

### Projektbeschreibung Controlling

#### 1 Einleitung

Das Controlling bildet ein wichtiges Instrument im Rahmen der Umsetzung des Programms MÜLHEIM 2020. Dementsprechend besteht hierbei die Verpflichtung zu einer professionellen Herangehensweise, für die sich die Stadt Köln einer externen Unterstützung bedienen möchte. Das Controlling soll daher nach der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) europaweit ausgeschrieben werden.

#### 2 Überblick über die Struktur des Programms MÜLHEIM 2020

Im Programm MÜLHEIM 2020 werden in drei Handlungsfeldern rund 40 Projekte durchgeführt. Diese gliedern sich in die Handlungsfelder Bildung, Lokale Ökonomie und Städtebau. Die Gesamtkoordination des Programms hat das Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln inne, die Zuständigkeit für die Umsetzung der einzelnen Projekte liegt bei den jeweiligen Fachämtern der Stadtverwaltung.

Die Projekte des Programms befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Umsetzung. Die Mehrzahl der Projekte in den Handlungsfeldern Bildung, Lokale Ökonomie und Städtebau haben bereits begonnen, einige andere befinden sich noch im Vergabeverfahren beziehungsweise müssen noch ausgeschrieben werden.

Um die einzelnen Projekte und beteiligten Akteure bestmöglich miteinander zu vernetzen und den integrierten Ansatz des Programms vor Ort wirksam umzusetzen, sind für die Handlungsfelder Bildung und Lokale Ökonomie übergreifende Koordinationsaufgaben definiert worden. Diese werden von den jeweils zentralen Projekten der Handlungsfelder, dem Mülheimer Bildungsbüro und dem Büro Wirtschaft für Mülheim, wahrgenommen. Im Handlungsfeld Städtebau übernimmt das Amt für Stadtentwicklung und Statistik diese Koordinations- und Vernetzungsaufgabe.

Im Folgenden wird die interne Steuerungs- und Umsetzungsstruktur des Programms MÜLHEIM 2020 näher beschrieben.

##### 2.1 Steuerungsstruktur

Das Amt für Stadtentwicklung und Statistik ist für die Gesamtkoordination des Programms MÜLHEIM 2020 zuständig und damit auch für die Zielverantwortung des Programms. Für die zentralen Aufgabenbereiche Controlling, Wissenschaftliche Begleitung und Stadtteil- und Programmmarketing bedient sie sich der Unterstützung externer Dienstleister.

Das Amt für Stadtentwicklung und Statistik bildet das Bindeglied zwischen allen involvierten Fachämtern innerhalb der Verwaltung und berichtet den politischen Gremien. Alle Kontakte zur Bezirksregierung Köln als für die Fördermittel zuständige Bewilligungsbehörde laufen über das Amt für Stadtentwicklung und Statistik. Dies betrifft zum Beispiel die Mittelabrufe, alle Veränderungen in Projekten oder im Gesamtprogramm sowie alle sonstigen Abstimmungen mit dem Fördermittelgeber.

Die Fachämter verantworten die Umsetzung der Projekte und steuern die Projektträger in der Leistungserbringung. Die Steuerung erfolgt im engen Rahmen des Vergaberechts, was die Steuerungsmöglichkeiten im Vergleich zu einer normalen Projektsteuerung einschränkt.

Über die Steuerung der Projekte hinaus sind für alle Handlungsfelder Steuerungsgruppen eingerichtet worden, die mit Vertretern der verantwortlichen Fachämter und weiteren Beteiligten besetzt sind. Diese Gruppen stimmen projektübergreifende Aktivitäten in den Handlungsfeldern ab und schaffen dadurch Synergien in der Durchführung der Projekte. Das Bildungsbüro und das Büro Wirtschaft für Mülheim übernehmen die Geschäftsführung der Steuerungsgruppen in den Handlungsfeldern Bildung und Lokale Ökonomie. Die Geschäftsführung der Steuerungsgruppe Städtebau übernimmt das Amt für Stadtentwicklung und Statistik.

Die Steuerung der Umsetzung des Gesamtprogramms wird durch den Lenkungskreis Gesamtprogramm unterstützt. Hier erfolgt die Abstimmung handlungsfeldübergreifender Aktivitäten im Sinne der Zielsetzungen des Gesamtprogramms. Der Lenkungskreis wird vom Oberbürgermeister geleitet und ist darüber hinaus mit den Beigeordneten der am Programm beteiligten Dezernate besetzt. Er entscheidet insbesondere über Konfliktfälle und Maßnahmen, die in den Steuerungsgruppen nicht geklärt werden können oder deren Entscheidungskompetenz übersteigen.

## **2.2 Programmevaluation**

Die **Programmevaluation** befasst sich mit der Analyse und Bewertung der Wirkungsweise, der Wirksamkeit und der Wirkungszusammenhänge des Gesamtprogramms. Die Konzeption, die Umsetzung und die Auswirkungen des Programms als Ganzes werden analysiert und bewertet. Damit soll u.a. überprüft werden, ob der Ansatz des Strukturförderprogramms MÜLHEIM 2020 auf andere ähnlich gelagerte Problemgebiete übertragbar ist.

Zur Programmevaluation MÜLHEIM 2020 wird das Amt für Stadtentwicklung und Statistik ebenfalls die Unterstützung eines externen Dienstleisters in Anspruch nehmen. Dieser wird das Programm voraussichtlich ab der Mitte der Umsetzungsphase der Projekte begleiten und damit seinen Schwerpunkt auf die ex-post Evaluation legen.

## **2.3 Stadtteil- und Programmmarketing**

Das **Stadtteil- und Programmmarketing** unterstützt die Umsetzung von MÜLHEIM 2020 durch einen aktiven Prozess zur Konsens- und Imageentwicklung, der schwerpunktmäßig die Entwicklung eines neuen „Mülheim-Gefühls“ und die Ausbildung eines eigenständigen Profils des Programmgebiets fördert. Dabei berücksichtigt es die Ebenen des Gesamtprogramms, der Handlungsfelder sowie der Projekte. Es berät die Projektträger in der Öffentlichkeitsarbeit, unterbreitet Aktionsvorschläge und setzt diese um.

## **3 Zielsetzung des Controllings**

Zielsetzung des Controllings für das Programm MÜLHEIM 2020 ist die Unterstützung bei der Sicherstellung der Zielerreichung des Gesamtprogramms sowie der Einzelprojekte durch Unterstützung der Programm- und Projektsteuerung, in dem Transparenz geschaffen wird.

Entsprechend zielt das Controlling darauf ab, das koordinierende Amt für Stadtentwicklung und Statistik, die beteiligten Fachämter sowie die weiteren, in der Steuerungsstruktur genannten Beteiligten in die Lage zu versetzen, ihren Steuerungsaufgaben bestmöglich nachzukommen.

Ziel ist es darüber hinaus, größtmögliche Transparenz innerhalb des Programms zu schaffen, um Informations- und Entscheidungsprozesse für alle Projektbeteiligten nachvollziehbar darzulegen. Gerade vor dem Hintergrund der komplexen (Steuerungs-) Strukturen des Programms sind transparente Verfahren und eine eindeutige Ergebniskommunikation essentiell, lassen sich Projektänderungen nur dann erfolgreich umsetzen, wenn sie für alle Beteiligten nachvollziehbar sind. Die Schaffung von Transparenz zielt jedoch auch auf die Wirkung des Programms insgesamt ab, gilt es doch das Programm vor Ort, innerhalb Kölns und auch im Förderkontext des Landes, des Bundes und der Europäischen Union erfolgreich zu vermarkten.

#### **4 Zielgruppe**

Zur Zielgruppe des Projektes gehören die in der Steuerungsstruktur (siehe Abschnitt 2.1) aufgeführten Projektbeteiligten wie der Rat, der Lenkungskreis, das Amt für Stadtentwicklung und Statistik, die Fachämter, die Steuerungsgruppen und die Projektträger.

Entsprechend ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten haben die Beteiligten und verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche Informationsbedarfe.

#### **5 Beschreibung der Aufgabenschwerpunkte des Controllings**

Das Controlling hat die Aufgabe, die verantwortlichen Akteure von MÜLHEIM 2020 bei ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Dies beinhaltet insbesondere die Unterstützung der Gesamtprojektleitung und die der Fachämter im Rahmen ihrer Projektmanagement- und Steuerungsaufgaben. Das Controlling macht den Projektfortschritt hinsichtlich Effizienz (Einsatz von Ressourcen) und Effektivität (Wirkung) in der Umsetzung sichtbar.

Gleichzeitig ergänzt das Controlling die Arbeit der Programmevaluation und liefert wichtige Grundlagen für das Stadtteil- und Programmmarketing. Es schafft Voraussetzungen zur weiteren Evaluierung des Programms nach Projektende und liefert Grundlagen für das Controlling ähnlich gelagerter zukünftiger Programme.

Folgende Aufgabenschwerpunkte ergeben sich für das Controlling:

- **Aufbau und Pflege eines Berichtssystems zur Kontrolle der Umsetzung der Projekte und des Gesamtprogramms**
- **Unterstützung der Projektsteuerung („Operatives Controlling“)**
- **Unterstützung der Gesamtprogrammsteuerung („Strategisches Controlling“)**
- **Unterstützung der Programmevaluation sowie des Stadtteil- und Programmmarketings**

##### **5.1 Aufbau und Pflege eines Berichtssystems zur Kontrolle der Umsetzung der Projekte und des Gesamtprogramms**

Um alle beteiligten Akteure bei ihren spezifischen Aufgaben des Projektmanagements bzw. der Projektsteuerung möglichst wirkungsvoll und effizient zu unterstützen, baut das Controlling ein konsistentes und für das Gesamtprogramm geeignetes Berichtssystem

auf, unterhält und pflegt es. Das Berichtssystem stellt die Informationsversorgung entsprechend den Anforderungen der an MÜLHEIM 2020 beteiligten Akteure auf effektive und effiziente Weise sicher. Die grundlegenden Berichtswege ergeben sich aus der Steuerungsstruktur des Gesamtprogramms (siehe Abschnitt 2.1).

Grundlage dieses Berichtssystems ist eine programmweite Datenbasis zur Messung und Kontrolle der Zielerreichung. Hierdurch wird sichergestellt, dass das Berichtssystem die Kontrolle der Zielerreichung auf allen Ebenen (Projekt, Handlungsfeld und Gesamtprogramm) wirkungsvoll unterstützt. Dazu gehört auch, geeignete Auswertungen insbesondere für Soll- / Istvergleiche und Trendanalysen bereitzustellen. Sonderauswertungen und -berichte für außerordentliche Fragestellungen sollen ebenfalls durch das System gewährleistet werden.

## **5.2 Unterstützung der Projektsteuerung („Operatives Controlling“)**

Die in den Handlungsfeldern Bildung und Lokale Ökonomie verantwortlichen Fachämter haben bisher wenig Erfahrung in der Durchführung von EU-Programmen, die aus einer Vielzahl von Projekten bestehen. Die Komplexität von MÜLHEIM 2020 macht es notwendig, die Projekte kontinuierlich in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen und Wechselwirkungen zwischen ihnen zu erkennen.

Im Bereich Städtebau gibt es Erfahrungen in der Durchführung von Projekten, jedoch sind diese nicht unter den für MÜLHEIM 2020 gültigen „härteren“ Rahmenbedingungen des EFRE-Programms – wie Einhaltung eines festen Endtermins und eines festen Budgets sowie verschärfte Abrechnungsmodalitäten – umgesetzt worden.

Aufgabe des Controllings ist es daher, die für die Projekte verantwortlichen Fachämter bei der Steuerung der Projekte zu unterstützen. Der Fokus liegt dabei auf der erfolgreichen Umsetzung und Zielerreichung der einzelnen Projekte sowie der Handlungsfelder insgesamt. Entsprechend gehört es zu einen der ersten Aufgaben des Controllings die für die Handlungsfelder Bildung und Lokale Ökonomie verantwortlichen Fachämter und die Projektträger bei der Erarbeitung eines projektspezifischen Zielsystems zu unterstützen. Grundlage hierfür sind die im Integrierten Handlungskonzept, im Zielsystem des Gesamtprogramms sowie in den Ausschreibungen der Projekte benannten Ziele. Die Ergebnisse und die daraus folgenden Aufgaben für alle Beteiligten werden in einer verbindlichen Controlling-Vereinbarung festgehalten.

Während des gesamten Projektverlaufs ist es Aufgabe des Controllings, entsprechend der definierten Zielsysteme die Projekte hinsichtlich ihres Fortschritts, ihrer Zielerreichung sowie hinsichtlich ihrer Wirkung zu analysieren und zu bewerten und bei Fehlentwicklungen geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung vorzuschlagen. Entsprechend ist es Aufgabe des Controllings, geeignete Instrumente zur Unterstützung der Steuerung aufzubauen.

Für die Projekte des Handlungsfeldes Städtebau führt der Bieter ein Kosten-Controlling sowie ein Zeit-Maßnahmen-Controlling in enger Abstimmung mit den Fachämtern durch. Das Stadtteil- und Programmmarketing sowie der Verfügungsfonds sind Projekte, die übergreifend zu den drei Handlungsfeldern das Programm MÜLHEIM 2020 komplettieren.

### **5.3 Unterstützung der Gesamtprogrammsteuerung („Strategisches Controlling“)**

MÜLHEIM 2020 ist seit Sommer 2011 sukzessive in die Phase der Umsetzung der Projekte eingetreten. Die Hauptaufgaben der Gesamtprojektleitung verschieben sich daher immer weiter in Richtung Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung des Gesamtprogramms. Grundlage der Steuerung soll ein konsistentes Zielsystem sein, das für die Steuerungsunterstützung geeignet ist und die Grundlage für die Steuerung liefert. In diesem Zusammenhang sollen auch die Eignung und die Gültigkeit der Indikatoren und Sollwerte des Gesamtprogramms überprüft und gegebenenfalls fortgeschrieben werden.

Ein in diesem Baustein zu erarbeitendes Controlling soll die Steuerung des Gesamtprogramms im Sinne eines einfachen und praktikablen Ziel- und Wirkungs-Controllings unterstützen. Dabei stehen nicht die Projekte, sondern die Zielerreichung auf Handlungsfeldebene sowie auf Ebene des Gesamtprogramms im Vordergrund.

Das Controlling hat die Aufgabe, Soll- / Istvergleiche der Projekte für die Handlungsfelder und das Gesamtprogramm zu verdichten und die Gesamtprojektleitung (Amt für Stadtentwicklung und Statistik) auf wichtige Trends, Fehlentwicklungen und Risiken aufmerksam zu machen. Dazu gehören insbesondere auch Erkenntnisse zu Wechselwirkungen zwischen den Handlungsfeldern. Durch die konsistente Berichterstattung stellt das Controlling den Informationsfluss zum Stand und Fortschritt des Gesamtprogramms entsprechend der Steuerungsstruktur sicherstellen.

### **5.4 Unterstützung der Wissenschaftlichen Begleitung (Evaluation)**

In Abgrenzung zum Controlling zielt die Programmevaluation darauf ab, Wirkungsweisen, Wirksamkeit und Wirkungszusammenhänge des Gesamtprogramms offen zu legen und zu überprüfen, sowie die Wirksamkeit des Förderinstrumentes insgesamt zu überprüfen. Im Vordergrund stehen daher in dieser Ex-Post Evaluation die Analyse und die Überprüfung der Konzeption, der Umsetzung und der Auswirkungen des Programms als Ganzes.

Aufgabe des Controllings ist es, die wissenschaftliche Begleitung durch die Zulieferung von Daten, Berichten und Sondererhebungen zu unterstützen. In enger Abstimmung mit der Auftraggeberin werden die hierzu erforderlichen Leistungen des Controllings, insbesondere die Sondererhebungen, definiert.

### **5.5 Unterstützung des Stadtteil- und Programmmarketings**

Das Stadtteil- und Programmmarketing hat die Aufgabe, umfassend über das Programm MÜLHEIM 2020, über die Handlungsfelder und die Einzelprojekte sowie über deren Umsetzung zu informieren. Durch Aktionen und Kampagnen sollen die Einzelprojekte sowie die Zielsetzung des Gesamtprogramms zielgruppenspezifisch vermittelt und vermarktet werden. Dabei gilt es insbesondere die Bewohnerschaft sowie Akteure und Unternehmen des Programmgebiets zu aktivieren und einzubeziehen.

Ergänzend zu der Abstimmung zwischen Projektträgern und dem Stadtteil- und Programmmarketing ist es auch die Aufgabe des Controllings, zielgerichtete Informationen an den Träger des Stadtteil- und Programmmarketings zu liefern und ihn so in die Lage zu versetzen, seine Aufgaben zu erfüllen. Dies bedeutet, dass das Controlling das Stadtteil- und Programmmarketing durch aussagekräftige Berichte, Daten sowie Bewertungen über den Stand und den Fortschritt der Projekte, der Handlungsfelder sowie des Ge-

samtprogramms dabei unterstützt, zielgerichtete und zielgruppenspezifische Aktionen und Kampagnen zu entwickeln, um eventuellen Schieflagen entgegenzuwirken.

## **6 Kosten**

Die Kosten für das Projekt Controlling belaufen sich auf 1.428.000,00 € brutto. Eine Bewilligung wurde im Dezember 2009 durch das Ministerium für Bauen und Verkehr erteilt. Die Kosten werden im Rahmen einer europaweiten Ausschreibung nach der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) konkretisiert.