

Stadt Ulm

ulm



FIT FOR FUTURE

Struktureller Konsolidierungsprozess 2021-2023

Inhaltsverzeichnis

A. Anlass und Ziel für einen Konsolidierungsprozess	3
I. Anlass.....	3
II. Ziele	4
B. Organisation des Konsolidierungsprozesses.....	5
I. Beteiligte Akteure/Organigramm	5
III. Ablauf des Konsolidierungsverfahrens/Zeitplan.....	6
C. Rahmenbedingungen des Konsolidierungsprozesses.....	7
I. Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung.....	7
II. Strukturelle Haushaltskonsolidierung	7
III. Verteilung der Konsolidierungsbeträge	7
D. Methodik, Arbeitsweise und Dokumentation.....	9
I. Überblick über den Prozessablauf	9
II. Konsolidierungsfragen.....	9
III. Kommunikation und Beteiligung	9
IV. Methodik zur Erarbeitung und Abstimmung von Maßnahmenvorschlägen der Fach-/Bereiche.....	10
V. Arbeitsweise und Dokumentation.....	11
VI. Mittel- bis langfristige Konsolidierungsziele	12
VII. Bearbeitung fachbereichsübergreifender Themen	12
VIII. Monitoring der Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen	12
E. Konsolidierungsmaßnahmen der Fach-/Bereiche.....	13
F. Fazit.....	14

Anlagen:

Anlage 1	Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung
Anlage 2	Berechnungssystematik für die Verteilung der Konsolidierungsbeträge
Anlage 3	Berechnungssystematik des Mischschlüssels
Anlage 4	Konsolidierungsfragen
Anlage 5	Konsolidierungsmaßnahmen der Fach-/Bereiche

Konzept zum mehrjährigen strukturellen Konsolidierungsprozess für die Jahre 2021 bis 2023

A. Anlass und Ziel für einen Konsolidierungsprozess

I. Anlass

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen und den durchweg prognostizierten negativen ordentlichen Ergebnissen im Finanzplanungszeitraum wurde vom Gemeinderat 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 Konsolidierungsvorschlägen beauftragt.

Die Stadt möchte mit dem strukturellen Konsolidierungsprozess den Blick in die Zukunft richten getreu dem Motto "FitForFuture" oder zu Deutsch: Fit für die Zukunft. Der städtische Haushalt soll fit für die Zukunft gemacht werden und insbesondere Prozesse, Aufgaben und Strukturen innerhalb der Stadtverwaltung überdacht, neu geordnet sowie gleichzeitig optimiert werden. Der Fokus liegt dabei auf dem "Strukturellen" im Konsolidierungsprozess. Diese Sichtweise eröffnet Gestaltungsspielraum und Veränderungsperspektiven - wie können wir als Stadt effizienter werden? Welche Prozessschritte können vermieden werden? Wo bestehen eventuell Doppelstrukturen im Stadtkonzern, die wir optimieren können? Welche Standards bergen Optimierungspotenziale?

Das Erfordernis dieser strukturellen Haushaltskonsolidierung ergibt sich im Wesentlichen aus drei Säulen, welche nachfolgend kurz näher betrachtet werden:

Den finanziellen, strukturellen und wirtschaftlichen Gründen.

1. Finanzielle Gründe:

In der Planung für den Haushalt 2021 wurde davon ausgegangen, dass der Stadt kein Haushaltsausgleich gelingt. Es wurde ein negatives ordentliches Ergebnis prognostiziert. Auch für die Folgejahre werden forthin weitere defizitäre Haushalte mit negativen ordentlichen Ergebnissen von -3,5 bis -9 Mio. € pro Jahr prognostiziert.

Die negativen ordentlichen Ergebnisse können aus der Überschussrücklage des ordentlichen Ergebnisses der Vorjahre gedeckt werden. Eine Entnahme aus der Überschussrücklage des ordentlichen Ergebnisses ist nur auf Grund der sehr stabilen und guten Ulmer Haushaltsjahre der vergangenen Jahre möglich.

Auch trotz der sehr guten Jahresabschlüsse in den vergangenen Jahren - die geprägt waren durch außerordentlich gute Steuereinnahmen, hohen Einwohnerzuwächsen und Zuweisungen des Landes - ist der strukturelle Konsolidierungsprozess unabdingbar geworden, um die Stadt Ulm zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Die guten Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre schmälern jedoch nicht das Erfordernis des strukturellen Konsolidierungsprozesses. Denn im langjährigen Mittel wachsen die Aufwendungen deutlich schneller als die Erträge. Insbesondere der stark und beständig ansteigende Personal- und Sachaufwand zeigt, dass der Aufgabenumfang der Stadtverwaltung qualitativ wie quantitativ stark angewachsen ist und städtische Finanzkraft bindet. Dagegen hält die Entwicklung der Erträge dem starken Wachstum der Aufwendungen nicht stand.

Auch das dauerhaft anhaltende hohe Investitionsprogramm mit der Investitionsstrategie und der damit gleichzeitig verbundenen Verschuldung stellt die Stadt vor eine große Herausforderung.

2. Strukturelle Gründe:

Die Stadtverwaltung muss die digitale Transformation weiter in Angriff nehmen und vorantreiben. Die darin liegenden Effizienzpotenziale müssen auch genutzt werden, um einen strukturellen Konsolidierungsbeitrag für den städtischen Haushalt zu leisten.

Gleichzeitig spielt auch die demografische Entwicklung des Personals eine bedeutende Rolle für die Stadt. 30 % der aktuellen Belegschaft scheidet im Verlauf der nächsten zehn Jahre aus. Eine 1:1-Nachbesetzung wird auf Grund der Lage auf dem Arbeitsmarkt nicht möglich sein, daher sind Effizienzpotenziale in den städtischen Strukturen und Aufgaben bereits zum jetzigen Zeitpunkt zu eruieren und mittelfristig zu heben.

3. Wirtschaftliche Gründe:

Zudem besteht weiterhin eine unsichere wirtschaftliche Entwicklung während und nach der Corona-Pandemie. Die Auswirkungen weiterer eventueller Infektionswellen und eine Erreichung eines Vorkrisen-Niveaus sind weiterhin nicht abschätzbar.

Ein strukturbedingter Arbeitsplatzabbau und Gewinneinbrüche in einzelnen Branchen kann nicht ausgeschlossen werden. Die weiteren Entwicklungen bleiben abzuwarten.

Auch trotz der sehr guten Jahresabschlüsse in den vergangenen Jahren - die geprägt waren durch außerordentlich gute Steuereinnahmen, hohe Einwohnerzuwächse und Zuweisungen des Landes - ist der strukturelle Konsolidierungsprozess unabdingbar geworden, um die Stadt Ulm zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

II. Ziele

Ziel des strukturellen Konsolidierungsprozesses ist es, einen dauerhaften Ausgleich des strukturellen Defizits von 5 - 10 Mio. € im Ergebnishaushalt zu erreichen. Hieraus resultierend wurden bereits im Haushaltsplanverfahren 2021 1,5 Mio. € als sonstige negative Budgetfortschreibung von den Fach-/Bereichen erbracht. Die weiteren 5 Mio. € sollen in den Haushaltsjahren 2022 und 2023 erbracht werden.

Das noch bestehende strukturelle Defizit im städtischen Haushaltsplan entspricht rund 1 % des gesamten Haushaltsvolumens 2021.

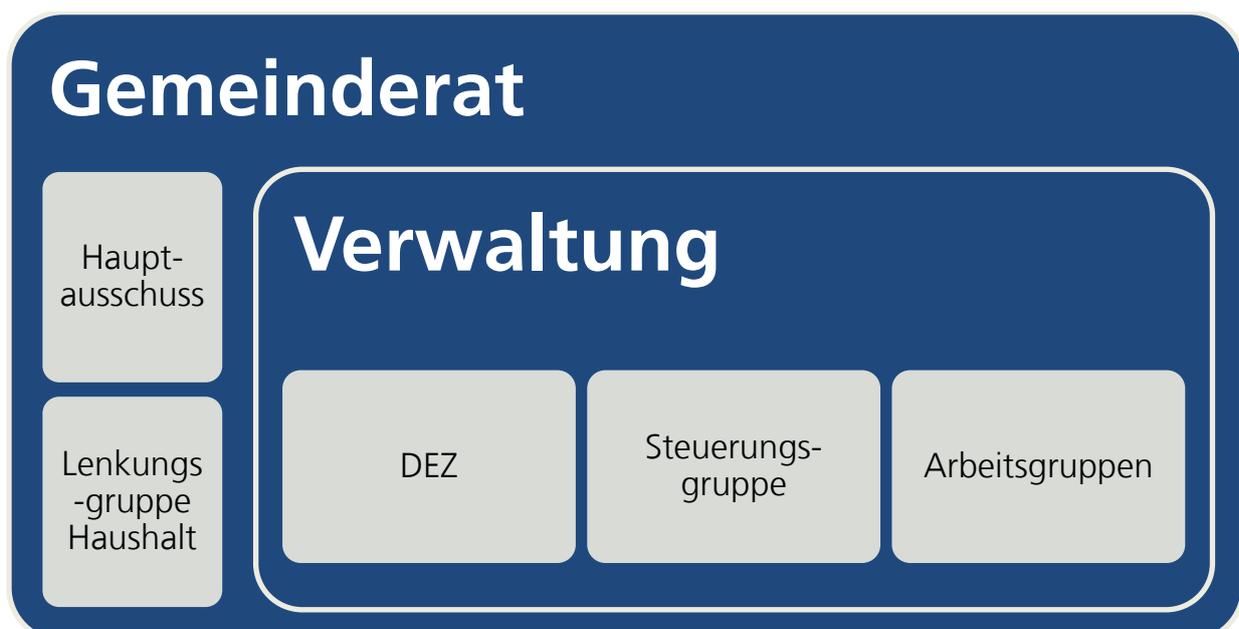
Dabei wurde als realistisches Ziel betrachtet, im Jahr 2022 2 Mio. € und im Jahr 2023 3 Mio. € des Konsolidierungsbetrages zu erbringen. Die tatsächliche Verteilung auf die Jahre ergibt sich aus den umgesetzten Konsolidierungsmaßnahmen.

B. Organisation des Konsolidierungsprozesses

I. Beteiligte Akteure/Organigramm

Kategorie	Gremium	Rolle	Besetzung
Politische Gremien	Gemeinderat	Öffentliches Beschlussgremium	Gemeinderat
	Hauptausschuss	Öffentliche Vorberatung	Mitglieder Hauptausschuss
	Lenkungsgruppe Haushalt	Nichtöffentliche Vorberatung	Vertreter d. Fraktionen, OB, Dezernenten, Controllingbeauftragte, ZSD/HF
Verwaltung	DEZ	Lenkungsgremium, Entscheidungsgremium verwaltungsintern	DEZ
	Steuerungsgruppe	Bündelung von Informationen, Prozesssteuerung, Ergebnissicherung, Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen und Vorlagen	BM1, ZSD, Controllingbeauftragte, GPR, RPA
	Arbeitsgruppen (auch Fachabteilungen)	inhaltliche Aufarbeitung	Entscheidung durch die Fach-/Bereiche
GPR	Wirtschaftsausschuss	beratend	BM1, Mitglieder Wirtschaftsausschuss

Organigramm:



III. Ablauf des Konsolidierungsverfahrens/Zeitplan

Termin	Meilenstein/Sitzung
15.07.2020 GD 900/20	GR-Beschluss zur Einleitung eines mehrjährigen Konsolidierungsprozesses 2021 - 2023 mit dem Ziel, ein strukturelles Defizit im EHH von 6,5 Mio. € auszugleichen
September/Oktober 2020	Verwaltungsinterne Konzeptionierung des Konsolidierungsprozesses (Entwurf Verfahrensvorschlag und Konsolidierungsziele)
24.10.2020	DEZ-Runde Beratung und Freigabe Verfahrensvorschlag
26.10.2020	DEZ Ulm/Neu-Ulm TOP: Intensivierung interkommunale Zusammenarbeit UL-NU
11.11.2020	Vorstellung Verfahrensvorschlag im Wirtschaftsausschuss des GPR
18.11.2020	Lenkungsgruppe Haushalt Vorberatung Verfahrensvorschlag und Konsolidierungsziele
19.11.2020 01. - 03.12.2020 16.12.2020	Gemeinderat Einbringung, Beratung und GR-Beschluss Verfahrensvorschlag und Konsolidierungsziele zur HH-Konsolidierung 2021 - 2023
Dezember 2020 Januar - März 2021 DEZ 22.03.2021	Erarbeitung Entwurf des Konsolidierungskonzepts mit Vorschlägen, Maßnahmen, Standards, Finanzierungszielen - Einholen von Vorschlägen aus GR-Fraktionen
18.03.2021	Hauptausschuss Beschluss zur Festlegung der Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung sowie der Aufteilung der Konsolidierungsbeiträge auf Themen und Budgets
27.04.2021	Lenkungsgruppe Haushalt Vorstellung des Rohentwurfs Konsolidierungskonzept Vorbereitung auf die GR-Klausur
11./12.06.2021	Klausur Gemeinderat Beratung Konsolidierungskonzept
30.06.2021	Lenkungsgruppe Haushalt - Vorberatung Eckdaten 2022 - Vorberatung Entwurf Konsolidierungskonzept
08.07.2021 14.07.2021	Hauptausschuss und Gemeinderat Eckdatenbeschluss HH 2022 Beschluss der Eckpunkte des Konsolidierungskonzepts Auftrag zur Prüfung/Umsetzung einzelner Maßnahmen
18.11.2021 30.11. - 02.12.2021 15.12.2021	Fachbereichsausschüsse, Hauptausschuss und Gemeinderat Einbringung, Beratung und Beschluss des Konsolidierungskonzepts 2021 - 2023

C. Rahmenbedingungen des Konsolidierungsprozesses

I. Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung

Für den Konsolidierungsprozess war es essentiell, dass durch gemeinsame Leitlinien ein klarer Rahmen für die Haushaltskonsolidierung 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 in Anlage 1 beigefügten aktualisierten gesamtstädtischen Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung stellen eine Überarbeitung der durch den Gemeinderat im Jahr 2003 erstmals beschlossenen Leitlinien dar. Die letztmalige Überarbeitung fand im Rahmen der GD 223/09 mit den Grundlagen zur Haushaltskonsolidierung 2010ff vom Gemeinderat am 15.07.2009 statt.

Zusammen mit der Steuerungsgruppe des strukturellen Konsolidierungsprozesses 2021 - 2023 fand eine Anpassung der Leitlinien nach über 10 Jahren an die aktuellen Gegebenheiten, wie beispielsweise die kommunale Doppik und die Themen der Digitalisierung, statt.

Den Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung wurde vom Hauptausschuss in der Sitzung am 18.03.2021 zugestimmt.

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

II. Strukturelle Haushaltskonsolidierung

Maßgabe für den Prozess war die Konzentration auf strukturelle Konsolidierungsmaßnahmen und keine reine Anpassung von Planansätzen. Mit dem Prozess sollten gezielt die Strukturen und erbrachten Leistungen der Stadt untersucht werden und nachhaltige und dauerhafte Änderungen erzielt werden.

Dabei standen Fragen im Fokus wie: Wie können wir als Stadt effizienter werden? Welche Prozessschritte können vermieden werden? Wo bestehen eventuell Doppelstrukturen im Stadtkonzern, die wir optimieren können? Welche Standards bergen Optimierungspotenziale?

Es ist davon auszugehen, dass Veränderungen in den Strukturen und Leistungsangeboten der Stadt Auswirkungen auf Dritte haben können. Dies kann auch bedeuten, dass das Leistungsangebot und/oder Standards sich verändern. Beispielsweise können durch Digitalisierung von Prozessen Effizienzpotenziale gehoben werden, hierfür ist ein Umdenken und Einüben von neuen Abläufen notwendig. Dies kann nur gemeinsam mit allen Akteuren rund um die Verwaltung erreicht werden.

III. Verteilung der Konsolidierungsbeträge

Im Rahmen der Haushaltsplanung 2021 wurde ein strukturelles Defizit im städtischen Haushalt von rund 6,5 Mio. € erhoben, im Haushaltsplanverfahren 2021 wurden bereits 1,5 Mio. € als sonstige negative Budgetfortschreibung von den Fach-/Bereichen erbracht.

Die weiteren 5 Mio. € sind in den Haushaltsjahren 2022 und 2023 zu erbringen.

Der nachfolgende Vorschlag für die Verteilung der Konsolidierungsbeträge auf die Fach-/Bereiche erfolgt in Anlehnung an die Systematik aus den vorangegangenen Konsolidierungen der Jahre 2002, 2004 ff. bzw. 2010ff. Aus dieser Berechnungssystematik ergibt sich folgende Verteilung des Konsolidierungsbetrags von 5 Mio. € auf die Jahre 2022 und 2023, den Fach-/Bereichen und den vorabdotierten Positionen:

Verteilung auf Fach-/Bereiche	2022	2023	Summe
OB	66.000	103.000	169.000
ZSD	83.000	130.000	213.000
BD	67.000	104.000	171.000
KU	143.000	222.000	365.000
BuS	757.000	1.176.000	1.933.000
StBU	684.000	1.065.000	1.749.000
Summe	1.800.000	2.800.000	4.600.000

vorabdotierte Positionen	Summe
Wiederkehrendes	46.000
zentraler Verwaltungsbedarf	254.000
Beteiligungen	100.000
	400.000

Die diesem Vorschlag zu Grunde liegende Berechnungen (Anlage 2) einschließlich eines neuen Verteilungsschlüssels für die sonstige Budgetfortschreibung auf die Fach-/Bereiche (Anlage 3) ist im Einzelnen in den Anlagen dargestellt.

Der Verteilung der Konsolidierungsbeträge auf die Fach-/Bereiche wurde vom Hauptausschuss in der Sitzung am 18.03.2021 zugestimmt.

D. Methodik, Arbeitsweise und Dokumentation

I. Überblick über den Prozessablauf

Das Konsolidierungskonzept und die konkreten Konsolidierungsmaßnahmen wurden durch die am Prozess beteiligten Gremien (s.o.) in einer Reihe von Terminen erarbeitet und abgestimmt. Über einen Zeitraum von ca. 14 Monaten hinweg wurde hier ein intensiver Prozess durchgeführt, der dank der konstruktiven Mitarbeit aller Beteiligten letztlich in eine Maßnahmentabelle mündete, der in ihrer Gesamtheit durch den Gemeinderat im Zuge des Eckdatenbeschlusses zugestimmt wurde und deren Einzelmaßnahmen mit Beschluss des Haushalts 2022 und dann auch 2023 final beschlossen werden sollen.

Das wichtigste Arbeitsgremium im Prozess stellte die sogenannte Steuerungsgruppe dar, die insgesamt sechs Mal tagte. Dort wurden sowohl die einzelnen Prozessschritte abgestimmt als auch die Arbeitsergebnisse der einzelnen Fachbereiche präsentiert und diskutiert. Den Treffen der Steuerungsgruppe voraus gingen jeweils Vorbereitungstermine zwischen BM1, ZSD/HF und ZSD/P.

Die Arbeitsaufträge aus der Steuerungsgruppe wurden von den Controllingbeauftragten der Fach-/Bereiche dann in die einzelnen Fach-/Bereichs-Arbeitsgruppen transportiert und dort bearbeitet. Über die Steuerungsgruppe wurden die Ergebnisse letztlich gebündelt und in die weiteren Beratungs- und Beschlussgremien (DEZ, Lenkungsgruppe Haushalt, Hauptausschuss und Gemeinderat) eingebracht. Inhaltliche Details zum Erarbeitungsprozess und den Maßnahmen selbst folgen unten.

II. Konsolidierungsfragen

Für alle Konsolidierungsthemen stellten sich in den einzelnen Fachbereichen dieselben oder zumindest ähnliche Grundsatzfragen. Aus diesem Grund wurden den jeweiligen Arbeitsgruppen sogenannten Konsolidierungsfragen als Hilfestellung zur Verfügung gestellt, die je nach Themengebiet modifiziert werden konnten. Die Konsolidierungsfragen sind in Anlage 4 zum Konzept zu finden.

III. Kommunikation und Beteiligung

Der Konsolidierungsprozess wurde begleitet durch eine intensive Kommunikation, zum einen innerhalb der Fach-/Bereiche und innerhalb der Gesamtverwaltung, zum anderen mit dem Gemeinderat als Hauptorgan der Stadt und Inhaber der Etathoheit.

So wurden neben mehreren schriftlichen Berichten auf ulm|intern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit Hilfe eines Podcasts mit Herrn Erstem Bürgermeister Bendel über den Prozess, die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit sowie ihre Beteiligungsmöglichkeiten informiert. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Mitglieder des Gemeinderats waren aufgerufen, aktiv Vorschläge mit Konsolidierungspotenzial in den Prozess einzubringen. Über ein eigens eingerichtetes Online-Tools im städtischen Mitarbeiterportal konnten Ideen eingereicht werden. Diese wurden anschließend von den Fach-/Bereichen auf ihre Machbarkeit und das Einsparpotenzial hin untersucht und bewertet. Einige Themen wurden im Laufe des Konsolidierungsprozesses weiter in die zu diskutierende Maßnahmenübersichten aufgenommen und führen letztlich zu konkreten Einsparungen im Haushalt. Wichtig bei diesem Beteiligungsprozess war insbesondere der transparente Umgang mit den Vorschlägen. Die einreichenden Personen erhielten jeweils eine direkte Rückmeldung zum Status ihrer Idee, außerdem konnten die Vorschläge von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Portal eingesehen und die Rückmeldung der Fach-/Bereiche nachvollzogen werden. Zu beachten war, dass jeder Vorschlag auch eine Rückmeldung zum weiteren Umgang erhielt.

Insgesamt wurden über das Tool 60 Vorschläge eingereicht und begutachtet.

Neben dieser Beteiligungsmöglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lag der Fokus im Prozess auf der Beteiligung des Gemeinderats als führendem politischem Gremium in der Stadt. Nach dem Beschluss zur Notwendigkeit eines Konsolidierungsprozesses im Dezember 2020 wurden im März 2021 die Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung (vgl. Anlage 1) sowie die Aufteilung der zu erbringenden Konsolidierungsbeträge (vgl. Anlage 2) durch den Gemeinderat bzw. den Hauptausschuss verabschiedet. Als zentraler Bestandteil des Konsolidierungsprozesses fand Anfang Juni 2021 eine Klausur mit den Mitgliedern des Gemeinderates statt, in dem die verschiedenen Vorschläge vorgestellt und in Arbeitsgruppen diskutiert und bewertet wurden. Details zur Klausurtagung sind unter Punkt IV unten zu finden.

Besonders wichtig war ebenfalls, dass die Information über die geplanten Konsolidierungsmaßnahmen gegenüber den direkt betroffenen Partnern (freie Träger etc.) vor Bekanntwerden der Maßnahmen in öffentlicher Sitzung kommuniziert wurden. Daher wurden die Partner im Zeitraum von 23. Juni 2021 bis 30. Juni 2021 vor der Lenkungsgruppe Haushalt von den Fach-/Bereichen informiert. Bei Bedarf wurden im Nachgang direkte Gespräche mit den Betroffenen geführt.

Für die Information der Öffentlichkeit und der Presse erfolgte am 8. Juli 2021 eine Pressekonferenz mit den örtlichen Pressevertretern. In dieser Konferenz wurde das Grundkonzept und die wesentlichen Konsolidierungsmaßnahmen vorgestellt.

Wichtig im Gesamtprozess war die kontinuierliche Kommunikation zwischen den Beteiligten, eine zuverlässige Feedback- und Rückmeldungs-Kultur sowie verlässliche Aussagen von allen Seiten.

IV. Methodik zur Erarbeitung und Abstimmung von Maßnahmenvorschlägen der Fach-/Bereiche

Die politischen Beschlüsse zur Umsetzung des strukturellen Konsolidierungsprozesses bildeten die Grundlage für die Erarbeitung der Konsolidierungsmaßnahmen durch die Fach-/Bereiche. Der Fokus lag dabei zu jedem Zeitpunkt auf der Umsetzung von strukturellen Maßnahmen, um den langfristigen Erfolg des Prozesses sicherstellen zu können. Gleichzeitig wurde mit den Beschlüssen auch der Auftrag an die Verwaltung ausgesprochen, insgesamt Vorschläge in Höhe der 1,5-fachen Konsolidierungssumme zu eruiieren, um letztlich eine Wahlmöglichkeit für die Gemeinderatsmitglieder zu ermöglichen. Vorschläge in Höhe der 1,5-fachen Summe wurden dann im Laufe von drei Monaten durch die Fach-/Bereiche und Abteilungen erarbeitet und mit Hilfe einer Ampelsystematik priorisiert.

Den Konsolidierungsmaßnahmen lag folgendes Ampelsystem zu Grunde:

- grün: Umsetzung machbar
- orange: Umsetzung birgt Schwierigkeiten und ist zu diskutieren oder bringt nur geringe Effekte im Stadthaushalt
- rot: von Umsetzung wird derzeit abgeraten
- blau: Maßnahmen die monetär noch nicht beziffert werden können

Strukturmaßnahmen wurden mit „S“ gekennzeichnet.

Insgesamt wurden rund 250 Vorschläge im Zuge des Prozesses bearbeitet, zu einem großen Teil handelte es sich dabei wie vorgegeben um strukturelle Maßnahmen.

Die erstmalige Vorstellung der Maßnahmenvorschläge für die Mitglieder des Gemeinderats erfolgte im Rahmen einer Sitzung der Lenkungsgruppe Haushalt Ende April 2021. In dieser Sitzung wurde erstmals die Gesamttabelle der Konsolidierungsmaßnahmen dem Gemeinderat vorgelegt. Direkt in der Sitzung erfolgte eine Vorstellung der wesentlichen Konsolidierungsmaßnahmen durch die Fachbürgermeister.

Anschließend wurde dem Gemeinderat bis zur zweitägigen Klausurtagung im Juni die Möglichkeit für Rückfragen und anschließende detaillierte Erläuterungen sowie die Benennung von besonders beratungsrelevanter Themen gegeben.

Erörtert wurden die Vorschläge dann im Rahmen einer zweitägigen Klausurtagung im Juni 2021. Mit Hilfe einer vorab klar festgelegten Systematik wurden dort die Maßnahmen diskutiert, priorisiert und letztlich Vorschläge in Höhe des zu erbringenden Konsolidierungsbetrages festgelegt.

Die Klausurtagung mit dem Gemeinderat war wie folgt organisiert:

Es wurden vier Arbeitsgruppen eingerichtet:

- OB/ZSD/BD sowie übergreifende Themen (Vorabdotierung, Personal, IKZ, Konzern) (Leitung: BM1) - Freitagnachmittag und Samstagvormittag
- BuS (Leitung: BM2) - Freitagnachmittag
- KU (Leitung: BM2) - Samstagvormittag
- StBU (Leitung: BM3) - Freitagnachmittag und Samstagvormittag

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen in der Klausurtagung erfolgte anhand den Fraktionsstärken im Gemeinderat.

Ziel der jeweiligen Arbeitsgruppe war die Festlegung und Dokumentation der Prioritäten zum Ende des jeweiligen Workshops. Am Schluss der Klausurtagung erfolgte eine gemeinsame Prioritätensetzung im Gesamtplenium.

Dieses sogenannte Maßnahmenpaket aus der Gemeinderatsklausur wurde dem Grunde nach im Rahmen des Beschlusses der Eckdaten 2022 beschlossen. Die Beratung und Beschlussfassung der einzelnen Maßnahmen erfolgt im Rahmen des Beschlusses der Haushaltssatzung 2022 im Dezember 2021.

V. Arbeitsweise und Dokumentation

Bewährt hat sich das Festlegen von klaren Rahmenbedingungen für den Gesamtprozess, was insbesondere auch die im Prozess genutzten Tools und Werkzeuge betrifft. Arbeitsgrundlage für die Erarbeitung der einzelnen Konsolidierungsmaßnahmen waren Maßnahmenübersichten in Excel, die zentral bereitgestellt wurden und von den Controllingbeauftragten für ihre jeweiligen Fach-/Bereiche befüllt und überwacht wurden. Diese Tabellen bildeten im weiteren Verlauf auch die Grundlage für die Beratung in den einzelnen Gremienterminen. Flankiert wurden die Maßnahmenübersichten durch Präsentationen in den einzelnen Gremien.

Alle Unterlagen waren für die beteiligten Stellen innerhalb der Verwaltung im Dokumentenmanagementsystem der Stadt abgelegt und stets einsehbar. Dies hat für maximale Transparenz gesorgt und hat sich als Erfolgsfaktor erwiesen.

VI. Mittel- bis langfristige Konsolidierungsziele

In der Maßnahmentabelle finden sich neben Vorschlägen, die in den Jahren 2022 und 2023 unmittelbar finanzwirksam werden, auch weitere Maßnahmen, die mittel- bis längerfristig zu Einsparpotenzial führen oder bei denen das Einsparpotenzial noch nicht klar beziffert werden konnte. Auch diese sogenannten blauen Maßnahmen (Benennung auf Grund der farblichen Markierung in der Übersichtstabelle) werden im Verlauf der nächsten Jahre weiterverfolgt und sollen letztlich realisiert werden.

VII. Bearbeitung fachbereichsübergreifender Themen

Neben den Fachbereichs-Arbeitsgruppen gab es weitere übergeordnete Arbeitsgruppen, die durch den Konsolidierungsprozess angestoßen wurden und die im Verlauf der nächsten Monate und Jahre Konsolidierungspotenziale realisieren sollen. Diese übergeordneten Arbeitsgruppen sind: AG Personal, AG Interkommunale Zusammenarbeit Ulm/Neu-Ulm sowie AG Konzern.

Auch in diesen Arbeitsgruppen wurden Konsolidierungspotenziale erörtert, die nun mittelfristig bearbeitet werden. Die Arbeitsgruppen tagen weiterhin in regelmäßigen Abständen, um die nötigen Schritte für eine Umsetzung von Maßnahmen einleiten zu können. Hierbei geht es im Schwerpunkt um strukturelle Veränderungen, die nicht kurzfristig angelegt sind und auch zu einem späteren Zeitpunkt finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen werden. Daher ist eine längerfristige Begleitung der Themen notwendig.

VIII. Monitoring der Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen

Zur Überprüfung des Umsetzungsstands der Konsolidierungsmaßnahmen erfolgt ein regelmäßiges Monitoring mit Hilfe der eingeführten Maßnahmentabellen in Excel. Das Monitoring dient auch zum Nachweis der Umsetzung des strukturellen Konsolidierungskonzeptes gegenüber dem Gemeinderat.

Parameter für das Monitoring sind:

- Zielerreichungsgrad,
- Zieltermin sowie
- Status/offene Punkte

Die Fach-/Bereiche nehmen mit Hilfe der Tabellen einmal pro Jahr eine Einschätzung zum Umsetzungsstand vor, dies wird in den Sachstandsberichten gegenüber den politischen Gremien dann jeweils dargestellt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den mittel- bis langfristigen (blauen) Maßnahmen, deren Umsetzung einige Vorarbeiten voraussetzen.

Als mittel- bis langfristig umsetzbar werden Großteils auch die Maßnahmenvorschläge aus den übergreifenden Arbeitsgruppen Personal, IKZ und Konzern betrachtet. Dies liegt insbesondere an den notwendigen intensiven Abstimmungen mit den Beteiligten außerhalb der Kernverwaltung (Gesellschaften, Stadt Neu-Ulm) sowie der nicht unbeträchtlichen Größe und Tragweite der diskutierten Themen.

E. Konsolidierungsmaßnahmen der Fach-/Bereiche

Die konkreten Konsolidierungsmaßnahmen in den Jahren 2022 und 2023 sowie die mittel- bis langfristige Maßnahmen sind den Maßnahmentabellen der Fach-/Bereiche zu entnehmen. Die Konsolidierungsbeträge verteilen sich nach Beratung und Beschluss im Zuge der Haushaltsplanberatungen vom November/Dezember 2021 wie folgt auf die Budgets der Fach-/Bereiche:

Fach-/Bereich	2022 €	2023 €	Gesamt
Oberbürgermeister	83.500	85.500	169.000
Zentrale Steuerung und Dienste	143.500	69.500	213.000
Bürgerdienste	71.000	100.000	171.000
Kultur	229.200	135.800	365.000
Bildung und Soziales	1.238.480	694.520	1.933.000
Stadtentwicklung, Bau und Umwelt	694.500	1.054.500	1.749.000
Übergeordneter vorabdotierter Bereich (zentraler Verwaltungsbedarf, Wiederkehrendes, Beteiligungen)	262.500	137.500	400.000
Gesamtsumme Konsolidierungsmaßnahmen 2022	2.786.255	2.213.745	5.000.000

1. **Konsolidierungsthemen im Bereich Oberbürgermeister - vgl. Anlage 5a**
2. **Konsolidierungsthemen im Bereich Zentrale Steuerung und Dienste- vgl. Anlage 5b**
3. **Konsolidierungsthemen im Bereich Bürgerdienste BD - vgl. Anlage 5c**
4. **Konsolidierungsthemen im Fachbereich Kultur - vgl. Anlage 5d**
5. **Konsolidierungsthemen im Fachbereich Bildung und Soziales - vgl. Anlage 5e**
6. **Konsolidierungsthemen im Fachbereich Stadtentwicklung, Bau und Umwelt - vgl. Anlage 5f**
7. **Konsolidierungsthemen Vorabdotierung (Zentraler Verwaltungsbedarf, Wiederkehrendes, Beteiligungen) - vgl. Anlage 5g**
8. **Konsolidierungsthemen übergeordneter Arbeitsgruppen (Personal, Interkommunale Zusammenarbeit, Konzern) - vgl. Anlage 5h**

F. Fazit

Die Bearbeitung des strukturellen Konsolidierungsprozesses hat Politik und Verwaltung vor große Herausforderungen gestellt. Trotz eines zeitintensiven Prozesses, der viele Kapazitäten innerhalb der Verwaltung gebunden hat, war dieser doch stets ergebnisorientiert und hat letztlich zu einer Stärkung des Miteinanders innerhalb der Verwaltung geführt.

Wir danken den Controllingbeauftragten und Mitgliedern der Steuerungsrunde, die in den regelmäßigen Treffen mitgewirkt haben, die Themen in ihre Fach-/Bereiche transportiert und dort umgesetzt haben und sich stets offen gezeigt haben für dieses nicht immer einfache Thema. Ein Dankeschön geht an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fach-/Bereiche und Abteilungen für das Mitwirken im Prozess, das Erarbeiten der Einzelvorschläge und die nun anstehende konkrete Umsetzung der Maßnahmen. Herzlichen Dank an alle Kolleginnen und Kollegen für das Einbringen von Vorschlägen über das Online-Tool, wir haben über diesen Weg viele gute Maßnahmen erfahren können und haben uns sehr über die rege Beteiligung gefreut.

Der Prozess und die Diskussion über die von der Verwaltung vorgeschlagenen Maßnahmen lebte maßgeblich durch den Austausch und das Miteinander mit den Vertretern des Gemeinderats. Wir danken allen Mitgliedern des Gemeinderats für die offene und konstruktive Zusammenarbeit über den gesamten Prozess hinweg.

Der gesamte Prozess hat vor Augen geführt, dass Konsolidierung in erster Linie eine Daueraufgabe ist, die es bei den Entscheidungsvorschlägen der Verwaltung zu betrachten und abzuwägen gilt. An vielen Stellen in der Verwaltung wird das bereits erfolgreich praktiziert, dennoch ist es wichtig, dies in regelmäßigen Abständen ins Gedächtnis zu rufen. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit eingehalten wird und die Stadt Ulm zukunftsfähig aufgestellt ist.

Abschließend bleibt festzuhalten:

ULM - KEEP CALM AND BECOME FIT FOR FUTURE.

Ulm, 02.12.2021
Zentrale Steuerung und Dienste

Gesamtstädtische Leitlinien zur Haushaltskonsolidierung

Inhaltsübersicht:

1. Übergreifende Leitlinien
 - allgemeine Leitlinien
 - aufgabenorientierte Leitlinien
2. Leitlinien des Ergebnishaushalts
 - Budgetierung, Zielvereinbarung, Controlling
 - Entwicklung Soziales
 - Einsparungen von Bund und Land
 - Gebühren und Entgelte
 - Zuschusswesen
 - Personal
 - Digitalisierung der Stadtverwaltung
 - Organisation
3. Leitlinien des Finanzhaushalts
 - Investitionen
 - Veräußerung von Vermögen
4. Leitlinien der Beteiligungen
5. Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung, 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 **Schwerpunktthemen**
- 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-Dienstleitungen, **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

- **Deckungsbeiträge 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**

Berechnungssystematik für die Verteilung der Konsolidierungsbeträge

1. Gewichtung der Konsolidierungsmasse

	Bemessungs- grundlage		2022	2023	
	183,2	Verteilung %	2.000.000	3.000.000	Summe
vorabdotierte Positionen	16,5	9%	200.000	200.000	400.000
Schwerpunktthemen	89,9	49%	900.000	1.400.000	2.300.000
Fach-/Bereichsbudgets	93,3	51%	900.000	1.400.000	2.300.000
					5.000.000

2. Verteilung auf Schwerpunktthemen

			0,9 Mio. €	1,4 Mio. €	
Verteilung auf Schwerpunktthemen	Zuschussbedarf 2021	Verteilung %	2022	2023	Summe
Transferleistungen Sozial- und Jugendhilfe	ausgenommen				
Flüchtlinge und Integration	4,5	5%	45.000	70.000	115.000
Kinderbetreuung Ulm	38,2	42%	383.000	595.000	978.000
Schulkindbetreuung	9,7	11%	97.000	151.000	248.000
Instandsetzung und Unterhaltung Infrastruktur*	35	39%	350.000	545.000	895.000
ÖPNV	2,5	3%	25.000	39.000	64.000
Digitalisierung Schulen / Digitalpakt Schulen	ausgenommen				
Digitalisierung Stadtverwaltung (Roadmap)	ausgenommen				
Summe	89,9	100%	900.000	1.400.000	2.300.000
*ohne Bauunterhalt					

3. Verteilung auf vorabdotierte Positionen

			0,2 Mio. €	0,2 Mio. €	
Verteilung auf vorabdotierte Positionen	Zuschussbedarf 2021	Verteilung %	2022	2023	Summe
Wiederkehrendes	1,9	12%	23.000	23.000	46.000
zentraler Verwaltungsbedarf	10,5	64%	127.000	127.000	254.000
Beteiligungen	4,1	25%	50.000	50.000	100.000
Summe	16,5	100%	200.000	200.000	400.000

4. Verteilung auf sonstige Fach-/Bereichsbudgets

		0,9 Mio. €	1,4 Mio. €	
Verteilung auf sonstige Fach-/Bereichsbudgets	Mischschlüssel %	2022	2023	Summe
OB	7,33	66.000	103.000	169.000
ZSD	9,28	83.000	130.000	213.000
BD	7,44	67.000	104.000	171.000
KU	15,84	143.000	222.000	365.000
BuS	25,74	232.000	360.000	592.000
StBU	34,37	309.000	481.000	790.000
Summe	100	900.000	1.400.000	2.300.000

Verteilerschlüssel Fach-/Bereiche struktureller Konsolidierungsprozess

16.12.2020

Ziff.		Summe Euro	Bereich OB	Bereich ZSD	Bereich BD	Fachbereich KU	Fachbereich BuS	Fachbereich StBU
1.	bereinigte Budgetaufwendungen (Sachaufwand) 2021 (budget_bud: ohne Abschreibung, Beteiligungen, Donaubaad, ÖPNV, zentraler Verwaltungsbedarf, vorabdotierte Sozialhilfe, Flüchtlinge, Kinderbetreuung, Schulkindbetreuung, Unterhalt Infrastruktur VGV, Digitale Roadmap, Digitalisierung an Schulen)	59.860.547	5.550.955	538.900	3.679.650	7.242.471	18.547.376	24.301.195
	Prozentanteile	100%	9,27%	0,90%	6,15%	12,10%	30,98%	40,60%
2.	bereinigte Budgeterträge 2021 (budget_bud: ohne Abschreibung, Beteiligungen, Donaubaad, ÖPNV, zentraler Verwaltungsbedarf, vorabdotierte Sozialhilfe, Flüchtlinge, Kinderbetreuung, Schulkindbetreuung, Unterhalt Infrastruktur VGV, Digitale Roadmap, Digitalisierung an Schulen)	94.278.050	8.303.900	1.890.400	13.150.400	12.122.100	27.003.050	31.808.200
	Prozentanteile	100%	8,81%	2,01%	13,95%	12,86%	28,64%	33,74%
3.	bereinigte Budgetzuschüsse 2021 (Sach- und Personal) (budget_bud: ohne Abschreibung, Beteiligungen, Donaubaad, ÖPNV, zentraler Verwaltungsbedarf, vorabdotierte Sozialhilfe, Flüchtlinge, Kinderbetreuung, Schulkindbetreuung, Unterhalt Infrastruktur VGV, Digitale Roadmap, Digitalisierung an Schulen)	93.267.386	6.835.955	13.833.400	3.603.650	22.583.910	13.249.776	33.160.695
	Prozentanteile	100%	7,33%	14,83%	3,86%	24,21%	14,21%	35,55%
4.	Personalaufwendungen netto (BUD PERS - Personalkostensätze KoA 34610010)	127.684.889	9.588.900	15.184.900	13.074.400	27.463.539	21.705.450	40.667.700
	Prozentanteile	100%	7,51%	11,89%	10,24%	21,51%	17,00%	31,85%
5.	Personalstellen	2.455,22	135,38	206,50	212,86	429,83	842,40	628,25
	Prozentanteile	100%	5,51%	8,41%	8,67%	17,51%	34,31%	25,59%
6.	Prozentanteile am Durchschnitt Sofa 2015 - 2021	100%	5,53%	17,65%	1,75%	6,87%	29,27%	38,93%
	Durchschnitt 2015 - 2021	4.270.113	236.200	753.507	74.743	293.343	1.250.049	1.662.271
	2021 Sonstige Budgetfortschreibung + Indexierung Zuschüsse und weitergehende Zuschussliste + Änderungsliste Personal	-1.094.016	-31.900	-207.700	37.900	-210.600	-205.616	-476.100
	2020 Sonstige Budgetfortschreibung + strukturelle Bedarfslücken + Indexierung Zuschüsse + weitergehende Zuschüsse + Änderungsliste Personal	5.453.100	179.300	648.650	288.000	1.072.000	1.980.850	1.284.300
	Sofa 2019 Stand Änderungsliste	3.723.700	-178.600	1.780.750	475.200	234.400	-492.850	1.904.800
	Sofa 2018 Stand Änderungsliste	6.898.160	1.071.400	1.899.300	-473.900	960.700	80.960	3.359.700
	Sofa 2017 Stand Änderungsliste (ZD zu 90% bei ZSD/10% bei OB)	-3.975.000	30.900	279.600	-53.000	-616.100	-4.957.600	1.341.200
	Sofa 2016 Stand Änderungsliste (ZD zu 90% bei ZSD/10% bei OB)	11.532.100	-17.200	356.700	203.000	-68.300	9.184.000	1.873.900
	Sofa 2015 Stand Änderungsliste (ZD zu 90% bei ZSD/10% bei OB)	7.352.750	599.500	517.250	46.000	681.300	3.160.600	2.348.100
	Mischschlüssel (Durchschnitt) 1-6	100%	7,33%	9,28%	7,44%	15,84%	25,74%	34,38%

Fragenkatalog strukturelle Konsolidierung

Stand: 16.12.2020

Für alle nachfolgenden Konsolidierungsthemen stellen sich in den einzelnen Fachbereichen dieselben oder zumindest ähnliche Grundsatzfragen. Die konkreten Fragestellungen müssen fachbereichs- und aufgabenspezifisch präzisiert und angepasst werden.

1. Kritik der Aufgaben und des Leistungsumfangs (Aufgabenkritik)

- Was sind gesetzliche, was sind freiwillige Aufgaben?
- Gibt es Aufgaben und Leistungen, auf deren Erledigung ganz oder teilweise verzichtet werden kann?
- Wie wirkt sich dies auf den Personalbedarf aus?
- ...

2. Kritik der Standards und der Leistungsqualität (Vollzugskritik)

- Welche dezentral vorgehaltenen Angebote und Leistungen können stärker zentralisiert werden?
- Wo ist eine Reduzierung von Öffnungszeiten vertretbar?
- Wo ist eine Reduzierung der Angebotsvielfalt vertretbar?
- Wo ist eine Reduzierung von Leistungsstandards vertretbar?
- In welchen heterogenen Strukturen ist durch stärkere Standardisierung eine höhere Effizienz zu erreichen?
- ...

3. Prozesse/Digitalisierung

- Welche Geschäftsprozesse laufen gut, welche schlecht? Woran liegt das?
- Wo gibt es Doppelstrukturen?
- Wie können Geschäftsprozesse optimiert werden?
- Welche Beteiligungserfordernisse gibt es?
- Welche Prozesse können durch Digitalisierung effizienter werden?
- Wie wirkt sich dies auf den Personalbedarf aus?
- ...

4. Erledigung städtischer Leistungen durch Dritte (freie Träger, Private, etc.)

- Gibt es Aufgaben und Leistungen, die effizienter durch Dritte erledigt werden können?
- Umgekehrt: Gibt es Aufgabenwahrnehmungen durch Dritte (freie Träger, Private, etc.), die effizienter durch die Stadt selbst erledigt werden können?
- Wie wirkt sich dies auf den Personalbedarf aus?
- ...

5. Interkommunale Zusammenarbeit

- Gibt es Aufgaben und Leistungen, die bei interkommunaler Erledigung zu einer höheren Effizienz auf beiden Seiten führen?
 - mit der Stadt Neu-Ulm
 - mit dem Alb-Donau-Kreis
 - mit anderen Gebietskörperschaften

- Welche vorhandenen Formen interkommunaler Zusammenarbeit können im Interesse einer höheren Effizienz weiter ausgebaut und optimiert werden?
 - Stadtentwicklungsverband SUN/Wirtschaftsförderung
 - Innovationsregion Ulm
 - Regio-S-Bahn Donau-Iller
 - ...

6. Synergiepotenziale im Stadtkonzern Ulm

- In welchen Bereichen gibt es Chancen, durch stärkere gemeinsame Zusammenarbeit und Erledigung von Aufgaben im Stadtkonzern insgesamt zu Kostenreduzierungen zu kommen?
 - Gemeinsamer Fuhrpark
 - Betriebliches Mobilitätsmanagement
 - Gemeinsamer Einkauf/Beschaffung
 - Integriertes Personalmanagement
 - ...

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR												
Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
1	Prozessdigitalisierung: Digitalisierung von internen Verwaltungsabläufen	Umsetzung von Intrexx-Prozessen, mit denen Abläufe innerhalb der Verwaltung verkürzt und optimiert werden können; jährlich geplant: Umsetzung von 3-6 Prozessen; Priorisierung steht noch aus			25.000			25.000	0	0	50.000	50.000
2	Optimierung des Personal-Stammdaten-Managements	Mehrfach vorhandene Datenbestände werden zusammengeführt und möglichst reduziert, Datennutzung wird vereinfacht und Daten zentral bereit gestellt			15.000				0	0	15.000	15.000
3	Reduzierung von Papier-Zeitungsabos und verstärkte Umstellung auf Digitalabos	Kündigung von Doppelabos (Print und digital), Konzentration zukünftig auf Digital-Abonnements			1.500			500	0	0	2.000	2.000
4	Reduzierung des Personalaufwands im Vorzimmer BM 1	Durch bereits erfolgte Digitalisierungsprozesse der vergangenen Jahre, insbesondere durch Umstellung auf papierreduziertes Büro, haben sich Aufgaben im Vorzimmer BM 1 verändert und können zukünftig mit geringeren Personalkapazitäten erledigt werden. Im Zuge von altersbedingten Personalabgängen erfolgt eine Reduzierung der Personalkapazitäten und damit Personalkosten.		8.500			6.000		0	14.500	0	14.500
5	Druckkosten Entwurf und Echtdruck Haushaltsplan reduzieren	Innerhalb der Stadtverwaltung wird eine Umfrage durchgeführt, ob und in welchem Umfang tatsächlich noch gedruckte Haushaltspläne, Entwürfe sowie Vorberichte und Finanzplanungen benötigt werden. Die digitale Variante steht allen zur Verfügung und bietet die Suchmöglichkeit.			500				0	0	500	500
6	Reduzierung Nutzung Postzustellungsurkunden (PZU): 25 % Managementanteil bei kalkuliert 2.000 € Einsparung	Pfändungen an Spk und Voba werden nicht mehr per PZU zugestellt. Kosten sollen sinken			250			250	0	0	500	500
8	Reduzierung der Sachausgaben (u.a. Papierkosten) in der Druckerei	V.a. Wenigerbedarf an Papier durch Rückgang der Druckaufträge (verstärkte Nutzung von digitalen Formaten innerhalb der Verwaltung anstatt Ausdrucken).						5.300	0	0	5.300	5.300
9	Reduzierung des ausgedruckten Mitteilungsblatts, Konzentration auf die Mitarbeiterplattform Ulm intern	Das Mitteilungsblatt soll v.a. an ehemalige Beschäftigte nicht mehr in Papierform versandt werden, sondern nur noch per Mail, dadurch Einsparung von Druckkosten. Für Beschäftigte wird das Mitteilungsblatt auf Ulm intern zur Verfügung gestellt.						5.000	0	0	5.000	5.000
11	Reduzierung Ansatz für Literatur und Zeitschriften bei Rechtsstelle	Verringerung des Literatur-Ansatzes auf Grund von verstärkter Nutzung von Online-Angeboten			2.500				0	0	2.500	2.500
13	Reduzierung Ausgaben für Beratungsleitungen (Sonst. Geschäftsausgaben/vermischte Ausg)	Reduzierung der sonst. Geschäftsausgaben/ vermischte Ausgaben, hier: Beratungsleistungen						18.100	0	0	18.100	18.100

14	Marktanpassung der Versicherungspämien - Managementanteil	stadtweit werden alle Versicherungen überprüft und Gegenangebote eingeholt						750	0	0	750	750
16	Rücklastschriftgebühren erheben	Gebühren werden den Bürgern weiterberechnet (war bisher nicht der Fall)	500			500			1.000	0	0	1.000
17	Optimierung des Liquiditätsmanagements 25 % Managementanteil	Durch aktives Liquiditätsmanagement der Stadtkasse können Verwarentgelte bei der Sparkasse verhindert werden. Es fallen 0,5 % ab 5 Mio. (7 Mio. € eventuell) € an, es wird dabei ein Pufferbetrag von 2 Mio. € angenommen. Für einen Zahllauf mit Gehälter, Sozialhilfe etc. werden rund 14 Mio. € benötigt. Zur Berechnung wird die Differenz von 5 Mio. € mit 0,5 % herangezogen.				6.250			0	0	6.250	6.250
31	Management-Anteil (25%): Reduzierung Portogebühren	s. Vorabdotierung				2.500			0	0	2.500	2.500
34	Management-Anteil (25%): Reduzierung Personalaufwand bei den seit 2007 auslaufenden früheren Sozialstellen	s. Vorabdotierung Bereits 2007 wurde beschlossen, durch ein individuelles und zielgerichtetes BEM die damals bestehenden 10 Sozialstellen abzulösen. 10 feste Stellen für die Gesamtstadt hatten sich nicht als sinnvolle Vorgehensweise herausgestellt (Stigmatisierung, Unbeweglichkeit "wer einmal auf einer solchen Stelle saß, blieb dort bis zum Ausscheiden", Problemfälle gab es aber immer deutlich mehr als 10). Der individuelle Ansatz des BEM ist erfolgversprechender im Hinblick auf eine Wiedereingliederung in die Arbeitswelt. Jeweils mit dem Ausscheiden einer/s MA wurde die Stelle abgebaut und die Mittel ins BEM verschoben. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass ein weiterer Anstieg der BEM Mittel nicht mehr nötig ist.		7.500			17.500		0	25.000	0	25.000
12	Erstattungen für Personaldienstleistungen - Neukalkulation	Erhöhung Erstattungen von verbundenen Unternehmen Neukalkulation des Verrechnungsmodells gegenüber Gesellschaften und Dritten für die Leistungserbringung durch die Personalabteilung.					16.900		16.900	0	0	16.900
15	Kalkulation Verwaltungsgebührensatzung - Managementanteil	Durch die Neu-Kalkulation der Verwaltungsgebühren entstehen innerhalb der Stadtverwaltung Mehrerträge. Für die Kalkulation entsteht ein Managementanteil für ZSD/HF. Dieser wird 20.000 € beziffert.	20.000						20.000	0	0	20.000
19	Erhöhung Erstattungen von verbundenen Unternehmen für Personaldienstleistungen	Anpassung Planansatz an bestehenden Verträge mit Gesellschaften und Dritten für Leistungserbringung durch die Personalabteilung.	7.400			5.100			12.500	0	0	12.500
20	Erhöhung Ersatz von Personalaufwand	Anpassung des Ansatzes bedingt durch Mehraufwand und Tarifsteigerung	8.300						8.300	0	0	8.300
25	Erhöhung Ansatz Personalersatz durch Gesellschaften + Verwaltungskostenabrechnung	Anpassung Planansatz an die Lohnkostenentwicklung	11.300			1.500			12.800	0	0	12.800

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR												
Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
4	BI - Hausmeister Zentralbibliothek	Reduzierung Stellenanteile Hausmeister entsprechend dem aktuellen Bedarf (0,5 VZW)	0	0	0	0	0	27.000	0	0	27.000	27.000
8	SH - Digitalisierung	Bisher analoges Quartalsprogramm wird durch digitale Lösung ersetzt	-2.000	0	9.000	0	0	0	-2.000	0	9.000	7.000
9	SH - Digitalisierung	Wegfall Porto durch Ersetzen des bisher analogen Quartalsprogramms durch digitale Lösung	0	0	1.250	0	0	0	0	0	1.250	1.250
11	TH - Märchenaufführungen	Reduzierung von Lizenzgebühren durch Verzicht auf Märchen mit Verlagsfassungen zugunsten der Stückauswahl von rechtefreien Märchen und der Erstellung eigener Textfassungen	0	0	15.000	0	0	0	0	0	15.000	15.000
1	AR - Reformationsakten	planmäßiges Auslaufen Projektförderung der Erschließung von Reformationsakten	0	10.100	0	0	30.000	0	0	40.100	0	40.100
2	AR - Handschriften	planmäßiges Auslaufen Projektförderung der Verzeichnung von Handschriften	0	18.500	0	0	30.000	0	0	48.500	0	48.500
5	KA - ZKD Zentrales Kunstdepot	Reduzieren Aufbaufinanzierung - laufender Dauerbetrieb mit reduziertem Aufwand	0	0	39.100	0	0	10.000	0	0	49.100	49.100
6	MU - Schlüsselposition Wissenstransfer	planmäßiges Auslaufen einmaliger Projektförderung (Nachfolgeplanung für langjährigen MA in Schlüsselposition)	0	14.200	0	0	0	0	0	14.200	0	14.200
10	TH - Orchesterjubiläum	planmäßiger Wegfall der einmaligen Förderung des Orchesterjubiläums	0	0	14.250	0	0	0	0	0	14.250	14.250

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR ¹⁾

Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
1a	BS-SKB BBE Weiterführende Schulen	dauerhafte Reduzierung auf offenen Treff (Jugendhauskonzept), da ein Stadt weites Ausrollen in den nächsten Jahre unrealistisch ist (Kooperation mit SO)	-1.100	30.700	0	-1.900	61.300	0	-3.000	92.000	0	89.000
1b	SO - BBE Weiterführende Schulen	dauerhafte Reduzierung des bisher geplanten Leistungsumfangs, da ein Stadt weites Ausrollen des Projektes für die nächsten Jahre nicht möglich ist (Kooperation mit BS) Reduzierung Personalaufwand (1 x 0,35 Stelle im SR M/O, 1 x 0,35 Stelle im SR WE)	0	20.125	0	0	28.175	0	0	48.300	0	48.300
3	BS-SKB Verlässliche Grundschule - Frühdienst	Reduzierung des Frühdienstes in Schulkindbetreuung der Grundschulen in Trägerschaft der Stadt Ulm - Umstellung auf ein Konzept "Offener Treff" mit Aufsicht, aber ohne Betreuungsangebot Die Betreuungskraft wird eher eine passive Rolle spielen und die Kinder können sich frei selbstbeschäftigen. Die Öffnungszeiten bleiben bestehen.	0	0	0	0	170.000	0	0	170.000	0	170.000
5	BS-SKB Ganztagesbetreuung - Hausaufgabenbetreuung	Reduzierung der Betreuungsangebot durch Deckelung des städtischen Zuschusses zur Hausaufgabenbetreuung an Ganztagsgrundschulen in Trägerschaft der Stadt Ulm	0	0	20.000	0	0	0	0	0	20.000	20.000
6a	KITA - Betreuungsangebot - Anpassung	Reduzierung der Betreuungsangebote in Randzeiten Diese werden in diesen Kitas nur vereinzelt nachgefragt. Fachkräfte können sich auf die Hauptbetreuungszeiten konzentrieren und so das Regelangebot sicherstellen. Bereits mit GD 081/21 beschlossen	0	64.000	0	0	0	0	0	64.000	0	64.000
6b	KIBU - Betreuungsangebot - Anpassung	Reduzierung der Betreuungsangebote in Randzeiten Diese werden in diesen Kitas nur vereinzelt nachgefragt. Fachkräfte können sich auf die Hauptbetreuungszeiten konzentrieren und so das Regelangebot sicherstellen. Bereits mit GD 081/21 beschlossen	0	0	236.000	0	0	0	0	0	236.000	236.000
7	KIBU - Kindertagespflege - Förderung	Reduzierung der zusätzlichen, freiwilligen Förderung um 0,5 € pro Stunde U1: von 11,00 €/Std auf 10,50 e laut Empfehlung 6,50 €/Std U3: von 9,00 €/Std auf 8,50 €/Std laut Empfehlung 6,50 €/Std Ü3: von 8,00 €/Std auf 7,50 €/Std laut Empfehlung 5,50 €/Std	0	0	0	0	0	135.000	0	0	135.000	135.000
8	KIBU - Betriebskostenzuschuss Träger	Alternativvorschlag der freien und kirchlichen Träger: Reduzierung der Betreuungszeiten in den Einrichtungen	0	0	0	0	0	250.000	0	0	250.000	250.000

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR ¹⁾

Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
10	SO - FLÜ Anschlussunterbringung	Beendigung des Einsatzes des Sicherheitsdienstes in der Römerstraße zur Bewachung der Quarantänestation für Indexpatienten (Container)		0	90.000	0	0	0	0	0	90.000	90.000
13	SO - PräSenZ Programm	Synergie durch Umorganisation (Zentralisierung) Derzeit sind die Stellen für PräSenZ dezentral in den Sozialräumen untergebracht. Durch die Reduzierung verkürzt sich die Zeit pro Besuch auf vertretbare Weise.	0	35.500	0	0	0	0	0	35.500	0	35.500
17	BS - Schulförderung Zuschusswesen - streichen Zuschuss Raummiete für Abendschulen	Abendrealschule/-gymnasium zahlen für die Nutzung der städtischen Schulräume nur 6 Euro je Unterrichtseinheit; der Restbetrag der Schulraummiete in Höhe von 12 Euro je Unterrichtseinheit wird intern verrechnet und als Zuschuss gewährt.	0	0	113.000	0	0	0	0	0	113.000	113.000
15	BS - Schulförderung Zuschusswesen	Streichen der Förderung für Hildegard-/Waldorfschulen Es besteht kein Rechtsanspruch der Schulen auf Förderung. An sämtlichen betroffenen Schulen wird Schulgeld (z.T. einkommensabhängig) erhoben.	0	0	168.600	0	0	0	0	0	168.600	168.600
22	SO - Jugend stärken im Quartier	Auslaufen Projektförderung Änderung der Ausschreibungsbedingungen macht Verlängerung unsinnig	0	0	0	-179.000	121.100	126.500	-179.000	121.100	126.500	68.600
33a	BS - Sportförderung (Teil 1)	Beteiligung Vereine an Miete für Sporteinrichtungen 10% ige Inrechnungstellung der Entgelte für die Trainingsnutzung städtischer Sporthallen an die Sportvereine. Bislang vollumfänglich übernommen und intern verrechnet. * Die Maßnahme wird im Zuge der Haushaltsplanberatungen 2023 nochmals diskutiert.	0	0	0	0	63.575	0	0	0	63.575	63.575
31	BS - NaBi	Einstellen Museumsmarketing (0,5 VZW) Marketingmaßnahmen, Betreuung der WebSite usw. wären extern zu vergeben oder von der Museumsleitung mit abzudecken.	0	34.000	0	0	0	0	0	34.000	0	34.000
2	KITA - Elternbeiträge - Anpassung	Planansatz wird an mehrjähriges Rechnungsergebnis angepasst	120.000	0	0	0	0	0	120.000	0	0	120.000
4a	KIBU - Elternbeiträge - Erhöhung	Einmalige Dynamisierung des Höchstsatzes um 4 % Bis 01.09.2018 wurde der Höchstsatz jährlich um 2% dynamisiert - seit dem ausgesetzt.	0	0	0	0	0	70.000	0	0	70.000	70.000
4b	KITA - Elternbeiträge - Erhöhung	Einmalige Dynamisierung des Höchstsatzes um 4 % Bis 01.09.2018 wurde der Höchstsatz jährlich um 2% dynamisiert - seit dem ausgesetzt.	0	0	0	50.000	0	0	50.000	0	0	50.000

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR												
Lfd.Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
4	Überarbeitung Abfallkonzept beim Friedhof	Reduzierung der Ausgaben aufgrund Neuausschreibung Abfallentsorgung um 15.000 €	0	0	15.000	0	0	0	0	0	15.000	15.000
7	Streichung des Lärmschutzfensterprogramms SUB	Streichung des Planansatzes in Höhe von 100.000 €. Bis 2020 wurden an den Lärmbrennpunkten insg. 300 Wohnungen gefördert (175 Anträge)	0	0	100.000	0	0	0	0	0	100.000	100.000
11	Minderaufwand Unterhalt Gänstorbrücke VG	Minderertrag Unterhalt Gänstorbrücke -40.000 € Minderaufwendung Unterhalt Gänstorbrücke 70.000 € Mehrertrag Mautgebühr 50.000 €	80.000	0	0	0	0	0	80.000	0	0	80.000
14	Ersatzbeschaffung UL-C5074 im Tiergarten VG	Durch den Tausch eines Transporters in einen PKW mit Anhänger können jährlich 2.000 € gespart werden.	0	0	2.000	0	0	0	0	0	2.000	2.000
15	Druckexemplare Grundstücksmarktbericht und Bodenrichtwertkarte VG	Verzicht auf gedruckte Exemplare des Grundstücksmarktberichts und der Bodenrichtwertkarte	-500	0	2.000	0	0	0	-500	0	2.000	1.500
18	Verwaltungsgebühren Bewohnerparkausweise VG	Erhöhung der Gebühren für Bewohnerparkausweise zur Erzielung von Mehrerträgen Ansatz 2021: 470.000 € Derzeit werden rund 2.000 Bewohnerparkausweise pro Jahr beantragt und ausgegeben. Gebühren bisher: 30 € Gebühren zukünftig: 300 € Mögliche Mehreinnahmen je Ausweis: 270 € Da davon auszugehen ist, dass mit der Erhöhung der Gebühren die Anzahl der beantragten Ausweise zurück gehen wird, können mit 1.750 neuen Ausweisen rund 470.000 € an Mehreinnahmen erzielt werden.	150.000	0	0	320.000	0	0	470.000	0	0	470.000
20	Unterhalt Adenauerbrücke VG	Reduzierung der Aufwendungen und Erträge für die Adenauerbrücke Ansatz 2021: Aufwendungen: 100.000 € Erträge: 50.000 €	-50.000	0	90.000	0	0	0	-50.000	0	90.000	40.000
22	Erträge aus Parkscheinautomaten VG	Erhöhung der Erträge aus Parkscheinautomaten Ansatz 2021: 1.465.000 €	100.000	0	0	100.000	0	0	200.000	0	0	200.000

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR

Lfd.Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
23	Öffentliches Grün VGV/GF	Reduzierung des Standards im Bereich Sommertrams, Wechselbepflanzung, und Biberschutzmaßnahmen Ansatz 2021: 2.021.200 € * Die Maßnahme wird im Zuge der Haushaltsplanberatungen 2023 nochmals diskutiert.	0	0	0	0	0	82.000	0	0	82.000	82.000
30	E-Tretroller VGV/MO	Sondernutzungsgebühren für E-Tretroller Ansatz 2021: 0 €		0	0	10.000	0	0	10.000	0	0	10.000
32	Fensterreinigung GM	Fensterreinigung in den städtischen Liegenschaften u.a. Schulen, Kita's, Verwaltungsgebäuden wird nur noch alle zwei Jahre durchgeführt (bisher i. d. R. einmal jährlich) Ansatz Reinigung gesamt: 6.977.000 €	0	0	0	0	0	100.000	0	0	0	100.000
33	Gebäudereinigung GM	Die Gebäudereinigung wird auf den Standard von 2014 zurückgefahren. Ansatz Reinigung gesamt: 6.977.000 €	0	0	0	0	0	500.000	0	0	0	500.000
34	Reduzierung der Öffnungszeiten in der Toilettenanlage Lautenberg GM	Reduzierung der Öffnungszeiten Mo, Di, Do, So 08-20 Uhr Mi 06-20 Uhr Fr 08- 21 Uhr Sa 06-21 Uhr So 11 - 20 Uhr Einsparung von Personalkosten nach Ausscheiden einer Person.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Einsparung an der Öffentlichkeitsarbeit KOST	Reduzierung des Ansatzes ab 2022 um 40.000 € Ansatz 2021: 40.000 €	0	0	30.000	0	0	0	0	0	30.000	30.000
3	Erträge Friedhofsgebühren FR	Erhöhung Einnahmeansatz um 25.000 € Gebühren müssen neu kalkuliert werden.	25.000	0	0	0	0	0	25.000	0	0	25.000
42	Erhöhung der Einnahmen der Haltestellenreinigung bei der SWU EBU	Erhöhung der Einnahmen der Haltestellenreinigung bei der SWU Linie 2 noch nicht berücksichtigt um 30.000 €	30.000	0	0	0	0	0	30.000	0	0	30.000

Dauerhafte Konsolidierung des Zuschussbudgets (jeweils Angabe Gesamtbetrag) in EUR ¹⁾

Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen	2022			2023			Summe Konsolidierungsbetrag in €			
			Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Ertrag	Personalaufw.	Sachaufw.	Summe
2	Reduzierung Portokosten (abzgl. Man.leistung)	Reduzierung der Ausgaben für den Postversand stadtweit (Hilfskostenstelle Porto)			7.500				0	0	7.500	7.500
3	Reduzierung Portokosten (abzgl. Man.leistung Stadthaus)	Reduzierung der Ausgaben für den Postversand Quartalsprogramm Porto Stadthaus			3.750						3.750	3.750
4	Reduzierung Telenet Wartung Telefon (abzgl. Man.leistung)	Reduzierung der Ausgaben für die Wartung der Telefonanlage			37.500				0	0	37.500	37.500
5	Reduzierung Telenet Flatrate Telefon (abzgl. Man.leistung)	Reduzierung der Ausgaben für die Telefon-Flatrate			5.250				0	0	5.250	5.250
7	Reduzierung Personalaufwand bei den seit 2007 auslaufenden früheren Sozialstellen (abzgl. Managementleistung)	Bereits 2007 wurde beschlossen, durch ein individuelles und zielgerichtetes BEM die damals bestehenden 10 Sozialstellen abzulösen. 10 feste Stellen für die Gesamtstadt hatten sich nicht als sinnvolle Vorgehensweise herausgestellt (Stigmatisierung, Unbeweglichkeit "wer einmal auf einer solchen Stelle saß, blieb dort bis zum Ausscheiden", Problemfälle gab es aber immer deutlich mehr als 10). Der individuelle Ansatz des BEM ist erfolversprechender im Hinblick auf eine Wiedereingliederung in die Arbeitswelt. Jeweils mit dem Ausscheiden einer/s MA wurde die Stelle abgebaut und die Mittel ins BEM verschoben. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass ein weiterer Anstieg der BEM Mittel nicht mehr nötig ist.		22.500			52.500		0	75.000	0	75.000
9	Einsparung der Stelle als Zensusleitung (Wiederkehrendes).	Einsparung Zensusleitung durch Umorganisation innerhalb des Sachgebiets Statistik und Wahlen Übertragung der Zensusleitung an bereits bestehenden Mitarbeiter im Rahmen einer Umorganisation und dafür Höherbewertung des Stelleninhabers (Höherbewertung wird geprüft).			43.500			10.500	0	0	54.000	54.000
10	Internationales Donaufest	Reduzierung Sachkosten Donaufest			10.000				0	0	10.000	10.000
11	Fischerstechen	Reduzierung der Ausgaben für das Fischerstechen			3.750				0	0	3.750	3.750
12	Reduzierung des Zuschuss an Gesellschaft	Reduzierung der Zuschusszahlung an Donaubad Ulm/Neu-Ulm GmbH			13.125			13.125	0	0	26.250	26.250
13	Reduzierung des Zuschuss an Gesellschaft	Reduzierung der Zuschusszahlung an Donaübüro gGmbH			5.250				0	0	5.250	5.250
1	Reduzierung SAP-Kosten	Reduzierung des Ansatzes auf der Hilfskostenstelle 240010 SAP- aufgrund der neuen Produktpreise der Komm.One.			100.000				0	0	100.000	100.000
8	Reduzierung Einrichtungsbudget IT-Ausstattung Konferenzräume	Reduzierung Einrichtungsbudget IT-Ausstattung Konferenzräume (Webkonferenztechnik etc.) Position wurde vor dem Hintergrund von Corona und der verstärkten Nutzung von Webkonferenzen etc. erstmals im Haushalt 2021 aufgenommen; Mittel können von allen Abteilungen in Anspruch genommen werden.						52.000	0	0	52.000	52.000
14	Reduzierung des Zuschuss an Gesellschaft	Reduzierung der Zuschusszahlung an Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT)			9.375			9.375	0	0	18.750	18.750
nicht-strukturelle Kleinmaßnahmen			0	0	1.000	0	0	0	0	0	1.000	1.000
Summe umgesetzter Konsolidierungsmaßnahmen			0	22.500	240.000	0	52.500	85.000	0	75.000	325.000	400.000

Lfd Nr.	Maßnahme
1	Baubetriebshof
2	Beschaffung von Reinigungsmaterial
3	Zusammenarbeit bei Veranstaltungshäusern/Kongressen/Tagungen
4	Zusammenlegung der Bäder in eine gemeinsame Gesellschaft
5	Gemeinsame Betriebsführung der Parkhäuser
6	Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung

Lfd Nr.	Maßnahme
1	Betriebliches Mobilitätsmanagement
2	Übergreifender Personaleinsatz (Hausmeisterdienste, Börse für Handwerker allgemein Gebäudemanagement, Elektriker-Pool)
3	Gemeinsame Schulungen der Mitarbeiter im Konzern (Office-Schulungen)
4	Zentrales Veranstaltungsmanagement
5	Digitalisierung
6	Prüfung von Doppelstrukturen

Lfd Nr.	Maßnahme	Beschreibung
		Welche Maßnahmen werden wo vorgeschlagen
1	Aufgabenkritik	Überprüfung der derzeitigen Aufgaben in regelmäßigen Zyklen auf Optimierungspotenzial / Wegfall
2	Reduzierung des internen Verwaltungsaufwands	Überprüfung, welche internen Abläufe evtl. verzichtbar sind oder einfacher umsetzbar sind (wo beschäftigen wir uns mit uns selbst?)
3	Hinterfragen von (Leistungs-) Standards	Die aktuellen Leistungsstandards werden auf Optimierung/Absenkung hin hinterfragt
4	Effizienzsteigerung durch Digitalisierung	Untersuchen, welche derzeitigen Abläufe mittel-/langfristig durch Digitalisierung erleichtert oder auch ersetzt werden können (künstliche Intelligenz), z.B. Kundensteuerung mit Chat Bots
5	Berichterstattung in den Gremien reduzieren	Standardberichte, die sich in regelmäßigen Abständen wiederholen, sollen auf ihre Notwendigkeit überprüft werden (zeitlicher Abstand, Häufigkeit, anderes Format?) z.B. Finanzberichte
6	besondere Regeln für GDs mit Personalrelevanz (z.B. bei Neuschaffung von Stellen)	GDs mit Personalrelevanz müssen vorab einer speziellen Prüfung unterzogen werden > Einrichtung einer stadtinternen Personalstrukturkommission.
7	verbindliche E-Mail Regeln	Definition von Regelungen zum Umgang mit E-Mails > Verringerung der E-Mail Flut
8	Aufwand für Gemeinderatsinformationen transparent machen und eventuell reduzieren	Überprüfen, ob das Informationsbedürfnis des Gemeinderats auch auf weniger aufwändige Weise erfüllt werden kann. Information des Gemeinderats über den finanziellen Aufwand, den die Beantwortung des Antrags jeweils verursacht hat.
10	Fördermittelmanagement	eine Stelle für das Akquirieren von Fördermitteln einrichten