

## Konzept zur Haushaltskonsolidierung (Stand: 01.12.2009 / Obm und SGL D)

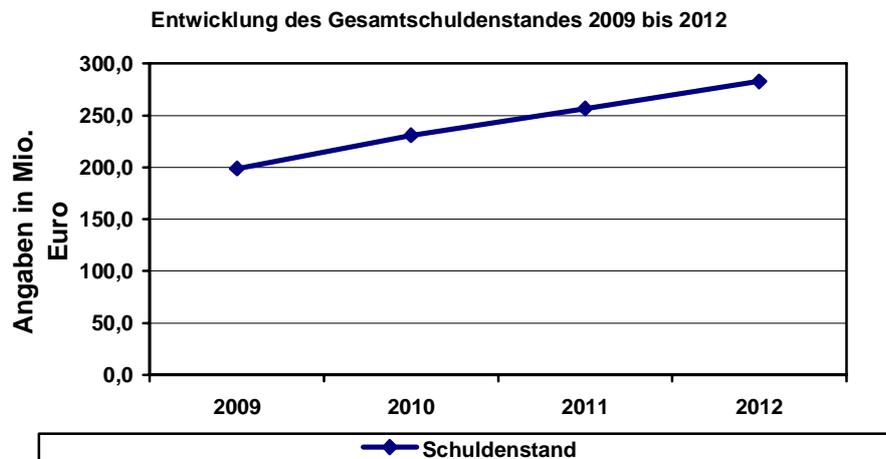
### 1. Vorbemerkungen

Die dramatische Verschlechterung der Haushaltslage in 2009 zwingt die Stadt Neumünster zu wesentlich intensiveren Konsolidierungsbemühungen als bisher.

Im Ergebnisplan für 2009 wird ein Defizit von 28,15 Mio. Euro erwartet. Für die nächsten Jahre ab 2010 ist von einem strukturellen Defizit, d. h. um Einmaleffekte bereinigt, in Höhe von rd. 26 Mio. Euro jährlich auszugehen. Allein 2009 wird der Gesamtschuldenstand (Investitionskredite und Kassenkredite zusammen) um rund 48,8 Mio. Euro auf 198,7 Mio. Euro steigen. Die voraussichtliche Entwicklung des Gesamtschuldenstandes bis 2012 ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

#### Voraussichtliche Entwicklung des Gesamtschuldenstandes bis 2012

Jahr	2009	2010	2011	2012
	Mio. €	Mio. €	Mio. €	Mio. €
<b>Schuldenstand</b>	198,7	230,7	256,7	282,7



Schon heute wendet die Stadt Neumünster eine Summe von rd. 16,5 Mio. Euro für Zins- und Tilgungszahlungen auf und damit rd. 6,6 % der gesamten Auszahlungen. Dies würde bis 2012 auf rd. 19,9 Mio. Euro ansteigen und damit auf rd. 8 % der Auszahlungen. Der finanzielle Spielraum der Stadt Neumünster sinkt laufend. Die Möglichkeiten für Investitionen und selbst für die notwendigsten Bauunterhaltungsmaßnahmen werden immer kleiner. Insbesondere für freiwillige Leistungen wird dadurch der Finanzrahmen immer enger. Wenn dieser Entwicklung durch Haushaltskonsolidierung kein Ende gesetzt wird, wird der kommunalen Selbstverwaltung in Neumünster die Grundlage entzogen.

Nach ersten Konsolidierungserfolgen in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts konnten bis einschließlich 2001 Überschüsse im Verwaltungshaushalt erwirtschaftet werden. Danach jedoch stiegen die Verschuldung der Stadt und das Haushaltsdefizit aus den unterschiedlichsten Gründen wieder deutlich an.

Während in den ersten Konsolidierungsrunden im Wesentlichen mit Hilfe von externen Gutachten Vorschläge für Einsparungen erarbeitet wurden, erscheint dieser Weg zum jetzigen Zeitpunkt nicht mehr erfolgsversprechend. Das Wissen über mögliche Einsparungen bzw. Aufgabenreduzierungen und Strukturveränderungen liegt in der Verwaltung selbst vor, deshalb sollen die Vorschläge auch im Wesentlichen innerhalb der Fachdienste der Verwaltung erarbeitet werden.

Darüber hinaus gilt es, in dieser äußerst schwierigen Situation unter Berücksichtigung der gegebenen Zuständigkeiten von Selbstverwaltung und Oberbürgermeister einen Weg zu finden, das gemeinsame Ziel auch tatsächlich zu erreichen. Nach der Gemeindeordnung ist es Aufgabe des Oberbürgermeisters, Vorschläge für einen ausgeglichenen Haushalt zu erarbeiten. Die endgültige Entscheidung, welchem dieser Vorschläge gefolgt wird oder nicht, liegt jedoch allein bei der Ratsversammlung. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass das Benennen von Konsolidierungsvorschlägen allein noch keine Garantie für deren Umsetzung darstellt. Von daher wird angesichts der Größenordnung des zu realisierenden Konsolidierungsbeitrages nur durch einen von Anfang an gemeinsam beschrittenen Konsolidierungsprozess die größtmögliche Chance zur Zielerreichung eingeräumt.

Ziel ist es, im Rahmen eines strukturierten Prozesses ein Haushaltskonsolidierungspaket zu erarbeiten, das dann in der Selbstverwaltung beraten und entschieden werden kann. Die Ratsfraktionen sollen schon während des Prozesses der Erstellung des Paketes eingebunden sein, um ihre politischen Positionen sowie eigene Vorschläge einzubringen. Diese Beteiligung der Politik ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Prozesses, denn er stellt eine größere Konsensfähigkeit des Gesamtpaketes sicher. Das ändert jedoch nichts an der grundsätzlichen Verantwortlichkeit des Oberbürgermeisters für das Haushaltskonsolidierungspaket und nichts an der Finanzhoheit der Ratsversammlung.

Der Prozess lässt sich demnach wie folgt zusammenfassen:

Unter Berücksichtigung der Erfahrungen vergangener Haushaltskonsolidierungsprozesse soll der jetzt erforderliche Konsolidierungsprozess

- vom Oberbürgermeister,
- in Abstimmung mit der Selbstverwaltung,
- unter Nutzung des Sachverstandes der Verwaltung,
- in Abstimmung mit dem Personalrat der Stadt Neumünster und
- durch externe Moderation und fachliche Unterstützung

gestaltet werden.

Ziel des Prozesses ist es, dass der Oberbürgermeister alsbald eine Konsolidierungsplanung vorlegt, über die die Selbstverwaltung sodann - möglichst noch vor der Sommerpause 2010 - beraten und entscheiden kann.

Nachfolgend werden die wesentlichen Rahmenbedingungen und ein vorläufiger Zeitplan für die Umsetzung (**Anlage 2**) dargestellt.

## 2. Projektorganisation

Die wesentlichen Elemente zur Organisation des Konsolidierungsprozesses sind:

- Die Projektsteuerungsgruppe (PSG), die sich aus dem Oberbürgermeister, den Sachgebietsleitern, dem Fachdienstleiter des Fachdienstes Haushalt und Finanzen (-90-) und Herrn Szislo (Fachdienst -90-) sowie dem Personalrat zusammensetzen soll.
- Die Projektlenkungsgruppe (PLG), die aus jeweils bis zu vier Personen der CDU- und SPD-Fraktion und bis zu zwei Mitgliedern des Linksbündnis, der FDP- und der Grünen sowie dem Oberbürgermeister, den Sachgebietsleitern, den genannten Mitarbeitern des Fachdienstes Haushalt und Finanzen und dem Personalrat gebildet werden soll.
- Die Projektarbeitsgruppen (PAG), die in der Regel auf Ebene der Fachdienste gebildet und von den Fachdienstleitungen geleitet werden sollen.
- Der Prozess wird durch einen geeigneten externen Berater moderiert und fachlich unterstützt.

Auf Seiten der Verwaltung sowie beim externen Berater soll eine verantwortliche Projektleitung benannt werden.

## 3. Aufgaben der verschiedenen Projektgruppen

Die wesentlichen Aufgaben der aufgeführten Projektgruppen sind bei der

### 3.1 Projektsteuerungsgruppe (PSG):

- Steuerung des Gesamtprozesses in fachlicher, zeitlicher und personeller Hinsicht
- Koordination der Arbeit und Arbeitsergebnisse aus den Projektarbeitsgruppen
- Entwicklung von Vorgaben für die Arbeit der Projektarbeitsgruppen
- Überprüfung der erarbeiteten Konsolidierungsvorschläge, gegebenenfalls Formulierung von Nachbesserungsaufträgen und Anpassungsvorschlägen
- Klärung strittiger Punkte innerhalb des Prozesses

### 3.2 Projektlenkungsgruppe (PLG):

- Festlegung des konkreten Einsparzieles  
(Es ist eine Gesamtsumme bzw. ein Prozentwert analog des strukturellen Defizits im Haushalt als Sparziel festzulegen.)
- Lenkung des Prozesses
- Einbringung von Konsolidierungsvorschlägen der Selbstverwaltung

- Vorbereitung der erarbeiteten Konsolidierungsmöglichkeiten als Teil einer Konsolidierungsplanung
- Festlegung zum weiteren Verfahren nach Vorlage der Konsolidierungsplanung durch den Oberbürgermeister
- Festlegung politischer Eckpunkte

### **3.3 Projektarbeitsgruppen (PAG):**

- eigenverantwortliche Erarbeitung von Konsolidierungsvorschlägen innerhalb der definierten Vorgaben
- Dokumentation der Arbeitsergebnisse
- Rückmeldung des Arbeitsfortschrittes an die Projektsteuerungsgruppe
- Anforderung von Moderationsbedarf und fachlicher Unterstützung über die Projektsteuerungsgruppe

## **4. Grundlagen und Ziel des Projekts, Prozessverlauf**

- 4.1 Grundlage des Projekts ist eine zwischen Oberbürgermeister und Selbstverwaltung abgestimmte Festlegung eines konkreten Einsparziels, um den Haushalt der Stadt zu konsolidieren (nach Einnahmen und Ausgaben ausgeglichener Haushalt und falls möglich Erwirtschaftung eines zusätzlichen Beitrags zum Abbau der aufgelaufenen Defizite).

Ziel des Projekts ist eine durch den Oberbürgermeister einzubringende Vorlage einer Konsolidierungsplanung, mit der das Einsparziel mittelfristig erreicht werden kann. Die vorzulegende Planung soll Beratungs- und Entscheidungsgrundlage für die Ratsversammlung als letztlich entscheidende Stelle sein.

- 4.2 Der Prozess wird durch einen geeigneten externen Berater moderiert und fachlich unterstützt. Die dafür erforderlichen Mittel sind außerplanmäßig zur Verfügung zu stellen.
- 4.3 Der Prozess geht über die gesamte städtische Verwaltung einschließlich der Bereiche, die allein im Verantwortungsbereich des Oberbürgermeisters liegen wie zum Beispiel die Gliederung und Organisation der Verwaltung. Mögliche Ansatzpunkte für Einsparungen können z. B. bei Aufgabenreduzierungen, Prozess- und Struktur-Veränderungen innerhalb der Verwaltung, Veränderungen von Leistungs-Standards und bei externen Sachkosten (z. B. Zusammenarbeit mit Projektträgern, Dienstleistern etc.) liegen, aber auch alle anderen Einsparungsvorschläge sind zu berücksichtigen.

Es sollen auch Möglichkeiten für Einnahmeverbesserungen und für Konsolidierungsbeiträge der städtischen Gesellschaften (zum Beispiel auch in der Form von Zusammenarbeit, Aufgabenübertragung bzw. -bündelung o. ä.) geprüft werden (in Abstimmung mit den Geschäftsführungen der Gesellschaften).

- 4.4 Es gibt im Rahmen des Prozesses keine Ausnahmereiche für Vorschläge zur Haushaltskonsolidierung.  
Bereits vorliegende Konsolidierungsvorschläge (zum Beispiel von Prognos, Rechnungshof, Rechnungsprüfungsamt) sind zu berücksichtigen. Es ist insbesondere auch zu prüfen, ob und inwieweit eine Anpassung der Verwaltungsgliederung an die Produktgliederung möglich und sinnvoll ist (sowie wie eine Steuerung der Verwaltung verbessert werden kann).
- 4.5 Die unter Punkt 3 genannten Projektgruppen arbeiten in dem Prozess vertraulich und mit dem Ziel zusammen, dass am Ende ihrer Arbeit ein Paket von Konsolidierungsmöglichkeiten der Ratsversammlung zur endgültigen Beschlussfassung vorgelegt wird. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen sowie der Weg, wie sie umgesetzt werden können und gegebenenfalls welche Folgen sie haben (zum Beispiel Mehrkosten an anderer Stelle o. ä.) zu beschreiben; ihr kurzfristiger und nachhaltiger Einspareffekt ist nach Zeit und Umfang anzugeben.
- 4.6 Zu der Sanierungsplanung gehört auch eine Darlegung, welche verlässlichen Rahmenbedingungen für das Personal im Fall einer Umsetzung der Planung gelten sollen. Mit dem Personalrat wird im Vorfeld des Prozesses durch den Oberbürgermeister eine Dienstvereinbarung getroffen, in der betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden. Der Personalrat ist während des gesamten Prozesses beteiligt.
- 4.7 Die externe Moderation und fachliche Beratung soll optional auch für die nachfolgende Beratung sowie bei Bedarf auch für eine Begleitung und Nachsteuerung des Beginns der Umsetzung der beschlossenen Konsolidierungsplanung zur Verfügung stehen.
- 4.8 Das hier vorgelegte Konzept wird nach der Beratung durch die Ratsversammlung am 08.12.2009 in Zusammenarbeit mit dem externen Moderator weiter konkretisiert und von der Projektlenkungsgruppe beschlossen.

## **Anlage 2**

⇒ „Vorläufige Zeitplanung“