattung sicherstellen“) und im Rahmen zukünftiger Entwicklungen (z.B. verstärkte/ verminderte Wahrnehmung von Fördermitteln) entsprechend fortzuschreiben.

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Verortung der frühzeitigen Information an die Kämmerei im Rahmen Soll-Prozessdefinition • Klare Definition und Kommunikation der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten in Bezug auf Förderung zur Finanzierung von Eigenanteilen • Quantifizierung der benötigen Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung	• 403.1 Kämmerei
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Verbesserung der Vorlaufzeit für die Kämmerei zur Prüfung geeigneter Förderprogramme zur Finanzierung der Eigenanteile
- Wirtschaftlicher Einsatz der Haushaltsmittel

© dchp | consulting 2023

Sicherstellung der Finanzierung der Eigenanteile ist Grundlage einer jeden Förderung

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Finanzierung

Kurzfristige Bereitstellung von Eigenanteilen durch strategische(s) HH-Budget(s) ermöglichen

Begründung / Erläuterung:

Fördermittelgeber passen Programme teilweise unterjährig an, setzen neue Förderprogramme auf und/ oder rufen kurzfristig zur Beantragung von noch übrig gebliebenen Mitteln auf. In diesen Ausnahmefällen ist eine vorausschauende Planung seitens der Verwaltung, um kurzfristig Fördermittel beantragen zu können meist nicht möglich. Insbesondere ich im Bereich der Digitalisierung werden häufig Restmittel vom Fördermittelgeber unterjährig verteilt, die eine kurzfristige Beantragung selbiger voraussetzen. Innerhalb kürzester Fristen müssen hierbei beim Fördermittelgeber entsprechende Anträge gestellt werden, da die begrenzten Mittel meist der Reihe nach bis zur vollständigen Ausschöpfung an die Antragssteller vergeben werden (“Windhundverfahren“).

Ein gesonderter Prozess für die unterjährige kurzfristige Bereitstellung von Eigenanteilen existierte nicht. Der übliche Genehmigungsprozess von Über-/ Außerplanmäßigen Mitteln über die Gremien hat idR eine zu lange Durchlaufzeit, um z.B. bei der Verteilung von Restmitteln seitens des Fördermittelgebers noch Berücksichtigung zu finden. Teilweise können hierdurch auch geringe Eigenanteile zu Maßnahmen mit hohen Förderquoten nicht rechtzeitig realisiert werden.

Wir empfehlen, die Einrichtung von zentralen strategischen Haushaltsbudgets für die kurzfristige Bereitstellung von Eigenanteilen in Ausnahmefällen zu prüfen. Neben der haushaltsrechtlichen Umsetzbarkeit sollte ein standardisierter Entscheidungsprozess zur Beantragung, Prüfung und Freigabe dieser Mittel aus dem strategischen HH-Budget im Rahmen der Umsetzung definiert werden. Für die Entscheidungsfindung im Prozess bietet es sich an, eindeutige Kriterien zu erarbeiten, welche eine objektive Entscheidung ermöglichen. Bei der Soll-Prozessdefinition sollte außerdem eine möglichst geringe Durchlaufzeit unter Berücksichtigung der Einbindung aller notwendigen Entscheidungsträger als Ziel definiert werden, um den Anforderungen der Fördermittelgeber an kurzfristige Beantragungen künftig möglichst entsprechen zu können. Dieser Prozessstandard sollte unabhängig davon, ob die Verfahren über das ZFM oder die Leistungseinheiten abgewickelt werden für alle Leistungseinheiten verbindlich gelten. Die Erarbeitung des Prozessstandards sollte federführend durch das Zentrale Fördermanagement begleitet werden (s. Maßnahme „Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken“).

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Prüfung haushaltsrechtliche Umsetzung der strategischen HH-Budgets	• Kämmerei (haushaltsrechtliche Umsetzung) • ZFM (Prozessstandard)
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Kurzfristige unterjährige Bereitstellung von Eigenanteilen zur verstärkten Nutzung von Fördermitteln ermöglichen
- Nachvollziehbarer transparenter Entscheidungsprozess

© dchp | consulting 2023

Standards sind die Grundlage für effiziente Abläufe und Schnittstellen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	(Prozess-) Standards

Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben

Begründung / Erläuterung:

Die Analyse hat gezeigt, dass für das Fördermanagement bislang keine verwaltungsweit gültigen Prozesse in standardisierter Form (z.B. in Prozessablaufdiagrammen) visualisiert und dokumentiert sind. Eine Überprüfung der Einhaltung von Prozessvorgaben ist daher nicht möglich. Die Grundlagen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sind nicht gegeben. Im Zentralen Fördermanagement wurden 2021 im Rahmen eines internen Projektes zur Prozessoptimierung durch das Haupt- und Personalamt Ist-Prozesse detailliert aufgenommen, analysiert und Soll-Prozesse dokumentiert. Die Prozessdarstellung erfolgte im stadtweiten Standard „Picture“. Darüber hinaus wurde auch ein erster Ansatz für ein Prozesshandbuch über MS OneNote erarbeitet.

Die Berater empfehlen den sukzessiven Aufbau eines internen, prozessorientieren Qualitätsmanagements (QM). Hierfür bietet es sich an, zunächst die Struktur eines internen Prozess-Handbuchs zu erarbeiten. Ziel dieses Handbuchs sollt es sein u.a. die Kernprozesse und Schnittstellen/ Wechselbeziehungen zu erfassen, zu dokumentieren und entsprechenden Standards zu erarbeiten, festzuschreiben (Dokumentation) und deren Einhaltung über ein geeignetes Controllingsystem sicherzustellen. Erste Grundlage können hierfür die im ZFM erarbeiteten Prozessdarstellungen, sowie der Entwurf des Handbuchs in MS OneNote sein. Wir empfehlen die Verantwortung für die Definition der Prozessstandard im ZFM zu verorten (s. Maßnahme „Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken“). Bei der operativen Erarbeitung sollten die jeweiligen Experten der Leistungseinheiten beteiligt werden, um die Übertragbarkeit der Soll-Prozesse auf die Anforderungen der einzelnen Leistungseinheiten sicherzustellen.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Erarbeitung von Prozessstandards • Schaffung eines einheitlichen Qualitätsbewusstseins in der Organisation	• R401 ZFM
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Einhaltung der (selbst definierten) Prozess- und Arbeitsqualität und damit der Dienstleistungsqualität
- Grundlage für Kontinuierliche Verbesserung
- Reduzierung der Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter durch umfangreiche und aktuelle Dokumentationen

© dchp | consulting 2023

Standards sind die Grundlage für effiziente Abläufe und Schnittstellen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	(Prozess-)Standards

Frühzeitige Einbindung des RPA bei Aufgabenübertragung durch den Fördermittelgeber sicherstellen

Begründung / Erläuterung:

Fördermittelgeber übertragen teilweise Aufgaben an die Rechnungsprüfungsämter der Städte. So auch im Bereich Fördermanagement, wo teilweise das Rechnungsprüfungsamt als Testierende Stelle und zur Prüfung der Verwendungsnachweise durch die Fördermittelgeber verpflichtet wird. Hierbei ist es wichtig, dass das RPA früh über seine Rolle im jeweiligen durch die Verwaltung initiierten Förderverfahren informiert wird, um die notwendigen Ressourcen planen und vorhalten zu können.

Nicht immer wurde das Rechnungsprüfungsamt frühzeitig durch die Leistungseinheit über Förderverfahren informiert, in denen es die Aufgaben zur Testierung und Prüfung der Verwendungsnachweise durch den Fördermittelgeber übertragen bekommen hatte. Dies führte dazu, dass entsprechende Personalkapazitäten außerplanmäßig und kurzfristig zur Verfügung gestellt werden mussten, um nicht zu riskieren, dass bereits gewährte Fördermittel wieder zurückgezahlt werden müssen. Auch war nicht immer allen Leistungseinheiten anhand der Ausführungen in den Förderbestimmungen klar erkenntlich, wann das Rechnungsprüfungsamt diese Aufgaben übertragen bekommt.

Wir empfehlen, im Rahmen der Definition der Soll-Prozesse, frühzeitig eine Information über die geplanten geförderte Maßnahmen an das RPA zu verorten, bei denen dieses als testierende Stelle und/ oder zur Prüfung der Verwendungsnachweise durch den Fördermittelgeber verpflichtet wird (s. Maßnahme „Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben“), damit dieses mit ausreichendem Vorlauf die entsprechenden Personalkapazitäten hierfür einplanen können. Darüber hinaus empfehlen wir, das Fachwissen über Förderbestimmungen hinsichtlich Notwendigkeit zur Einbindung RPA bei den dezentralen Experten zu verorten (s. Maßnahme „Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren“).

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
x kurzfristig (bis Ende 2023) mittelfristig (bis Mitte 2024) langfristig (Mitte 2024 ff)	• Verortung der frühzeitigen Information an das RPA im Rahmen Soll-Prozessdefinition • Quantifizierung der benötigen Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung	• Rechnungsprüfungsamt

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Planungssicherheit RPA erhöht

© dchp | consulting 2023

Standards sind die Grundlage für effiziente Abläufe und Schnittstellen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	(Prozess-)Standards

Dokumentation der Förderverfahren standardisieren und digitalisieren

Begründung / Erläuterung:

Ein einheitliches Vorgehen bei der Dokumentation von Förderverfahren stellt sicher, dass jederzeit auch im Krankheits-/ Vertretungsfall Mitarbeiter auf die notwendigen Daten zugreifen können und darüber hinaus, dass Unterlagen in prüffähiger Form dem Fördermittelgeber und/ oder RPA vorgelegt werden können.

Förderverfahren wurden in den Leistungseinheiten der Verwaltung nicht einheitlich dokumentiert. Das RPA, welches teilweise als testierende Stelle und/ oder zur Prüfung der Verwendungsnachweise vom Fördergeber beauftragt wurde, berichtete, dass nicht immer alle Unterlagen prüffähig vorlagen oder teilweise auf Grund von fehlenden Berechtigungen kein lesender Zugriff auf die digitalen Dokumente möglich war.

Von den untersuchten Leistungseinheiten hatte einzig das Amt für Digitalisierung und Informationstechnik (Amt 402) im städtischen Dokumentenmanagementsystem D.3 eine Aktenstruktur („Beschaffungsakte“) erstellt, in der die Vorgänge mit allen dazugehörigen Dokumenten einheitlich dokumentiert wurden.

Wir empfehlen eine Dokumentationsstandard für die Ablage aller im Rahmen von Förderverfahren genutzten Dokumente im städtischen Dokumentenmanagementsystem D.3 zu erarbeiten. Weiterhin empfehlen wir, dem Rechnungsprüfungsamt lesenden Zugriff auf diese Dokumentation für alle Leistungseinheiten einzurichten, um eine effiziente Prüfung zu ermöglichen.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Erarbeitung eines Dokumentationsstandards für die Dokumentation von Förderverfahren in D.3 • Einführung und Schulung der Mitarbeiter für die Durchführung der Reviews (ggf. zunächst Pilotbereich auswählen)	• R401 ZFM
x	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Prüffähigkeit der Dokumentation ist sichergestellt

© dchp | consulting 2023

Eine sachgerechte Personalausstattung ist für die Aufgabenerledigung unerlässlich

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Personalausstattung

Sachgerechte Ressourcenausstattung sicherstellen

Begründung / Erläuterung:

Die Gewährleistung einer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung erfordert in Anbetracht der sich verändernden Anforderungen sowohl eine Professionalisierung der bestehenden Ressourcen (s. Wissensmanagement) als auch eine potentiell erhöhte personelle Ressourcenausstattung durch neu zu implementierende Funktionen (dezentrale Experten, EU-Förderung) und erweiterte Aufgabenwahrnehmung (Stärkung/ Professionalisierung ZFM), um die operativen und strategischen Aufgaben des Fördermanagements zufriedenstellend wahrnehmen und zielführend unterstützen zu können. Hierbei sollten auch die Querschnittsbereiche Beachtung finden, welche durch eine gesamtstädtisch verstärkte/ gesteigerte Wahrnehmung von Fördermöglichkeiten einen Zusatzaufwand erfahren. Dies ist auf Basis der Analyse insbesondere auch beim Rechnungsprüfungsamt relevant. Hier wird zunehmend von Fördermittelgebern die Rolle für Testierung und Prüfung der Verwendungsnachweise an das RPA übertragen.

GÖRG und dchp® empfehlen basierend auf der Umsetzungsplanung zu den Maßnahmen

- Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren
- Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken
- Aufgaben der Europaförderung in das Zentrale Fördermanagement integrieren

jeweils den personellen Ressourcenbedarf zu ermitteln und eventuellen Mehrbedarf im Vergleich zum aktuellen Ist-Zustand vorzusehen. Darüber hinaus empfehlen für den Querschnittsbereich RPA die Entwicklung des gesamtstädtischen Fördervolumens zu beobachten und sofern hier die Anforderungen hinsichtlich Testierung/ Prüfung der Verwendungsnachweise an das RPA steigt, den entsprechenden Ressourcenbedarf einzuplanen. Die für die Personalausstattung erforderlichen finanziellen Ressourcen sollten bei den kommenden Haushaltsplanungen entsprechend berücksichtigt werden.

Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Ende 2023)	• Personalbedarf ist in Abhängigkeit zur geplanten Umsetzung der Maßnahmen ermittelt	• Haupt- und Personalamt • Leitung der Geschäftsbereiche
	mittelfristig (bis Mitte 2024)		
x	langfristig (Mitte 2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Verbesserung der quantitativen und qualitativen Leistungserbringung durch sachgerechte Ressourcenausstattung

© dchp | consulting 2023

Die zeitliche Realisierung der Maßnahmen ist gestaffelt und dient als Grundlage für die Umsetzungsplanung

Legende Realisierungszeitraum
kurzfristig (bis Mitte 2023)
mittelfristig (bis Ende 2023)
langfristig (2024 ff)

	Maßnahme	Realisierungszeitraum
I Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten	1. Fördermanagement durch die Einführung dezentraler Experten professionalisieren	langfristig
	2. Strategische und koordinierende Funktion des Zentralen Fördermanagements stärken	langfristig
	3. Aufgaben der Europaförderung in das Zentrale Fördermanagement integrieren	mittelfristig
	4. Rollen der Prozessbeteiligten klar definieren, dokumentieren und transparent kommunizieren	mittelfristig
II Controlling/ Steuerung	5. Informationen zu Förderverfahren im Zentralen Fördermanagement zusammenführen	mittelfristig
	6. Fördercontrolling im ZFM ausbauen und Kennzahlen für die gesamte Verwaltung erfassen	mittelfristig
	7. Zentrale Datenbasis für das Fördermanagement aufbauen	langfristig
III Wissensmanagement	8. Fördermanagementkompetenzen durch Qualifizierungsoffensive auf breiter Basis in der Verwaltung stärken	mittelfristig
IV Serviceangebot ext. Dritte	9. Beratungsangebot für ext. Dritte einzelprogrammbezogen auf Basis fachpolitischer Entscheidungen sicherstellen	kurzfristig
V Betrieb Vergabeplattform	10. Förderung der Finanzierung von Eigenanteilen durch frühzeitige Einbindung der Kämmerei ermöglichen	mittelfristig
	11. Kurzfristige Bereitstellung von Eigenanteilen durch strategische(s) HH-Budget(s) ermöglichen	mittelfristig
VI (Prozess-)Standards	12. Standardisierte Prozesse für das Fördermanagement einführen und fortschreiben	langfristig
	13. Frühzeitige Einbindung des RPA bei Aufgabenübertragung durch den Fördermittelgeber sicherstellen	kurzfristig
	14. Dokumentation der Förderverfahren standardisieren und digitalisieren	mittelfristig
VII Personalressourcen	15. Sachgerechte Ressourcenausstattung sicherstellen	langfristig

© dchp | consulting 2023

Inhalt

1. Projektüberblick 3
   - Projektstruktur und Phasenmodell
   - Vorgehensweise im Projekt
2. Ergebnisse der Ist-Analyse 7
   - Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews
   - Datenanalyse Fördervolumen
   - Überblick aktuelle Aufgabenwahrnehmung
   - Unterstützungsbedarf Leistungseinheiten durch ZFM
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung 20
   - Themenfelder mit Optimierungsbedarf
   - Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze
   - Maßnahmenempfehlungen zur Neuaufstellung
4. **Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte 52**

© dchp | consulting 2023

Empfehlung zur Umsetzung des Soll-Konzepts

Wir empfehlen die Umsetzung der dargestellten Handlungsempfehlungen

- GÖRG und dchp® haben im Rahmen des Projektes auf Basis der Ergebnisse aus den Interviews und Workshops Verbesserungsansätze erarbeitet und diese in insgesamt 15 Optimierungsmaßnahmen überführt.
- Die konsequente Umsetzung der Handlungsempfehlungen wird
  - Prozessverbesserungen,
  - eine Verbesserung des IT-Einsatzes (Digitalisierung) sowie
  - eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Servicequalität (auch ggü. Dritten)

  des Fördermanagements bei der Stadt Wuppertal bewirken.
- Wir empfehlen die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und die Benennung eines Umsetzungsbeauftragten bzw. die Bildung einer Umsetzungskommission.
- Die einzelnen Handlungsempfehlungen sollten zeitnah in enger Kooperation der Beteiligten umgesetzt werden, wobei der Umsetzungsprozess zu koordinieren und zu steuern ist.
- Die Verwaltungsspitze und die Leitungen der Geschäftsbereiche sind regelmäßig über den Stand des Umsetzungsprozesses zu informieren.
- Bei Bedarf kann für spezifische Fragen externer Sachverstand hinzugezogen werden (z. B. Umsetzung der Prozess-veränderungen im Detail oder Konzipierung des fachspezifischen Controlling).

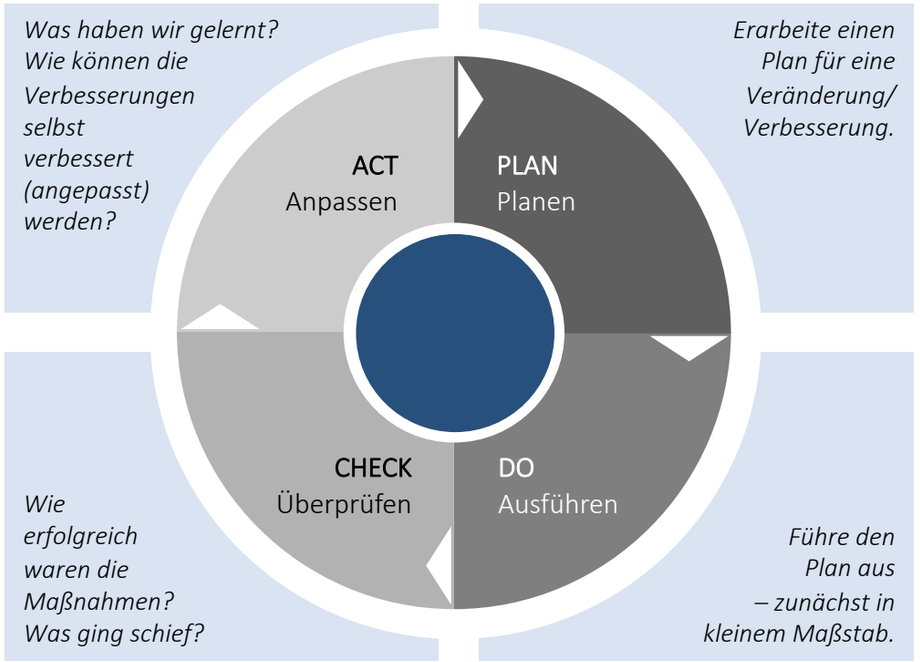
© dchp | consulting 2023

dchp® empfiehlt die Umsetzung im Rahmen eines abgestimmten Prozesses

Die Reorganisation ist ein Prozess!

- Daher wird eine schrittweise Umsetzung empfohlen. Ggf. sind Anpassungen durch Veränderungen der Rahmenbedingungen im Laufe des Prozesses notwendig.
- Eine Priorisierung der Maßnahmen ist notwendig. Hierbei stehen folgende Fragestellungen im Fokus:
  - Was kann kurzfristig angegangen und umgesetzt werden?
  - Wie ist die Kosten-Nutzen-Relation bei der Umsetzung?
  - Für welche Maßnahmen benötige ich welche Entscheidungen (Verwaltungsvorstand/ Gremien)?
  - Wird ggf. externe Umsetzungsbegleitung notwendig?
  - Welche Umsetzungszeiträume sind für die einzelnen Maßnahmen anzusetzen?
  - Welche Verantwortlichkeiten und Termine sind festzulegen?

- Um die Zielerreichung sicherzustellen, sind Maßnahmen des **Umsetzungscontrollings** zu vereinbaren.
- Die Umsetzung des Soll-Konzepts sollte in eine **kontinuierliche Weiterentwicklung** münden (Basis: PDCA-Zyklus, siehe Grafik).



© dchp | consulting 2023

Terminfindung & nächste Schritte

Nr.	Was	Wer	Wann
1	Dokumentation Soll-Konzept	dchp®/ GOERG	Mai
2	Vorstellung Entwurf Soll-Konzept im VV	dchp®/ GOERG	*tbd*
3	Finalisierung Soll-Konzept	dchp®/ GOERG	*Ende Mai*
4	Vorstellung Entwurf Soll-Konzept in der Politik	dchp®/ GOERG	*tbd*

© dchp | consulting 2023

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Adresse

dchp | consulting
Unternehmensberatung BDU

Bastionstraße 6A
D-40213 Düsseldorf
www.dchp-consulting.de

GÖRG
Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Ulmenstraße 30
D-60325 Frankfurt am Main
www.goerg.de

Ansprechpartner

Dr. Christian Höfeler
Partner/Geschäftsführer

Fon: +49 (211) 749 583 301
Fax: +49 (211) 749 583 309
Mobil: +49 (176) 70 663 558
hoefeler@dchp-consulting.de

Carsten Speckamp
Associate Partner

Fon: +49 (211) 749 583 303
Fax: +49 (211) 749 583 309
Mobil: +49 (162) 98 34 644
speckamp@dchp-consulting.de

Dr. Kai Uwe Schneevogl
Rechtsanwalt/ Partner

Fon: +49 (69) 170000 289
Fax: +49 (69) 170000 228

kschneevogl@goerg.de

Dr. Jan-Peter Müller
Rechtsanwalt/ Partner

Fon: +49 (69) 170000 297
Fax: +49 (69) 170000 228

jmueller@goerg.de

© dchp | consulting 2023

dchp *consulting*

Präsentation

Verteiler

Ansprechpartner
Dr. Christian Höfeler

Fon: +49 (211) 749 583 301
Fax: +49 (211) 749 583 309
hoefeler@dchp-consulting.de

dchp | consulting
Unternehmensberatung BDU
www.dchp-consulting.de

Bastionstraße 6A
D-40213 Düsseldorf
duesseldorf@dchp-consulting.de

Rosa-Luxemburg-Straße 29
D-04103 Leipzig
leipzig@dchp-consulting.de