

Gesamtstädtische Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung

Inhaltsübersicht:

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

Der Gemeinderat hat im Zuge der Verabschiedung des Haushaltsplanes für das Jahr 2021 beschlossen, einen strukturellen Konsolidierungsprozess in den Jahren 2021 bis 2023 durchzuführen und die Verwaltung mit der Erarbeitung von Vorschlägen beauftragt. Für den weiteren Konsolidierungsprozess ist es essentiell, dass durch gemeinsame Leitlinien ein klarer Rahmen für die Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung definiert wird. Dadurch wird gesteuert, welche Themenkomplexe aktuell aufgegriffen werden, welche Ziele konkret verfolgt werden und welche Projekte und Maßnahmen hierzu durchgeführt werden sollen.

Die nachfolgenden Leitlinien stellen eine Überarbeitung der durch den Gemeinderat im Jahr 2003 beschlossenen Leitlinien dar.

Die Leitlinien behalten jedoch auch über den Konsolidierungsprozess hinaus Wirksamkeit und dienen der Orientierung in finanzpolitischen und strukturellen Fragen der Verwaltung und des Gemeinderats. Sie sind bei allen Entscheidungen als Grundlage zu beachten. Dabei sind die Leitlinien in regelmäßigen Abständen auf einen etwaigen Modifizierungsbedarf zu überprüfen und ggf. fortzuentwickeln.

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**
- **Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung**
- **Leistungen, die überwiegend Dritten** zugutekommen, werden grundsätzlich kostendeckend in Rechnung gestellt
- **Prüfung von Outsourcing**
- **Wettbewerb und Leistungsvergleiche;** Soweit erforderlich, soll die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten oder Einrichtungen auf Basis von Leistungsvergleichen überprüft werden; Maßstab sind Leistungen und Kosten aus Bürgersicht
- Verstärkte Kooperation im Konzern Stadt – sowohl innerhalb der Stadtverwaltung mit ihrem Eigenbetrieb EBU 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 Bürgerinnen und Bürger in der Region;**

- Strukturveränderungen werden mit **nachhaltiger Wirkung** angestrebt, nachhaltig wirkende Maßnahmen haben Vorrang vor finanziellen Einmaleffekten
- **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 städtischer **Schwerpunktt Themen**
- Stärkung **bürgerschaftliches Engagement**
- ausgewogene **Bevölkerungsentwicklung** und -struktur
- ausgewogene und zukunftssträchtige **Wirtschaftsstruktur**
- Stadtteil-/**Sozialraumorientierung**
- Anpassung Leistungsangebot an **demographische Entwicklung**
- Verbesserung der **Verfügbarkeit städtischer Einrichtungen, insbesondere auch über Online-Dienstleistungen**
- 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 Ergebnishaushalts

Budgetierung, Zielvereinbarung, Controlling

- mittel- und langfristig - auch unter Berücksichtigung der künftigen Belastungen aus bereits laufenden, notwendigen und geplanten Großinvestitionen - den Ergebnishaushalt auszugleichen
- für die Sanierung und Instandhaltung des Vermögens kontinuierlich genügend Mittel bereit zu halten
- aus dem Ergebnishaushalt **dauerhaft einen ausreichenden Zahlungsmittelüberschuss als Deckungsbeitrag für den Finanzhaushalt** zu erwirtschaften. Der erwirtschaftete Zahlungsmittelüberschuss muss mindestens die veranschlagten Tilgungsleistungen (ohne Umschuldungen und Sondertilgungen) abdecken (Mindestzahlungsmittelüberschuss) und darüber hinaus zur Finanzierung des Mittelbedarfs aus Investitionstätigkeit abzüglich geplanter Entnahmen aus zweckgebundenen Sparbüchern (Nettoinvestitionsfinanzierungsmittelbedarf) ausreichen
- **Prioritätensetzung unter Berücksichtigung der (angestrebten) Wirkung**
- Erarbeitung **Zielvereinbarungen** unter Einsatz Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen, Vergleiche, Berichtswesen
- Soweit erforderlich, werden Servicebereiche 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** unter Beachtung des Vergaberechts
- Abschluss von **Kontrakten**

Personal

- Reduzierung Personalausgaben durch Aufgabenkritik und digitalisierte Prozesse
- **vorausschauende** Personalpolitik, Sicherstellung Anpassungsmöglichkeiten an geänderten Personalbedarf und Bewerbermarkt
- Aufbau und Erhalt einer gesamtstädtisch **ausgewogenen** und **zukunftsfähigen Personalstruktur durch Attraktivität als Arbeitgeberin, Förderung des internen Potenzials und Digitalisierung von Routineaufgaben.**
- Fördern einer Arbeits- und Organisationskultur, die die Chancen und Risiken der Digitalisierung bestmöglich ausschöpft, vgl. auch Prämissen der Digitalen Stadt und Digitalen Verwaltung Ulm in GD 229/20
- derzeit **keine betriebsbedingten Kündigungen**

Digitalisierung der Stadtverwaltung

- Investitionen nur bei **Nachweis der Wirtschaftlichkeit**
- Serviceorientierung, Ausbau **leistungsstarke Verwaltung**, Unterstützung der Geschäftsprozesse; insbesondere Ausbau von Online-Dienstleistungen, **E-Government** und **technologische Weiterentwicklung**
- dem Bürger werden **möglichst digitale Zugangswege für die zu erbringenden Dienstleistungen** ermöglicht,
- **Stärkung der Digitalisierung** der Stadt und Orientierung an den Prämissen der Digitalen Stadt und Digitalen Verwaltung Ulm (vgl. GD 229/20)
- Ausrichtung auf **landesübergreifende Lösungsangebote** von Komm.One, Innenministerium und IT-Planungsrat

Organisation

- Fachbereichsübergreifende IT-Projekte werden über das PMO (Projektmanagementoffice), das bei ZSD/T und ZSD/P angesiedelt ist, stadintern gesteuert und mit den Werkzeugen eines modernen Projektmanagements umgesetzt
- 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 Finanzhaushalts

Investitionen

- **Erhalt Investitionsniveau** zur Unterstützung der Konjunktur/des Arbeitsmarktes
- **Prioritätensetzung über die Investitionsstrategie:**
 - Vorrang** für
 - **rentierliche** Investitionen
 - **begonnene** Maßnahmen
 - **Sanierungsmaßnahmen** / Maßnahmen mit rechtl. Verpflichtung
 - Nachrang** für
 - Investitionen mit **hohen Folgekosten** oder **ohne rechtl. Verpflichtung**
 - **andere** laufende Programme
 - **neue** Maßnahmen
- Soweit möglich, mittel- und langfristig keine neuen Schulden aufzunehmen; vgl. auch Ziele aus der Investitionsstrategie 2020-2029: Festlegung der Verschuldungsobergrenze auf 200 Mio. €
- Begrenzung weiterer Belastungen durch **Folgekosten**, die aus allgemeinen Finanzmitteln finanziert werden
- Sicherstellung **Multifunktionsfähigkeit** von Neu- und Umbauten
- Ausbau Investitionscontrolling (Standard, Alternativen, Kosten-Nutzen-Analyse)
- Realistische Planung (Investitionsstrategie) und Beschlussfassung dann, wenn alle (Kosten-)Risiken bekannt sind

Veräußerung von Vermögen

- **Überschüsse aus Grundstücksgeschäften** sind wesentliche Finanzierungsbausteine
- Prüfung Verkauf von **Anlagevermögen**

4. Leitlinien der Beteiligungen

- maximale Beteiligung an der Haushaltskonsolidierung
- Die effiziente und nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Zwecks durch die städtischen Gesellschaften ist vorrangig, die Ausschüttung von Gewinnen nachrangig.
- Vermeidung zusätzlicher Belastungen für Stadthaushalt
- Begrenzung der Verlustausgleiche städtischer Gesellschaften
- Ausbau Kooperationen zwischen Stadt und Beteiligungen sowie zwischen Beteiligungsunternehmen
- Zielvereinbarungen zur Realisierung o.g. Maßnahmen im Rahmen von Gesellschafterbeschlüssen und vorhergehender Weisungsbeschlüsse

5. Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung, Steuern

- Steuererhöhungen 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**