

# **Gesamtstädtische Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung**

## Inhaltsübersicht:

1. Übergreifende Leitlinien
  - allgemeine Leitlinien
  - aufgabenorientierte Leitlinien
2. Leitlinien des Verwaltungshaushalts
  - Budgetierung, Zielvereinbarung, Controlling
  - Soziales
  - Einsparungen von Bund und Land
  - Gebühren und Entgelte
  - Zuschusswesen
  - Personalwirtschaft
  - Informations- und Kommunikationstechnik
  - Organisation
3. Leitlinien des Vermögenshaushalts
  - Investitionen
  - Veräußerung von Vermögen
4. Leitlinien der Beteiligungen
5. Steuern

Im Rahmen der Klausurtagung am 19.03.2003 hat der Gemeinderat Leitlinien beschlossen, die bei der Festlegung und Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen zu beachten sind.

Diese Leitlinien wurden seither jährlich vom Gemeinderat im Rahmen der Beratung der Eckdaten der Haushaltsplanung sowie des Zwischenberichts Haushaltskonsolidierung / Strukturmaßnahmen bestätigt und bei Bedarf fortgeschrieben.

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass diese Leitlinien über die Anwendung i.R. von Konsolidierungsmaßnahmen hinaus Bedeutung haben. Sie dienen der Orientierung in finanzpolitischen und Strukturfragen der Verwaltung und sind bei allen Entscheidungen als Grundlage zu beachten. Dabei sind die Leitlinien jährlich auf einen etwaigen Modifizierungsbedarf zu überprüfen und ggf. fortzuentwickeln.

Ausgehend von diesen Leitlinien ist zu prüfen, welche Themenkomplexe aktuell aufgegriffen, welche Ziele konkret erreicht und welche Projekte und Maßnahmen hierzu durchgeführt werden sollen. Dies wurde in den „Handlungsfeldern für eine zukunftsfähige Verwaltung“ dokumentiert, die bei der Umsetzung der Leitlinien zu beachten sind (vgl. GD 10 Jahre Verwaltungsreform in Ulm, GD 156/07 sowie Anlage 6 zu GD „Haushaltsplanung 2009 – Beratung der Eckdaten“; GD 203/08).

## 1. Übergreifende Leitlinien

### Allgemeine Leitlinien:

- Konzentration auf **Kernaufgaben**
- Konzentration auf die Wirkung von Leistungen für den Bürger; „**Vom Bürger her Denken und Handeln**“ hat oberste Priorität
- Stadt als „Kümmerer und Lösungsanbieter aus einer Hand“
- **Pflichtaufgaben haben absoluten Vorrang** vor freiwilligen Aufgaben
- Kritische Überprüfung und Vermeidung von **Mehrfachangeboten**
- **Leistungen, die überwiegend Dritten** zugute kommen, werden grundsätzlich kostendeckend in Rechnung gestellt
- **Outsourcing** sowie **Public Privat Partnership**
- **Wettbewerb** und **Leistungsvergleiche**; Jährliche Vorlage von Prüfaufträgen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten oder Einrichtungen auf Basis von Leistungsvergleichen; Maßstab sind Leistungen und Kosten aus Bürgersicht
- Verstärkte Kooperation im Konzern Stadt – sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch mit Gesellschaften und zwischen den Gesellschaften
- Ausbau von **Kooperationen**; Intensive **Zusammenarbeit** z.B. mit stadtnahen Organisationen, Institutionen, Wirtschaft, Hochschulen sowie Stadt Neu-Ulm

- Erweiterung der Zusammenarbeit mit dem Umland – **gemeinsam bessere Lösungen für die Bürger in der Region;**
- Strukturveränderungen werden mit **nachhaltiger Wirkung** angestrebt
- **Evaluation** von Strukturveränderungen und Projekten erfolgt
- **regelmäßige Prüfung**, welche **Aufgaben und Dienstleistungen** von der Stadt garantiert, selbst oder in Kooperation mit Dritten erbracht werden (Aufgabenkritik)
- Kommunale Strategieentwicklung über **Strategisches Management**

### Aufgabenorientierte Leitlinien

- Vorrang **Schwerpunktprogramme** (Bildungsoffensive, Wirtschafts- und Impulsprogramm)
- Stärkung **bürgerschaftliches Engagement**
- ausgewogene **Bevölkerungs**entwicklung und –struktur
- ausgewogene und zukunftssträchtige **Wirtschafts**struktur
- Stadtteil-/**Sozialraumorientierung**
- Anpassung Leistungsangebot an **demographische Entwicklung**
- Verbesserung der **Verfügbarkeit städtischer Einrichtungen**
- Regelmäßige Prüfung, **welche Leistungen die Stadt dezentral bzw. zentral** anbieten soll.
- Soweit Nachfrage vorhanden ist, bieten **zentrale Anlaufstellen** in der Innenstadt die gleichen **Öffnungszeiten** wie dies in der Einkaufsstadt üblich ist
- **Angebote für Familien mit Kindern** haben in ihrer Fortentwicklung oberste Priorität in der Stadtentwicklung

## 2. Leitlinien des Verwaltungshaushalts

### Budgetierung, Zielvereinbarung, Controlling

- Festsetzung Gesamt(zuschuss)budget mit dem **Ziel, „Erwirtschaftung der gesetzlichen Mindestzuführung“ und „keine Nettoneuverschuldung“**
- **Prioritätensetzung unter Berücksichtigung der (angestrebten) Wirkung**
- Erarbeitung **Zielvereinbarungen** unter Einsatz Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen, Vergleiche, Berichtswesen
- Servicebereiche werden in den Wettbewerb gestellt (z.B. Preis-, Städtevergleiche)

### Entwicklung Soziales

- Erarbeitung von Maßnahmen zur **Reduzierung des finanziellen Risikos**
- **Begrenzung Zuschussbedarf** (inkl. vorabdotierte Sozial- und Jugendhilfe)

### Einsparungen von Bund und Land

werden von der Stadt **nicht aufgefangen**; Aufgabenerfüllung für Bund und Land erfolgt im Rahmen der hierfür gewährten Mittel

### Gebühren und Entgelte

- jährliche Überprüfung mit dem Ziel der **Anpassung an die Kostenentwicklung**
- Überprüfung **Leistungsangebot**
- **Geschäftsprozessoptimierung**
- Prüfung **Auswärtigenzuschlag**
- Überprüfung **Kostendeckungsgrad**
- **Kritische Überprüfung von Investitionen**

### Zuschusswesen

- **Trennung** in „echte Zuschüsse“ und „Entgelt für Leistungen“.
- Vorrang **Projektförderung**;
- Vorrang von Projekten, bei denen die Zuschussempfänger **hohe Eigenmittel** einbringen;
- **Wettbewerbsorientierung**
- Abschluss von **Kontrakten**

## Personal

- Reduzierung Personalausgaben durch Aufgabenkritik
- **vorausschauende** Personalpolitik, Sicherstellung Anpassungsmöglichkeiten an geänderten Personalbedarf und Bewerbermarkt
- Aufbau und Erhalt einer gesamtstädtisch **ausgewogenen** und **zukunftsfähigen Personalstruktur**
- **derzeit keine betriebsbedingten Kündigungen**

## IuK-Technik

- Investitionen nur bei **Nachweis der Wirtschaftlichkeit**
- Serviceorientierung, Ausbau **leistungsstarke Verwaltung**, Unterstützung der Geschäftsprozesse; insbesondere Ausbau **E-Government** und **technologische Weiterentwicklung**
- dem Bürger werden **flexibel alle Zugangswege für möglichst viele Dienstleistungen** ermöglicht, dem Ausbau des Zugangsweges **Internet** wird **hohe Priorität** eingeräumt

## Organisation

- Wichtige Projekte werden über Masterpläne politisch gesteuert und mit den Werkzeugen eines modernen Projektmanagements umgesetzt; der im FB StBU erarbeitete Projektmanagementleitfaden wird für allgemeinverbindlich erklärt;
- Erarbeitung von **Businessplänen** für besonders bedeutsame Projekte der Stadtentwicklung (hohe Investitionssummen, lange Projektlaufzeiten, unterschiedliche Projektpartner der Stadt und Dritte; dienen der Zukunftsfähigkeit der Stadt). Dabei Beschreibung von Zielen, Maßnahmen und Ressourcen sowie regelmäßige Prüfung der Erreichung der vorgegebenen stadtpolitischen Ziele
- Prüfung Geschäftsprozesse auf **Optimierungsmöglichkeiten** (Wirtschaftlichkeit, Qualität)

### 3. Leitlinien des Vermögenshaushalts

#### Investitionen

- **Erhalt Investitionsniveau** zur Unterstützung der Konjunktur/des Arbeitsmarktes
- **Prioritätensetzung:**
  - Vorrang** für
    - **rentierliche** Investitionen
    - **begonnene** Maßnahmen
    - **Sanierungsmaßnahmen** / Maßnahmen mit rechtl. Verpflicht.
    - **Bildungsoffensive, Wirtschafts- und Impulsprogramm**
  - Nachrang** für
    - Investitionen mit **hohen Folgekosten** oder **ohne rechtl. Verpflichtung**
    - **andere** laufende Programme
    - **neue** Maßnahmen
- Begrenzung weiterer Belastungen durch **Folgekosten**, die aus allgemeinen Finanzmitteln finanziert werden
- Sicherstellung **Multifunktionsfähigkeit** von Neu- und Umbauten
- Ausbau **Investitionscontrolling** (Standard, Alternativen, Kosten-Nutzen-Analyse)
- Prüfung aller Investitionsvorhaben auf ihre Eignung, diese in ÖPP zu verwirklichen

#### Veräußerung von Vermögen

- **Überschüsse aus Grundstücksgeschäften** sind wesentlicher Finanzierungsbaustein
- Prüfung Verkauf von **Anlage-** und **Beteiligungsvermögen**

### 4. Leitlinien der Beteiligungen

- maximale Beteiligung an der Haushaltskonsolidierung
- Vermeidung zusätzlicher Belastungen für Stadthaushalt
- Reduzierung Verlust SWU-Verkehr zur Entlastung des städt. Haushalts und zum Erhalt der Ausschüttungshöhe
- Ausbau Kooperationen zwischen Stadt und Beteiligungen sowie zwischen Beteiligungsunternehmen
- Ausbau Abschluss von Zielvereinbarungen
- Mit Ausnahme der SWU-Holding gilt die Ausschüttung von Gewinnen als nachrangige Maßnahme

## 5. Steuern

- Steuererhöhungen (Überprüfung Hebesätze Grundsteuer) als **letztes Mittel**
- Förderung einer **ausgewogenen Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur**, z.B. durch offensive Bauland- und Wohnbaupolitik; Förderung gewerbesteuerintensiver Branchen
- Definition von **Leitlinien für Ansiedlungs-, Bauland- und Wohnbaupolitik**