



Bundesministerium
der Finanzen



Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU



Fördermanagement erfolgreich entwickeln

**Gesamtdarstellung der Projektergebnisse aus der Beratung der
Landeshauptstadt Wiesbaden im Auftrag des BMF**

Berlin, 08. September 2023

Agenda

1. **Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements**
2. Fachlicher Hintergrund
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan

Die Landeshauptstadt Wiesbaden sieht sich, wie viele deutsche Kommunen, im Umgang mit Fördermitteln zunehmend vor komplexe Herausforderungen gestellt.



Steigende finanzielle Belastung



Hoher Investitionsbedarf

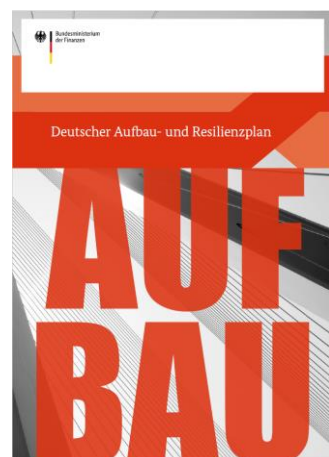


Vielfältige Ansprüche an den städtischen Raum



Knappe personelle Besetzung in der Verwaltung

Die Beantragung von Fördermitteln ist mit einem **hohen organisatorischen und fachlichen Aufwand** verbunden. Nicht alle Fachbereiche sind gleichermaßen gut darauf vorbereitet, die Anforderungen der Fördermittelgeber zu erfüllen. Die effektive Umsetzung von Förderverfahren und von kurzfristigen Sonderprogrammen stellen die Verwaltung insbesondere vor strukturellen Herausforderungen, wie beispielsweise die Erfordernis von schnelle Entscheidungswege.



Die PD berät Kommunen vor dem Hintergrund der o. g. Problemstellungen im Rahmen des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP). Beratungsziel ist es, übertragbare kommunale Lösungen zur dauerhaften Steuerung von Förderverfahren – von der Mittelakquise bis zur Abwicklung - zu generieren.

Mit dem Stadtverordnetenbeschluss vom 16. Dezember 2021 wurde die Grundlage für den Aufbau eines zentralen Fördermanagements (ZFM) gelegt.

Der Magistrat soll ein Konzept für ein zentrales Fördermanagement (ZFM) erstellen und zeitnah umsetzen. Es soll sichergestellt werden, dass die Akquise von Fördermitteln koordiniert verläuft und die Gelder sinnvoll an der Stelle eingesetzt werden, wo sie am dringendsten benötigt werden.

Der Aufbau eines Monitorings, die Entwicklung eines Wiesbadener Förderregisters sowie eine regelmäßige Berichterstattung eröffnen der Verwaltung Steuerungsmöglichkeiten und schaffen Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit. Dazu soll ein jährlicher Förderbericht veröffentlicht und dem Magistrat sowie der Stadtverordnetenversammlung vorgelegt werden.



Ziele für das zentrale Fördermanagement:

1. Unterstützung der Fachbereiche mit Potenzial zur Einwerbung weiterer Fördermittel sowie Unterstützung dort, wo dezentral noch wenig mit Drittmitteln gearbeitet wird und wenig Expertise zu Förderprozessen vorhanden ist.
2. Aufbau eines Monitorings, Entwicklung eines Förderregisters sowie eines jährlichen Förderberichts.

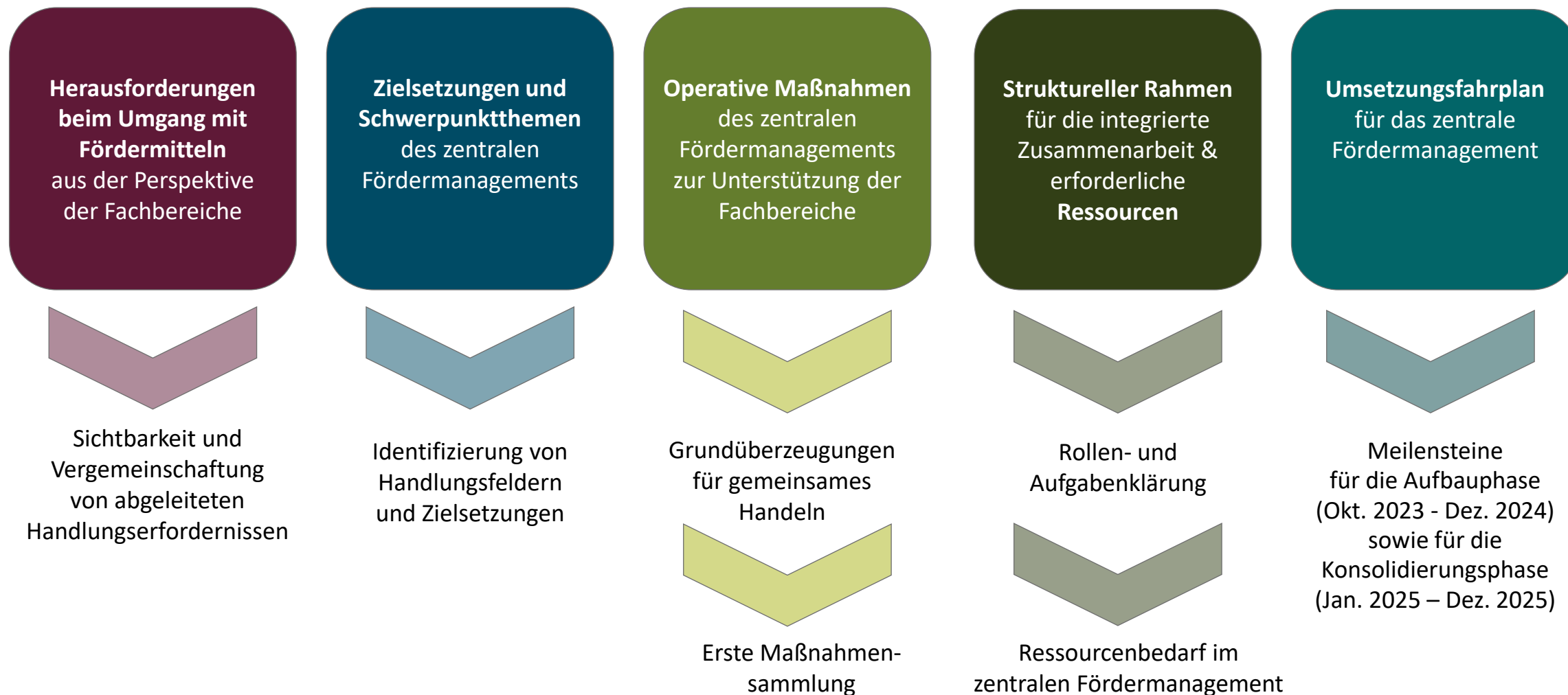


Einordnung des Projekts der PD:

Die PD berät die Landeshauptstadt Wiesbaden beim Aufbau des Fördermanagements im Kontext des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP). Auftraggeber des Beratungsprojektes ist das Bundesministerium der Finanzen (BMF).

Von Mai bis September 2023 unterstützte die PD die Landeshauptstadt Wiesbaden im Rahmen einer Workshopreihe beim Aufbau eines Fördermanagements im Dez. VII.

Zentrale Bausteine des Beratungsprojektes im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Referat für Europa und Fördermanagement



ERGEBNISSE

Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
- 2. Fachlicher Hintergrund**
 - 2.1. Der Förderzyklus und seine Teilprozesse
 - 2.2. Zukünftige Förderpotenziale
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan

Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
 - 2.1. Der Förderzyklus und seine Teilprozesse**
 - 2.2. Zukünftige Förderpotenziale
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan



Für ein effizientes Management von Förderverfahren ist die Klärung fachbereichs-bezogener Arbeitsschritte notwendig. Hierfür empfiehlt es sich, den gesamten Prozess der Einwerbung und Umsetzung von Fördermitteln in insgesamt sechs Teilphase aufzuteilen und diese einzeln zu betrachten



Mehrwert in der Kommune durch ein strukturiertes und abgestimmtes Fördermanagement

- ✔ Bündelung von Aufgaben und Ressourcenschonung
- ✔ Steigerung der Förderquote durch erfolgreiche Mittelakquise
- ✔ Nachhaltige Projektumsetzung
- ✔ Effizientere Abwicklung





Nachfolgende Fördermanagementaufgaben sind aus Sicht der PD universell und durch kommunale Zuwendungsempfänger abzusichern.

Fördermittelplanung	Fördermöglichkeiten	Beantragung von Fördermitteln	Bewilligungsphase / Vergabe	Inanspruchnahme der Förderung	Abschluss der Förderung
<ul style="list-style-type: none"> – Maßnahmenplanung <ul style="list-style-type: none"> - Ziel - Nutzen / Wirkung - Federführung / PL - Beteiligung Dritter - Umsetzungs- u. Zeitplan – Kostenkalkulation – Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen / Variantenvergleich: <ul style="list-style-type: none"> - ggf. Beauftragung Dritter 	<ul style="list-style-type: none"> – Fördermittelrecherche <ul style="list-style-type: none"> - Internet - Förderdatenbank - Presse, etc. – Identifikation von Förderprogrammen <ul style="list-style-type: none"> - Eckdaten, Fristen - Förderkriterien (monetär / nicht-monetär, Ausschluss Doppelförderungen) – Ableich mit Maßnahme – Priorisierung der Förderprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> – Ämterabgleich, falls ein Förderprogramm nur einmal für ein Projekt in der Kommune beantragt werden kann – Bereitstellung von Eigenmitteln – Zusammenstellen der Anlagen u. Informationen (Zahlen, Fakten, Eigenerklärungen, etc.) – Qualitätssicherung <ul style="list-style-type: none"> - Anpassung / Freigabe – Dokumentation des Antrags im internen Controlling-System 	<ul style="list-style-type: none"> – Anliegen des Fördergebers bearbeiten – Verbuchung des Fördermittel-Bescheids – Risikomanagement: Dokumentation von Auflagen, Fristen etc. – Start des Vergabeprozesses: <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung der Ämter - Fristen / Auswirkungen auf die Förderung – Prozessreview: „Lessons Learned“, insb. bei Ablehnung des Förderantrags 	<ul style="list-style-type: none"> – Mittelabrufe erstellen – Berichtswesen: <ul style="list-style-type: none"> - Einhalten v. Auflagen - Projektfortschritt - Fristen Zwischenberichte – Steuerungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Planabweichungen erkennen - Entscheidungen treffen - Nachsteuerung – Kommunikation mit Fördermittelgeber <ul style="list-style-type: none"> - Interne Ansprechpartner - Zeitmanagement – Prüfung / Vorbereitung von Anschlussfinanzierungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Verwendungsnachweise – Revisions sichere Aufbewahrung: <ul style="list-style-type: none"> - Mittelabrufe / Verwendungsnachweise – Abschlussbericht – Bearbeitung Schlussbescheid: <ul style="list-style-type: none"> - ggf. Rückforderung – Buchhalterische Abwicklung – Interne Evaluation: <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligtenkreis - Format planen / moderieren



Bevor es an die Antragstellung geht, ist zunächst ein „Projekt-Scoping“ durchzuführen. Nur so kann anschließend eine fundierte **Fördermittelplanung erfolgen.**

Das Ergebnis ist der Gesamtprojektfahrplan, inkl. der Berücksichtigung von infrage kommenden Förderprogrammen



Hilfreiche Fragen im „Projekt-Scoping“

- 1 Zielsetzung des Projekts
- 2 Inhaltliche Ausrichtung und Nutzungen
- 3 Termin- und Kostenrahmen
- 4 Weitere Unterlagen
- 5 Rahmenbedingungen
- 6 Erste mögliche Förderprogramme

- ☐ Welche Ziele werden verfolgt?
Welchen Beitrag leistet das Projekt zur gesamtstädtischen Entwicklung?
- ☐ Welche Anforderungen (z. B. funktionale / energetische / architektonische) werden an das Projekt gestellt? Welche Nutzung oder ggf. künftiger Nutzungsmix soll angestrebt werden?
- ☐ Wie gestaltet sich der Termin- und Kostenrahmen des Projektvorhabens und welche Meilensteine sind bereits gesetzt?
- ☐ Welche zusätzlichen Planungsunterlagen sollten noch eingeholt werden?
Welche zusätzlichen Fachstrategien sind ggf. im Projekt zu berücksichtigen?
- ☐ Liegt das Projekt in einem Strukturfördergebiet oder einer anderwärtigen Förderregion?
Liegt ein integriertes Handlungskonzept vor (ISEK)?
- ☐ Welche aktuellen Förderprogramme kommen in Frage?
Wo lohnt es sich, genauer hinzuschauen?



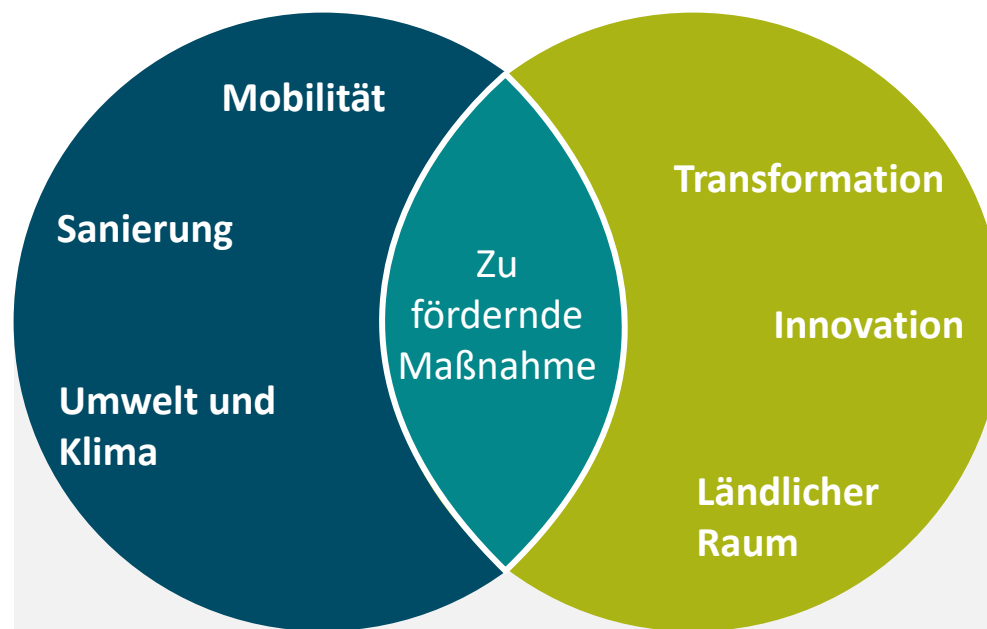


Um erfolgversprechende **Fördermöglichkeiten** zu finden, lohnt sich ein Abgleich der Projektziele mit themenspezifischen oder themenoffenen Schlüsselbegriffen



Themenspezifisch

Hier werden Fördermittel im Kontext der thematischen Zuordnung des Projektziels und entsprechenden Maßnahmen identifiziert.



Projektziel

- Projektausrichtung und übergeordnete Ziele
- Planungszustand
- Termin- und Kostenrahmen
- Kommunale Situation und Rahmenbedingungen

Themenoffen

Hier werden Förderoptionen betrachtet, welche über die reine Förderung, z. B. der Gebäudefunktion hinaus, herangezogen werden können.

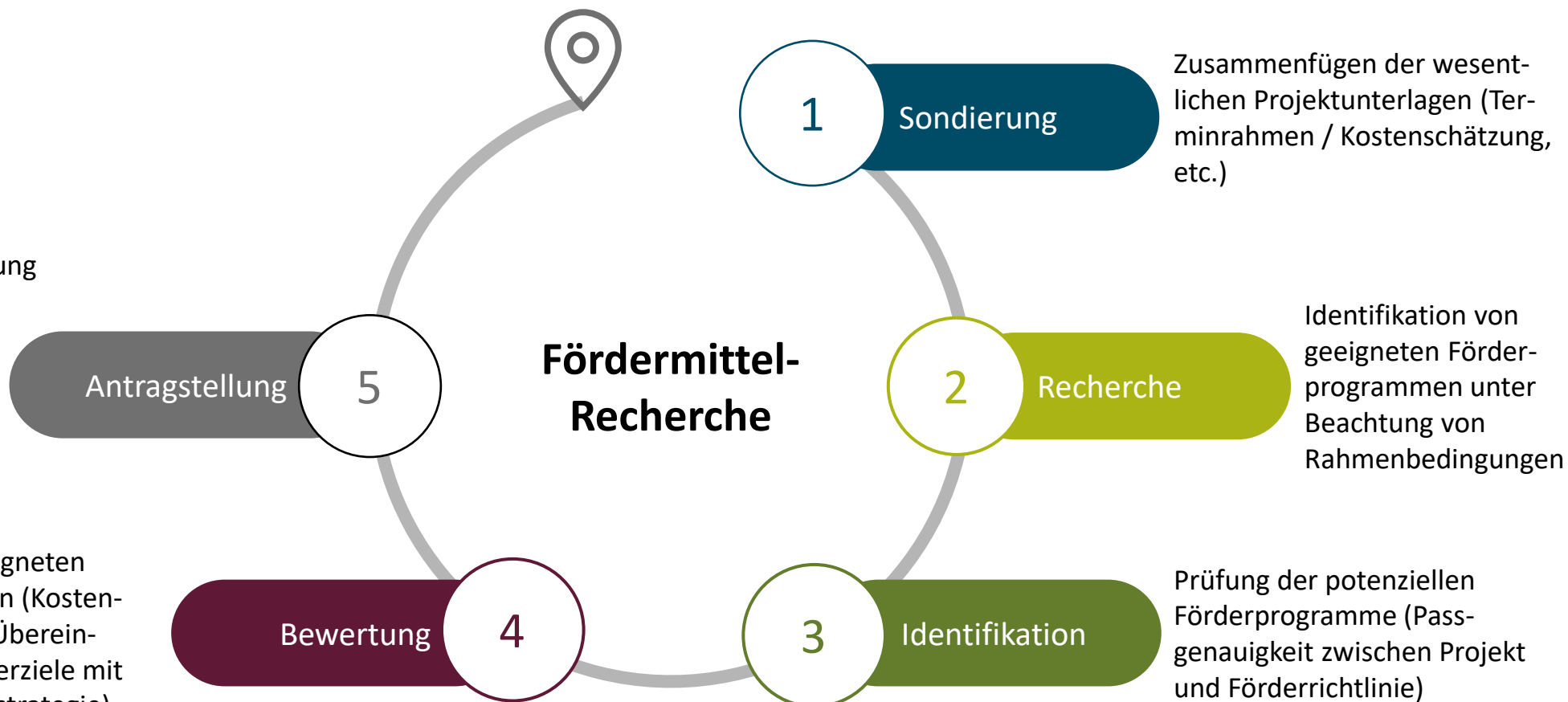


Bei der Suche nach **Fördermöglichkeiten** sind **Doppel- und Mehrfachförderungen** sowie die **Rangfolge von Förderprogrammen** stets zu berücksichtigen



Nach der Entscheidung für ein konkretes Förderprogramm folgt die fristgerechte Antragstellung

Abwägung von geeigneten Fördermöglichkeiten (Kosten-Nutzen- Aufwand, Übereinstimmung der Förderziele mit der eigenen Förderstrategie)





Fördermittelbeantragung: Drei zentrale Arbeitsphasen sind im Blick zu behalten. Die Anforderungen sind dabei passgenau entsprechend der Förderrichtlinien zu erfüllen.



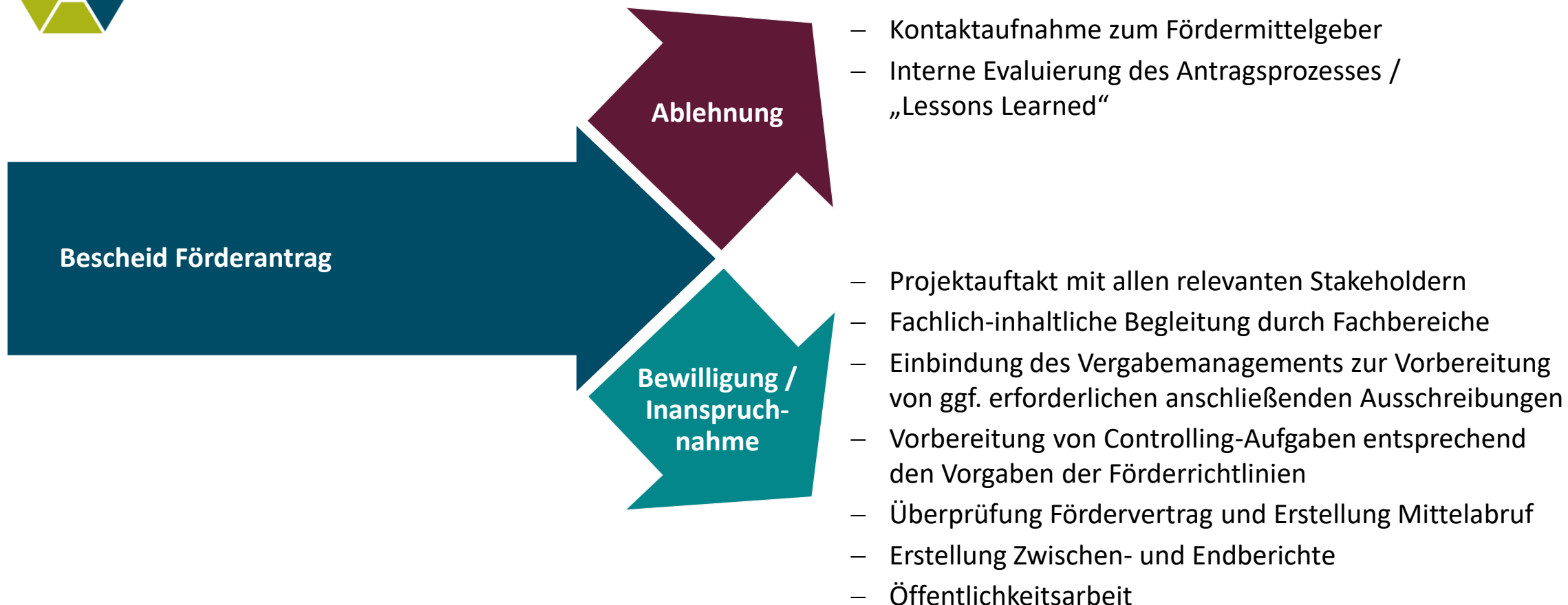
Prozessschritte bei der Fördermittelbeantragung

- 1 Antragsbearbeitung durch Sachbearbeitung
- 2 Eigenmittelbereitstellung
- 3 Anlagenzusammenstellung
- 4 Qualitätssicherung und Antragsfreigabe
- 5 Dokumentation Förderantrag
- 6 Beteiligung interner Abteilungen





Förderbewilligung: Nach Erhalt eines positiven Bescheids zahlt sich vor allem die Sicherstellung eines gut organisierten Projektmanagements aus.

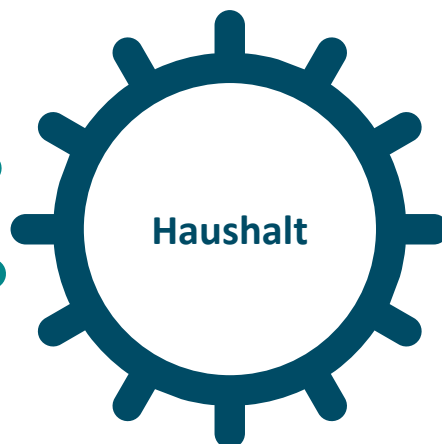
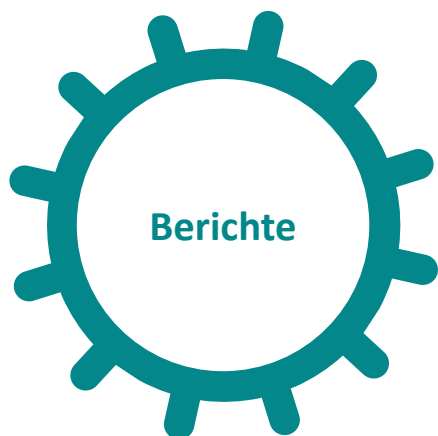




Förderabschluss: Das Förderverfahren endet mit dem rechtskonformen Abschluss entsprechend der Förderrichtlinie oder geht in eine Folgeförderantragstellung über.

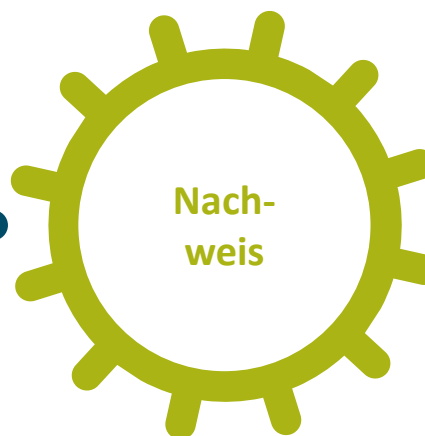


Erstellung
Abschlussberichte und
Verwendungsnachweise



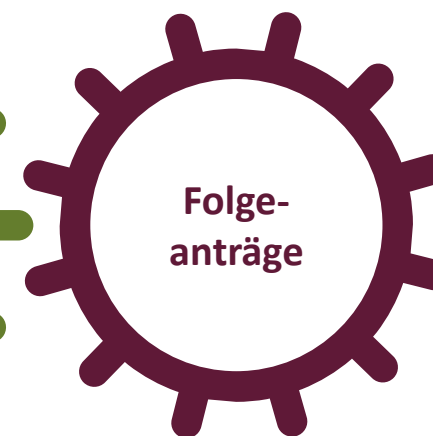
Finanzielle Abwicklung

Revisions sichere
Aufbewahrung aller
relevanten Unterlagen



Auswertung von
„Lessons Learned“

Prüfung von
Möglichkeiten zur
Anschlussförderung



Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
 - 2.1. Der Förderzyklus und seine Teilprozesse
 - 2.2. Zukünftige Förderpotenziale**
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan

Die Bundeshaushaltsplanungen 2024 ziehen viele Kürzungen in den Förderbudgets aller Ministerien nach sich. Ein kluges Förderpotenzialscreening ist deshalb eine der zentralen Aufgaben des Fördermanagements.

Ein Abgleich der Förderlandschaft ist dabei stets mit der Förderstrategie für Wiesbaden vorzunehmen!

Energie und Klimaschutz / Umwelt und Nachhaltigkeit

Es gibt einen hohen politischen, gesellschaftlichen und rechtlichen Druck auf Kommunen, in den o. g. Feldern aktiv zu werden:

Nachhaltigkeit durchzieht als Thema auch viele **baubezogene Fördermittelprogramme**. Der **Qualitätssiegel Nachhaltige Gebäude (QNG)** wird zunehmend den Zugang zu Förderlinien regulieren (durch erhöhte Förderquoten oder als Fördervoraussetzung), auch über das Thema Gebäude hinaus (bspw. Sportstätten).

Energiekonzepte werden durch die **Bundesförderung für effiziente Wärmenetze (BEW)** gefördert. Aufgrund der neuen gesetzlichen Verankerung ist hier eine Erhöhung der Förderung absehbar.

Die Entwicklung einer **nachhaltigen Wasserwirtschaft** i. S. der nationalen Wasserstrategie und darauf ausgelegte Fördermöglichkeiten können für Wiesbaden ein weiteres relevantes Thema darstellen. „**Kommunale Wasserkonzepte**“ wurden auf Landesebene pilothaft bis Ende 2022 gefördert. Anschlussfinanzierungsmodelle sind zu prüfen.

Transformation / Digitalisierung / Digitale Bildung

Die Finanzplanung für den **Klima- und Transformationsfonds (KTF)** sieht bis 2027 insgesamt 211,8 Mrd. € vor und stellt damit einen riesigen Schub für Investitionen in Zukunftstechnologien, den Aufbau von Produktionskapazitäten und den Klimaschutz dar.

Ein „**Digitalpakt Schule 2.0**“ wird nach Willen des BMBF nicht vor dem Jahr 2025 beginnen. Vereinzelt wird es im Jahr 2024 im Bereich digitaler Bildung Mehrausgaben geben, so z. B. im Bereich der „**Modernisierung und Stärkung der beruflichen Bildung**“. Auch das Förderbudget für die „**Digitalisierung im Hochschul- und Wissenschaftsbereich**“ soll von 62,9 auf 75,9 Mio. € Euro anwachsen.

Fördermittel für **Künstliche Intelligenz** sind ebenfalls von Kürzungen betroffen, sie sinken im BMBF, BMDV und anderen Häusern von 315 auf 246 Mio. €. Dennoch lohnt sich ein genauer Blick in die entsprechenden Förderprogramme für kommunale Akteure.

Die Bundeshaushaltsplanungen 2024 ziehen viele Kürzungen in den Förderbudgets aller Ministerien nach sich. Ein kluges Förderpotenzialscreening ist deshalb eine der zentralen Aufgaben des Fördermanagements.

Ein Abgleich der Förderlandschaft ist dabei stets mit der Förderstrategie für Wiesbaden vorzunehmen!

Kommunale Gebäude

Kommunalbauten profitieren von den Förderungen für **energieeffiziente Gebäude (BEG, KFN)** und den Fördermöglichkeiten für Energiekonzepte in Quartieren (**EEW, BEW**). Mit der „**Bundförderung für effiziente Gebäude (BEG)**“ werden die Anreize für Investitionen in Wärmeerzeugung mit Erneuerbaren Energien und Energieeffizienz spürbar verstärkt. Gleichzeitig ist absehbar, dass Neubauten in Zukunft nicht mehr gefördert werden, sondern der Fokus auf die Sanierung von Gebäudebestand gelegt wird.

Mit dem Programm „**Klimafreundlicher Neubau**“ (**KFN**) wird seit März 2023 die Erstellung von Gebäuden unterstützt, die möglichst geringe Emissionen im Laufe ihres Lebenszyklus aufweisen. Ausgestattet mit zunächst 750 Millionen Euro erfolgte Ende Mai 2023 eine Mittelerhöhung, sodass für das Jahr 2023 insgesamt rund 1,17 Milliarden Euro für die KFN-Förderung aus dem Klima- und Transformationsfonds der Bundesregierung zur Verfügung stehen.

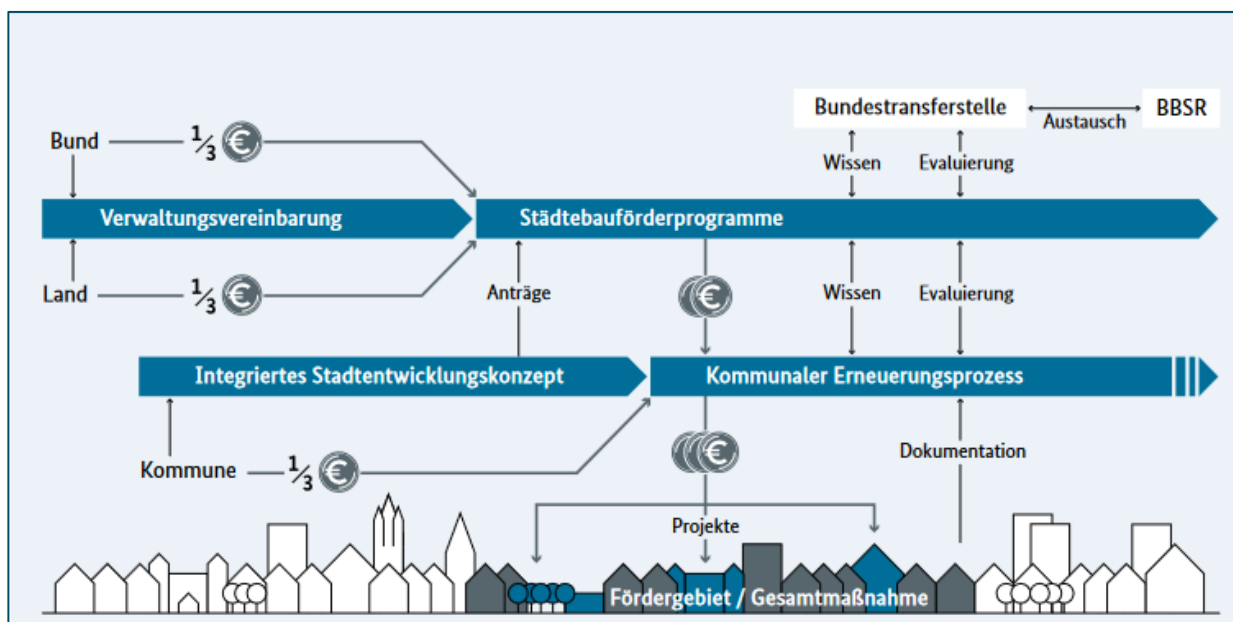
Urbane Entwicklung / Mobilität

Die **Städtebauförderung** ist eine konstante Finanzierungsoption für vielfältige Stadtentwicklungsthemen. Zudem sind **Maßnahmen des Klimaschutzes, bzw. zur Anpassung an den Klimawandel** Fördervoraussetzung. Als Querschnittsaufgaben sind in der Städtebauförderung zudem **interkommunale Vorhaben** und **Projekte des städtebaulichen Denkmalschutzes** verankert.

Auf Landesebene gibt es zahlreiche Unterstützungsangebote, um passgenaue Fördermöglichkeiten zur **Gestaltung und Förderung nachhaltiger und integrierter Mobilitätsplanung** (Rad- u. Fußverkehr, Energiewende / Mobilität) zu finden. Hier lohnt eine nachhaltige Kontaktpflege zu den Fachstellen, um passgenaue Förderprogramme und neue Projektaufträge zu identifizieren. Förderlinien im Mobilitätsbereich setzen zunehmend auch eine Wirkungsorientierung hinsichtlich der Senkung von Co₂-Emissionen voraus (**Digitalisierung kommunaler Verkehrssysteme – BMWK**).

Die Einbindung der Städtebauförderprogramme erfolgt in Wiesbaden bereits sehr gut und seit Jahren routiniert.

Seit 1971 ist die Städtebauförderung ein wesentliches innen- und kommunalpolitisches Instrument sowie eine wichtige Finanzierungsgrundlage der städtischen Erneuerung. Bund, Länder und Kommunen gleichermaßen messen der Städtebauförderung große kulturelle, wirtschaftliche, soziale und ökologische Bedeutung bei und finanzieren sie in partnerschaftlicher Verantwortung. Dabei werden die förderpolitischen Grundlagen von einem breiten politischen und fachlichen Konsens getragen. **Die aktuellen drei Programme werden zur Gestaltung von Stadtentwicklungsthemen in Wiesbaden umfänglich genutzt. Entsprechende Routinen für die Beantragung und Abwicklung sind innerhalb der Verwaltung aufgebaut.** Dieses Beispiel zeigt, dass nicht in allen Fachbereichen eine intensive Unterstützung durch das Fördermittelmanagement notwendig ist.



Aktuelle Städtebauförderprogramme:

1. **Lebendige Zentren** – Erhalt und Entwicklung der Orts- und Stadtkerne
2. **Sozialer Zusammenhalt** – Zusammenleben im Quartier gemeinsam gestalten
3. **Wachstum und nachhaltige Erneuerung** – Lebenswerte Quartiere gestalten

Die aktuelle Quote von Fördermittelakquisen kann durch ein kontinuierliches Förderpotenzial-Screening sowie die Ausweitung des Projektportfolios ausgebaut werden.

Nahtloser Förderanschluss



Die LHS Wiesbaden ist bereits in den zentralen langfristig angelegten Förderlinien gut aufgestellt und hinsichtlich Fördermittelakquise erfolgreich (z. B. Städtebauförderung, OZG-Modellkommunen, Förderprogramm Soziale Stadt/sozialer Zusammenhalt).



Aufgrund des absehbaren Auslaufens der aktuell in Anspruch genommenen Förderprogramme ist eine **kontinuierliche Sondierung von Förderpotenzialen notwendig**, um neue Förderoptionen aufzuzeigen und langfristig planen zu können.

Erweiterung des Projektportfolios



Aktuell wird vor allem klassische Förderung für Kommunen auf Bundes- und Landesebene akquiriert.



Eine **strategische Ausrichtung auf die Bereiche Forschung und Innovation** kann neue Förderpotenziale auf EU- und Bundesebene heben. Das zentrale Fördermanagement könnte hierfür beim **Aufbau von Konsortien und der vergleichsweise aufwändigen Antragsstellung unterstützen**. Die dabei entstehenden Kooperationen wären für Wiesbaden ein wichtiger Baustein für die europaweite Vernetzung der Kommune.

Auch die gezielte Förderung einzelner Dezernate und der Aufbau fachlicher Expertise im Fördermanagement sind Optionen, die Förderquote anzuheben.

Förderung einzelner Dezernate



Die Fördermittelakquise ist aktuell **in den Dezernaten unterschiedlich stark verankert**. Dieser Umstand basiert teilweise auf den unterschiedlichen Regelaufgaben der Fachbereiche und Ämter.



Eine **Unterstützung bei der Sondierung von Förderlinien und bei der Antragsstellung** kann helfen, die Fördermittelquote insgesamt zu steigern und sich neue Förderlinien zu erschließen. **Die Einbindung von bisher weniger aktiven Dezernaten in Großprojekte sowie gezielte Weiterbildungsangebote** kann diese dabei unterstützen, im Bereich der Fördermittelakquise Expertise aufzubauen und diese für ämter-spezifische Förderoptionen weiter zu nutzen.

Aufbau fachlicher Expertise im zentralen Fördermanagement



Bezüglich allgemeiner Förderpotenziale ist eine Stärkung der **Fokusthemen** Klimaschutz, Klimafolgenanpassung und Energiesysteme mit entsprechender Ausstattung von Förderlinien in den Jahren bis 2030 absehbar.



Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, **innerhalb des ZFM fachliche Expertise zu diesen Themen aufzubauen**, um Querschnittsthemen für sämtliche Fachbereiche zu identifizieren und so die Förderpotenziale in der Breite zu heben. Die fachliche Expertise sollte vor allem hinsichtlich der **Verknüpfung zwischen den Fokusthemen und entsprechender Antragsprozesse** (inklusive der Beantragung von Forschungsförderung) aufgebaut werden.

Fazit zur ersten groben Förderpotenzialanalyse: Zur dauerhaften Hebung der Förderpotenziale in den Fachbereichen und zur passgenauen Erweiterung der Fördermittelakquise empfiehlt die PD verschiedene Aktivitäten für das Fördermanagement.

Maßnahmen des Fördermanagements

Zu schaffende Voraussetzungen in der Verwaltung

Entwicklung von Grundsätzen und Prioritäten zur Akquise von Fördermitteln hinsichtlich der Erweiterung des Projektportfolios auf Forschungsförderung

→ Einigung im Magistrat hinsichtlich der Ausweitung des Projektportfolios bezgl. Forschungsprojekten und Europa (HORIZON Europe)

Unterstützung bei der **Recherche von Förderlinien** und der **Antragsstellung**

→ **Bedarfserhebung** in den bisher weniger aktiven Dezernaten hinsichtlich Fördermittelakquise

Aufbau fachlicher Expertise in den Fokusthemen Klimaschutz, Klimafolgenanpassung und Energiesysteme

→ **Abstimmung mit den Fachbereichen**, die bereits über Expertise in den Fokusthemen verfügen

Koordination von Förderthemen in Großprojekten und **Aufbau von Konsortien** für Anträge im Bereich Forschungsförderung

→ **Bereitschaft der Fachbereiche**, diese Rolle an das Fördermanagement zu übertragen

Entwicklung eines **Weiterbildungsangebots** für die Akquise und das Management von Fördermitteln

→ **Abstimmung mit der internen Weiterbildung** hinsichtlich der Erweiterung des Angebots

Kontinuierliche Förderpotenzialanalyse, um neue Fördermöglichkeiten zeitnah zu identifizieren



Zur bedarfsgerechten Bereitstellung von Informationen zu Förderlinien empfiehlt es sich, relevante Informationskategorien zu definieren und zu standardisieren

Beispiel eines Förderprogramm-Templates: Anpassung urbaner Räume an den Klimawandel – Klima- und Transformationsfonds (KTF)

Kurzbeschreibung des Programms

Es sollen investive Projekte mit hoher Wirksamkeit für Klimaschutz (CO₂-Minderung) und Klimaanpassung, mit hoher fachlicher Qualität, mit überdurchschnittlichem Investitionsvolumen oder mit hohem Innovationspotenzial gefördert werden.



Förderfähige Maßnahmen

- Vegetabile und bauliche Investitionen sowie investitionsvorbereitende und projektbegleitende Maßnahmen in urbanen und ländlichen Grün- und Freiräumen, die diese in ihrer Vitalität und Funktionsvielfalt erhalten und weiterentwickeln
- Anspruchsvolle Erhaltungs- und Umbauvorhaben, hierzu zählen u. a.: die Vernetzung bestehender Grün- und Freiräume (Regenwasserrückhalt, Kalt- und Frischluftversorgung, Biotopverbund, Wegeverbindungen), großräumige (kulturhistorisch) bedeutsame Parkanlagen, die gezielte Ergänzung mit wohnortnahen Freiräumen in klimatisch defizitären Stadträumen (Klimaoasen), großräumige Projekte, die graue Infrastruktur in grünblaue umwandeln (Verkehrsräume, Stadtplätze, Brachflächen, Quartiere), die Umsetzung von

Schwammstadt Konzepten zur Erhöhung des Regenwasserrückhalts, der Verdunstungsleistung, der Grundwasserneubildung und der Wasser-verfügbarkeit auch unter Nutzung von Grauwasser.

Förderberechtigte Institution

Städte und Gemeinden



Zuständigkeit


 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
 im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
 (Referat RS 7)

Art der Förderung

- Die Mindesthöhe der beantragten Fördersumme beträgt: 1 Mio. Euro
- Der Bund beteiligt sich mit bis zu 85 Prozent an den zuwendungsfähigen Gesamtausgaben
- Dritte können in die Finanzierung einbezogen werden. Der Eigenanteil der Kommune beträgt mind. 10 Prozent der förderfähigen Kosten
- Die Finanzierung der Folgekosten (Unterhalt und Pflege, Betriebskosten etc.) ist sicherzustellen

Anmerkungen / Voraussetzungen

- Für die Auswahl der Förderprojekte (1. Phase) sind neben der Wirksamkeit zum Klimaschutz und zur Klimaanpassung auch Aspekte wie das Investitionspotenzial, die Innovationskraft, die gestalterische Qualität, die Beteiligung der Bürger oder die zügige Umsetzbarkeit von Bedeutung.
- Die Investitionen sollen vorhandene natürliche Kohlenstoffsinken bewahren und neue entwickeln und/oder zur Bewältigung stadtklimatischer Defizite in urbanen Räumen beitragen
- öffentliche, möglichst barrierefreie Zugänglichkeit als wesentliche Voraussetzung
- Projekte sollten einerseits die großen Herausforderungen deutlich machen, vor denen Parks, Gärten und sonstige Grünanlagen in Deutschland derzeit durch die klimatischen Veränderungen stehen, andererseits sollen sie mit beispielgebenden und zukunftsweisenden Investitionen naturbasierte Lösungen zur Treibhausgasminimierung, zur Temperatur- oder Wasserregulierung aufzeigen. Dabei sind durch eine integrierte Planung und Entwicklung sowie eine naturnahe, biodiverse, multifunktionale Gestaltung auch die vielfältigen weiteren Anforderungen an Grün- und Freiräume zu beachten
- Fördermaßnahmen müssen klar definiert sein, d.h. sie müssen in Abgrenzung zu anderen Maßnahmen im Umfeld einzeln betrachtet werden können
- Einbindung des Projektes in bestehende Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategien

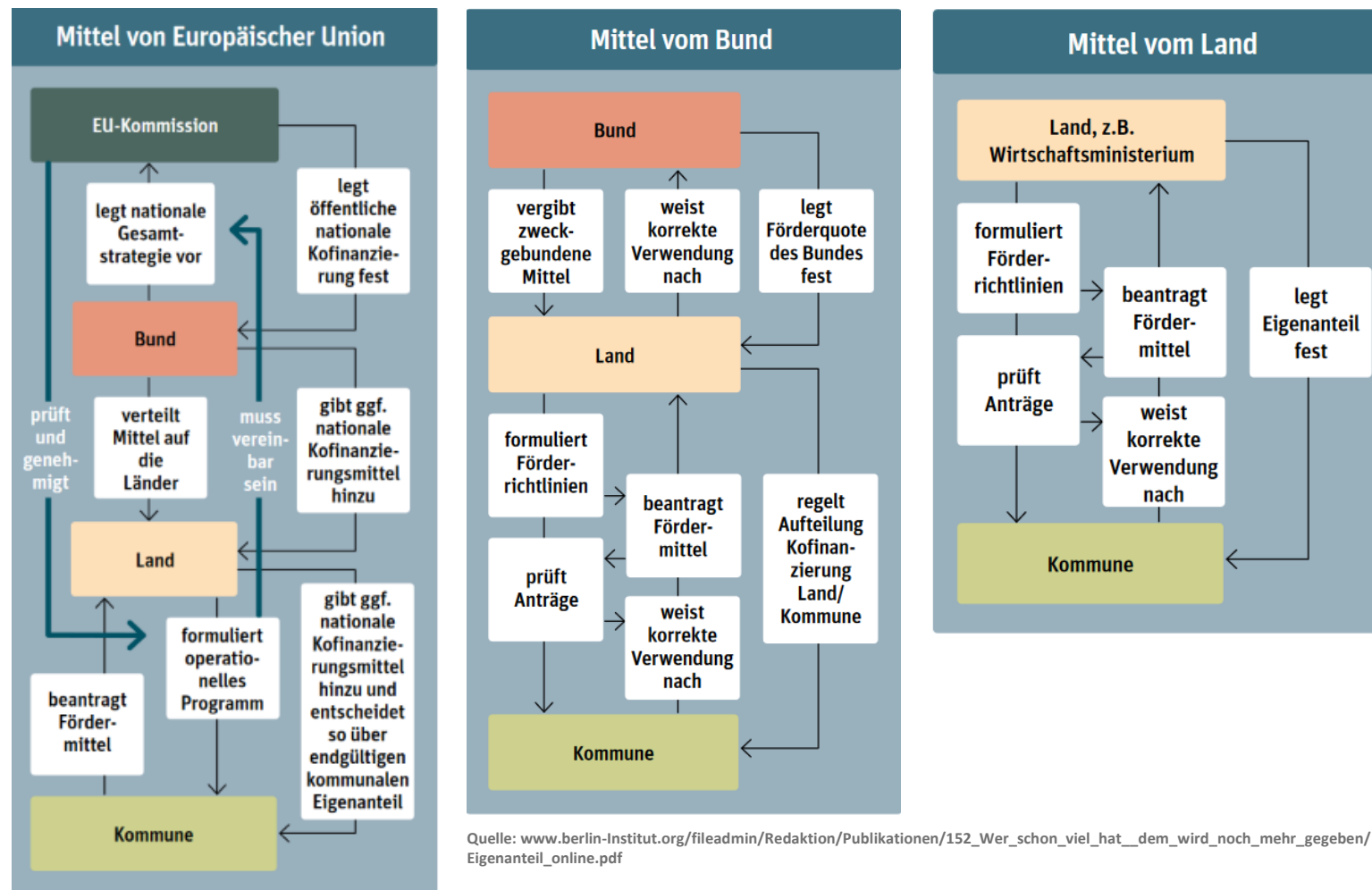
Antragsfrist und Laufzeit

Zweistufiges Antragsverfahren
 letzter Projektaufruf: Juli 2022,
 erneuter Projektaufruf unbekannt



Für das Fördermanagement lohnt der Blick in die konkreten Vergabeprozesse, Zuständigkeiten und zeitlichen Abläufe auf Fördergeberseite sowie die Investition in eine gute Kommunikation mit den entsprechenden Stellen

Beispiel: Vergabe von Fördermitteln der Städtebauförderung, bei den Strukturfonds durch Länder, Bund und Europäische Union

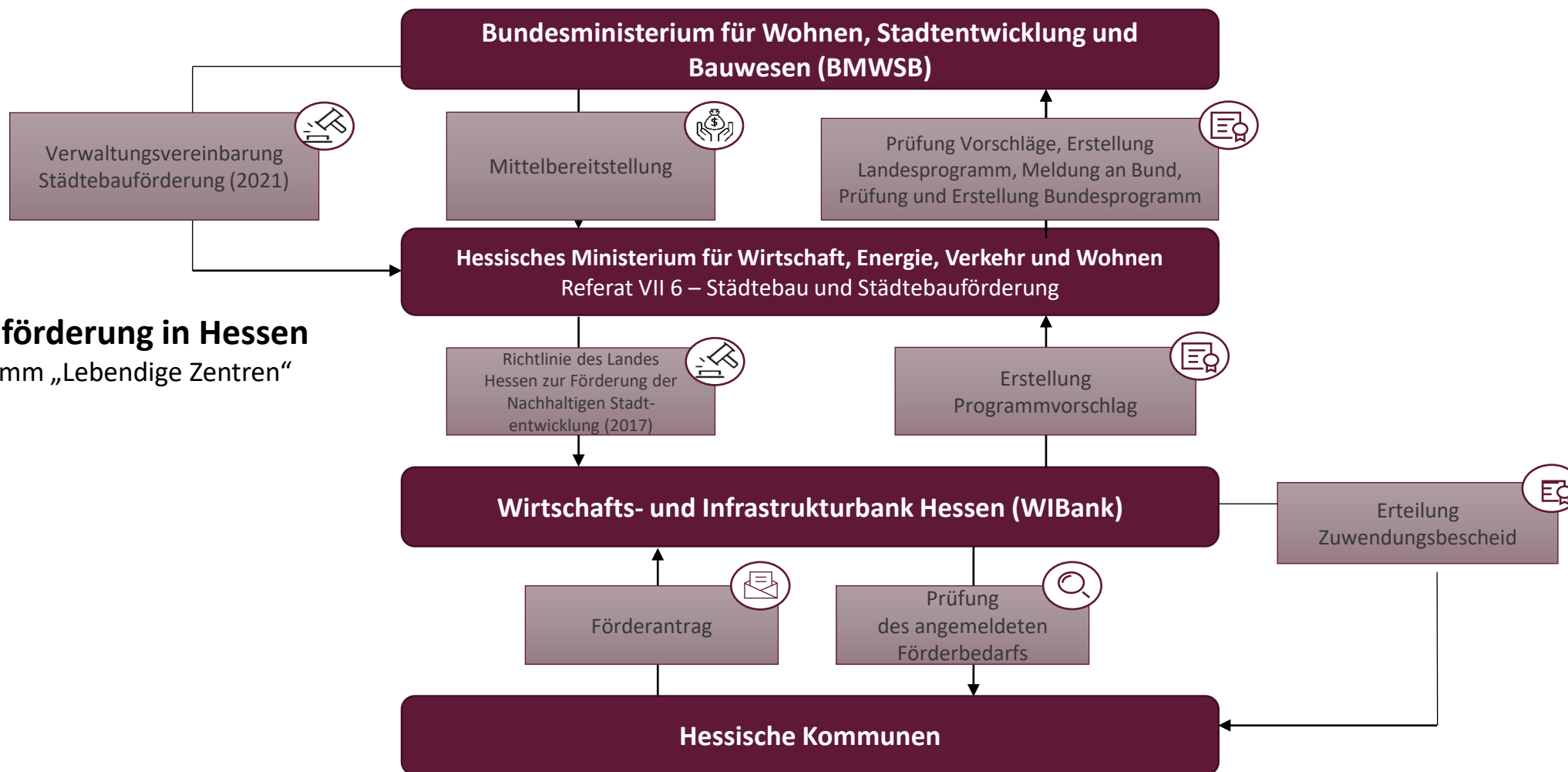




Ebenso lohnt der Blick in die Vergabeprozesse, Zuständigkeiten und zeitlichen Abläufe der fördergebenden Stellen auf Landesebene und die Investition in die Kommunikation mit dem Fördergeber.

Beispiel: Vergabeprozess der Städtebauförderung, in der die Landeshauptstadt Wiesbaden bereits erfolgreich Fördermittel akquiriert.

Beispiel Städtebauförderung in Hessen Förderprogramm „Lebendige Zentren“



Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
- 4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements**
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan

Aus der Analyse der Ausgangslage in den Fachbereichen der Stadt Wiesbaden erfolgte die Ableitung von Handlungsbedarfen für das zentrale Fördermanagement (ZFM).

Fachwissen vorhanden, aber noch nicht breitenwirksam



In den Fachbereichen gibt es eine breite Fachexpertise, Routinen und Erfahrungswerte im Umgang mit Fördermitteln. **Gute Praxis aus den Fachbereichen soll über das ZFM auch in die Breite getragen werden.**

Zusammenarbeit und Vernetzung ausbaufähig



Im Amtsleitungsplenum erfolgt die fachliche Zusammenarbeit, u. a. auch zu wichtigen Projekten und Projektideen der Stadt Wiesbaden. **Das ZFM soll in bewährte Gremienstrukturen eingebunden werden, und somit frühzeitig Projektentwicklungsthemen durch förderrelevante Informationen unterstützen.**

Kommunikationsarbeit ausbaufähig



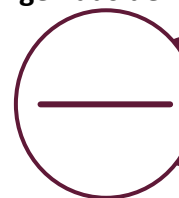
Die Fachbereiche mit langjährigen Erfahrungen und aufgebauten Routinen (u. a. Städtebauförderung, Jugendförderung) arbeiten vernetzt und haben gute Kontakte zu den fördergebenden Stellen. **Das ZFM soll für die Stadt Wiesbaden insbesondere dort Lobbying betreiben, wo noch Fördermittel dringend benötigt werden und der Kontakt zu Fördergebern ausbaufähig ist.**

Lange Entscheidungswege



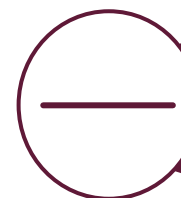
Die langen, internen Entscheidungswege verhindern die Einbindung von Förderprogrammen mit kurzfristigen Antragsfristen. **Das ZFM unterstützt zur Veränderung und Beschleunigung von Entscheidungsstrukturen und stärkt damit die Fachbereiche, die Anforderungen aus den Förderrichtlinien auch kurzfristig erfüllen zu können.**

Keine abgestimmte, strategische Vorgehensweise



Es gibt keine abgestimmte Förderstrategie auf Ebene der Dezernenten, um Drittmittel dort einzusetzen, wo sie am dringendsten benötigt werden. **Das Förderleitbild soll unter der Federführung des ZFM und im Diskurs mit den Fachamtsleitungen erarbeitet werden und als Empfehlung für den Magistrat dienen.**

Kein systematisches Wissensmanagement



Die Wissensstände zu Förderthemen innerhalb der Fachbereiche sind sehr unterschiedlich. **Das ZFM soll differenzierte Service- und Informationsangebote für die Fachbereiche entwickeln, und damit allen Einheiten gleichermaßen einen Mehrwert bieten.**

Unter Beteiligung der mitwirkenden Fachbereiche erfolgte eine erste Zielformulierung für alle Aktivitäten des zentralen Fördermanagements in drei Handlungsfeldern.

Im Anschluss erfolgte eine Verdichtung der Ziele für die Entwicklung von Prioritäten, insbesondere in der Aufbauphase.



Zusammenfassend ergeben sich für das zentrale Fördermanagement im Dezernat VII nachfolgende zentrale Maßnahmen in drei Handlungsfeldern

Strategie

- **Entwicklung und Implementierung von Fördergrundsätzen** zusammen mit den Fachbereichen um Impulse für die weitere Fördermittelakquise zu setzen
- **Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie** zur Sicherstellung der Kontakt- und Beziehungspflege nach innen und außen
- **Erstellung einer Förderpotenzialanalyse**

Strukturen und Prozesse

- **Optimierung von Entscheidungsprozessen** zur vereinfachten fristgerechter Antragsstellung
- **Aufbau einer internen Förderdatenbank zu geplanten, gestellten und bewilligten Förderanträgen** für die bessere Kosten-Nutzen-Abwägung von Förderlinien sowie zum Monitoring von förderbezogenen Arbeitsständen
- **Entwicklung eines Förderberichts** zur ganzheitlichen Steuerung und Ableitung strategischer Ziele
- **Etablierung von Austauschformaten** mit hohem Mehrwert für die Mitarbeitenden zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch
- **Entwicklung und Organisation der Kommunikationsangebote** (extern/intern)

Kompetenzen

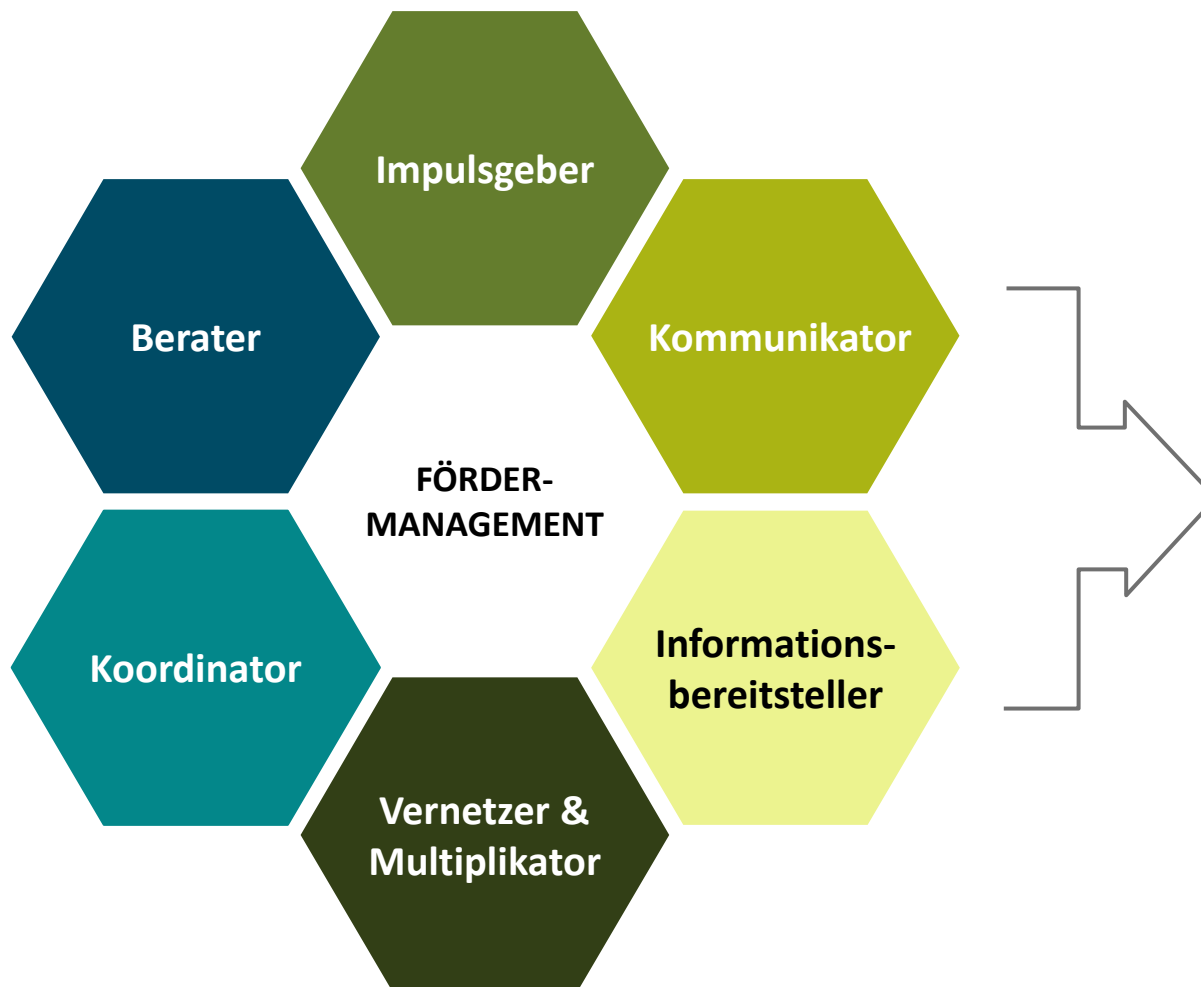
- **Weiterbildungen zur Fördermittelbeantragung** für die operative Ebene (z.B. Projekt-Scope, Prozessmanagement, Förderzyklus)
- **Aufbau von Fachexpertise zu ausgewählten Förderlinien** zur effizienteren Antragsstellung

Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
- 5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements**
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. Umsetzungsfahrplan



Die PD empfiehlt, die Ableitung und Konkretisierung von fachlich-inhaltlichen Aufgaben des Fördermanagements über die Schärfung von Rollenbildern vorzunehmen.



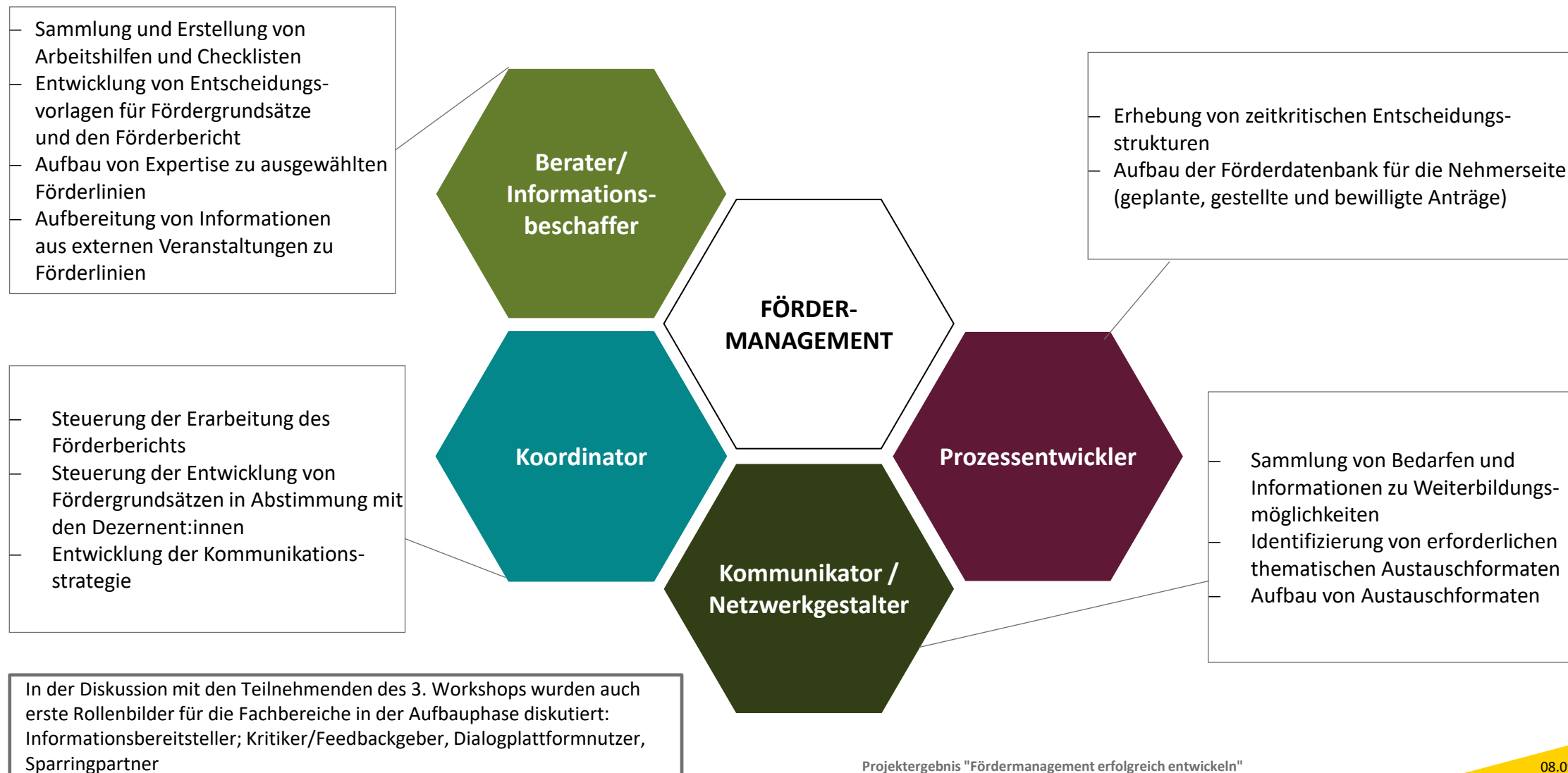
Grundsätzlich gilt:

- Pro Rollenbild werden detaillierte Aufgabenprofile definiert.
- Überschneidungen der Rollen sind möglich.
- Die Rollenbilder sind veränderbar, wenn sich die Aufgabeninhalte verändern.



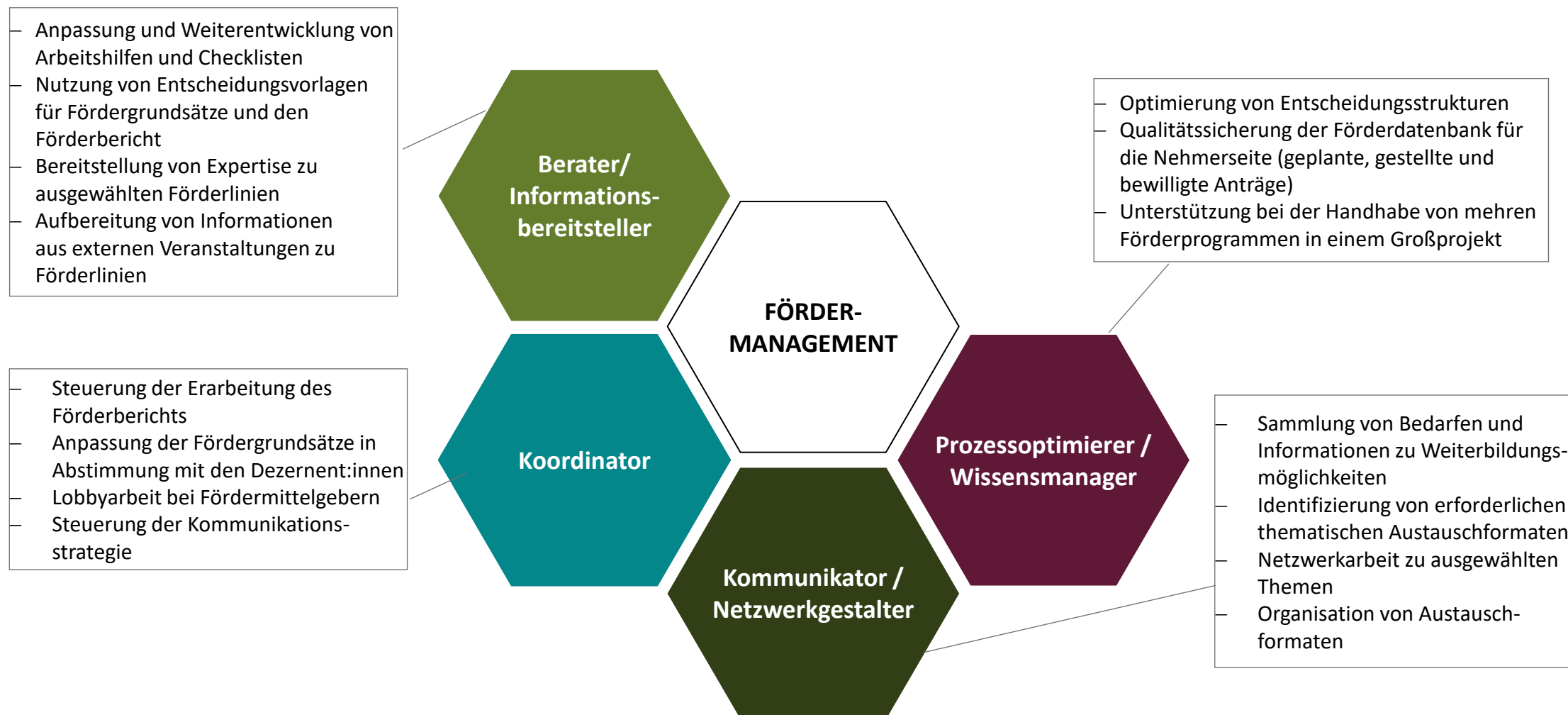
Im Rahmen des Beratungsprojektes konnten vier Rollenbilder für die **Aufbauphase** erarbeitet werden, die schrittweise weiterzuentwickeln sind.

Das zentrale Fördermanagement in Wiesbaden entwirft seine Rollenbilder auf Basis der ersten abgeleiteten Maßnahmen.



In der **Konsolidierungsphase** ändern sich die Rollen hin zu einer stärkeren **Serviceorientierungen**. Dabei werden auch einige **Aktivitäten beibehalten, bzw. ausgebaut**.

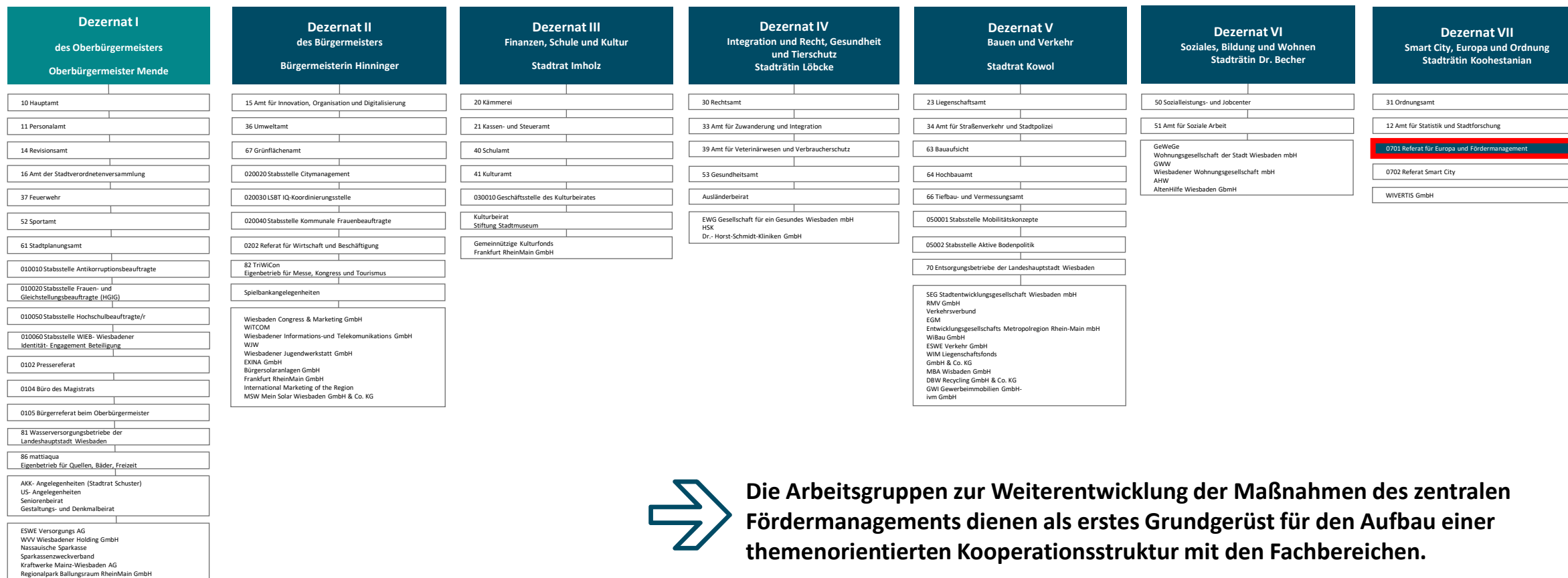
Das zentrale Fördermanagement in Wiesbaden entwirft seine Rollenbilder auf Basis der ersten abgeleiteten Maßnahmen.



Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
- 6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden**
7. Umsetzungsfahrplan

Ansprechpartner:innen agieren als Kontaktpunkt in die Ämter hinein. Die Struktur wird sukzessive aufgebaut mit einer ersten Integration von Ämtern nach Interessensbekundung.

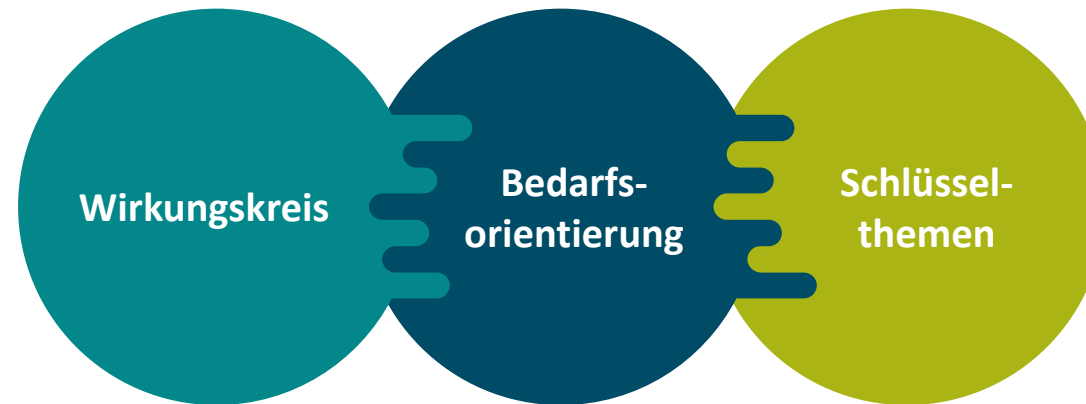


Die Arbeitsgruppen zur Weiterentwicklung der Maßnahmen des zentralen Fördermanagements dienen als erstes Grundgerüst für den Aufbau einer themenorientierten Kooperationsstruktur mit den Fachbereichen.

Agenda

1. Ausgangslage und Gesamtprozess zum Aufbau des zentralen Fördermanagements
2. Fachlicher Hintergrund
3. Grundprinzipien für das Fördermanagement im Dezernat VII
4. Handlungsfelder und Schwerpunktthemen des Fördermanagements
5. Rollen und Aufgaben des Fördermanagements
6. Struktureller Rahmen für die integrierte Zusammenarbeit in Wiesbaden
7. **Umsetzungsfahrplan**

Wichtige Eckpfeiler für die Umsetzung der konzeptionellen Bausteine des Fördermanagements im Dezernat VII werden nachfolgend aufgeführt.



Durch den Auftrag des Magistrats sollten die Kompetenzen und Aufgabenbereiche des zentralen Fördermanagements über eine Optimierung des Förderprozesszyklus hinausgehen und gleichzeitig die strategische Ebene adressieren.

Die Maßnahmen des zentralen Fördermanagements müssen insbesondere die Unterstützungsbedarfe der Fachbereiche adressieren. Gleichzeitig muss das Fördermanagement das Monitoring der Antragsstellung und die strategische Entwicklung in diesem Bereich sichern.

Für den Aufbau eines erfolgreichen Fördermanagements sind vier Aspekte in den Fokus aller strategischer und operativer Überlegungen zu stellen: 1.) Rollen und Aufgaben, 2.) Kooperation und Kollaboration; 3.) Kommunikation; 4.) Ressourcen / Ausstattung

Für den Aufbau eines erfolgreichen Fördermanagements im Dezernat VII sind vier Schlüsselthemen in den Fokus aller strategischer und operativer Überlegungen zu stellen.

Rollen- u. Aufgabenprofile



Eine **abgestimmte Aufgabenteilung zwischen den Fachbereichen und dem Referat für Europa und Fördermanagement** führt zu einer Entlastung der Mitarbeitenden und schafft zugleich einen spürbaren Mehrwert in den Fachbereichen.

Definierte und akzeptierte Rollenbilder für das Fördermanagement-Team tragen zu einem realistischen Erwartungsmanagement bei.

Kollaboration & Kooperation



Verbindliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten im Fördermanagementprozess sichern die rechtskonforme Abwicklung von Förderverfahren.

Transparenz über Arbeitsstände und Herausforderungen tragen dazu bei, dass passgenau nach Lösungen zur erfolgreichen Umsetzung von Förderverfahren gesucht werden kann.

Die Kämmerei ist in allen finanzrelevanten Belangen eingebunden.

Kommunikation



Die **Gestaltung von externen und internen Kommunikationsprozessen und -formaten** sowie wie die **Bereitstellung von Informationen für unterschiedliche Zielgruppen.**

Ressourcen



Die Gesamtorganisation des Fördermanagements erfordert eine **aufgabenorientierte personelle Ausstattung**, um auf allen Ebenen zu wirken (politisch, strategisch, operativ) und umfangreiche Koordinationsaufgaben als Grundlage für die integrierte Zusammenarbeit mit den Fachbereichen zu ermöglichen.

Mit **Zunahme des Aufgabenportfolios** müssen **höhere Ressourcen beim zentralen Fördermanagement** aufgebracht werden.

Was ist zu vermeiden?



Unklare Rollen- und Aufgabenverteilung



Unzureichende interne Kooperation



Fehlende interne und externe Kommunikation



Mangelnde Ressourcenausstattung

Für die Etablierung eines leistungsfähigen Fördermanagements sind personelle Voraussetzungen zu schaffen – PD empfiehlt hier eine Mindestausstattung von 2 VZÄ für die Aufbauphase im Jahr 2024 und weitere 2 VZÄ für die Konsolidierungsphase im Jahr 2025.



Aufbau der Serviceeinheit

- Iterative Format- und Maßnahmenentwicklung entlang der Rollen der Serviceeinheit
- Überführung der Ergebnisse in ein weiterentwickeltes Rollen-Canvas
- Vorbereitung der jeweiligen Stellenbeschreibungen



Aufbau des Teams

- Initiierung und Umsetzung des Stellenbesetzungsprozesses (Erweiterung des Teams um zwei VZÄ im Jahr 2024 und 2 weiteren VZÄs im Jahr 2025)
- Prozentuale Aufteilung der Rollenbilder zu den VZÄ (Hinweis: 1 Rolle ungleich 1 VZÄ)
- Weitere inhaltliche bzw. organisatorische Aspekte sind abgestimmt und festgelegt

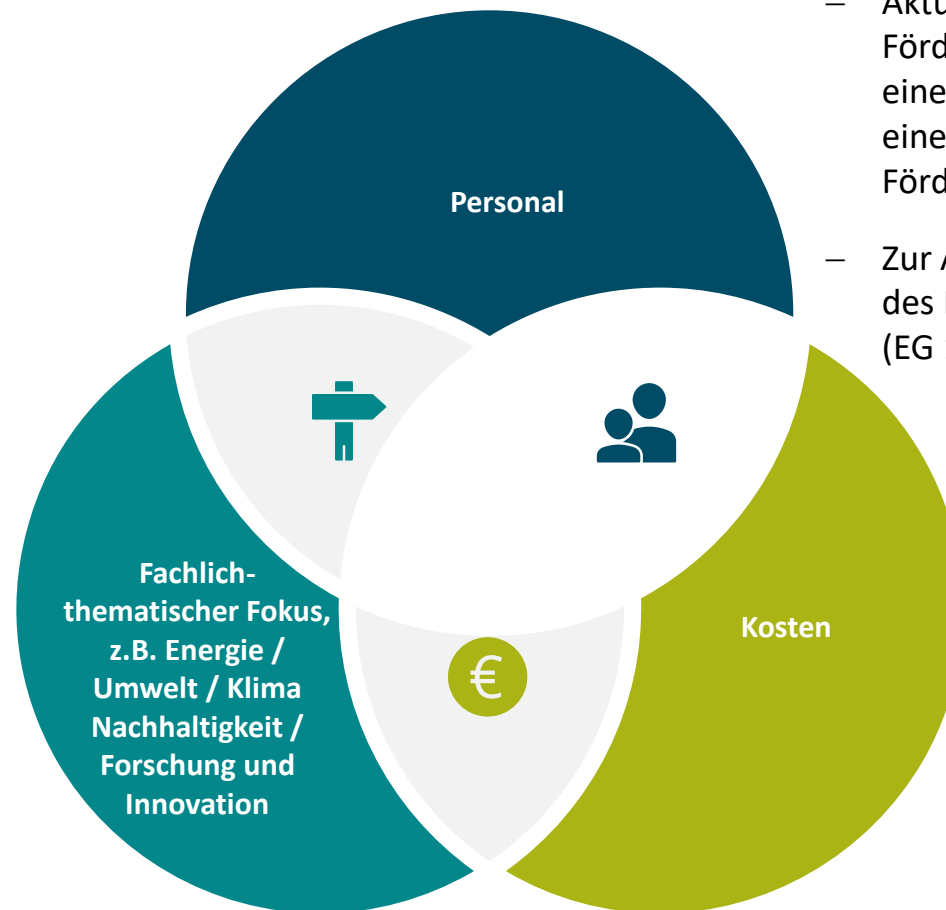


Go-live für Wiesbaden

- Umsetzung / Weiterentwicklung der Maßnahmen und Formate des Fördermanagements
- Unterstützung projektbezogener Fördervorhaben in den Fachbereichen entsprechend des Konzepts zum Aufbau des zentralen Fördermanagements

Das Fördermanagement kann mit entsprechender Ausstattung zu einer effektiveren Akquise von Förderprogrammen beitragen und mittelfristig die Fachbereiche entlasten.

- Quantitativer Aufwuchs der Serviceeinheit mit einer Erweiterung des serviceorientierten Aufgabenportfolios, z. B. Unterstützung bei der operativen Antragsstellung
- Aufbau fachlicher Expertise in den Förder-Fokusthemen Klimaschutz, Klimafolgenanpassung und Energiesysteme vorbehaltlich einer Abstimmung mit den entsprechenden Fachbereichen
- Aufbau von Expertise im Bereich Forschungsförderung, Antragsstellung für Förderung aus dem Horizon Europe Programm vorbehaltlich einer Entscheidung für entsprechende strategische Ziele



- Aktuell ist das Referat für Europa und Fördermanagement mit einem Referatsleiter und einer Sachbearbeiterin ausgestattet, die nur mit einem anteiligen Stellenumfang die Fördermanagementthemen bearbeiten können.
- Zur Abdeckung des gesamten Aufgabenportfolios des Fördermanagements werden zwei weitere VZÄ (EG 11) im Jahr 2024 benötigt.
- Die Kosten für beide Stellen sind im Haushalts- und Stellenplan abzubilden.

Die PD empfiehlt die nachfolgenden Schritte, um das Fördermanagement im Referat für Europa und Fördermanagement im Dezernat VII auf- und auszubauen

1. Aufbau der Kooperationsstruktur

- Abstimmung mit den Fachbereichen zur Bereitstellung von Ansprechpartnern für die Arbeitsgruppen
- Vernetzung mit bisher weniger aktiven Dezernaten zur Bedarfserhebung
- Abstimmung mit den Fachbereichen zum Aufbau fachlicher Expertise

2. Aufbau Förderdatenbank für die Nehmerseite

- Arbeitsgruppe zum Aufbau der Förderdatenbank
- Entwicklung eines Lastenhefts für die Förderdatenbank
- Beschaffung der entsprechenden technischen Infrastruktur
- Identifikation von Ansprechpartnern in den Fachbereichen zum Upload von Informationen

3. Aufbau des Referats

- Ableitung von Stellenbeschreibungen aus den zentralen Rollen:
 - Koordinator
 - Impulsgeber/ Informationsbereitleger
 - Prozessgestalter/-optimierer
 - Kommunikator/ Vernetzungsgestalter
- Besetzung der Stellen

4. Entwicklung der Fördergrundsätze

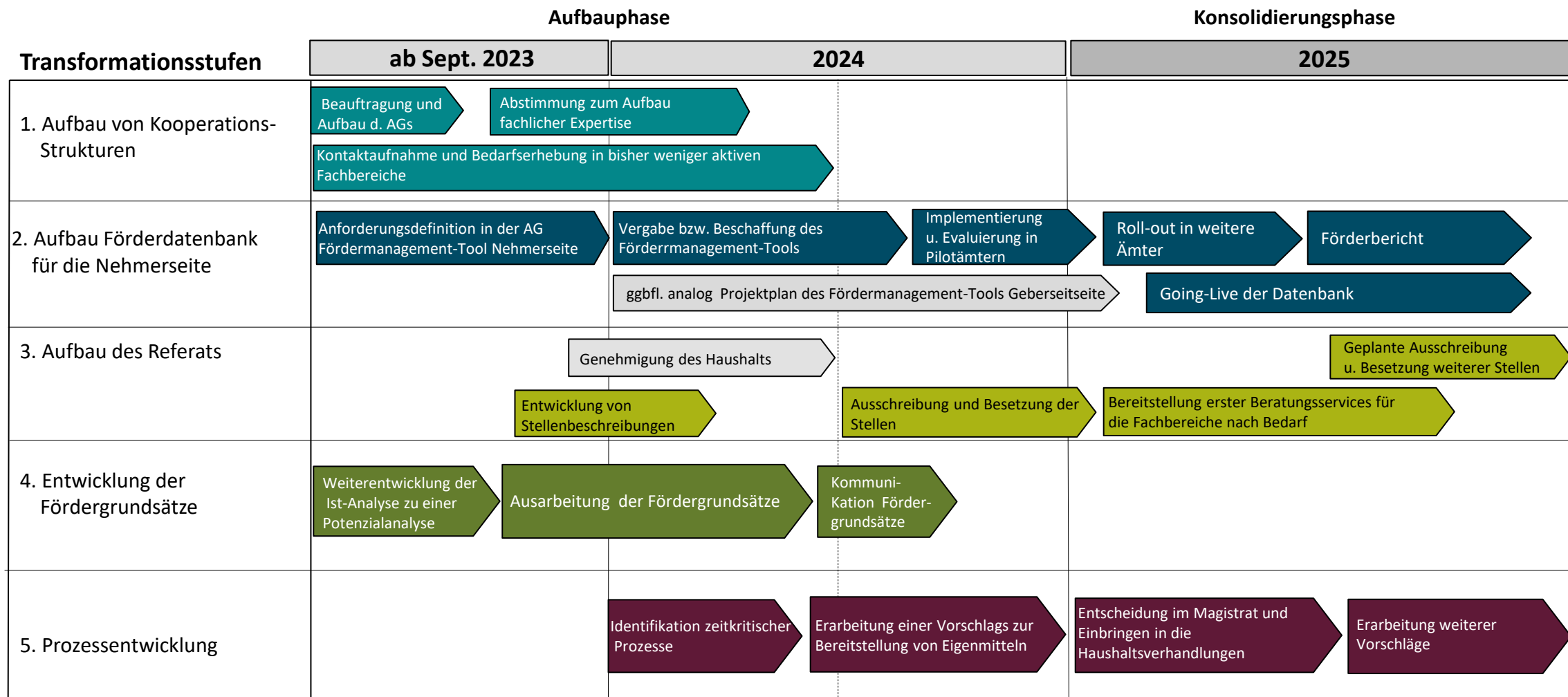
- Arbeitsgruppe zur Entwicklung der Fördergrundsätze
- Erstellung eines Förderberichts auf Grundlage der vorhandenen Informationen in der Förderdatenbank für die Nehmerseite und Auswertung hinsichtlich der Formulierung von Fördergrundsätzen
- Kommunikation der Fördergrundsätze, ggf. zusammen mit Dezernent / OB

5. Prozessentwicklung

- Arbeitsgruppe Prozessoptimierung
- Identifikation zeitkritischer Prozesse
- Erarbeitung von Optimierungspotenzialen
- Abstimmung mit den betroffenen Einheiten
- MAG segnet neue Prozesse ab

Die Implementierung der ersten Schritte sollte stufenweise erfolgen und erstreckt sich über 15 Monate. Die Konsolidierungsphase umfasst ein weiteres Jahr.

Grobe Zeit- und Umsetzungsplanung



Fazit

Die Landeshauptstadt Wiesbaden ist hinsichtlich der Akquise von Fördermitteln in einigen Fachbereichen bereits sehr erfolgreich. Um diese gute Quote zu halten bzw. stetig auszubauen, soll ein integrativ wirkendes, und serviceorientiertes Fördermanagement aufgebaut werden. Zielbild ist, die Landeshauptstadt Wiesbaden in ihrer Wettbewerbsfähigkeit um Drittmittel auf EU-, Bundes- und Landesebene zu stärken und damit die Entwicklungspotenziale für eine lebenswerte und resiliente Zukunftsgestaltung der Landeshauptstadt weiter zu heben.

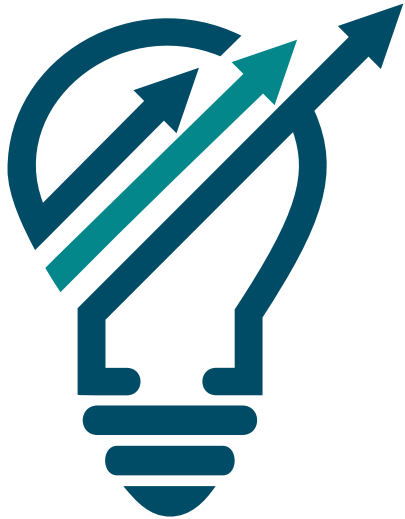
Neben der integrativ wirkenden Arbeit, welche durch zielgruppenspezifische Formate gestützt wird, gilt es möglichst zügig die Auswahl und Implementierung eines Fördermittelmanagementtools voranzutreiben. Für eine solide Auswahl ist das Referat auf die Unterstützung „erfahrener“ Ämter angewiesen und wird diese einbinden. Zudem sollen Synergieeffekte mit der geplanten Software-Lösung zur Weiterreichung von Fördermitteln an Dritte angestrebt werden.

Zentrale Aufgaben des Fördermanagements sollten einerseits die strategische Entwicklung von Förderthemen, die Optimierung interner Prozesse und das Monitoring der Fördermittelakquise sein und andererseits die Unterstützung von Fachbereichen, Fördermittelanträge schneller, effizienter und mit einer höheren Erfolgsquote zu stellen. Die entsprechenden Maßnahmen des Fördermanagements mit größter Hebelwirkung sind folglich die Erarbeitung von Grundsätzen für Fördermittelakquisen, die Erstellung eines regelmäßigen Förderberichts, der Aufbau und die Pflege einer datenbasierten Grundlage über u.a. eingereichte Fördermittelanträge und ihre Arbeitsstände, eine regelmäßige Förderpotenzialanalyse entlang von Querschnittsthemen sowie in Verzahnung mit den Planungen von Maßnahmen in den Fachbereichen, die Beratung zu einzelnen Förderlinien und die Qualitätssicherung von Anträgen.

Erste Einblicke in die zukünftigen Entwicklungen der Förderlandschaft zeigen die Notwendigkeit, für die zukünftigen Fokusthemen Klimaschutz, Klimafolgenanpassung und Energiesysteme innerhalb des Fördermanagements Expertise aufzubauen, um es sämtlichen Fachbereichen zu ermöglichen, auf die entsprechenden Förderlinien zuzugreifen, bzw. entsprechende Fördervoraussetzungen in Förderlinien erfüllen zu können.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben benötigt das Fördermanagement im Referat für Europa und Fördermanagement im Dezernat VII eine integrierte Arbeitsstruktur mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in allen Ämtern, um Abstimmungsprozesse zu beschleunigen, Impulse gezielt setzen zu können und Unterstützung bedarfsgerecht zu leisten. Zudem ist ein quantitativer Aufwuchs der Serviceeinheit mit einer Erweiterung des serviceorientierten Aufgabenportfolios, wie die operative Unterstützung bei der Antragsstellung, notwendig. Auf Grundlage der skizzierten Aufgaben empfiehlt die PD einen personellen Aufwuchs von 2 VZÄ für das Jahr 2024 und weiteren 2 VZÄ für das Jahr 2025, wenn sich stärkere Unterstützungsbedarfe im Rahmen der operativen Antragstellung in den Fachbereichen innerhalb des Aufbaujahrs 2024 gezeigt haben. Durch diese Herangehensweise wird ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Investitionsfähigkeit der Wiesbadener Verwaltung und damit zur dauerhaften Steuerung von Förderverfahren in der Landeshauptstadt geleistet.

Beschlussempfehlung: Für den erfolgreichen Aufbau des Fördermanagements empfiehlt die PD drei Entscheidungen für den Magistrat der Landeshauptstadt Wiesbaden.



Empfehlungen der PD

- 1 Verfolgen des Ansatzes eines serviceorientierten und kooperativen Ansatzes in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen
- 2 Entscheidung zur Aufstockung des Referats um 2 VZÄ im Aufbaujahr 2024 und 2 weitere VZÄ im Konsolidierungsjahr 2025
- 3 Verankerung des skizzierten Rollenmodells

Ihre Ansprechpartnerinnen für die Projektumsetzung



Yolanda Arias Jimenez
Senior Managerin



Dr. Eva Ottendörfer
Managerin



Jennifer Droese
Consultant



Bundesministerium
der Finanzen



Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU



PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0

F +49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de

www.pd-g.de

