

# Produktkritik/ Haushalts- konsolidierung

Zehnter Zwischenbericht  
Oktober 2018



Stadt Greven

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Produktkritik und Haushaltskonsolidierung</b>	<b>4</b>
1.1	Eckdaten zur Produktkritik	4
1.2	Erreichte und kurzfristig geplante Konsolidierungseffekte	5
<b>2</b>	<b>Maßnahmenkatalog 2019</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Ausblick</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Aktuelle strategische Entwicklungen</b>	<b>13</b>
4.1	Personalmanagement	13
4.2	IT-Management	14
4.3	Organisationsmanagement	17
<b>5</b>	<b>Einbeziehung der Beteiligungen in die Haushaltskonsolidierung</b>	<b>18</b>

## Abbildungen

Abbildung 1: Konsolidierung 2009 bis 2019 (Ergebnisplan, eigene Darstellung)	5
Abbildung 2: Konsolidierungsmaßnahmen mit einem Konsolidierungseffekt von mind. 50.000 Euro (eigene Darstellung)	7
Abbildung 3: Verhältnis Aufwandsreduzierung/Ertragssteigerung 2009 bis 2019 (eigene Darstellung)	8
Abbildung 4: Konsolidierungsmaßnahmen aus dem Jahr 2019 mit mind. 10.000 Euro Konsolidierungseffekt (eigene Darstellung)	10
Abbildung 5: Konsolidierungsbeiträge von 2009 bis 2021 (eigene Darstellung)	11
Abbildung 6: Einzelplanwerte der Konsolidierungsmaßnahmen (eigene Darstellung)	12

Greven, im Oktober 2018

Liebe Leserinnen und Leser,

im vergangenen Jahr haben wir nicht ohne Stolz verkünden können, dass die Stadt Greven erstmals seit vielen Jahren wieder einen ausgeglichenen Haushalt für das Jahr 2018 vorlegen kann.

Da könnte man ja kurz darüber nachdenken, ob nicht der Bericht zur „Produktkritik und Haushaltskonsolidierung“ seine Daseinsberechtigung verloren hat. Darüber nachdenken sollte man aber wirklich nur kurz. Denn schon im laufenden Haushaltsjahr zeichnen sich auch wieder dunklere Wolken am (Haushalts-)Horizont ab. Voraussichtlich wird das Ergebnis bei den Gewerbesteuer-Erträgen weit hinter den Erwartungen zurückbleiben und damit eine schmerzhaft Delle hinterlassen. Noch geht es der Wirtschaft gut, aber nicht mehr sehr gut. Die Konjunkturbarometer deuten nach Jahren des nahezu uneingeschränkten Höhenflugs größer werdende Probleme an. Die Gründe dafür sind vielfältig und auf globaler Ebene wohl am ehesten mit dem zunehmenden Nationalismus (um das Wort Egoismus zu vermeiden) zu erklären. Eine Exportnation wie Deutschland wird davon in weit stärkerem Maße betroffen sein als andere Staaten.

Doch der Druck nimmt auch an anderer Stelle zu. Der Ruf nach einem mäßigen Anstieg der Leitzinsen wird lauter, die Folgen auch für den Haushalt der Stadt Greven können gravierend sein. Das Schlimme daran: Sie sind nicht steuerbar.

Zugleich nimmt das Anspruchsdenken gegenüber der „öffentlichen Hand“ stetig zu. Vielerorts startet man nicht nur den mit Einschränkungen zu begrüßenden Abbau eines jahrelangen Investitionsstaus. Auch freiwillige Maßnahmen und Aufgaben nehmen spürbar zu. In Greven wird die Situation durch die enorme Wachstumsdynamik noch verstärkt. Mehr Wachstum bietet selbstverständlich auch Chancen. Zunächst stellt Wachstum aber die Stadt vor große Herausforderungen bei der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Zur Infrastruktur zählen aber längst nicht mehr nur technische Infrastrukturmaßnahmen, sondern zunehmend auch solche in anderen Bereichen. Ein Indiz dafür mögen die vielen Neu- und Erweiterungsbauten im Kita- und Schulbereich sein. Investitionen in die Bildung sind ohne jeden Zweifel sehr begrüßenswert. Doch es ist festzustellen, dass wir an Machbarkeitsgrenzen stoßen. Denn irgendwer muss diese Einrichtungen mit Leben füllen und die Bildungsangebote anbieten können. Die Zahl der qualifizierten Fachkräfte nimmt jedoch stetig ab und nicht zu. Die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage wird in einer wachsenden Stadt zunehmend schwer beherrschbar und birgt viele Risiken.

Kurz und gut: Wir müssen aufpassen, dass wir nicht in kurzer Zeit die Spielräume verlieren, die wir uns mühsam über Jahre hinweg hart erarbeitet haben. Deshalb werden uns die Themen Aufgabenkritik und Haushaltskonsolidierung auch in den kommenden Jahren intensiv begleiten.

Eine spannende Lektüre beim zehnten Bericht zur Produktkritik und Haushaltskonsolidierung wünschen



**Matthias Bucker**  
Stadtkämmerer



**Klaus Hoffstadt**  
Leiter Zentraler Steuerungsdienst

## 1 Produktkritik und Haushaltskonsolidierung

### 1.1 Eckdaten zur Produktkritik

Seit dem Jahr 2009 gibt es bei der Stadt Greven ein strukturiertes Verfahren zur Aufgaben- und Prozesskritik sowie zur Haushaltskonsolidierung. Jährlich werden die Konsolidierungsmaßnahmen, ihre Auswirkungen und weitergehende Entwicklungen in einem Zwischenbericht zusammengefasst. Die Ergebnisse des aktuellen Jahres werden mit den Vorjahren verglichen und Prognosen bis zum Jahr 2021 aufgestellt. So ist es möglich, die Entwicklung einzelner Maßnahmen, aber auch die Gesamtentwicklung zu erkennen.

Die Konsolidierung des Haushalts haben Rat und Verwaltung gemeinsam als eine von vier Leitlinien für die strategische Ausrichtung der Stadt Greven definiert. Mit dem Haushalt 2018 konnte erstmals ein positives Jahresergebnis ausgewiesen und damit ein wesentlicher Meilenstein der Haushaltskonsolidierung bereits erreicht werden. Jetzt gilt es im weiteren Konsolidierungsprozess dafür zu sorgen, diese positive Entwicklung zu verstetigen und die hohe Verschuldung der Stadt Greven in den Blick zu nehmen.

Aktuell werden in diesem Bericht 106 Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung oder Ertragssteigerung berücksichtigt. Alle diese Maßnahmen sind das Ergebnis eines gewollten und gesteuerten Prozesses und führen zu einem erwarteten oder bereits eingetretenen Konsolidierungseffekt. Nahezu jeder interne Vorschlag und auch jedes relevante externe Gutachten zur Haushaltskonsolidierung wurde auf seine Relevanz für Greven untersucht. Trotz aller Anstrengungen und des sehr guten Status quo, der mittlerweile erreicht werden konnte, hat die Gemeindeprüfungsanstalt NRW im Rahmen ihrer überörtlichen Prüfung in 2014 ein strukturelles Defizit von knapp vier Millionen Euro festgestellt.

Aus diesem Grund wurden in 2015 - zunächst intern - noch einmal alle Ideen für mögliche Konsolidierungsmaßnahmen gesammelt- unabhängig davon, ob sie schon einmal „ad acta“ gelegt oder als Tabuthema angesehen wurden. Interessierte Ratsmitglieder diskutierten anschließend über die Ergebnisse. Die weiteren möglichen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung wurden in der Vorlage 237/2015 aufbereitet. Einige Maßnahmen wurden direkt im laufenden Haushaltsjahr umgesetzt, andere erst für die kommenden Jahre ins Auge gefasst. In der Vorlage 179/2016 wurde über den Stand der Umsetzung der (zusätzlichen) Konsolidierungsmaßnahmen berichtet. Die Konsolidierungsbeiträge der Maßnahmen werden sukzessive nach ihrer Umsetzung in die Fortschreibung dieses Berichts aufgenommen. Weitere der benannten Maßnahmen werden in das Controlling zur Produktkritik und Haushaltskonsolidierung überführt sobald das Potenzial konkret beziffert werden kann. Darüber hinaus wird weiter Ausschau nach neuen Maßnahmen und Ideen gehalten, die ohne gravierende Eingriffe in die Lebensqualität der Grevenerinnen und Grevener umgesetzt werden können.

Der diesjährige Bericht lehnt sich in seinem Aufbau und seiner inhaltlichen Ausrichtung an den Zwischenbericht aus den Vorjahren an, um die Vergleichbarkeit zu zurückliegenden Berichten zu ermöglichen. Zunächst werden die grundlegenden Daten und Fakten zu bereits umgesetzten bzw. geplanten Konsolidierungsmaßnahmen bei der Stadtverwaltung Greven dargestellt und näher erläutert. Die meisten dieser Maßnahmen werden fortgeschrieben, auch wenn sie bereits in Vorjahren umgesetzt wurden, jährlich überarbeitet und gegebenenfalls angepasst. Darüber hinaus werden aktuelle strategische Entwicklungen in den Bereichen IT- und Organisationsmanagement beschrieben.

## 1.2 Erreichte und kurzfristig geplante Konsolidierungseffekte

Die Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen seit dem Jahr 2009 hat im Zeitraum 2009 – 2019 zu folgenden Ergebnissen geführt:

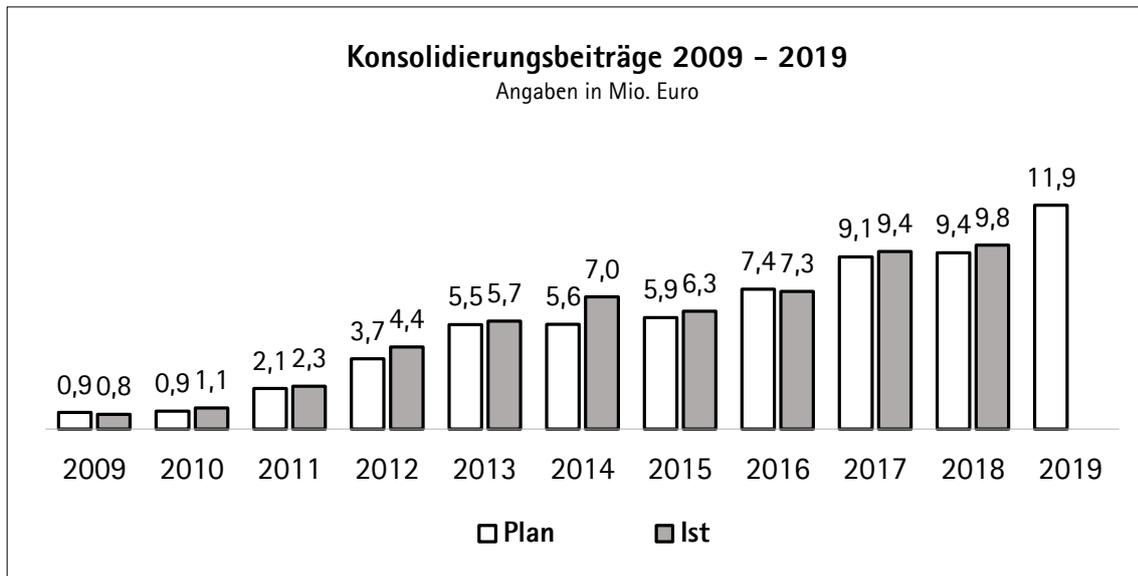


Abbildung 1: Konsolidierung 2009 bis 2019 (Ergebnisplan, eigene Darstellung)

Die weißen Balken zeigen die Planwerte, die grauen Balken die tatsächlich erreichten Konsolidierungsbeiträge. Für die Jahre 2009 bis 2018 war insgesamt ein Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 50,6 Mio. Euro geplant. Tatsächlich wurde in diesem Zeitraum ein Betrag in Höhe von knapp 54 Mio. Euro erreicht. Insgesamt konnten die geplanten Konsolidierungsbeiträge bis 2018 somit um 3,4 Mio. Euro übertroffen werden. Dieses Ergebnis bezieht sich auf den Ergebnisplan, das heißt, dass diese Beträge ausschließlich durch Ertragssteigerungen und Aufwandsreduzierungen erreicht wurden.

Abweichungen zwischen den Plan- und Istwerten treten häufig auf. Die Planwerte für das aktuelle Jahr werden bereits im Herbst des vorhergehenden Jahres festgelegt. Durch aktuelle Entwicklungen kann es bis zum Ende des aktuellen Jahres zu – teilweise auch deutlichen – positiven oder auch negativen Abweichungen kommen.

Der tatsächlich im Jahr 2018 erreichte Konsolidierungseffekt liegt bei 9,8 Mio. Euro und übersteigt den ursprünglich geplanten Wert von 9,4 Mio. Euro um rund 400.000 Euro. Hierbei ist bereits berücksichtigt, dass der Konsolidierungsbeitrag durch die Anhebung des Hebesatzes der Gewerbesteuer um 300.000 Euro geringer ausfällt als ursprünglich geplant. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die tatsächlichen Gewerbesteuererträge im Jahr 2018 deutlich unter den mit dem Haushalt geplanten Erträgen liegen werden. Diese Ertragsminderung führt zu einer anteiligen Verringerung des Konsolidierungsbeitrages.

Dennoch übersteigt der tatsächliche Konsolidierungsbeitrag den ursprünglichen Planwert deutlich. Besonders folgende Maßnahmen haben zu dieser positiven Entwicklung geführt:

a) Neuerteilung und Erhalt der Ausnahmegenehmigung nach § 10 BHKG

Durch die Umsetzung geeigneter Maßnahmen, die sich aus dem Brandschutzbedarfsplan ergeben, will die Stadt Greven die Voraussetzungen für die weitere Erteilung und den Erhalt der Ausnahmegenehmigung nach § 10 BHKG schaffen. Läge keine Ausnahmegenehmigung vor, wäre eine hauptamtlich besetzte Feuerwache einzurichten. Als Konsolidierungsbeitrag wurden die Personal- und Sachkosten für die bei fehlender Ausnahmegenehmigung zusätzlich erforderlichen Stellen angesetzt. Diese betragen rund 560.000 € pro Jahr. Verbunden mit diesem Vorgehen ist die weitere Stärkung und Unterstützung der Freiwilligen Feuerwehr Greven.

b) Neuausschreibung Unterhaltungsreinigung

Durch die Neuausschreibung der Unterhaltungsreinigung im Jahr 2018 konnten Kosten in Höhe von rund 100.000 € pro Jahr eingespart werden. Da die Umstellung unterjährig erfolgt ist, ist für das Jahr 2018 ein anteiliger Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 42.000 € berücksichtigt.

c) Beschaffung von IT-Gütern über Sekundärmarkt

Die Beschaffung von IT-Gütern über den Sekundärmarkt ist bereits im Jahr 2012 als Maßnahme zur Haushaltskonsolidierung aufgenommen worden. Durch die Beschaffung von gebrauchten, generalüberholten IT-Gütern über den Sekundärmarkt können deutlich höhere Ausgaben für die Anschaffung neuer Güter vermieden werden. Im Jahr 2018 konnte ein Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 55.000 € erzielt werden. Der für das Jahr 2018 geplante Konsolidierungsbeitrag von 15.000 € wurde somit um 40.000 € übertroffen.

Darüber hinaus lagen auch andere Maßnahmen über oder auch unter ihren Planwerten. Im Verhältnis zu den vorstehend beschriebenen Maßnahmen sind diese Abweichungen betragsmäßig jedoch zu vernachlässigen.

Betrachtet man die direkten Auswirkungen auf den städtischen Haushalt ist die vermeintlich positive Entwicklung mit Vorsicht zu genießen. Während der beschriebene Rückgang der Gewerbesteuer sichtbar das Jahresergebnis 2018 der Stadt Greven belastet, handelt es sich bei der wesentlichen Verbesserung (Neuerteilung und Erhalt der Ausnahmegenehmigung nach § 10 BHKG) um einen „nicht sichtbaren“ Konsolidierungsbeitrag. Dieser nicht anfallende Aufwand hat keine direkten Auswirkungen auf das Jahresergebnis 2018, sondern führt mittelbar zu einer Entlastung, indem in dieser Größenordnung zusätzlicher Aufwand nicht in den Haushalt eingestellt werden muss.

In der folgenden Tabelle werden alle Maßnahmen dargestellt, die einen Konsolidierungsbeitrag von mindestens 50.000 Euro „erwirtschaften“. Bei der Berechnung des Konsolidierungspotenzials werden die Mehrerträge bzw. Minderaufwendungen ausgewiesen, die aus der Umsetzung der jeweiligen Maßnahme entstanden sind (Vergleich der Situation vor der Umsetzung und nach der Umsetzung der Maßnahme).

<b>Nummer</b>	<b>Konsolidierungsmaßnahme</b>	<b>Konsolidierungsbeitrag in 2018</b>
035	Erhöhung des Grundsteuerhebesatz B	2.675.000,00 €
065	Umstellung der Anlagekapitalverzinsung beim BEG bzw. bei den TBG für den Abwasserbereich	1.762.000,00 €
033	Erhöhung des Gewerbesteuerhebesatzes	1.461.500,00 €
104	Neuerteilung und Erhalt der Ausnahmegenehmigung nach § 10 BHKG	563.600,00 €
058	Umfassende Neuregelung Rettungsdienstvertrag Stadt Greven-Kreis Steinfurt	260.000,00 €
034	Erhöhung des Grundsteuerhebesatz A	258.200,00 €
082	Neuausrichtung ÖPNV	250.000,00 €
030	Einführung von Parkgebühren	215.400,00 €
097	Übertragung Förderschule in Kreisträgerschaft	198.000,00 €
040	Vergnügungssteuern	192.200,00 €
099	Überarbeitung der Verrechnung von Verwaltungsdienstleistungen mit den Beteiligungen	146.500,00 €
063	Optimierungen Hundesteuer	132.500,00 €
062	Reduzierung von Aufwendungen bei der Bereitstellung von Sportanlagen	105.000,00 €
070	Streichung von investiven Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen	105.000,00 €
024	Neugestaltung der Elternbeiträge	100.500,00 €
026	Reduzierung von Lizenzaufwand	76.700,00 €
056	Schülerbeförderung	60.000,00 €
020	Reduzierte Nutzung des Lernstandorts Reckenfeld der Marien-Hauptschule	55.000,00 €
078	Beschaffung von IT-Gütern über den Sekundärmarkt	55.000,00 €

Abbildung 2: Konsolidierungsmaßnahmen mit einem Konsolidierungseffekt von mind. 50.000 Euro (eigene Darstellung)

Auf den Ergebnisplan bezogen wird nach dem derzeitigen Kenntnisstand im Jahr 2019 ein Konsolidierungsergebnis in Höhe von 11,9 Mio. Euro erzielt. Im Vergleich zum Planwert für das Jahr 2018 liegt der Konsolidierungsbeitrag im Jahr 2019 um 2,6 Mio. Euro höher. Auch der im Jahr 2018 prognostizierte Wert für 2019 wird um rund 1,7 Mio. € überschritten. Es zeigt sich demnach, dass trotz der zahlreichen bereits umgesetzten Maßnahmen weiterhin Konsolidierungspotenziale vorhanden und keineswegs ausgereizt sind.

Rund 1,3 Mio. Euro des Konsolidierungsbeitrages im Jahr 2019 sind auf die Streichung von investiven Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen zurückzuführen. Bei diesen Maßnahmen handelt es sich nicht um notwendige Investitionen, sondern um solche Maßnahmen, deren Umsetzung aktuell nicht unbedingt erforderlich ist. Insbesondere in Zeiten einer boomenden Baubranche mit hohen Baukosten ist es – auch vor dem Hintergrund eines sparsamen Umgangs mit öffentlichen Mitteln – angezeigt, nur solche Investitionen und Sanierungen durchzuführen, die tatsächlich erforderlich sind.

Wie bereits in den letzten Jahren wirken sich auch im Jahr 2019 die Ertragssteigerungen betragsmäßig deutlich höher auf das Konsolidierungspotenzial aus als die Aufwandsreduzierungen. Dies lässt sich damit begründen, dass Maßnahmen zur Ertragssteigerung häufig einen größeren Adressatenkreis (z.B. bei Gewerbe- und Grundsteuererhöhungen) betreffen als Aufwandsreduzierungen.

In der folgenden Abbildung wird das Verhältnis zwischen den Ertragssteigerungen und den Aufwandsreduzierungen in den Jahren 2009–2019 dargestellt.

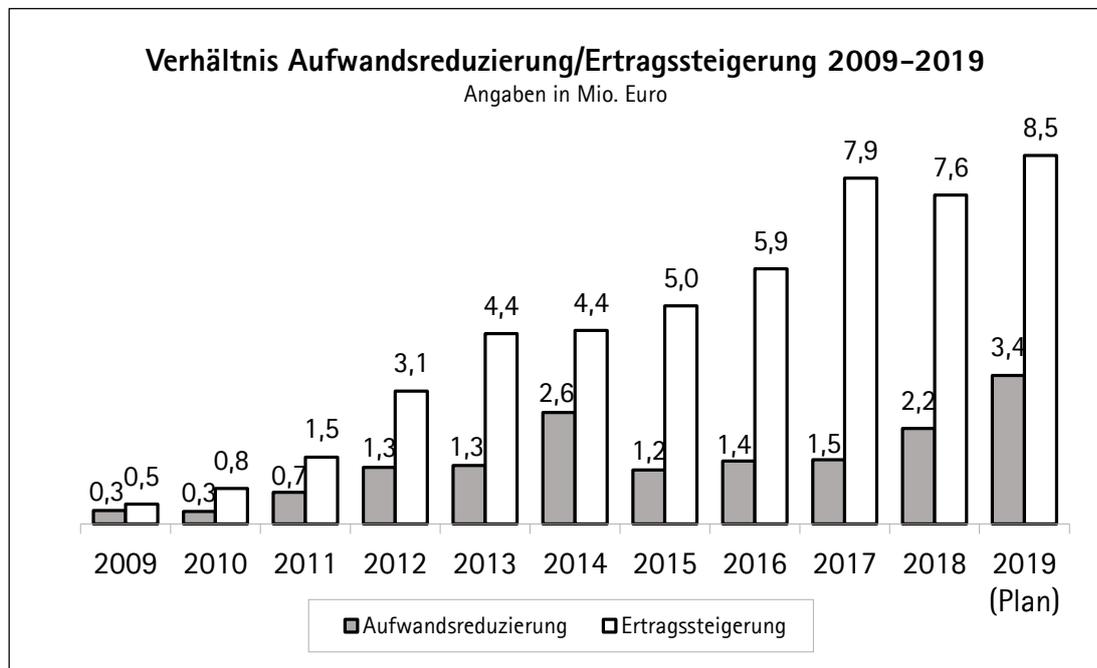


Abbildung 3: Verhältnis Aufwandsreduzierung/Ertragssteigerung 2009 bis 2019 (eigene Darstellung)

Obwohl die Konsolidierungsbeiträge aus Ertragssteigerungen deutlich höher sind als die Beiträge aus den Aufwandsreduzierungen, ist die Zahl der Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung mit 72 % deutlich höher als die Zahl der Maßnahmen zur Ertragssteigerung.

## 2 Maßnahmenkatalog 2019

In der folgenden Tabelle werden alle Konsolidierungsmaßnahmen für das Jahr 2019 mit einem Konsolidierungsbeitrag von mindestens 10.000 Euro aufgeführt. Reine Etatveränderungen wurden nicht mit aufgenommen, auch wenn sie im Einzelfall zu einem Konsolidierungspotenzial von mindestens 10.000 Euro führen können.

<b>Nummer</b>	<b>Konsolidierungsmaßnahme</b>	<b>Geplanter Konsolidierungsbeitrag in 2019</b>
035	Erhöhung des Grundsteuerhebesatz B	2.653.400,00 €
065	Umstellung der Anlagekapitalverzinsung beim BEG bzw. bei den TBG für den Abwasserbereich	1.762.000,00 €
033	Erhöhung des Gewerbesteuerhebesatzes	1.461.500,00 €
070	Streichung von investiven Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen	1.282.000,00 €
079	Baugebiet Wüste	833.000,00 €
104	Neuerteilung und Erhalt der Ausnahmegenehmigung nach § 10 BHKG	563.600,00 €
034	Erhöhung des Grundsteuerhebesatz A	320.200,00 €
058	Umfassende Neuregelung Rettungsdienstvertrag Stadt Greven-Kreis Steinfurt	260.000,00 €
082	Neuausrichtung ÖPNV	250.000,00 €
030	Einführung von Parkgebühren	215.400,00 €
097	Übertragung Förderschule in Kreisträgerschaft	199.000,00 €
040	Vergnügungssteuern	192.200,00 €
099	Überarbeitung der Verrechnung von Verwaltungsdienstleistungen mit den Beteiligungen	162.300,00 €
063	Optimierungen Hundesteuer	132.500,00 €
062	Reduzierung von Aufwendungen bei der Bereitstellung von Sportanlagen	105.000,00 €
024	Neugestaltung der Elternbeiträge	102.900,00 €
105	Neuausschreibung der laufenden Unterhaltungsreinigung	100.000,00 €
026	Reduzierung von Lizenzaufwand	76.700,00 €
056	Schülerbeförderung	60.000,00 €
020	Reduzierte Nutzung des Lernstandorts Reckenfeld der Marien-Hauptschule	55.000,00 €

<b>Nummer</b>	<b>Konsolidierungsmaßnahme</b>	<b>Geplanter Konsolidierungsbeitrag in 2019</b>
023	Benutzungsgebühren für die Unterkünfte für Aus-siedler, Asylbewerber, Flüchtlinge u. Obdachlose	51.800,00 €
006	Aufwandsreduzierungen durch den Verkauf städtischer Immobilien-Objekte	47.000,00 €
009	Optimierung Abfallentsorgung an den Schulen	40.000,00 €
057	ÖPNV: Übertragung Ausbildungsverkehrspauschale an Kreis Steinfurt	39.000,00 €
076	Papierloser Sitzungsdienst	35.000,00 €
084	Sporthallenreinigung	34.000,00 €
064	Reduzierung freiwilliger Zuschüsse an Dritte-diverse Maßnahmen	33.800,00 €
100	Unterstützung im Bereich Rentenangelegenheiten durch einen Versichertenältesten	31.800,00 €
096	Vergabe eines Gesellschafterdarlehens an die Stadtwerke Greven GmbH	31.200,00 €
078	Beschaffung von IT-Gütern über den Sekundärmarkt	30.000,00 €
067	Einsparung Baukosten und Unterhaltungsaufwand Aufzug Bahnhof	21.500,00 €
071	Energiekostensenkung im IT-Bereich	20.000,00 €
085	Erstattung verwaltungsinterner Kosten der Bauleitplanung durch Investoren	20.000,00 €
083	Gebührenerhöhung Musikschule	19.500,00 €
106	Umstellung auf Chipschließanlagen an städtischen Sporthallen	17.500,00 €
028	Verkürzte Betriebszeiten städtische Beleuchtung, Betriebszeitenänderung, Umrüstung Ampelanlagen	14.700,00 €
069	Erhöhung Kostendeckungsgrad Stadtbibliothek Greven	14.200,00 €
080	Erhöhung der Marktstandsgebühren	13.600,00 €
005	Veränderung der Druckerlandschaft	12.500,00 €
093	Ausfallrechenzentrum in Kooperation mit den Stadtwerken Greven	12.000,00 €
101	Anerkennung diverser Waldflächen als Ökokonto	12.000,00 €
029	Erhebung von Sondernutzungsgebühren für Außen-gastronomie und weitere Nutzungen	12.000,00 €

Abbildung 4: Konsolidierungsmaßnahmen aus dem Jahr 2019 mit mind. 10.000 Euro Konsolidierungseffekt (eigene Darstellung)

Die Verwaltung trägt mit weiteren Maßnahmen des Managements dazu bei, in erheblichem Umfang positive wirtschaftliche Effekte zu erzielen. Diese lassen sich aber nicht oder nur mit erheblichem Aufwand monetär bewerten. Hierzu gehören beispielsweise der Ausbau des Dokumentenmanagementsystems und Maßnahmen des Personalmanagements.

### 3 Ausblick

Die Auswirkungen der Konsolidierungsmaßnahmen werden über einen langen Zeitraum betrachtet. Bis zum Ende des Betrachtungszeitraums im Jahr 2021 wird nach jetzigem Kenntnisstand ein Konsolidierungsbeitrag in Höhe von rund 85,6 Mio. Euro erreicht. Im Vorjahresbericht war der prognostizierte Konsolidierungsbeitrag noch rund 3 Mio. Euro geringer und lag bei 82,8 Mio. Euro.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die jährlichen und die kumulierten Konsolidierungsbeiträge für den Ergebnisplan (Aufwendungen und Erträge) in den Jahren 2009 bis 2021. Die schwarzen Balken zeigen die kumulierten Konsolidierungsbeiträge. Die graue Linie hingegen stellt die tatsächlichen (in den Jahren 2009-2018) bzw. die geplanten (2019-2021) Konsolidierungsbeiträge pro Jahr dar.

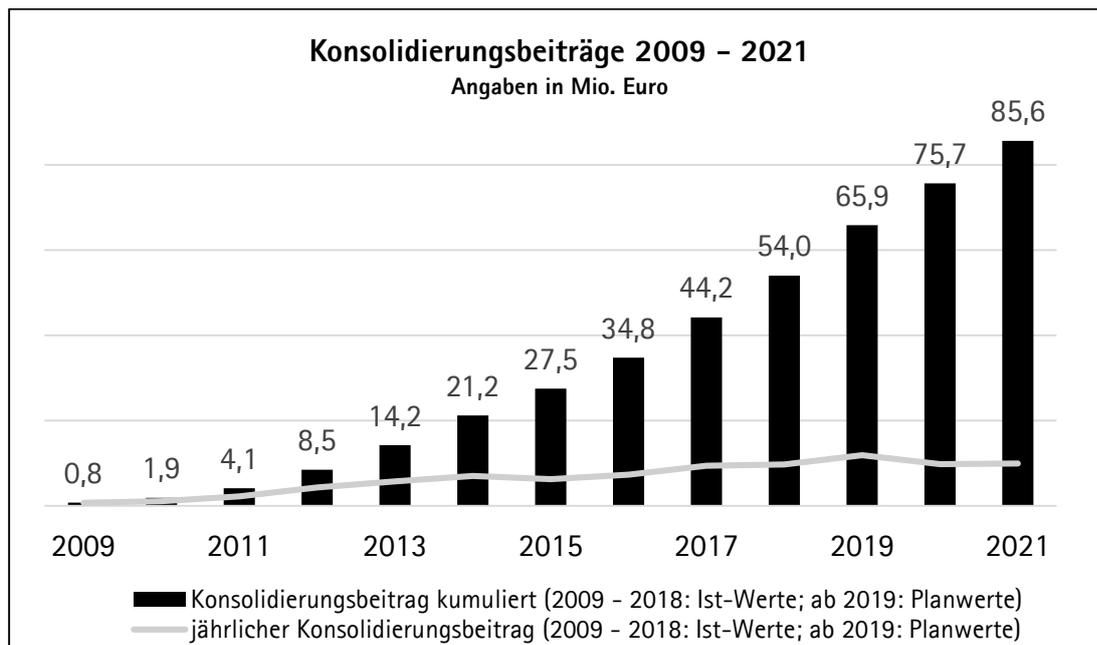


Abbildung 5: Konsolidierungsbeiträge von 2009 bis 2021 (eigene Darstellung)

Die detaillierten Einzelplanwerte je Aufwands-/Ertragsart können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

<u>Geplante Konsolidierungsbeiträge (Plan):</u>	(Angaben in Tausend EUR)													
Ertrags- und/oder Aufwandsart:	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Summe pro Zeile:
Steuern und ähnliche Abgaben					2.706	2.759	2.845	3.513	4.821	5.027	4.760	4.850	4.954	36.235
Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte					228	275	280	282	301	304	354	356	357	2.736
Privatrechtliche Leistungsentgelte					46	48	358	633	674	80	1.046	52	52	2.988
Kostenerstattungen und Kostenumlagen					236	242	280	280	300	618	636	636	636	3.866
Aktiviert Eigenleistungen					117									117
Bestandsveränderungen							-176				-124			-300
Personalaufwendungen					44	44	44	44	70	102	688	683	692	2.411
Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen					949	830	772	746	859	914	2.208	926	926	9.130
Transferaufwendungen					55	58	173	298	304	306	321	317	317	2.148
Sonstige ordentliche Aufwendungen					177	204	230	211	236	194	207	207	207	1.871
Finanzerträge					968	1.083	1.083	1.393	1.555	1.796	1.793	1.791	1.788	13.250
Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen					17	17	17	17	17	9	9	9	9	117
<b>Gesamt:</b>	<b>870</b>	<b>940</b>	<b>2.140</b>	<b>3.720</b>	<b>5.542</b>	<b>5.559</b>	<b>5.906</b>	<b>7.416</b>	<b>9.138</b>	<b>9.351</b>	<b>11.899</b>	<b>9.827</b>	<b>9.940</b>	<b>82.248</b>
Quelle für die Plan-Werte 2009 bis 2012: Vierter Zwischenbericht zur Produktkritik/Haushaltskonsolidierung, Oktober 2012														
<b>Tatsächliche Konsolidierungsbeiträge (Ist):</b>														
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Gesamt
<b>insgesamt:</b>	769	1.104	2.266	4.357	5.724	7.010	6.258	7.309	9.427	9.758				53.981

Abbildung 6: Einzelplanwerte der Konsolidierungsmaßnahmen (eigene Darstellung)

## 4 Aktuelle strategische Entwicklungen

Die gemeinsame Aufgabe von Rat und Verwaltung ist es, die Balance zwischen (Weiter-)Entwicklung, Fokussierung strategisch wichtiger Leistungsangebote und Haushaltskonsolidierung zu finden. Hierzu haben sich Rat und Verwaltung auf vier strategische Ziele geeinigt, die diese Balance beschreiben sollen. Man könnte die Strategie so zusammenfassen:

Auf dem Fundament einer soliden Haushaltskonsolidierung sollen  
der Rat, eine leistungsstarke Verwaltung und eine engagierte Bürgerschaft  
die lokale Lebensqualität erhalten oder sogar ausbauen.

Der Blick richtet sich also neben den in diesem Bericht beschriebenen Konsolidierungsmaßnahmen auch auf die strategische Ausrichtung nach innen (Verwaltung) und außen. Dem Rat als demokratisch legitimiertes Entscheidungsgremium und der Verwaltung als entscheidungsvorbereitende und ausführende Institution kommt die wichtige und herausfordernde Aufgabe zu, die richtigen Weichenstellungen und Priorisierungen für die Lebensqualität vor Ort zu treffen.

Im Folgenden geht es darum, die Aufgaben des verwaltungsinternen Managements zu beschreiben. Das Verwaltungsmanagement konzentriert sich neben dem Finanzmanagement auf diese drei Bereiche:

- das Personalmanagement,
- das IT-Management und
- das Organisationsmanagement.

Alle drei Handlungsfelder können Effektivitäts- und Effizienzgewinne erzielen, wenn es gelingt, durch die richtigen Weichenstellungen die passenden Akzente zu setzen. Diese zu erkennen, miteinander in Beziehung zu setzen und langfristig gewünschte Wirkungen zu erzielen, ist die Aufgabe des Verwaltungsmanagements.

### 4.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement als Teildisziplin des strategischen Managements soll die Leistungsfähigkeit der Verwaltung sichern, indem es

- Mitarbeiter/innen sorgfältig und unter Leistungsgesichtspunkten auswählt,
- entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen einsetzt und damit Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft optimiert,
- ständig weiterentwickelt, damit die Leistungspotenziale der Mitarbeiter/innen ausgeschöpft werden können und sich verändernden Anforderungen genügen,
- den Mitarbeiter/innen Verantwortung überträgt, damit sie daraus lernen und daran wachsen können, sodass sich die Verwaltung als „lernendes System“ weiterentwickeln kann und
- aktiv bei der Gesunderhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen mitwirkt.

Diese Definition orientiert sich an den Vorstellungen des Human Resource Managements, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens als deren wichtigste Ressource in den Mittelpunkt stellt, was insbesondere für einen dienstleistungsorientierten Arbeitgeber wie die Stadt Greven zutrifft.

**Inzwischen legt die Verwaltung explizit zu den Entwicklungen im Personalmanagement den jährlichen „Personalbericht“ vor, der pünktlich zur letzten HFWA-Sitzung des Jahres erscheinen wird. Über Indikatoren und Kennzahlen sowie die Analyse und Bewertung aus Sicht der Verwaltung sollen die Erfolge und Verbesserungspotenziale im Personalmanagement der Stadt Greven aufgezeigt werden.**

## 4.2 IT-Management

In den letzten Jahren wurden im IT-Management wichtige Grundlagen für eine hochverfügbare und leistungsstarke IT-Infrastruktur geschaffen. Wesentliche Ziele waren die Sicherung der dauerhaften Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Prozesse und Services. Auf dem Weg zu einer leistungsstarken und hochverfügbaren IT-Infrastruktur wurden in den letzten Jahren folgende Meilensteine erreicht:

- Inbetriebnahme des zweiten Rechenzentrums
- Modernisierung der Netzwerkinfrastruktur
- Virtualisierung der Serverfarm auf Basis von VMware
- Einführung der Desktopvirtualisierung auf Basis von Citrix
- Anbindung der externen Standorte per Dark Fiber oder VPN
- Anbindung der Schulen über leistungsstarke Unitymedia-Anschlüsse an das Internet

Mit dem neuen IT-Fundament konnte die Sicherheit und Stabilität ausgebaut werden und der Fokus konnte ab Ende 2017 auf neue und zukunftsweisende Herausforderungen gesetzt werden. Dabei sind drei Themen in den Vordergrund gerückt:

- Überprüfung und Ausbau der IT-Sicherheit
- Ausbau der digitalen Angebote in den allgemeinbildenden Schulen der Stadt Greven
- Ausbau der digitalen Angebote innerhalb der Stadtverwaltung

Die Cyberangriffe nehmen jedes Jahr rasant zu. Um die drei Grundwerte Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von Informationen gewährleisten zu können, wird die IT-Sicherheit der Stadt Greven stetig überprüft und ausgebaut. Aktuell werden folgende Projekte durchgeführt:

- Einführung einer Network Access Control Lösung (NAC) zur Abwehr von Viren, Würmern und unautorisierten Zugriffen aus dem Netzwerk heraus
- Einführung einer Access Rights Management Lösung (Berechtigungsmanagement) zur Bewilligung von Nutzungsrechten eines IT-Services für autorisierte Anwender und zur Unterbindungen von Zugriffen für unautorisierte Anwender

- Durchführung eines Cyber-Security-Checks inkl. eines Penetrationstests um das aktuelle Niveau der IT-Sicherheit durch einen externen Partner bestimmen zu lassen um weitere Maßnahmen definieren zu können

Im Jahr 2017 wurde mit der Unterstützung des Beratungsbüros Thomaßen Consult ein Medienentwicklungsplan (MEP) für alle allgemeinbildenden Schulen der Stadt Greven erstellt. Der MEP erstellt für den Planungszeitraum 2018 bis 2022 einen Rahmenplan, der auf der Basis von Richtlinien und Lehrplänen sowie der pädagogischen Konzepte der Schulen die Eckpunkte für die IT-Ausstattung schulscharf definiert. Er ist ein Instrument der mittelfristigen Budgetplanung. Damit entspricht der Medienentwicklungsplan den Zielvorstellungen der Kultusministerkonferenz (KMK) zum Aufbau von IT-Infrastrukturen in Schulen und der Nutzung digitaler Medien im Unterricht. Aktuell werden folgende Projekte durchgeführt:

- Ausbau der Netzwerkinfrastrukturen an allen Schulen: In der Martin-Luther-Grundschule wurde 2018 bereits der geplante Endausbau erreicht.
- Auf- und Ausbau der WLAN-Infrastruktur: Im Jahr 2018 wurden bereits 125 WLAN-Accesspoints an den Schulen montiert und konfiguriert.
- Einführung der Administrationssoftware IServ an allen acht Schulen: Mit IServ können die Computer automatisiert installiert (Softwareverteilung), die Computer im Unterricht und die Benutzer verwaltet, das Internet gefiltert und ein verschlüsselter WLAN-Zugang (RADIUS-Server) ermöglicht werden. Zusätzlich wird ein ortsungebundenes Arbeiten von jedem Internet-fähigen Endgerät (Private Cloud) ermöglicht und Werkzeuge zur Kommunikation und Organisation (z.B. E-Mail, Kalender, Klausurplan, Stunden- und Vertretungsplan) zur Verfügung gestellt.
- Modernisierung der Medienausstattung: 2018 wurden 97 Monitore, 196 Computer, 47 Notebooks, zehn Apple iPads, elf Apple TVs, 18 „normale“ Beamer, neun interaktive Beamer, zwei Fernseher, 16 Dokumentenkameras angeschafft und in Betrieb genommen. Zusätzlich wurden sieben Active Boards mit neuer Hardware modernisiert.

Die Digitalisierung ist kein Projekt sondern ein Prozess, der die Stadt Greven, die Gesellschaft und die Arbeitswelt vor große Herausforderungen stellt. Unter Digitalisierung versteht man allgemein die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung und Speicherung in einem digitaltechnischen System. Dafür wurde bereits im Jahr 2014 das Dokumentenmanagementsystem d.3ecm von der d.velop AG angeschafft und eingeführt, welches sich stetig weiterentwickelt und bereits mehrere Bereiche in der Stadtverwaltung digital abbildet. Folgende Akten werden bereits elektronisch geführt:

- Späte Rechnungserfassung im Fachdienst 1.2
- eAkte Grundsteuer im Fachdienst 1.2
- eAkte Gewerbesteuer im Fachdienst 1.2
- eAkte Vergnügungssteuer im Fachdienst 1.2
- eAkte Vollstreckung im Fachdienst 1.2
- eAkte Einwohnermeldewesen im Fachdienst 2.1
- eAkte Elternbeiträge im Fachdienst 3.1

Aktuell werden folgende Projekte im Bereich der Digitalisierung der Stadtverwaltung durchgeführt:

- Einführung des Rechnungseingangsworkflows für die Fachdienste 1.0, 1.1, 1.2 und 9.1
- Einführung der eAkte Personal im Fachdienst 1.1
- Einführung der eAkte Ordnungswidrigkeiten im Fachdienst 2.0
- Einführung der Online-Terminvereinbarung im Fachdienst 2.1
- Einführung der eAkte Wohngeld im Fachdienst 3.0
- Einführung der eAkte Soziales im Fachdienst 3.0 zusammen mit dem Kreis Steinfurt

Alle Projekte aus den genannten drei Schwerpunktthemen werden vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung durchgeführt.

Durch die Erhöhung der IT-Sicherheit wird neben der Verbesserung der Informationsverfügbarkeit, der Bearbeitungsschnelligkeit und der Kundenzufriedenheit auch eine Senkung der Ausfall- und Wartungszeiten erreicht. Mit einer hohen IT-Sicherheit ist die Stadt Greven gegen Bedrohungen und Schadsoftware aus dem Internet geschützt und das Risiko sinkt, dass Schadprogramme die IT-Systeme und damit den Betrieb lahmlegen. Somit können die aus den Folgen von Cyberangriffen verursachten Kosten in der Regel vermieden bzw. minimiert werden.

Die Erstellung und Umsetzung eines Medienentwicklungsplans hat den Vorteil, dass die IT-Infrastruktur und die Hard- und Software an allen acht Schulen in Greven weitestgehend vereinheitlicht wird. Dies schafft neben einer Erhöhung der Stabilität auch Kostenvorteile bei der Wartung. Zusätzlich werden durch eine gebündelte Beschaffung Preisvorteile genutzt und die personellen Aufwände werden deutlich reduziert. Außerdem ist im Rahmen des Medienentwicklungsplans die Einführung eines Berichtswesens geplant, so dass Fehlentwicklungen in der Ausstattung und der Nutzung der Medien frühzeitig erkannt werden und in Abstimmung mit den Schulleitungen entsprechend gesteuert werden kann.

Gerade das dritte Schwerpunktthema „Der Ausbau der digitalen Angebote innerhalb der Stadtverwaltung“ birgt enormes Konsolidierungspotenzial. Neben der Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Transparenz und der Bürgerservice deutlich erhöht werden. Digitale Technologien, die über reine Datenverarbeitung hinausgehen, bieten der Stadt Greven Möglichkeiten Prozesse zu optimieren, effizienter, ressourcenschonender und zeitgemäß zu gestalten. Dadurch besteht die Chance die negativen Auswirkungen des demografischen Wandels für die Stadt Greven abzuschwächen und im Optimalfall zu vermeiden. Durch ein gutes Veränderungsmanagements für die kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kann Akzeptanz, Kompetenz und Offenheit gegenüber neuen Technologien geschaffen werden.

Erfolgreiche Maßnahmen im IT-Bereich, die bereits vor einigen Jahren etabliert worden sind, werden selbstverständlich weitergeführt. Dazu gehört die regelmäßige Überprüfung der Lizenz- und Wartungsverträge (Konsolidierungsbeitrag 2018: 76.700 €) sowie die Beschaffung von gebrauchten, generalüberholten IT-Gütern auf dem Sekundärmarkt (Konsolidierungsbeitrag 2018: 50.000 €).

### 4.3 Organisationsmanagement

Strukturen und Prozesse der Verwaltung unterliegen einem permanenten Wandel. Deshalb gab es in den letzten Jahren eine Reihe von Organisationsuntersuchungen in fast allen Bereichen der Verwaltung. Anders als früher orientiert sich das „System Verwaltung“ heute vor allem an den Produkten und Prozessen. Die Komplexität der Aufgabenstellungen erfordert heute viel mehr als früher ein hohes Maß an Flexibilität und Agilität. Immer mehr Aufgabenstellungen müssen interdisziplinär und sogar über Fachbereichsgrenzen hinweg bearbeitet werden. An die Stelle einer starren Struktur rücken mehr und mehr die Anforderungen an ein Projektmanagement auf allen Ebenen. Das Thema „Einführung eines professionellen Projektmanagements“ ist ein dickes Brett, das es zu bohren gilt. Eine in diesem Jahr durchgeführte Organisationsberatung mit dem renommierten Beratungsunternehmen Rödl & Partner hat noch einmal deutlich gemacht, dass diese professionellen Strukturen zwingend erforderlich sind – gerade in einer Stadt mit so großer Wachstumsdynamik wie Greven.

Die Organisationsberatung für den Fachbereich Service, den Zentralen Steuerungsdienst (ZSD) und das Finanzmanagement wird im Herbst 2018 abgeschlossen sein, die Ergebnisse werden im November oder Dezember im Haupt-, Finanz- und Wirtschaftsausschuss vorgestellt. Damit schließt sich der Reigen der fachbereichsbezogenen Organisationsuntersuchungen, die von einer Ratsmehrheit mit der Aufstellung des Haushalts für das Jahr 2013 gefordert worden war.

Im Jahr 2018 fanden und finden jedoch eine Reihe weiterer Organisationsuntersuchungsprozesse statt. So wird beispielsweise ein neues Nutzungs- und Betreiberkonzept für das Kulturzentrum GBS entwickelt und es gab einen umfassenden Beratungsprozess im Gebäudemanagement, das in besonderer Weise durch das Wachstum der Stadt Greven gefordert ist. Es ist wichtig, das nötige Fundament zu errichten, um diese Herausforderungen meistern zu können.

## 5 Einbeziehung der Beteiligungen in die Haushaltskonsolidierung

Die Beteiligungsrichtlinie der Stadt Greven sieht die Vereinbarung von Zielen mit den Beteiligungen als Grundlage eines proaktiven Beteiligungsmanagements vor.

Im Abschnitt 1.3.1.3. der Beteiligungsrichtlinie der Stadt Greven wurde zum Thema Zielvereinbarungen festgelegt, dass mit allen Beteiligungen jahresbezogene Zielvereinbarungen geschlossen werden. Die Zielvereinbarungen orientieren sich an den Beteiligungsstrategien der Stadt sowie an den strategischen Unternehmenskonzepten der Gesellschaft. Der Rat der Stadt Greven beschließt über die Zielvereinbarungen. Diese sollen im Sinne einer Balanced Scorecard verschiedene Zielfelder abdecken und damit dem Gedanken des § 109 Abs. 1 GO NRW Rechnung tragen:

„Die Unternehmen und Einrichtungen sind so zu führen, zu steuern und zu kontrollieren, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt wird. Unternehmen sollen einen Ertrag für den Haushalt der Gemeinde abwerfen, soweit dadurch die Erfüllung des öffentlichen Zwecks nicht beeinträchtigt wird.“

Im Vordergrund steht demnach insbesondere der öffentliche Zweck, den die Stadt Greven mit der Beteiligung verfolgt. Daher wäre es zu kurz gegriffen, die Ziele auf eine rein finanzielle Sicht zu beschränken – auch wenn dies vor dem Hintergrund der derzeitigen Haushaltssituation ein wesentlicher Gesichtspunkt ist. Seit dem Jahr 2011 werden Ziele mit den Beteiligungen vereinbart, über die im Rat berichtet wird.

Die erarbeiteten Vorschläge für Zielvereinbarungen zwischen der Stadt Greven und ihren Beteiligungen werden zusammen mit der Einbringung des Etatentwurfs in die politische Diskussion eingebracht (s. Vorlage 238/2018). Eine abschließende Beschlussfassung ist für die Sitzung des Rates am 19. Dezember 2018 vorgesehen.

Die Beteiligungen werden laufend dafür sensibilisiert, eigene Konsolidierungsbeiträge zu leisten. Auch die Beteiligungen treiben ihre Konsolidierungsbemühungen weiter voran, die über eine geringere Verlustabdeckung auch der „Mutter“ Stadt Greven zugutekommen. Beispielhaft seien genannt:

- TBG: Anpassung der Methode für die Eigenkapitalverzinsung (Ertragssteigerung), Ausschüttung der thesaurierten Gewinne (2014), organisatorische Verbesserungen durch die Neugründung der Technischen Betriebe Greven
- Bäder: angestrebte Verbesserung des Betriebsergebnisses durch Vermietung von Räumlichkeiten und durch das Angebot von Kursen
- Stadtwerke: Fortsetzung von verschiedenen Projekten als „Finanzanlage“ (GREEN GECCO, Thüga-Beteiligung, PV-Anlagen), Nutzung von Gesellschafterdarlehen
- Grevener Verkehrs GmbH: Neuausrichtung des ÖPNV

## **Berichtsverfasser und Auskünfte**

Matthias Bücken

Stadtkämmerer

Tel. 02571 920-250

matthias.buecker@stadt-greven.de

Klaus Hoffstadt

Leiter Zentraler Steuerungsdienst

Tel. 02571 920-120

klaus.hoffstadt@stadt-greven.de

Mario Huslage

Fachbereichsleiter Service

Tel. 02571 920-220

mario.huslage@stadt-greven.de

Thomas Kloster

Leiter IT

Tel. 02571 920-901

thomas.kloster@stadt-greven.de

Sven Meckelholt

Finanzmanagement

Tel. 02571 920-126

sven.meckelholt@stadt-greven.de