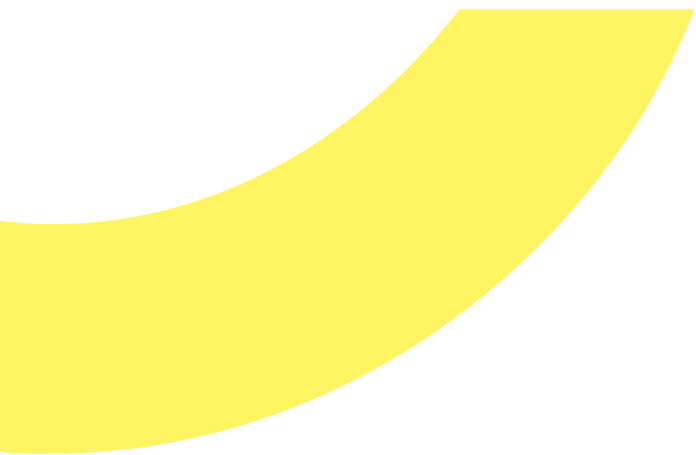


Stadt Greven

Inhalt

0	Produktkritik und Haushaltskonsolidierung	5
1	Erreichte und geplante Konsolidierungseffekte	6
2	Beschreibung einzelner Maßnahmen: die „neue“ Liste	10
3	Bewertung und Ausblick	16
	Anlage	

Liebe Leserinnen und Leser,

als die Verwaltung im Jahr 2008 den Bericht zur Produktkritik bei der Stadt Greven vorgelegt hat, ging es darum, Fragen der Effektivität (Zielerreichung – Tun wir das Richtige?) und Effizienz (Haushaltskonsolidierung – Tun wir es richtig?) erstmals im Gesamtzusammenhang und nicht isoliert zu betrachten. Was würde es schließlich nutzen, für die Entwicklung der Stadt wichtige Ziele zu vereinbaren, die dann im Zuge der Haushaltsaufstellung nach dem Motto „schöne Idee, aber leider nicht finanzierbar“ wieder aus dem Programm genommen werden.

An dieser grundsätzlichen Idee hat sich bis heute nichts geändert, wenngleich die Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung aufgrund der Entwicklungen der vergangenen zwei Jahre dramatisch an Bedeutung gewonnen hat. Trotzdem und gerade deshalb ist es umso wichtiger, strategisch bedeutsame Handlungsfelder für die Entwicklung dieser Stadt im Blick zu haben und den Einsatz der immer knapper werdenden Ressourcen noch sorgfältiger zu planen. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) beschreibt es so: „Die im Wettbewerb stehende Kommune sieht sich als Dienstleister und Gestalter einer lokalen Lebenswelt, deren Qualität für das Überleben der Kommune mindestens ebenso wichtig ist wie ‚der ausgeglichene Haushalt‘! [...]“ Man muss diesen Satz jedoch ergänzen: Gelingt es uns nicht, erhebliche Anstrengungen zur Konsolidierung des Haushaltes zu unternehmen, wird schon der jetzigen Generation, erst recht aber kommenden Generationen jede Möglichkeit entzogen, die lokale Lebenswelt noch selbst zu gestalten.

Da die Haushaltskonsolidierung zum strategisch wichtigsten Ziel geworden ist und sich seit dem ersten Bericht zur Produktkritik vieles getan hat, schließt der nun vorliegende zweite Zwischenbericht die Haushaltskonsolidierung begrifflich mit ein.

Der Bericht wird Ihnen zeigen, dass wir mit einem gewissen Stolz auf das bislang Erreichte blicken können. Und dennoch reichen alle Anstrengungen der letzten Jahre bei weitem nicht aus. Mit dem Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung im Juli 2010 hat der Rat der Stadt Greven eine wichtige Weichenstellung für die Zukunft beschlossen. Viele der darin genannten Ideen finden sich in diesem Bericht wieder.

Wir laden Sie herzlich ein, sich mit Ihren Ideen und Ihrer Meinung an der Diskussion zu beteiligen und Ihren aktiven Beitrag zur Gegenwarts- und Zukunftssicherung unserer Stadt zu leisten.

Mit besten Grüßen

Wolfgang Beckermann
Stadtkämmerer
und Leiter Zentraler Steuerungsdienst

Klaus Hoffstadt
Zentraler Steuerungsdienst

0 Produktkritik und Haushaltskonsolidierung

Nicht nur begrifflich hat sich der zweite Zwischenbericht zur Umsetzung der Produktkritik verändert. Mit dem Zusatz „Haushaltskonsolidierung“ erhält ein Thema besonderes Gewicht, das bei allen Planungen für den Haushalt 2011 und Folgejahre eine herausragende Rolle spielt.

Die finanzielle Situation (nicht nur) der Stadt Greven hat sich seit Vorliegen des ersten Berichts zur Produktkritik aufgrund weltweiter Ereignisse derart dramatisch verschlechtert, dass die Haushaltskonsolidierung zwangsläufig zum zentralen strategischen Ziel der Verwaltung geworden ist. Die Überlegungen mündeten schließlich in den Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung, den der Rat der Stadt Greven am 7. Juli 2010 gefasst hat und der das Handeln von Rat und Verwaltung für die nächsten Jahre nachhaltig beeinflussen wird.

Der Grundsatzbeschluss greift eine Vielzahl von Maßnahmen auf, die bereits 2008 im ersten Bericht zur Produktkritik im Detail vorgestellt wurden, geht aber noch weit darüber hinaus. Die Etatberatungen für den Haushaltsentwurf 2011 waren von intensiven Gesprächen im Vorfeld geprägt. Dazu waren alle Führungskräfte im Rahmen der Aufstellung des Haushaltsplan-Entwurfs aufgerufen. Sämtliche Führungskräfte übernehmen mit ihrer Unterschrift persönlich die Verantwortung dafür, welche Konsolidierungspotenziale für das Jahr 2011 und Folgejahre noch zu erreichen sind. Die Diskussionen haben deutlich gemacht, dass sich die Qualität der Auseinandersetzung spürbar verändert hat. Wer mit seinen Produkten strategisch wichtige Handlungsfelder der Stadtentwicklung besetzt und wichtige Beiträge zur Erreichung gesamtstädtischer Ziele leistet, der wird nicht – wie in der Vergangenheit – Opfer des so genannten Rasenmäherprinzips, sondern wird von Ressourcenkürzungen stärker verschont als andere. Das entbindet die Fachbereichsleitungen und Produktverantwortlichen jedoch nicht davon, an anderer Stelle für eine Kompensation zu sorgen bzw. Konsolidierungsvorschläge zu unterbreiten, die unter dem Strich zu einer weiteren Reduzierung der Gesamtbudgets in den Fachbereichen führen.

Wichtig ist es, alle Maßnahmen, die einen Beitrag zur Konsolidierung des Haushaltes leisten, stetig im Blick zu haben. Deshalb hat sich die Verwaltung dazu entschlossen, die Liste der relevanten Maßnahmen – ausgehend vom ersten Bericht zur Produktkritik und dem Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung – vollständig zu überarbeiten und gemeinsam unter einem Dach weiter zu führen. Erreicht wird dadurch eine bessere Transparenz der Konsolidierungsbemühungen.

Der erste Teil des vorliegenden Berichts stellt die Ergebnisse der bisherigen Konsolidierungsbemühungen dar und zeigt das zum Zeitpunkt der Berichterstellung geplante Potenzial für das Haushaltsjahr 2011 auf.

Im zweiten Teil werden einzelne Maßnahmen und der Stand ihrer Umsetzung beschrieben.

Der dritte Teil geht auf weitere Aspekte der Produktkritik und Haushaltskonsolidierung ein, die im Maßnahmenplan nicht einzeln aufgeführt, jedoch ebenfalls geeignet sind, in den nächsten Jahren zusätzliche Verbesserungen bei der Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns zu generieren.

1 Erreichte und geplante Konsolidierungseffekte

Die folgende Grafik zeigt die Konsolidierungseffekte der Jahre 2009 und 2010¹ sowie das mit dem Haushaltsentwurf 2011 geplante Konsolidierungspotenzial für den Ergebnisplan (Aufwendungen und Erträge). Für die Jahre 2009 und 2010 wurden jeweils die Planwerte zum Vergleich mit aufgenommen.

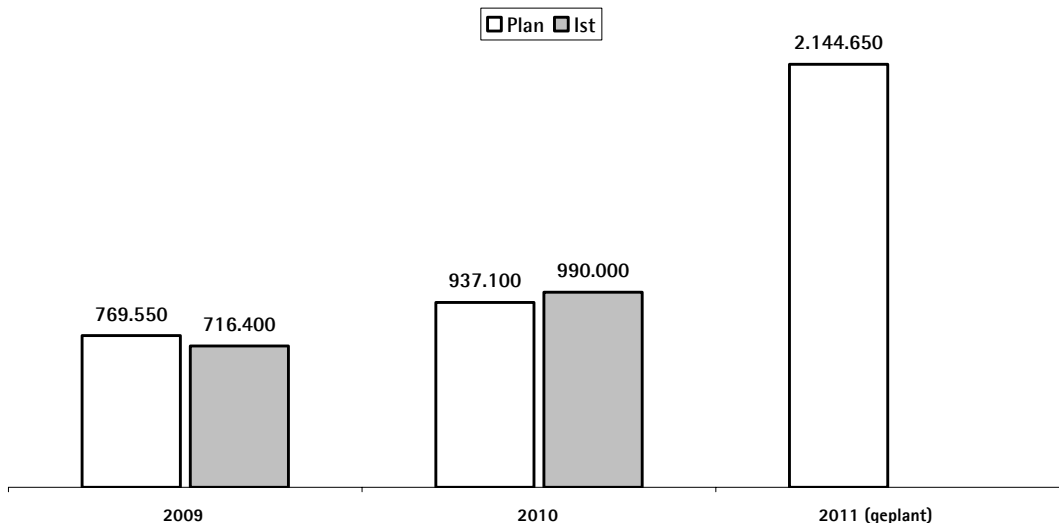


Abbildung 1: Konsolidierung 2009 bis 2011 (Ergebnisplan)

Geplant waren in den Jahren 2009 und 2010 Konsolidierungseffekte in einer Größenordnung von **rund 1,7 Millionen Euro** durch Aufwandsreduzierungen und Ertragssteigerungen. Abgesehen von einer leichten Verschiebung zwischen den beiden Haushaltsjahren wurden diese Erwartungen tatsächlich realisiert. Viele der im Ergebnisplan realisierten Maßnahmen haben eine kumulative Wirkung. Die Aufwandsreduzierungen bzw. Ertragssteigerungen wiederholen sich also in jedem Haushaltsjahr und führen zu langfristigen Verbesserungen.

Trotz dieser bereits mehr als beachtlichen Anstrengungen wird der Konsolidierungseffekt im kommenden Haushaltsjahr noch einmal sprunghaft ansteigen. Grund dafür sind Maßnahmen, die im Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung aufgeführt sind und im Jahr 2011 erstmals greifen sollen. Das Konsolidierungspotenzial beträgt im Jahr **2011 rund 2,1 Millionen Euro**, fällt also größer aus als die Konsolidierungsmaßnahmen in den Jahren 2009 und 2010 zusammen. Das gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die für 2011 vorgeschlagenen Maßnahmen, die im Etatentwurf enthalten sind, tatsächlich umgesetzt werden.

Am Ende des Jahres 2011 könnte nach jetzigem Stand für die Jahre 2009 bis 2011 ein **Gesamtpotenzial im Ergebnisplan in einer Größenordnung von annähernd 3,8 Millionen Euro** erzielt werden! Dieses Ergebnis ist aus Sicht der Verwaltung herausragend!

¹ Berücksichtigt sind die bereits feststehenden und zu erwartenden Verbesserungen für 2010. Diese Werte können sich bis zum Jahresabschluss für das Jahr 2010 noch verändern, haben also vorläufigen Charakter.

Es darf allerdings nicht verkannt werden, dass trotz aller Bemühungen und trotz zum Teil sehr schmerzhafter Einschnitte weiterhin eine extreme Lücke zwischen Erträgen und Aufwänden im Ergebnisplan klaffen wird. Dennoch sind diese Maßnahmen zwingend erforderlich, um das Ruder für die Entwicklung und Gestaltung der lokalen Lebenswelt (s. Vorwort) nicht aus der Hand zu geben.

In ihrem Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung hat die Stadtverwaltung eine Forderung des Aktionsbündnisses „Raus aus den Schulden“, initiiert von den Städten des Ruhrgebietes und des Bergischen Landes, für eine strategische Entschuldung der kommunalen Haushalte aufgegriffen. Es besteht aus den drei Säulen „Landesbeitrag“ (Konnexitätsprinzip und jährliche Landeshilfen), „kommunaler Beitrag“ (Haushaltseinsparungen und mehr interkommunale Solidarität) und „Bürgerbeitrag“ (temporäre Ertragssteigerungen bei Steuern und sonstigen Abgaben).

Bei dem landesverfassungsrechtlich festgeschriebenen, bislang in der Praxis aber nicht vollständig angewandten Konnexitätsprinzip hat es am 12. Oktober 2010 ein möglicherweise bahnbrechendes Urteil des Verfassungsgerichtshofes NRW gegeben. Erstmals wurde ein Landesgesetz für verfassungswidrig erklärt, weil keine Bestimmung über die Deckung der mit der Aufgabenübertragung verbundenen kommunalen Kosten für die Bereitstellung von Tagesbetreuungsplätzen für unter Dreijährige getroffen wurde. Damit hat der Verfassungsgerichtshof in Münster die Position der Kommunen deutlich gestärkt und im Grundsatz beschlossen, dass das Land NRW den Kommunen keine neuen Aufgaben übertragen kann, ohne für einen angemessenen finanziellen Ausgleich zu sorgen. Leider hat das Urteil wichtige Fragen offen gelassen, beispielsweise, ob diese Grundsatzentscheidung nur für die Investitionskosten oder auch die laufenden Folgekosten gilt. Ob und inwieweit sich dieses Urteil auf die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommunen auswirken wird, bleibt also abzuwarten. Es ist jedoch erfreulich, dass das Gericht erkannt hat, dass mit der Übertragung immer neuer Aufgaben auf die Kommunen die Selbstverwaltungshoheit unzulässig eingeschränkt wird, wenn es keinen angemessenen finanziellen Ausgleich gibt. Auch die neue Landesregierung hat angekündigt, die Kommunen finanziell zu entlasten.

Vom Rat eingefordert und von der Verwaltung umgesetzt wurde die konsequente Reduzierung von Aufwendungen, wo immer dies möglich und vertretbar ist. Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Aufwandsreduzierung von 2009 bis 2011 im Ergebnisplan:

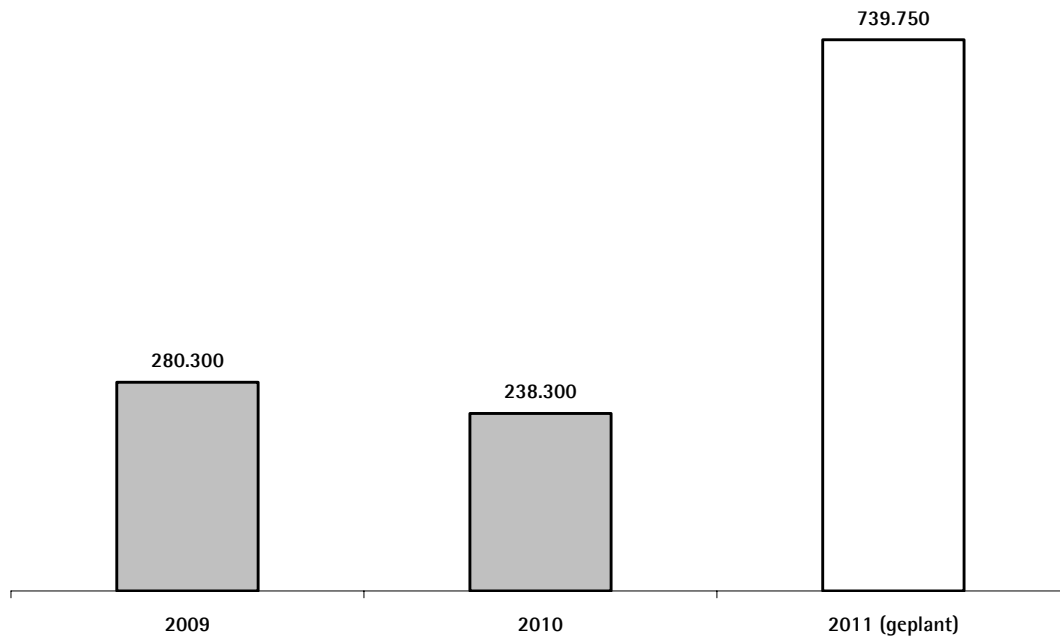


Abbildung 2: Aufwandsreduzierung 2009 bis 2011

Insgesamt wurden seit Beginn des Prozesses der strukturierten Produktkritik deutlich mehr Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung als zur Ertragssteigerung vorgeschlagen und umgesetzt. Allerdings wirken sich die Maßnahmen zur Ertragssteigerung naturgemäß stärker auf den Ergebnisplan aus. Das liegt daran, dass bestimmte Maßnahmen zur Ertragssteigerung zwar nicht einzelne Personen oder Haushalte in besonderer Weise belasten, aufgrund der Größe des betroffenen Personenkreises in der Summe aber für den städtischen Haushalt deutlich stärker ins Gewicht fallen als Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung. Beispielfhaft seien hier die Anhebung der Hebesätze für die Grundsteuer B und die Gewerbesteuer genannt, die alleine im Jahr 2011 ein Verbesserungspotenzial von 500.000 EUR ausmachen, wenn sie wie vorgesehen umgesetzt werden.

Das Verhältnis von Aufwandsreduzierung und Ertragssteigerung von 2009 bis 2011 verdeutlicht die folgende Grafik:

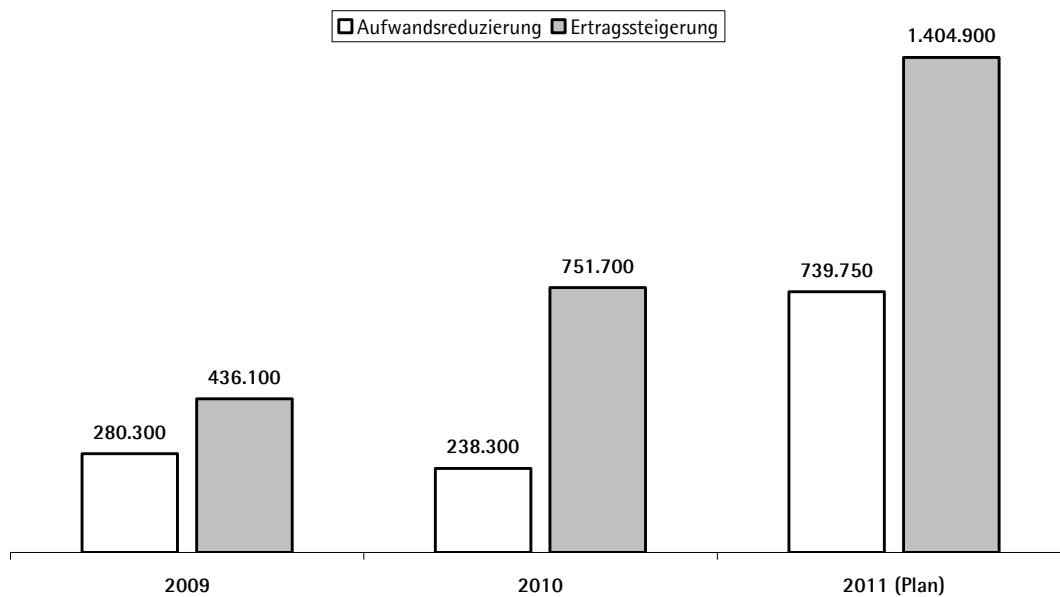


Abbildung 3: Verhältnis Aufwandsreduzierung/Ertragssteigerung 2009 bis 2011

Da eine Vielzahl der umgesetzten und geplanten Maßnahmen dauerhaft zu Verbesserungen im Ergebnisplan führen und zusätzliche Effekte – etwa durch die im Jahr 2012 erstmals in voller Höhe zu erwartenden Erträge für die Parkraumbewirtschaftung – zu erwarten sind, wird sich das Ergebnis in den Folgejahren weiter verbessern.

2 Beschreibung einzelner Maßnahmen: die „neue“ Liste

Die „neue“ Liste zur Produktkritik und Haushaltskonsolidierung beinhaltet alle Maßnahmen, die aktuell von der Verwaltung umgesetzt werden bzw. in 2011 oder Folgejahren umgesetzt werden sollen. Die vollständige Maßnahmeübersicht enthält **Anlage 1**.

Maßnahmen, die im Laufe des Prozesses zur strukturierten Produktkritik aufgegeben wurden, werden in dieser Liste nicht mehr aufgeführt. Einen Überblick, welche Maßnahmen aufgrund der Beschlüsse des Haupt-/ Finanz- und Wirtschaftsausschusses oder des Rates bzw. anderer Gründe (z. B. rechtliche Hindernisse, praktische Umsetzungshindernisse) nicht weiter verfolgt werden, enthält der erste Zwischenbericht zur strukturierten Produktkritik von Dezember 2009.²

Um die Übersichtlichkeit der neuen Liste zu verbessern, wurden kleinere Maßnahmen aus der Liste zur Produktkritik zu Themenblöcken zusammengefasst. Die folgenden Erläuterungen weisen darauf hin, welche Maßnahmen sich dahinter verbergen. Es wird nicht auf jede Maßnahme aus der neuen Liste eingegangen, da viele Maßnahmen bereits im Bericht zur Einführung der strukturierten Produktkritik 2008, im ersten Zwischenbericht zur Produktkritik 2009 und im Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung (Vorlage 162/2010) detailliert beschrieben wurden oder selbst erklärend sind.

2.1 Aufwandsreduzierung und Ertragssteigerung Zentrale Dienste/IT Liste Nr. 1 und Nr. 2, Plan 2011: rund 31.000 EUR

In diesem Themenblock wurden Maßnahmen zusammengefasst, die bei den Zentralen Diensten (verwaltungsinterne Serviceleistungen) oder im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie zu Aufwandsreduzierungen und Ertragssteigerungen geführt haben. Es handelt sich um diese Maßnahmen:

- Reduzierung von Kosten für Eintragungen in Telefonbüchern
- Reduzierung von Bewertungsstandards
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Multifunktionsgeräte (Drucker, Scanner, Fax etc.) und Reduzierung der Standorte
- Optimierung des Druckereinsatzes (Netzwerkdrucker, ein Drucker für mehrere Arbeitsplätze etc.)
- Reduzierung der Zuschüsse für Repräsentation, Städtepartnerschaften
- Reduzierung der Druckkosten im Sitzungsmanagement (Niederschriften über SD.NET)
- Digitaler Versandservice für Amtsblätter
- Umstellung von Lizenzierungen und Anwendungen im IT-Bereich
- Reduzierung von Kosten für (Fach-)Zeitschriftenabonnements, Loseblattsammlungen etc.

² Der erste Zwischenbericht zur Produktkritik bei der Stadt Greven kann im Stadtportal www.greven.net heruntergeladen werden:
http://www.greven.net/medien/bindata/politik/themen/Zwischenbericht_1_Produktkritik_RAT_200912.pdf

- Reduzierung von Kosten für Büromaterial
- Erhöhung des Kostendeckungsgrades für die Nutzung der Druckerei durch Dritte

Die beschriebenen Maßnahmen wirken kumulativ, entlasten den städtischen Haushalt also nicht nur im Jahr der ersten Umsetzung, sondern dauerhaft.

2.2 Allgemeine Konsolidierungsmaßnahmen

Liste Nr. 3 und Nr. 4, Plan 2011: 77.000 EUR

In diesem Themenblock wurden kleinere Konsolidierungsmaßnahmen für den Haushalt zusammengefasst, die für sich betrachtet nicht mit großen Potenzialen verbunden sind, in der Summe aber ein größeres Konsolidierungspotenzial entfalten:

- Reduzierung der Sachkosten Gleichstellungsstelle
- Aufwandsreduzierung bei den Honorarkräften für die Karderie
- Reduzierung der Ansätze Öffentlichkeitsarbeit Umweltschutz
- Reduzierung der „Sonstigen Geschäftsausgaben“ der Schulen
- Reduzierung der Fortbildungsetats³
- Kürzung bei Service-Dienstleistungen des BEG
- Einfrieren des Unterhaltungsansatzes für Spiel- und Bolzplätze
- Kürzung bei Betriebsausgaben der Plätze für Kindertagesbetreuung
- Kürzung des Zuschusses für Material/Einrichtung bei Kinder- u. Jugendarbeit außerhalb von Einrichtungen
- Kürzung des Grund-Etats im Bereich Stadtentwicklung
- Etat-Kürzung im Bereich „Neufassung Flächennutzungsplan“
- Erhöhung des Kostendeckungsgrades Aulakonzerte (Saison 2011/2012)
- Entgelterhebung für nicht-sportliche Veranstaltungen in Sportstätten (z. B. Karneval, Theater, Aufführungen)

Die beschriebenen Maßnahmen wirken kumulativ, entlasten den städtischen Haushalt also nicht nur im Jahr der ersten Umsetzung, sondern dauerhaft.

³ Grundsätzlich werden Fortbildungen als wichtiges Instrument der Personalentwicklung angesehen und stehen Budgetkürzungen hier nicht im Vordergrund. Reduziert wurden die Budgets lediglich in Bereichen, in denen weniger Personal als früher eingesetzt wird oder wenn sich herausgestellt hat, dass Fortbildungen in diesen Bereichen nicht in dem Umfang erforderlich sind wie ursprünglich geplant.

2.3 Maßnahmen im Bereich der Finanzwirtschaft

Liste Nr. 5 und Nr. 6, Plan 2011: 45.000 EUR

Verschiedene Maßnahmen aus dem Bereich der Finanzwirtschaft wurden in diesem Themenblock zusammengefasst. Dazu gehören

- Auflösung der Verträge mit der WestGKA
- Rückstellungen für Beamte beim BEG
- Gebühren für Einsicht in Akten des Bauarchivs
- Verkauf von Fondsanteilen bei der WVK

2.4 Kleinere Maßnahmen zu den Themenfeldern Bauen/Immobilien

Liste Nr. 7 und Nr. 8, Plan 2011: rund 10.000 EUR

Es handelt sich um folgende Maßnahmen:

- Reduzierung des Unterhaltungsaufwandes für die Flächen in der Emsaue
- Reduzierung des städtischen Anteils an Straßenreinigung und Winterdienst⁴
- Reduzierung der Budgets in den Bereichen öffentliche Gewässer, wasserbauliche Anlagen („spitzer“ kalkuliert) und Aufwandsentschädigungen bei der Grundstücksneuordnung
- Mieterträge für Obdachlosenunterkunft⁵

Die beschriebenen Maßnahmen wirken kumulativ, entlasten den städtischen Haushalt also nicht nur im Jahr der ersten Umsetzung, sondern dauerhaft.

2.5 Veräußerung städtischer Immobilien

Liste Nr. 10, Plan 2011: 44.000 EUR

Im ersten Bericht zur Einführung der strukturierten Produktkritik im Jahr 2008 hat die Stadt Greven die Einnahmen für den Verkauf städtischer Immobilien mit rund 2,2 Millionen EUR veranschlagt. Daher mag es ungewöhnlich erscheinen, dass lediglich 44.000 EUR als Konsolidierungspotenzial für 2011 geplant sind. Die Verwaltung kann jedoch – dies wurde schon im ersten Bericht angedeutet – nicht die erwarteten Verkaufswerte einzelner Verkaufsobjekte nennen. Das würde die Verhandlungsposition der Stadt erheblich schwächen. Daher werden mögliche Einnahmen und Ausgaben im Finanzplan nicht mehr im Rahmen des Verfahrens zur Produktkritik/Haushaltskonsolidierung genannt. Aufgeführt werden jedoch die durch die bereits realisierten Verkäufe städtischer Immobilien ersparten Unterhaltungsaufwände.

⁴ Das Verbesserungspotenzial dieser Maßnahme ist finanziell bislang nicht berücksichtigt. Geplant ist im Jahr 2011 eine vollständige Neuerfassung sämtlicher Flächen, auf denen Straßenreinigung und Winterdienst vom BEG wahrgenommen werden. Die Erfassung kann (muss aber nicht!) dazu führen, dass sich der Anteil der Stadt Greven an den Kosten verringert.

⁵ Für die Obdachlosen selbst entstehen keine zusätzlichen Aufwände. Die Stadt Greven holt sich jedoch anteilige Kosten aus der ihr zustehenden Erstattung für die Kosten der Unterbringung (SGB XII) zurück.

2.6 Optimierung des Energieaufwandes an städtischen Gebäuden

Liste Nr. 12

In den vergangenen Jahren wurden bereits zahlreiche Maßnahmen realisiert, die zur Reduzierung des Energieaufwandes an städtischen Gebäuden beitragen. Möglich wurde dies unter anderem durch die Mittel aus dem Konjunkturpaket II. Im Jahr 2011 soll ein weiteres Gutachten klären, welche strukturellen Maßnahmen unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zu weiteren Reduzierungen im Energiebereich beitragen können. Beginnend mit dem Jahr 2012 sollen damit weitere Konsolidierungspotenziale (und positive Effekte für den Klimaschutz) erschlossen werden.

2.7 Reduzierung von Aufwendungen im Bereich Sport

Liste Nr. 19, Plan 2011: 90.000 EUR

Die Verwaltung hatte vorgeschlagen, Nutzungsgebühren für städtische Sporthallen einzuführen, von vornherein allerdings Gesprächsbereitschaft mit den Vereinen signalisiert. Die Gespräche mit dem Stadtsportverband und Vertretern der Vereine haben zu einer Absprache geführt. Die Sportvereine haben angekündigt, sich selbst Gedanken zu machen, wie für den Sportbereich ein Konsolidierungspotenzial in einer Größenordnung von rund 75.000 EUR erschlossen werden kann. Die geführten Gespräche waren von großem gegenseitigen Respekt und Verständnis geprägt.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichts lagen folgende konkrete Vorschläge der Sportvereine vor:

- Beschränkung der Reinigung auf Wochentage 25.000-28.000 EUR
- Absenkung der Raumtemperatur in den Sporthallen 5.000-10.000 EUR
- Streichung allgemeiner Sportfördermittel 15.000 EUR

Die Sportvereine haben weitere Maßnahmen angekündigt, die zum Haushalt 2011 bereits umgesetzt werden sollen. Die Verwaltung hat in den Gesprächen deutlich gemacht, dass Lösungen aus den Reihen der Vereine Priorität gegenüber städtischen Maßnahmen haben sollen. Allerdings muss das Thema „Nutzungsgebühren für Sporthallen“ erneut geprüft werden, wenn die angestrebten Konsolidierungspotenziale nicht erreicht werden können.

2.8 Sondernutzungsgebühren für die Inanspruchnahme städtischer Flächen

Liste Nr. 21, Plan 2011: 15.000 EUR

Geplant ist die Einführung einer Sondernutzungsgebühr für die Inanspruchnahme städtischer Flächen, wie sie in anderen Städten selbstverständlich ist. Zu diesem Thema wird es in Kürze eine separate Vorlage der Verwaltung geben.

In diesem Bericht ist das zu erwartenden Konsolidierungspotenzial dieser Maßnahme für das Jahr 2011 noch nicht in voller Höhe veranschlagt, weil die vorbereitenden Arbeiten für die Veranlagung noch einige Zeit in Anspruch nehmen werden (Flächenermittlung, Klärung der

Gebührentatbestände, Gebührenschuldner etc.). Für die Folgejahre (ab 2012) wird zurzeit mit einem Ertragsvolumen von ca. 35.000 EUR gerechnet.

2.9 Parkraumbewirtschaftung Innenstadt

Liste Nr. 22, Plan 2011: 50.000 EUR

Auch zu diesem Thema wird es in Kürze eine gesonderte Vorlage der Verwaltung geben.

In diesem Bericht sind die zu erwartenden Erträge für das Jahr 2011 niedrig angesetzt, da die Parkraumbewirtschaftung zunächst technisch realisiert werden muss und mit ersten Gebühren frühestens im letzten Quartal 2011 gerechnet wird. Für die Folgejahre (ab 2012) wird das Ertragsvolumen nach derzeitigem Erkenntnisstand mit ca. 250.000 EUR kalkuliert.

2.10 Umlegung Kosten der Emsdeichsanierung

Liste Nr. 23

Beim ersten Bericht zur strukturierten Produktkritik war die Verwaltung von Einnahmen in einer Größenordnung von fast 1,2 Millionen EUR ausgegangen. Inzwischen wurde diese Summe auf knapp 600.000 EUR reduziert. Konkret geplant wird mit diesen Einnahmen jedoch nicht, da aufgrund der gerichtlichen Auseinandersetzung zwischen Stadt Greven und Kreis Steinfurt zurzeit nicht absehbar ist, ob die Kosten der Sanierung überhaupt aufgrund des Landeswassergesetzes NRW verlangt werden können, in welcher Höhe sie zu veranschlagen sind und wer ggf. diese Mittel anfordern wird.

Zu diesem Thema gibt es eine separate Vorlage der Verwaltung (274/2010) in der Sitzung des Rates am 27.10.2010.

2.11 Reduzierung freiwilliger Zuschüsse an Dritte

Liste Nr. 29, Plan 2011: rund 37.000 EUR

Für die Aufstellung des Etatentwurfs 2011 wurden sämtliche freiwillige Zuschüsse an Dritte noch einmal intensiv geprüft und insbesondere ihre Notwendigkeit und Wirksamkeit für die Aufrechterhaltung bestimmter Leistungen und Angebote kritisch hinterfragt. In enger Abstimmung mit den jeweils verantwortlichen Fachbereichs- und Fachdienstleitungen schlägt die Verwaltung eine Streichung oder Reduzierung verschiedener Zuschüsse vor. Die Details der geplanten Kürzungen werden im Rahmen der Etatberatung in den Fachausschüssen diskutiert. Betroffen sind:

- Verschiedene Zuschüsse im Jugendbereich, Zielgröße: ca. 28.000 EUR
- Verschiedene Zuschüsse der Kulturförderung, Zielgröße: ca. 9.000 EUR

2.12 Reduzierung Unterhaltungsbudgets für städtische Gebäude

Liste Nr. 33, Plan 2011: 270.000 EUR

Diese Reduzierung wurde aufgrund einer stringenten Budgetplanung erreicht und verteilt sich auf folgende Budgets:

- | | |
|----------------------------------|----------------|
| ▪ Strom, Wasser, Abwasser: | ca. 69.000 EUR |
| ▪ Steuern, Abgaben: | ca. 64.000 EUR |
| ▪ Heizung: | ca. 76.000 EUR |
| ▪ Reinigung: | ca. 54.000 EUR |
| ▪ Technisches Gebäudemanagement: | ca. 9.000 EUR |

2.13 Streichung von investiven Maßnahmen

Liste Nr. 36, Plan 2011 (Finanzplan): 350.000 EUR

Im Rahmen der Etatberatungen wurde ebenfalls analysiert, welche investiven Maßnahmen, die zurzeit geplant oder im Finanzplan veranschlagt sind, auf Folgejahre verschoben bzw. vollständig gestrichen werden können. Maßnahmen, die lediglich auf Folgejahre verschoben wurden, werden im Bericht zur Produktkritik/Haushaltskonsolidierung nicht als Verbesserungspotenzial erfasst. Lediglich Maßnahmen, die endgültig nicht mehr realisiert werden sollen, stellen echte Verbesserungen für den städtischen Haushalt dar. Folgende Maßnahmen sollen nach dem Vorschlag der Verwaltung nicht realisiert werden:

- Akustikmaßnahmen zur Lärminderung am Gymnasium (50.000 EUR): Lärmschutzmessungen haben ergeben, dass die ermittelten Werte deutlich unterschritten werden. Die Maßnahmen sind daher nicht erforderlich.
- Unterstand für Materialien der OGS an der Erich-Kästner-Grundschule (5.000 EUR): Diese Maßnahme wird aufgrund der Finanzlage der Stadt nicht umgesetzt.
- Gewässerdurchlass Menningbäumer Bach (60.000 EUR): Der bislang öffentliche Weg wird eingezogen. Die Brücke ist dann nicht mehr erforderlich.
- Kostenanteile Stadt Greven an Radwegen entlang der K18 und K21 (235.000 EUR): Die Stadt Greven kann sich angesichts ihrer Finanzlage nicht an dem vom Kreis Steinfurt vorgeschlagenen Programm für neue Radwege entlang der beiden Kreisstraßen beteiligen. Es bleibt dem Kreis Steinfurt natürlich unbenommen, die Maßnahmen auf eigene Kosten zu realisieren.

3 Bewertung und Ausblick

Bereits im ersten Zwischenbericht zur Produktkritik wurde darauf hingewiesen, dass mit der Umsetzung der Maßnahmen die Möglichkeiten zur Verbesserung der finanziellen Situation ausgereizt sind und wir an Grenzen stoßen. Rat und Verwaltung haben „ihre Hausaufgaben“ in den letzten Jahren mehr als sorgfältig gemacht.

Viele Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung haben dazu geführt, Leistungen vollständig zu streichen oder Leistungsstandards auf ein Minimum zu reduzieren. Sie sind damit ein empfindlicher Einschnitt in das sehr umfassende Angebot der Stadt Greven gewesen. Bei allen Maßnahmen wurde jedoch großer Wert darauf gelegt, die Lebensqualität in Greven auf hohem Niveau zu stabilisieren. Dass uns dies gemeinsam gelungen ist, zeigt die Tatsache, dass Greven trotz der demografischen Entwicklung und gegen den Trend weitere Einwohnerzuwächse verzeichnet.

Zusätzliche Aufwandsreduzierungen in nennenswertem Umfang sind für die nähere Zukunft nicht mehr zu erkennen. Jede weitere Reduzierung würde unmittelbar zur Streichung wichtiger Leistungsangebote führen und die Lebensqualität der Stadt verschlechtern. Zu realisieren wären diese Einsparungen nur noch durch die Schließung von Einrichtungen, die das sehr gute Bildungs-, Freizeit- und Kulturangebot der Stadt Greven prägen. Bei den Personalaufwendungen wird der Verwaltung seit langem von der Gemeindeprüfungsanstalt NRW attestiert, dass es kaum Verbesserungspotenzial gibt. Dennoch prüft die Verwaltung regelmäßig, ob durch Prozessoptimierungen und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie weitere Stellen(anteile) eingespart werden können. Die Einsparungen im Personalbereich sollten jedoch nicht dazu führen, dass damit wichtige Leistungen der Stadt nicht mehr oder nicht mehr in der geforderten Qualität und Quantität erbracht werden können.

Die finanzielle Entwicklung, von der bei weitem nicht nur Greven betroffen ist, macht es nun erforderlich, auch die Bürgerschaft an den Lasten zu beteiligen. Der Rat hat sich mit seinem Grundsatzbeschluss zur Haushaltskonsolidierung (Vorlage 162/2010) im Juli dieses Jahres dazu entschieden, diesen unpopulären Weg mitzugehen. Er ist zwingend erforderlich, um künftige Generationen nicht jeglicher Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten zu berauben. Es ist zu wünschen und bleibt zu hoffen, dass die aktuellen Anzeichen für eine Erholung der Konjunktur von Dauer sind und langfristig wieder zu einer spürbaren Entlastung des städtischen Haushaltes führen werden. Zurzeit sind wir davon jedoch weit entfernt.

Die Maßnahmen zur Ertragssteigerung, die für den Haushalt 2011 unter Berücksichtigung des Grundsatzbeschlusses zur Haushaltskonsolidierung vorgesehen sind, wurden mit Augenmaß ausgewählt und sollen für einzelne Personen und Haushalte möglichst moderate Auswirkungen haben. Als Beispiele sind hier die Anhebung der Grundsteuer B um 5 % und der Gewerbesteuer um 2,4 % zu nennen.

3.1 Weitere Konsolidierungspotenziale

Dennoch prüft die Verwaltung jede weitere Möglichkeit zur Haushaltskonsolidierung, die sich zum Teil nur sehr schwer, nicht oder noch nicht finanziell bewerten lassen. Dazu zählt beispielsweise die Verlagerung städtischer Angebote auf Externe.

Denkbare Möglichkeiten sind die

- Vergabe an Private,
- Akquirierung bürgerschaftlichen Engagements oder
- Interkommunale Zusammenarbeit.

Alle drei Aspekte spielen schon seit vielen Jahren eine wichtige Rolle für die Verwaltung. Wie diese Formen der Zusammenarbeit zu bewerten sind, soll an dieser Stelle erläutert werden:

3.1.1 Vergabe an Private

Die Stadt Greven bedient sich bei Leistungen, für die ein Markt vorhanden ist, schon seit vielen Jahren privater Dienstleister. Das gilt beispielsweise für die Reinigung städtischer Gebäude, die Abfallwirtschaft oder die Vergabe von Planungs- und Ingenieurleistungen an Büros. Unter dem Strich ist die Vergabe an Private immer dann sinnvoll, wenn es eine Vielzahl von Anbietern gibt, die eine standardisierte, genau beschreibbare und in hoher Anzahl zu erbringende Leistung anbieten sollen, es also eine echte Konkurrenzsituation gibt. Dort, wo nur wenige Anbieter auf einem Markt auftreten oder die Leistungen sehr individuell auszuhandeln sind, ist es unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in aller Regel effizienter, die Leistungen selbst zu erbringen (zur Vorteilhaftigkeit der Vergabe von Leistungen an Dritte beachten Sie bitte auch die ausführlichen Informationen unter 3.1.3 „Interkommunale Zusammenarbeit“ weiter unten).

3.1.2 Akquirierung bürgerschaftlichen Engagements

Bürgerschaftliches Engagement spielt in Greven von jeher eine große Rolle. In erster Linie sind hier die vielen Ehrenamtlichen gemeint, die sich in Vereinen und Institutionen um Jugend, Kultur, Sport und Freizeit verdient machen. Sie zu unterstützen ist ein wichtiges Anliegen der Stadt. Kulturelle und sportliche Angebote gehen in Greven nahezu ausschließlich auf das Engagement Privater zurück. Die Stadt Greven unterstützt dieses Engagement auf vielfältige Weise. Oft werden diese Unterstützungsleistungen öffentlich nicht in dem Maße wahrgenommen wie es wünschenswert wäre. So darf man beispielsweise nicht vergessen, dass die Stadt Greven nahezu sämtliche Sporthallen und -plätze nicht nur errichtet und instandhält, sondern auch den erheblichen Unterhaltungsaufwand dafür trägt. In diesem Bereich wendet die Stadt Greven jährlich große Summen auf. Zugleich bemüht sich die Stadt Greven, den Vereinen mehr Eigeninitiative zuzugestehen, wenn es ihnen gelingt, die Unterhaltung mit engagierten Kräften aus den eigenen Reihen sicherzustellen (z. B. SC Greven 09, DJK Greven). In der Regel erhalten die Vereine Zuschüsse, die unter dem Budget liegen, das die Verwaltung für die eigene Leistungserstellung kalkuliert. Die Vereine werden weiterhin von Fachleuten der Verwaltung (z. B. BEG) unterstützt, die Personalkosten den Vereinen jedoch nicht in Rechnung gestellt.

In anderen Bereichen zieht sich die Verwaltung eher auf eine beratende und unterstützende Rolle zurück und gewährt den privat Engagierten einen finanziellen Ausgleich für ihre Bemühungen.

Die Studien zum Freiwilligenengagement (Freiwilligensurveys) im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend machen deutlich, dass es immer schwieriger wird, Menschen in ihrer Freizeit langfristig an Vereine und bestimmte Aufgaben zu binden.

Immer wichtiger wird es, auf die individuellen Bedürfnisse der Engagementbereiten einzugehen. Das bedeutet, dass zeitlich begrenzte Projekte und die Möglichkeit, sich dort selbst weiterzuentwickeln und mit eigenen Entscheidungen und Gedanken einzubringen, zusehends an Bedeutung gewinnen. Eine dafür besonders wichtige Zielgruppe sind Menschen, die nicht mehr im Erwerbsleben stehen, aber Lust haben, sich für eine Sache oder ein Projekt zu engagieren. In dieser Zielgruppe gibt es viele Menschen, die sehr motiviert sind und Herausforderungen nach dem Berufsleben suchen. Im Zuge der demografischen Entwicklung wird ihre Zahl deutlich zunehmen. Dieses Potenzial nicht nur zu erkennen, sondern auch zu nutzen, ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft. Die Stadt Greven hat mit der Einrichtung der Stabsstelle Bürgerengagement einen ersten wichtigen Schritt dazu getan.

3.1.3 Interkommunale Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Institutionen, insbesondere kommunalen Gebietskörperschaften, verfügt die Stadt Greven über langjährige Erfahrung. Die folgende Aufzählung macht dies deutlich:

- Zweckverband Musikschule Greven/Emsdetten/Saerbeck
- Zweckverband Volkshochschule Emsdetten/Greven/Saerbeck
- SGB II: Als Optionskommune organisiert der Kreis Steinfurt das Fallmanagement und die Arbeitsvermittlung (GAB). Die Stadt Greven übernimmt die Aufgaben der persönlichen Ansprechpartner (PAP), entscheidet also über die Leistungsgewährung.
- Rechnungsprüfung: Die Aufgaben der Rechnungsprüfung (Pflichtprüfungen und darüber hinaus beauftragte Prüfungen) werden aufgrund einer vertraglichen Vereinbarung vom Kreis Steinfurt übernommen. Das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Greven konnte damit aufgelöst werden (Effizienzgewinn).
- Beihilfe: Die Beihilfe für die Beamtinnen und Beamten der Stadt Greven wird von der Westfälisch-Lippischen Versorgungskasse festgesetzt (Effizienzgewinn).
- Kommunale Anwendergemeinschaft (KAAW): Die KAAW unterstützt die strategische IT-Entwicklung (Themenschwerpunkte sind zurzeit beispielsweise Dokumentenmanagementsystem und E-Government-Leistungen). Sie handelt als Einkaufsgemeinschaft für eine Vielzahl von Städten und Gemeinden aus dem Münsterland darüber hinaus deutlich günstigere Konditionen für große Softwareverfahren (zuletzt Personalabrechnungsverfahren) aus.
- Interkommunale Leistungsvergleiche: Über das reine Benchmarking hinaus bieten die Leistungsvergleiche, an denen die Stadt Greven teilnimmt, Möglichkeiten zum Informations- und Erfahrungsaustausch und gewähren damit wichtige Einblicke in die Prozesse und Strukturen „erfolgreicher“ Kommunen.

Aufgrund der Finanzmisere öffentlicher Haushalte erfährt die Diskussion über interkommunale Zusammenarbeit derzeit eine Art „Renaissance“. Befürworter sehen in dieser Zusammenarbeit eine hoch effiziente Möglichkeit, Prozesskosten zu reduzieren, von einer stärkeren Spezialisierung zu profitieren und Synergieeffekte nutzen zu können. Gegner befürchten den Verlust eigenen Know-hows, sehen die Gefahr, sich in Abhängigkeitsverhältnisse zu begeben und stellen den Effizienzgewinn aufgrund der permanent erforderlichen Qualitäts- und

Quantitätskontrollen in Frage. Befürworter und Gegner haben sowohl Recht als auch Unrecht.

Die Prüfung weiterer Kooperationen erfordert in jedem Fall einen sorgfältigen Abwägungsprozess. Die folgenden ausführlichen Informationen sollen deutlich machen, dass keinesfalls jede beliebige Form der Vergabe von Leistungen an Dritte, sei es auf dem „freien Markt“, sei es in Form der interkommunalen Zusammenarbeit, effektiv und effizient ist. Sehr wohl kann diese Form der Leistungserstellung oder auch die Vergabe an Private sinnvoll und richtig sein.

Die Vorteilhaftigkeit interkommunaler Zusammenarbeit lässt sich mit Erkenntnissen aus der betriebswirtschaftlichen Lehre, beispielsweise dem Transaktionskostenansatz oder dem Principal-Agent-Ansatz, beurteilen. Ohne im Detail auf diese betriebswirtschaftlichen Theorien einzugehen, lassen sich doch einige Merkmale herausarbeiten, die eher für oder gegen eine interkommunale Zusammenarbeit sprechen.

Ganz banal beginnt jede Prüfung interkommunaler Zusammenarbeit mit der Frage, ob es überhaupt Partner gibt, die Leistungen für andere Kommunen anbieten können und wollen oder die beispielsweise Leistungen der Stadt Greven in Anspruch nehmen möchten, die wir in entsprechender Qualität und Quantität erbringen können. Um diese Frage geht es beispielsweise zurzeit im Arbeitskreis „Zusammenarbeit der Verwaltungen“ innerhalb der Stadtregion Münster⁶. Deutlich wird bei diesem Erfahrungsaustausch, dass jede Kommune interkommunale Zusammenarbeit betreibt. Es gibt allerdings nur noch wenige Themenfelder, für die sich eine interkommunale Zusammenarbeit aufdrängt. Auch die Stadt Münster als leistungsstarker Dienstleister hat nur ein begrenztes Interesse daran, Leistungen für andere Kommunen anzubieten. Denkbar wären Angebote in den Bereichen „Callcenter“, „Gebäudemanagement“, „Abfallwirtschaft“ und „Stellenbewertungen“.

Legt man die Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre zugrunde, so dürfte sich eine interkommunale Zusammenarbeit anbieten, wenn die zu erbringende Leistung nicht sehr spezifisch ist. Es handelt sich in der Regel um ein weitgehend standardisiertes Leistungsangebot, das keine besonderen Wünsche des Auftraggebers beinhaltet. Zudem sollte die Zusammenarbeit vertraglich so gut geregelt sein, dass es mit möglichst wenig Kontrollaufwand möglich ist, schlechte Leistungen des Anbieters zu ahnden bzw. schnell gewünschte Änderungen in puncto Qualität und Quantität ohne langwierige Nachverhandlungen vornehmen zu können. Die Befürworter des Transaktionskostenansatzes gehen davon aus, dass Vertragspartner zunächst den eigenen Vorteil im Blick haben (opportunistisch handeln) und ihr Verhalten nur begrenzt rational ist. Sie streben zwar an, rational zu handeln, dies gelingt aufgrund der unvollständigen Informationen und Informationsverarbeitungskapazitäten bei den Vertragsverhandlungen jedoch nur begrenzt. „Teuer“ werden Vertragsbeziehungen mit Externen dann, wenn die Transaktionskosten hoch sind. Hohe Kosten können beispielsweise im Vorfeld der Vertragsvereinbarungen entstehen (sehr viel Informationsaustausch notwendig, hohe Verhandlungskosten, da viele Fachkräfte lange gebunden werden, aufwändige Vertragsgestaltung). Hohe Kosten können auch nach dem Vertragsabschluss als Folge von Kontroll- und Anpassungsmechanismen entstehen, die für die Absicherung, Durchsetzung und eventu-

⁶ Die Stadtregion Münster ist ein Zusammenschluss der Stadt Münster und ihrer Anrainerkommunen (Altenberge, Ascheberg, Drensteinfurt, Everswinkel, Greven, Havixbeck, Münster, Nottuln, Ostbevern, Senden, Sendenhorst, Telgte). Ziel ist ein permanenter Erfahrungsaustausch auf der Ebene der Bürgermeister und auf der Verwaltungsebene zu verschiedenen Themenfeldern.

elle Modifikation (z.B. Lösung von Konflikten, Kosten der Nachverhandlung etc.) der vertraglichen Vereinbarungen entstehen.

Einer interkommunalen Zusammenarbeit können darüber hinaus rechtliche und technische Hindernisse entgegenstehen. Technische Hindernisse lassen sich mit gezielten Investitionen möglicherweise überwinden, wenn die zusätzlich entstehenden Kosten durch den zu erwartenden Erlös kompensiert werden. Das muss im Einzelfall geprüft werden. Rechtliche Hindernisse – und davon gibt es im öffentlichen Sektor leider einige – sind dagegen oft nicht oder nur mit so großem Aufwand zu beseitigen, dass sich eine Zusammenarbeit betriebswirtschaftlich häufig nicht mehr lohnt.

Bei jeder Form der interkommunalen Zusammenarbeit (gleiches gilt bei einer Vergabe an Private oder Outsourcing) muss sichergestellt sein, dass der Auftraggeber weiterhin über eigenes Know-how verfügt. Nur so ist er in der Lage, notwendige Vorarbeiten für den Leistungserstellungsprozess zu erbringen und kann die Qualität und Quantität der Leistungserstellung beurteilen, die er in Auftrag geben will bzw. später bewerten, ob der Auftragnehmer die vereinbarten Leistungen tatsächlich erbringt. Daraus wird deutlich, dass sich interkommunale Zusammenarbeit oft nur dann anbieten wird, wenn es sich um Leistungen handelt, die in großer Stückzahl „produziert“ werden. Andernfalls ist nicht davon auszugehen, dass in nennenswertem Umfang Stelleneinsparungen erzielt werden können.

Und schließlich ist zu berücksichtigen, dass jede Form der Vergabe von Leistungen an Dritte dazu führt, dass eigene Interessen zurückgestellt werden müssen. An Stelle der individuell gewünschten Leistung wird man sich häufig für das „Standardprodukt“ entscheiden müssen, das alle Leistungsabnehmer erhalten, um die gewünschten Effizienzgewinne erzielen zu können. Sonderwünsche verursachen für den Leistungsersteller Zusatzkosten, die natürlich auf den Auftraggeber abgewälzt werden müssen. Das kann durchaus eine bewusste Entscheidung sein, wenn die Effizienz im Vordergrund steht. Es kann jedoch zu einer nicht gewollten Einschränkung der Effektivität führen, wenn beispielsweise die Stadt Greven bestimmte Qualitätsziele ganz bewusst als Alleinstellungsmerkmal und Abgrenzung zu Nachbarstädten definiert, die dann in der interkommunalen Zusammenarbeit nur schwer realisiert werden können, in der Regel zumindest aber nicht effizient.

Die Stadt Greven tauscht sich zum Thema Interkommunale Zusammenarbeit regelmäßig mit anderen Kommunen und Experten aus. Neben der bereits angesprochenen Teilnahme am Arbeitskreis „Zusammenarbeit der Verwaltungen“ in der Stadtregion Münster nahmen Bürgermeister und Stadtkämmerer beispielsweise an einem Gespräch mit Prof. Dr. Klaus Deckert teil. Er berichtete über die Erfahrungen zu einem Modellprojekt des Landes NRW zur Einführung von Shared Service Centern. Größere Effizienzgewinne gab es bei diesem Projekt in den Bereichen Immobilienmanagement, Bauhöfe und Kasse. Als weniger effizient erwiesen sich die Projekte Beschaffungswesen und Personalverwaltung. Die Stadt Greven wird die weitere Entwicklung im Arbeitskreis der Stadtregion Münster abwarten. Zurzeit erscheint die Einrichtung eines interkommunalen Callcenters nach Einführung von D 115⁷ am interessantesten.

⁷ Ziel der deutschlandweit einheitlichen Rufnummer „115“ ist es, Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen mit einem Anruf bei der öffentlichen Verwaltung verlässliche Auskunft zu bieten. Unabhängig von lokalen und verwaltungsinternen Zuständigkeiten erhalten Anrufer unter einer leicht zu merkenden Rufnummer schnelle Auskünfte und Hilfestellungen bei Angelegenheiten, die die öffentliche Verwaltung betreffen.

Daneben sucht die Stadt Greven den Austausch und das Gespräch auf Kreisebene. Zu prüfen ist auch, ob und inwieweit die Stadt Greven selbst als Anbieter auftreten kann. Das könnte beispielsweise im Bereich der Finanzbuchhaltung als Kooperationspartner für kleinere Gemeinden der Fall sein.

Als Ergebnis kann festgehalten werden: Interkommunale Zusammenarbeit erfordert eine sorgfältige Prüfung im Einzelfall und bietet sich nicht dazu an, schnelle und unvorsichtige Entscheidungen zu treffen. Sie setzt auch voraus, dass in den zu beteiligenden Kommunen die Bereitschaft besteht, zusammenzuarbeiten, gemeinsame Ziele zu verfolgen und personelle Ressourcen bereitzustellen, die in einem gemeinsamen Projekt Vor- und Nachteile möglicher Kooperationen prüfen und dann ggf. die Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit prüfen könnten.

3.2 Einbeziehung der Beteiligungen

Außerhalb des „Kernhaushaltes“ der Stadt Greven bieten die städtischen Beteiligungen weitere Konsolidierungsmöglichkeiten. Folgerichtig fordert das Neue Kommunale Finanzmanagement für das Jahr 2010 erstmals die Aufstellung eines Gesamtabchlusses, also eine Bilanz für den Gesamtkonzern Stadt Greven.

Über diese haushaltsrechtliche Betrachtung hinaus hat die Stadt Greven im Jahr 2008 damit begonnen, Schritt für Schritt ein Beteiligungsmanagement aufzubauen. Dazu heißt es im Beteiligungsbericht (Auszüge):

„Den Aspekt der Gesamtsteuerung hat die Stadt Greven auch durch die Erarbeitung und Verabschiedung einer Beteiligungsrichtlinie aufgegriffen. Diese Richtlinie versetzt die Gesellschafterin Stadt Greven in die Lage, ihre Gesellschafterinteressen bestmöglich wahrzunehmen. In der Richtlinie werden die zukünftigen Aufgaben des Beteiligungsmanagements aufgezeigt und die Rahmenbedingungen sowie die Rechte und Pflichten der beteiligten Akteure, insbesondere der Beteiligungen, geregelt. Den Beteiligungen dient die Richtlinie somit als Orientierung hinsichtlich der Erwartungen der Eigentümerin Stadt Greven an die Zusammenarbeit. [...]“

In den folgenden Jahren sollen weitere Schritte folgen. Hierzu gehört eine Weiterentwicklung des Kennzahlensystems, um so eine fundierte Bewertung der Beteiligungsunternehmen zu ermöglichen. [...]Es ist der Anspruch des Zentralen Steuerungsdienstes, die Daten der Beteiligungsunternehmen künftig zu hinterfragen und zu Schlussfolgerungen zu kommen, die im Einzelfall auch von den Schlussfolgerungen der Geschäftsführungen und Wirtschaftsprüfer abweichen können.[...]“

Ein erster wichtiger Schritt sind die Zielvereinbarungen, welche die Stadt Greven und ihre Beteiligungen getroffen haben. Für die Folgejahre sind folgende Umsetzungsschritte geplant:

- detaillierte Darstellung der leistungswirtschaftlichen Bedeutung der Beteiligungen für die Stadt und der finanzwirtschaftlichen Verflechtungen mit dem Haushalt,

- Aufbau eines unterjährigen Berichtswesens auf Basis einer kommunalen Balanced Scorecard⁸ für die Beteiligungen der Stadt Greven,
- aktive Unterstützung der involvierten Fachbereiche der Verwaltung und der Politik, aber auch der Beteiligungsunternehmen selbst.

Diese Maßnahmen werden die Stadt Greven in die Lage versetzen, Wirtschaftspläne und wichtige Entscheidungen ihrer Beteiligungen kritischer zu hinterfragen und konkrete finanzielle Zielvereinbarungen zu treffen (z.B. Vereinbarungen zu Zuschusshöhen, Verlustabdeckungen, Gewinnausschüttungen).

Es ist jedoch festzuhalten, dass auch die Beteiligungen selbst ihre Konsolidierungsbemühungen vorantreiben, die über eine geringere Verlustabdeckung auch der „Mutter“ Stadt Greven zugute kommen. Beispielhaft seien genannt:

- FMO: Umsetzung des Projekts TuneUp zur Konsolidierung (insbesondere Aufwandsreduzierung),
- BEG: Anpassung der Methode für die Eigenkapitalverzinsung (Ertragssteigerung),
- Bäder: Erhöhung des Kostendeckungsgrades durch Anpassung der Eintrittspreise (Reduzierung des Zuschussbedarfs),
- Stadtwerke: Durchführung von verschiedenen Projekten als „Finanzanlage“ (GREEN GECO, Thüga-Beteiligung, PV-Anlagen),
- AirportPark: Vereinbarung von Zielgrößen zu Grundstücksverkäufen mit der Stadt Greven.

3.3 Ausblick

Rat und Verwaltung ist es in den letzten Jahren gelungen, die Balance zwischen der Konsolidierung des Haushalts und dem Erhalt der Lebensqualität in der Stadt Greven zu finden.

Das Verfahren zur Produktkritik mit dem Schwerpunkt Haushaltskonsolidierung wird als Prozess weiter geführt. Alle Führungskräfte innerhalb der Verwaltung sind gefordert, weitere Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Das gilt unabhängig davon, ob diese Vorschläge empfindliche Einschnitte in das Leistungsangebot der Stadt darstellen oder nicht. Es wird dann im Einzelfall zu prüfen sein, ob die Vorschläge realisiert werden können und sollen. Die Möglichkeiten der Vergabe von Leistungen an Dritte und Prozessverbesserungen werden laufend überprüft.

Es ist allerdings realistisch, davon auszugehen, dass der „große zusätzliche Wurf“ in Kürze nicht mehr gelingen wird. Das erreichte Konsolidierungspotenzial in den Jahren 2009 und 2010, verbunden mit der Planung für 2011 hat mit 3,8 Millionen EUR schon eine hervorragende Größenordnung erreicht. Es wird sich aufgrund der wiederkehrenden Auswirkungen vieler Maßnahmen in den Folgejahren weiter verbessern.

⁸ Die Balanced Scorecard (übersetzt „ausgeglichener Berichtsbogen“) ist ein Managementkonzept zur Umsetzung einer Unternehmenskonzeption in ein System von strategischen Zielen und die Konkretisierung dieser strategischen Ziele durch operative Ziele und Maßnahmen.

Jede weitere nennenswerte Verbesserung könnte nach derzeitigem Stand nur noch durch die Schließung von Einrichtungen erreicht werden. Bereits im ersten Zwischenbericht zur strukturierten Produktkritik im vergangenen Jahr hat die Verwaltung erklärt, dass eine solche Entwicklung keinesfalls angestrebt wird. Die Aussage aus dem letzten Jahr kann an dieser Stelle wiederholt werden: „Es wäre allerdings unredlich, unpopuläre Maßnahmen für die Zukunft kategorisch auszuschließen. Daher ist es unerlässlich, immer wieder unbequeme Themen aufzugreifen und unpopuläre Entscheidungen vorzuschlagen, wenn das Ziel der Haushaltskonsolidierung mit Blick auf die Verantwortung für kommende Generationen ernsthaft verfolgt werden soll.“

So bleibt einerseits die Hoffnung, dass eine solche Entwicklung für die Zukunft abgewendet werden kann, indem eine deutlich anziehende Konjunktur sowie zwingend notwendige Unterstützungsleistungen des Bundes und des Landes NRW die kommunalen Haushalte mittelfristig spürbar entlasten. Andererseits müssen Rat und Verwaltung gemeinsam den Kraftakt der letzten Jahre fortsetzen, um das in ihrer Macht stehende für eine Verbesserung der Finanzsituation zu tun, ohne dass die Lebensqualität in unserer Stadt verloren geht.

Berichtsfassung: Oktober 2010

Anlage

Neue Maßnahmenliste Produktkritik/Haushaltskonsolidierung (Stand: 20.10.2010)

Der zweite Zwischenbericht zur Umsetzung der Produktkritik und Haushaltskonsolidierung wurde vom Zentralen Steuerungsdienst (ZSD) der Stadtverwaltung Greven erstellt.

Berichtsverfasser und Auskünfte

Wolfgang Beckermann

Stadtkämmerer und Leiter ZSD

Tel. 02571 920-120

wolfgang.beckermann@stadt-greven.de

Klaus Hoffstadt

ZSD

Tel. 02571 920-121

klaus.hoffstadt@stadt-greven.de

Maßnahmen zur Produktkritik/Haushaltskonsolidierung
Anlage 1

		Haushalt 2011	
		Ergebnisplan	Finanzplan
Nr.	Stichpunkt	Plan	Plan
1	Aufwandsreduzierung Zentrale Dienste/IT - Zusammenfassung diverser Maßnahmen	30.100	0
2	Ertragssteigerung Zentrale Dienste/IT - Zusammenfassung diverser Maßnahmen	1.000	0
3	Allgemeine Konsolidierung - Zusammenfassung kleinerer Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung	66.800	3.000
4	Allgemeine Konsolidierung - Zusammenfassung kleinerer Maßnahmen zur Ertragssteigerung	7.200	0
5	Finanzwirtschaft - Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung	34.000	0
6	Finanzwirtschaft - Zusammenfassung diverser Maßnahmen zur Ertrags- und Einnahmesteigerung	27.000	0
7	Bauen/Immobilien - Zusammenfassung kleinerer Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung	8.000	0
8	Bauen/Immobilien - Zusammenfassung kleinerer Maßnahmen zur Ertragssteigerung	1.700	0
9	Prozesse/Strukturen - Zusammenfassung Maßnahmen	0	0
10	Veräußerung städtischer Immobilien	44.000	0
11	Aktivierung von Eigenleistungen (Ingenieurleistungen Hoch- und Tiefbau)	50.000	0
12	Optimierung des Energieaufwands an städtischen Gebäuden	0	0
13	Optimierung Abfallentsorgung an den Schulen	50.000	0

		Haushalt 2011	
		Ergebnisplan	Finanzplan
Nr.	Stichpunkt	Plan	Plan
14	Umwandlung nicht mehr benötigter Spielplatzflächen in Bauland	0	0
15	Optimierung Cash-Management und Liquiditätsplanung	25.000	0
16	Reduzierte Nutzung des Lernstandorts Reckenfeld der Marien-Hauptschule	0	0
17	Reduzierung des Bauunterhaltungsansatzes des BEG	0	0
18	Tarifumstellung und Vereinheitlichung der Elternbeiträge für Kindertagesbetreuung (Kita, OGGs etc.)	30.000	0
19	Reduzierung von Aufwendungen bei den Produkten "Bereitstellung von Sportanlagen" und "Lstg. für Sportler(innen)"	90.000	0
20	Aufwandsreduzierung städtische Beleuchtung und Lichtsignalanlagen	13.600	0
21	Sondernutzungsgebühren für die Inanspruchnahme öffentlicher Wege und Plätze	15.000	0
22	Parkraumbewirtschaftung Innenstadt	50.000	0
23	Umlegung der Kosten der Emsdeichsanierung auf Anlieger	0	0
24	Anhebung Hebesatz Grundsteuer A (210 auf 250)	32.000	0
25	Anhebung Hebesatz Grundsteuer B (400 auf 420)	200.000	0
26	Anhebung Hebesatz Gewerbesteuer (420 auf 430)	250.000	0

Maßnahmen zur Produktkritik/Haushaltskonsolidierung
Anlage 1

		Haushalt 2011	
		Ergebnisplan	Finanzplan
Nr.	Stichpunkt	Plan	Plan
27	Anhebung Tarife Hundesteuer	70.000	0
28	Einführung Vergnügungssteuer "besonderer Art" + Bestandsaufnahme Automaten etc.	70.000	0
29	Reduzierung freiwilliger Zuschüsse an Dritte - diverse Maßnahmen	36.750	0
30	Umstellung der Anlagekapitalverzinsung beim BEG für den Abwasserbereich	570.000	0
31	Relative Reduzierung Personalaufwand	50.000	0
32	Einsparung Baukosten und Unterhaltungsaufwand Aufzug Bahnhof	21.500	0
33	Reduzierung Unterhaltungsansätze bei städtischen Gebäuden	270.000	0
34	Erhöhung Kostendeckungsgrad GBS	10.000	0
35	Erhöhung Kostendeckungsgrad Stadtbibliothek Greven	21.000	0
36	Streichung von investiven Maßnahmen	0	350.000
	Ergebnisse	2.144.650	353.000