Haushaltssicherungskonzept des Landkreises Darmstadt-Dieburg

zum Haushalt 2014

Region der Zukunft
Landkreis Darmstadt-Dieburg

Inhaltsverzeichnis

1 Rechtliche Grundlagen 3
2 Vorbemerkungen 4
3 Ursachen für den nicht ausgeglichenen Ergebnishaushalt 5
4 Konsolidierungsziel 11
5 Maßnahmen zum Erreichen des Konsolidierungsziels 12
6 Auswirkungen auf die (mittelfristige) Finanzplanung 54
7 Fazit und Schlussbemerkung 57

1 Rechtliche Grundlagen

§ 92 Abs. 3 HGO enthält die Vorgabe, dass der Haushalt der Kommune in jedem Haushaltsjahr ausgeglichen sein soll. In Absatz 4 wird ausgeführt, dass ein Haushaltssicherungskonzept (HSK) aufzustellen ist, wenn der Haushaltsausgleich nicht erreicht werden kann, oder auch solange Fehlbeträge aus Vorjahren auszugleichen sind bzw. nach der Ergebnis- und Finanzplanung (§ 101 HGO) im Planungszeitraum Fehlbeträge erwartet werden.

Es ist von der Gemeindevertretung (Kreistag) zu beschließen und der Aufsichtsbehörde mit der Haushaltssatzung vorzulegen. Gem. § 24 Abs. 4 GemHVO sind darin die Ursachen für den nicht ausgeglichenen Ergebnishaushalt zu beschreiben. Weiterhin hat es verbindliche Festlegungen über das Konsolidierungsziel, die dafür notwendigen Maßnahmen und den angestrebten Konsolidierungszeitraum zu enthalten.

In der Gesetzesbegründung (Hessischer Landtag Drs. 16/2463) wird zum Thema Haushaltssicherungskonzept Folgendes ausgeführt:

„Das HSK ist ein Instrument zur Festlegung der Konsolidierungslinie und der dafür notwendigen Maßnahmen. Es muss Festlegungen enthalten über das Konsolidierungsziel, die dafür notwendigen Maßnahmen und den angestrebten Konsolidierungszeitraum. Wegen der Bedeutung ausgeglichener Haushalte für eine stetige Aufgabenerfüllung der Gemeinde ist das Haushaltssicherungskonzept von der Gemeindevertretung zu beschließen. Es ist der Aufsichtsbehörde mit der Haushaltssatzung vorzulegen, weil es wichtige Informationen zur Beurteilung der Frage enthält, ob die Haushaltsgenehmigungen nach den Grundsätzen einer geordneten Haushaltswirtschaft erteilt werden können."

Die Gliederung des HSK orientiert sich an den Vorgaben des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIS) vom 06.05.2010, der „Leitlinie zur Konsolidierung der kommunalen Haushalte und Handhabung der kommunalen Finanzaufsicht über Landkreise, kreisfreie Städte und kreisangehörige Gemeinden". Darüber hinaus wurde der vom HMdIS und dem Hess. Rechnungshof herausgegebene Leitfaden (Entwurf) für konsolidierungsbedürftige Gemeinden und Gemeindeverbände zu Grunde gelegt.

2 Vorbemerkungen

Die Finanzlage der Landkreise ist in vielfältiger Hinsicht von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie der Lage der Finanzen anderer Gebietskörperschaften, insbesondere von der Finanzlage ihrer kreisangehörigen Städte und Gemeinden, abhängig.

Zunächst wird durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung die Höhe der Steuereinnahmen der Kommune beeinflusst. Zwar ist der eigene Anteil der Landkreise an den allgemeinen Steuereinnahmen verschwindend gering, jedoch werden sie von der Entwicklung des allgemeinen Steueraufkommens mittelbar durch die Zuweisungen der Länder im sogenannten Steuerverbund beeinflusst. Auf der anderen Seite wird die Finanzsituation der Landkreise durch die Entwicklung der Kreisumlagegrundlagen, die wiederum von der Finanz- und Steuerkraft der kreisangehörigen Gemeinden abhängig ist, maßgeblich beeinflusst. In der Kreisumlage wird dabei die Entwicklung der gemeindlichen Einnahmesituation, wenn auch in zeitlicher Verzögerung von eineinhalb Jahren, abgebildet.

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung übt zudem über ihren Einfluss auf die Entwicklung unabweisbarer Kreisaufgaben einen weiteren und direkten Druck auf die verfügbaren Landkreiseinnahmen und die Entwicklung der Ausgaben aus. Insbesondere in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Verläufe und angespannter Haushaltslagen erweisen sich für die Landkreise die strukturellen Fehlstellungen auf der Einnahmeseite als besonders nachteilig, da die dann überproportional anwachsenden Sozialaufwendungen nicht aufgefangen werden können.

Die Möglichkeit, wie Bund und Länder, durch eine höhere Verschuldung die angespannte Finanzsituation aufzufangen, bietet sich für die Landkreise nicht, da durch das kommunale Haushaltsrecht die kommunale Kreditaufnahme sehr stark unter aufsichtsbehördlicher Kontrolle steht.

Danach bleibt es dabei, dass gerade die hessischen Landkreise im Bundesvergleich sehr schlecht abschneiden. Trotz ihrer überdurchschnittlichen Kreisumlagehebesätze weisen sie mit die höchsten kumulierten Rechnungsfehlbeträge auf. Auch in puncto Verschuldung nehmen sie unverändert einen Spitzenplatz ein.

Weil die Möglichkeiten, aus eigener Kraft Verbesserungen zu erzielen, nahezu vollends ausgeschöpft sind, müssen die Kreise in steigendem Maße ihre Pflichtaufgaben im Ergebnishaushalt über Kassenkredite finanzieren, die sich als Spiegelbild der angehäuften Haushaltsfehlbeträge darstellen. Auch hier nehmen die hessischen Landkreise eine Spitzenstellung ein. Nach den jüngst veröffentlichten Daten des Statistischen Bundesamtes zur Finanzlage der Kommunen 2012 haben Hessens Kommunen sowohl absolut als auch einwohnerbezogen das höchste Finanzierungsdefizit.

Ein wenig Hoffnung beruht auf dem sogenannten Alsfelder Urteil des Hessischen Staatsgerichtshofes. Dieser hatte am 21.05.2013 einer Grundrechtsklage der Stadt Alsfeld stattgegeben und das Finanzausgleichsänderungsgesetz 2011 in wesentlichen Teilen für unvereinbar mit der Hessischen Verfassung erklärt. Dabei wurden u. a. die folgenden Leitsätze herausgestellt:

- Die Gemeinden haben einen aus dem kommunalen Selbstverwaltungsrecht abgeleiteten Anspruch gegen das Land Hessen auf angemessene Finanzausstattung.
- Die Garantie einer angemessenen Finanzausstattung verlangt jedenfalls, dass die Kommunen in der Lage sind, neben Pflichtaufgaben auch ein Mindestmaß an freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben wahrzunehmen.

- Die Aufgaben der Kommunen bilden den verfassungsrechtlichen Maßstab, der den Umfang der angemessenen Finanzausstattung bestimmt. Der Landesgesetzgeber kann seiner Verpflichtung zu einem aufgabengerechten Finanzausgleich nur nachkommen, wenn er die Höhe der zur kommunalen Aufgabenerfüllung notwendigen Finanzmittel kennt. Dies setzt eine Ermittlung des durch Aufgabenbelastung und Finanzkraft vorgezeichneten Bedarfs der Kommunen voraus.

Der kommunale Finanzausgleich ist spätestens für das Ausgleichsjahr 2016 neu zu regeln. Vor diesem Hintergrund hat sich bereits am 05.07.2013 die Arbeitsgruppe „KFA 2016“ unter Federführung des Hessischen Ministeriums der Finanzen konstituiert. Kernbestandteil der Überarbeitung des Kommunalen Finanzausgleichs wird die Durchführung einer geeigneten Bedarfsfeststellung sein mit dem Ziel, zu einer tragfähigen und geeigneten Lösung zu gelangen.

Bei objektiver Betrachtung darf aber auch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Ermittlung des Finanzbedarfs der Kommunen im Ergebnis durchaus zu einer geringeren Finanzausstattung führen könnte.

3 Ursachen für den nicht ausgeglichenen Ergebnishaushalt

Auch im Haushaltsjahr 2014 wird der Landkreis Darmstadt-Dieburg seinen Haushalt nicht ausgleichen können. Der Haushaltsentwurf sieht im Ergebnishaushalt einen Fehlbedarf in Höhe von 36.154.146 Euro vor. Gegenüber 2013 (Stand 2. Nachtrag) bedeutet dies eine nochmalige Steigerung des Defizits um über 11,2 Mio. Euro.

Bezogen auf die einzelnen Produktbereiche stellt sich die Entwicklung wie folgt dar:

Produktbereich (PB)	**Überschuss/ Zuschussbedarf 2014**	**Überschuss/ Zuschussbedarf 2013**	**Differenz**	**Überschuss/ Fehlbetrag 2012**
1 - Innere Verwaltung	-22.643.512	-19.455.855	-3.187.657	-16.541.533
2 - Sicherheit und Ordnung	-2.600.586	-1.783.645	-816.941	-1.255.344
3 - Schulträgeraufgaben	4.305.420	5.008.710	-703.290	3.212.157
4 - Kultur und Wissenschaft	-1.066.458	-727.110	-339.348	-995.651
5 - Soziale Leistungen	-52.806.094	-54.771.365	1.965.271	-51.138.138
6 - Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	-40.027.026	-37.986.850	-2.040.176	-32.971.413
7 - Gesundheitsdienste	-10.987.250	-8.774.250	-2.213.000	-8.739.509
8 - Sportförderung	-1.772.211	-911.260	-860.951	-762.840
9 - Räumliche Planung und Entwicklung	-453.764	-212.750	-241.014	-560.746
10 - Bauen und Wohnen	-344.689	-592.490	247.801	534.358
11 - Ver- und Entsorgung	-102.321	-87.500	-14.821	-78.354
12 - Verkehrsflächen/ -anlagen, ÖPNV	-10.779.500	-8.259.385	-2.520.115	-9.113.325
13 - Natur- und Landschaftspflege	-548.783	-319.150	-229.633	-13.007
14 - Umweltschutz	-25.287	-22.900	-2.387	-266.090
15 - Wirtschaft und Tourismus	1.703.947	1.653.990	49.957	1.837.586
16 - Allgemeine Finanzwirtschaft	101.993.974	102.317.095	-323.121	98.828.154
Summen	**-36.154.146**	**-24.924.715**	**-11.229.431**	**-18.023.700**

Zwar verfügt auch der Landkreis Darmstadt-Dieburg über ein Plus aus dem Kommunalen Finanzausgleich und aus der Übernahme der Grundsicherung durch den Bund, entgegen dem landesweiten Trend gelingt es allerdings nicht, diese Mehrerträge ergebniswirksam zur Haushaltskonsolidierung einzusetzen. Ursächlich hierfür sind Sonderfaktoren, wie das Schulbauprogramm oder die Kreiskliniken, die auf Grund ihres wesentlichen Einflusses auf das Haushaltsergebnis des Landkreises im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Diese Faktoren werden besonders deutlich, wenn man sich die wesentlichen Veränderungen von 2013 zu 2014 unabhängig von den Produktbereichen nach Schwerpunktthemen und budgetorientiert betrachtet, was auch bereits in der unterjährigen Berichterstattung 2013 so zum Ausdruck kommt. Und es ist feststellbar, dass es sich mit den Kreiskliniken, dem Gebäudemanagement und dem ÖPNV um drei Bereiche handelt, die aus dem Kernhaushalt ausgelagert sind.

Bei den nahfolgenden Darstellungen wird grundsätzlich vom Stand 2. Nachtrag 2013 ausgegangen. Für die Jahre 2012 und früher sind die Ist-Zahlen dargestellt. Abweichungen davon sind genannt. Die Veränderungen 2013 zu 2014 nach budgetorientierten Bereichen stellen sich demnach wie folgt dar:

Verwaltungsgebäude	-1.194,7	-8.025,0	Gebäudemanagement
Schulen	-6.131,6		
Sport	-698,7		
SGB II	-1.048,1	747,2	Soziales
Asyl/Flüchtlinge	-102,5		
Jugend und Familie	-2.057,3		
SGB XII	3.955,1		
KKH und Gesundheitsamt	-2.243,2	-2.243,2	Gesundheit
ÖPNV	-2.522,5	-2.522,5	ÖPNV
Personal	-3.880,4	-3.880,4	Personal
Sonderposten/Afa	-1.438,1	4.553,9	Allg. Finanzwirtschaft
Finanzausgleich	3.549,6		
Zinsaufwendungen	2.442,4		
Gesamt	-11.370,0	-11.370,0	

<u>Gebäudemanagement</u>

Seit 2008 ist das Gebäudemanagement des Landkreises dem Eigenbetrieb „Da-Di-Werk“ zugeordnet. Schwerpunkt des Gebäudemanagements ist das Schulbauprogramm. Dieses wurde vom Kreistag am 03.12.2007 (1544-2007/DaDi) mit einem Volumen von 110,9 Mio. Euro beschlossen. Bei der vom Kreistag am 17.12.2012 (1187-2012/DaDi) beschlossenen Fortschreibung betrug das Volumen bereits 383,8 Mio. Euro. Bei einem exemplarisch angesetzten, durchschnittlichen Abschreibungssatz von 4 % beträgt nach Abschluss aller Maßnahmen die jährliche Belastung des Ergebnishaushalts allein aus den Abschreibungen über 15,3 Mio. Euro.

Dazu kommt die Belastung aus dem Bereich der Verwaltungsgebäude, für die in dem o. g. Programm zusätzlich 54,3 Mio. Euro vorgesehen sind.

Aus dem Bereich Sport erfolgen weitere Zahlungen an das Gebäudemanagement. Dies resultiert daraus, dass die örtlichen Vereine die kreiseigenen Schulsporthallen nutzen. Da die kostenfreie Nutzung der Sportförderung zuzuordnen ist und nicht aus dem über die Schulumlage getragenen Schuletat finanziert werden darf, erfolgt eine Ausgleichszahlung, die sich an der anteiligen Nutzung durch die Vereine orientiert.

Die aus dem Schulbauprogramm resultierenden Aufwendungen (Abschreibungen, Zinsen für aufgenommene Investitionskredite) sind Bestandteil der Kosten aus der Schulträgerschaft. Diese sind jährlich zu ermitteln und seit 2006 kostendeckend über die Schulumlage zu finanzieren. Die Entwicklung der Kosten aus der Schulträgerschaft zeigt sich wie folgt:

2014	2013	2012	2011	2010
59.372,6 T€	52.889,1 T€	44.386,1 T€	49.635,1 T€	46.104,9 T€

Seit 2006 sind die Kosten aus der Schulträgerschaft um 55,8 % gestiegen. Durch die Deckelung des Gesamthebesatzes auf 58 % der Kreisumlagegrundlagen und der gleichzeitigen Verpflichtung zur kostendeckenden Festsetzung der Schulumlage werden durch den Anstieg der Kosten aus der Schulträgerschaft dem übrigen Kreishaushalt immer mehr Deckungsmittel entzogen. Im Betrachtungszeitraum von 5 Jahren betrug der Anstieg 28,8 %. Absolut wurden in diesem Zeitraum 252,4 Mio. Euro für die Schulen aufgewendet.

Soziales

Die Entwicklung der Sozialetats in den Landkreisen wird allgemein als eine der Hauptursachen für deren schlechte Finanzlage angesehen. Ein Signal in die richtige Richtung ist deshalb sicherlich die sukzessive Übernahme der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung durch den Bund. Dies führt auch beim Landkreis Darmstadt-Dieburg zu einer Entlastung in Höhe von über 3,6 Mio. Euro (Plan 2014 zu Plan 2013). Im Haushaltsplan 2014 wird von einer 100 %-igen Erstattung ausgegangen.

Die Aufwendungen aus der an den LWV zu zahlenden Umlage sind zwar ebenfalls dem Sozialbereich zuzuordnen, werden aber wegen ihrer Veranschlagung im Produktbereich 16 unter dem Punkt Kommunaler Finanzausgleich betrachtet. Die Entwicklung der Ergebnisse in den letzten 5 Jahren zeigt bereichsbezogen sich wie folgt:

Bereich	2014	2013	2012	2011	2010
SGB XII	-20.773,8 T€	-24.728,9 T€	-22.034,0 T€	-24.453,3 T€	-21.205,4 T€
SGB II[1]	-14.558,3 T€	-13.510,2 T€	-11.279,1 T€	-9.356,1 T€	-13.565,8 T€
Asyl/Flüchtlinge	-1.906,5 T€	-1.804,0 T€	-1.582,0 T€	-1.044,0 T€	-1.024,1 T€
Jugend und Familie	-30.512,3 T€	-28.455,0 T€	-23.931,2 T€	-23.241,6 T€	-22.702,1 T€
Summe	-67.750,9 T€	-68.498,1 T€	-58.826,3 T€	-58.095,0 T€	-58.497,4 T€

[1]ohne Verwaltungskostenerstattung

Insgesamt ist im Betrachtungszeitraum ein Anstieg um 15,8 % zu verzeichnen.

Gesundheit

Der dargestellte Bereich Gesundheit setzt sich aus der Verbandsumlage Gesundheitsamt und dem Verlustausgleich an den Eigenbetrieb Kreiskliniken zusammen.

Die Stadt Darmstadt und der Landkreis Darmstadt-Dieburg haben für ihre Gebiete einen Zweckverband für ein gemeinsames Gesundheitsamt gebildet, der die Aufgaben des öffentlichen Gesundheitsdienstes zu erfüllen und dessen Kosten zu tragen hat. Diese belasten als Verbandsumlage den Ergebnishaushalt.

Darüber hinaus betreibt der Landkreis Darmstadt-Dieburg in der Rechtsform eines Eigenbetriebes Krankenhäuser in Groß-Umstadt und Seeheim-Jugenheim, die im Rahmen des Krankenhausplanes des Landes Hessen an der patienten- und bedarfsgerechten stationären Krankenversorgung der Bevölkerung teilnehmen und sich außerdem im zugelassenen Umfange an der ambulanten Krankenversorgung beteiligen. Im Rahmen von groß angelegten Umstrukturierungsmaßnahmen, mit dem Ziel, die Kliniken perspektivisch wirtschaftlich zu führen und am Markt zu behaupten, erwirtschaftet der Eigenbetrieb seit Jahren negative Ergebnisse, die vom Landkreis auszugleichen sind um damit den Ergebnishaushalt belasten.

Dafür musste der Landkreis in den vergangenen 5 Jahren folgende Beträge aufwenden, wobei an dieser Stelle die im Jahr 2013 überplanmäßig zur Verfügung gestellten Mittel als auch der Entwurf des 3. Nachtrages 2013 bereits berücksichtigt sind:

Bereich	2014	2013	2012	2011	2010
Gesundheitsamt	2.370,1 T€	2.357,4 T€	2.109,0 T€	2.143,4 T€	2.144,4 T€
Eigenbetrieb	4.019,6 T€	8.393,3 T€	2.488,5 T€	2.710,0 T€	3.496,2 T€
Summe	6.389,7 T€	10.750,7 T€	4.597,5 T€	4.853,4 T€	5.640,6 T€

Insgesamt wurden in den letzten 5 Jahren 32,2 Mio. Euro im Bereich Gesundheit aufgewendet, davon allein 17,1 Mio. Euro in 2013 und 2014.

Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)

Der Landkreis Darmstadt-Dieburg und die Stadt Darmstadt bilden einen Zweckverband gemäß § 7 des Gesetzes zur Weiterentwicklung des öffentlichen Personennahverkehrs in Hessen (Hessisches ÖPNV-Gesetz) zur gemeinsamen Wahrnehmung von Aufgaben im lokalen Verkehr (DADINA). Zur Finanzierung zahlen die Aufgabenträger eine jährliche Verbandsumlage, die den Ergebnishaushalt belastet.

Zur Förderung einer bedarfsgerechten, verkehrspolitisch wirksamen und den Erfordernissen der Raumordnung entsprechenden Erfüllung der im öffentlichen Interesse liegenden Aufgaben des öffentlichen Personennahverkehrs und der Koordination der Schnittstellen zum Individualverkehr (IV) im Verbundraum Rhein-Main ist der Landkreis Darmstadt-Dieburg Mitglied im Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV). Die Finanzierung des Verbundes erfolgt u. a. über eine Umlage von den beteiligten Körperschaften, die im Ergebnishaushalt aufzuwenden ist.

Zur Sicherstellung der Personenbeförderung im ÖPNV ist der Landkreis mit 26 v. H. an der HEAG mobilo GmbH beteiligt. In Höhe dieses Anteils hat der Landkreis Darmstadt-Dieburg auch für die Verluste der GmbH aufzukommen.

Die Aufwendungen dafür entwickelten sich in den letzten 5 Jahren wie folgt:

Bereich	2014	2013	2012	2011	2010
DADINA	5.050,0 T€	4.922,6 T€	4.077,0 T€	3.670,6 T€	3.431,3 T€
RMV	190,0 T€	190,0 T€	182,3 T€	183,7 T€	182,4 T€
HEAG mobilo	4.430,0 T€	4.447,3 T€	4045,3 T€	2.273,6 T€	2.201,3 T€
Summe	9.670,0 T€	9.559,9 T€	8.304,6 T€	6.127,9 T€	5.815,0 T€

In den Zahlen 2013 sind der Entwurf des 3. Nachtrages und die überplanmäßig bereitgestellten Mittel per KT-Beschluss vom 30.09.2013 (1671-2013/DaDi) berücksichtigt.

Personal

Das dargestellte Personalbudget umfasst neben den eigentlichen Dienstbezügen, Vergütungen und SV-Beiträgen auch die Versorgungsaufwendungen, Beihilfen und sonstigen Personalaufwendungen, wie z. B. Fahrtkostenerstattungen.

Insbesondere in Zeiten schlechter Haushaltslage gilt dem Personal immer wieder ein besonderer Augenmerk. Die Betrachtung der reinen Personalaufwendungen reicht dabei aber oftmals nicht aus. Die Frage, welche Aufgaben in der Organisation wie erledigt werden, als auch die Refinanzierung der Personalkosten muss immer wieder bei Vergleichen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit untersucht werden. Die Entwicklung der Personalkosten (2013: Prognose!) ist nachfolgend dargestellt:

	2014	2013	2012	2011	2010
Personalbudget	54.968,7 T€	52.760,0 T€	52.549,9 T€	52.650,4 T€	47.075,5 T€

Bereinigt man den Personalaufwand um die in den Jahresergebnissen enthaltenen Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen und setzt diesen bereinigten Aufwand ins Verhältnis zu den ebenfalls bereinigten Gesamtaufwendungen ergibt sich folgendes Bild:

	2014	2013	2012	2011	2010
Personalbudget	54.968,7 T€	52.760,0 T€	49.034,0 T€	48.249,0 T€	45.568,0 T€
Anteil	13,31 %	13,62 %	13,53 %	13,79 %	13,38 %

Der Anteil der um den Pensionsrückstellungsaufwand bereinigten Personalkosten an den Gesamtaufwendungen unterliegt nur geringfügigen Schwankungen. Dies bedeutet, dass der Aufwuchs in diesem Bereich der allgemeinen Entwicklung entspricht.

Die Steigerung der Personalaufwendungen in absoluten Zahlen lässt sich Jahr für Jahr anhand weniger Faktoren nachvollziehen:

	2014	2013	2012	2011
Tarif- / Besoldungserhöhungen	1.487 T€	1.332 T€	1.327 T€	537 T€
Leistungsentgelt	56 T€	115 T€	95 T€	77 T€
Unfallkasse	10 T€	9 T€	13 T€	13 T€

ATZ-Rückstellungen	0 T€	979 T€	-979 T€	604 T€
Beihilfen	0 T€	130 T€	-100 T€	50 T€
Personalaufwuchs	655 T€	1.071 T€	429 T€	1.400 T€
Sonstiges	0 T€	90 T€	0 T€	0 T€
Veränderung gg. Vorjahr	2.208 T€	3.726 T€	785 T€	2.681 T€

In dem Zeitraum von 2010 bis 2014 beträgt der Anteil der Personalmehraufwendungen, die auf einen Personalaufwuchs zurückzuführen sind, insgesamt 3.555 T€. Dies korrespondiert mit der Entwicklung des Stellenplans in dem Zeitraum.

Um die Belastungen auffangen zu können, die allein aus Tarifsteigerungen auch in den nächsten Jahren das Personalbudget belasten werden, ist nach wie vor eine überaus restriktive Stellenbewirtschaftung erforderlich.

Kommunaler Finanzausgleich

Die allgemeinen Deckungsmittel aus dem kommunalen Finanzausgleich, bereinigt um die Umlageverpflichtungen an das Land und den LWV, sind von 2010 bis 2014 um 32,1 Mio. Euro bzw. um 23,7 % gestiegen. Durch die kostendeckende Festsetzung der Schulumlage bei gleichzeitig steigenden Kosten aus der Schulträgerschaft werden allerdings immer mehr allgemeine Deckungsmittel den anderen Aufgabenbereichen entzogen, was sich in einem Rückgang der Kreisumlage in 2014 ausdrückt. Insgesamt liegen die Steigerungen in 2014 jedoch deutlich hinter den Erwartungen aus dem Finanzplanungserlass vom 14.09.2012 zurück:

	2014	2013	2012	2011	2010
Kreisumlage	118.621,7 T€	121.924,0 T€	108.493,1 T€	92.919,4 T€	98.899,4 T€
Schulumlage	59.372,5 T€	52.899,1 T€	46.613,4 T€	54.751,3 T€	47.540,2 T€
Schlüssel-zuweisungen	42.192,2 T€	41.085,4 T€	41.648,2 T€	30.675,5 T€	28.675,5 T€
Grunder-werbsteuer	0,0 T€	0,0 T€	0,0 T€	0,0 T€	5.943,6 T€
Erträge	220.186,4 T€	215.908,5 T€	196.754,7 T€	178.346,2 T€	181.058,7 T€
LWV-Umlage	48.253,3 T€	47.474,5 T€	43.415,5 T€	44.023,7 T€	40.867,4 T€
Krankenhaus-umlage	4.573,3 T€	4.623,8 T€	4.135,4 T€	4.261,6 T€	4.906,5 T€
Aufwand	52.826,6 T€	52.098,3 T€	47.550,9 T€	48.285,3 T€	45.773,9 T€
Saldo	167.359,8 T€	163.810,2 T€	149.203,8 T€	130.060,9 T€	135.284,8 T€

Zusammenfassung

Die bereinigten allgemeinen Deckungsmittel reichen nicht aus, um die Zuschussbedarfe in den aufgezeigten Bereichen zu decken. Der Deckungsgrad ist in nachfolgender Tabelle dargestellt:

	2014	2013	2012	2011	2010
Schule	59.372,6 T€	52.889,1 T€	44.386,1 T€	49.635,1 T€	46.104,9 T€
Soziales	67.750,9 T€	68.498,1 T€	58.826,3 T€	58.095,0 T€	58.497,4 T€
Gesundheit	6.389,7 T€	10.750,7 T€	4.597,5 T€	4.853,4 T€	5.640,6 T€
ÖPNV	9.670,0 T€	9.559,9 T€	8.304,6 T€	6.127,9 T€	5.815,0 T€
Personal	54.968,7 T€	51.088,3 T€	52.549,9 T€	52.650,4 T€	47.075,5 T€
Summe	198.151,9 T€	192.786,1 T€	168.664,4 T€	171.361,8 T€	163.133,4 T€
KFA	167.359,8 T€	163.810,2 T€	149.203,8 T€	130.060,9 T€	135.284,8 T€
	84,5 %	85,0 %	88,5 %	75,9 %	82,9 %

Nach wie vor sind die sozialen Bereiche eine große Belastung für den Landkreis. So machen die Produktbereiche 05 und 06 zusammen 52,2 % der Aufwendungen des Landkreises aus, unter Einbeziehung der LWV-Umlage gar 63,9 %. Allein deshalb muss bei allen Konsolidierungsbemühungen dieser Bereich genau betrachtet werden, auch wenn durch die Übernahme der Grundsicherung durch den Bund eine Entlastung eingetreten ist und damit der Sozialbereich als Ganzes nicht als Kostentreiber und als verantwortlich für den Defizitanstieg 2014 zu betrachten ist.

Hier sind als weitere Themen das umfangreiche Schulbauprogramm, die Verluste der Kreiskliniken, die Finanzierung des ÖPNV und die Entwicklung des Personals zu nennen, wo durch geeignete Maßnahmen dem eingeleiteten Trend entgegenzuwirken ist.

4 Konsolidierungsziel

Nach § 92 Abs. 3 HGO soll der Haushalt in jedem Jahr unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren ausgeglichen sein. Diese Vorgabe kann der Landkreis seit vielen Jahren nicht mehr erfüllen. Ziel aller Konsolidierungsbemühungen muss daher sein:

1. Ausgleich des ordentlichen Ergebnisses
2. Abbau der Altfehlbeträge
3. Rückführung von Kassenkrediten

In Anlehnung an § 5 Abs. 2 der Verordnung zur Durchführung des Schutzschirmgesetzes soll der Ausgleich des ordentlichen Ergebnisses bis spätestens 2020 erreicht werden. Der Abbau der Altfehlbeträge kann erst dann erfolgen, wenn wieder jahresbezogene Überschüsse im ordentlichen Ergebnis erzielt werden.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Entwicklung der Ergebnisse der letzten 10 Jahre:

Jahr	Erträge	Aufwendungen	Jahresfehlbetrag
2005	201.495 T€	239.121 T€	-37.626 T€
2006	199.712 T€	221.280 T€	-21.568 T€
2007	228.694 T€	230.306 T€	-1.612 T€
2008	286.164 T€	244.374 T€	41.790 T€
2009	346.653 T€	336.524 T€	10.129 T€
2010	323.994 T€	342.052 T€	-18.058 T€
2011	317.929 T€	354.329 T€	-36.400 T€
2012	347.794 T€	365.818 T€	-18.024 T€
2013	362.211 T€	387.136 T€	-24.925 T€
2014	376.777 T€	412.931 T€	-36.154 T€

Zum 31.12.2012 betrugen die in der Vermögensrechnung ausgewiesenen Altfehlbeträge insgesamt 159,5 Mio. Euro, unter Berücksichtigung ausgewiesener Rücklagen immer noch 140,8 Mio. Euro. Stellt man diesen Betrag zuzüglich der für 2013 und 2014 geplanten Fehlbeträge dem noch vorhandenen Eigenkapital gegenüber, so ist absehbar, dass man spätestens im Abschluss 2015 einen „nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag“ auszuweisen hat. Der Landkreis wird zu diesem Zeitpunkt über kein Eigenkapital mehr verfügen.

Nicht zuletzt auf Grund des hohen Zinsänderungsrisikos müssen auch die Kassenkredite zurückgeführt werden. Unabhängig vom Ergebnis zeigt die Liquiditätslage eindeutig, dass mehr Geld ausgegeben wurde als man eingenommen hat. Zum 01.11.2013 betrug der Stand an Kassenkrediten insgesamt 114,0 Mio. Euro. Da sämtliche Konsolidierungsbemühungen, die zu einer Verbesserung des Ergebnisses führen, zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Liquiditätslage haben werden, tritt zudem in direkter Folge auch der Effekt der Zinsersparnis ein.

5 Maßnahmen zum Erreichen des Konsolidierungsziels

Um die vorgenannten Ziele zu erreichen, sind umfangreiche Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich. Im Gegensatz zu den vergangenen Jahren, als zunächst einzelne Haushaltsansätze hinterfragt wurden, dann über eine Budgetsteuerung das Erreichen von Einsparvorgaben global in die Hände der Budgetverantwortlichen gelegt wurde, kann eine weitere Konsolidierung nur gelingen, wenn sich diese konkret an den zu erbringenden Leistungen orientiert. Die entscheidende Frage dreht sich also darum, ob Leistungen und Produkte erbracht werden müssen oder sollen und wenn ja, in welchem Umfang, Qualität oder Standard.

Als Grundlage für diese produktorientierte Betrachtung des gesamten Leistungsspektrums der Kreisverwaltung dient der Leitfaden für konsolidierungsbedürftige Gemeinden und Gemeindeverbände des HMdIS und des Hessischen Rechnungshofes. Einhergehend damit sind die Arbeitsergebnisse aus dem KGSt-Prozess. Die durchgeführte Stärken-/Schwächen-analyse befasste sich mit den Handlungsfeldern Aufbau- und Ablauforganisation,

Kommunikation und Information, Aus-/Fortbildung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Sachmittelausstattung und Rahmenbedingungen. Beim produktkritischen Prozess geht es unter Bezugnahme auf eine vorgegebene Zielsetzung darum, welche Leistungsangebote in welcher Qualität und Quantität zur Zielerreichung zweckmäßig, wirtschaftlich möglich und angemessen sind. Die hierzu vorgelegten Arbeitsergebnisse haben allein einen Umfang von mehreren Hundert Seiten. Zusammen mit den Maßnahmenvorschlägen entsteht ein Paket, welches als solches nur schwer handhabbar ist. Dazu kommt, dass zur Beurteilung einzelner Punkte differenzierte und umfangreiche Hintergrundinformationen erforderlich sind.

Deshalb sind die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen zunächst als Prüfaufträge zu verstehen, die innerhalb des Jahres 2014 abzuarbeiten und als entscheidungsreife Themenkomplexe vom Kreistag selbst oder einem von ihm beauftragten Gremium zu verabschieden sind. Für diesen Konsolidierungsprozess ist eine Arbeitsgruppe zu bilden, die sich der Prüfaufträge annimmt und einzelne Entscheidungsvorlagen erarbeitet.

Um an dieser Stelle keine Vorabbewertung oder gar Beeinflussung der Arbeitsgruppe vorzunehmen wurde auf die zeitliche Umsetzung als auch Bewertung der einzelnen Maßnahmen bewusst verzichtet, zumal eine monetäre Bewertung ohne eine Vielzahl an Zusatzinformationen nicht aussagefähig und nicht nachvollziehbar wäre. Auch in den Ansätzen des Haushaltsentwurfs 2014 ist die Umsetzung etwaiger nachfolgend aufgeführter Maßnahmen noch nicht enthalten. Die Entscheidungen, keinen Stellenplanaufwuchs zuzulassen und die für die Kinderbetreuung von Beschäftigten vorgesehenen Mittel nicht einzustellen, sind als erste kurzfristig umgesetzte Maßnahmen im Rahmen des Planungsprozesses 2014 anzuführen.

Darüber hinaus ist zu Beginn des Haushaltsjahres eine haushaltswirtschaftliche Sperre zu erlassen, die insbesondere die Haushaltsansätze für Aufwendungen und Auszahlungen zum Inhalt haben wird, die durch die vorgeschlagenen Maßnahmen tangiert werden. So ist sichergestellt, dass erste Ergebnisse aus dem Konsolidierungsprozess auch schon kurzfristig Auswirkungen auf das Haushaltsjahr 2014 haben können.

Der in Gang zu setzende Konsolidierungsprozess ist fortlaufend und mündet in der Fortschreibung dieses Konzepts zum Haushaltsjahr 2015 in der Art, dass Maßnahmen genau über die Umsetzungen und die daraus erzielten Einsparungen berichtet wird. Die Ergebnisplanung ist fortzuschreiben und über die Abweichungen zu berichten.

Nachfolgend sind die Maßnahmen auf Grundlage des Leitfadens für konsolidierungsbedürftige Gemeinden und Gemeindeverbände aufgeführt, unterteilt in die 16 Produktbereiche. Bereits umgesetzte Maßnahmen sind, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, gekennzeichnet.

Produktbereich 01 Innere Verwaltung

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Politische Führung					
1	Optionsmöglichkeiten zur Verkleinerung der Vertretungs-körperschaft prüfen	x	010102		
2	Reduktion des Kreisausschusses; Anzahl der Beigeordneten reduzieren		010102		
3	Abschaffung, Verkleinerung oder Zusammenlegung von Kommissionen und Ausschüssen		Diverse		
4	Begrenzung der Höhe des Ersatzes für Verdienstausfall für alle Empfänger-gruppen (Höchstgrenzen der Verdienstausfallpauschalen)	x	Diverse		
Gremiensitzungen					
5	Aufwandreduzierung im Gremienbüro, z.B. durch Versand elektronischer Unterlagen zur Sitzungsvorbereitung		010102		
6	Einladungen zu den Sitzungen der Vertretungskörperschaft, der Ausschüsse, und des Kreis-ausschusses per E-Mail vornehmen	x	010102		
7	Reduzierung der Anzahl von Kreistags- und Ausschusssitzungen auf das unbedingt nötige Maß (siehe dazu §§ 56 HGO und 32 HKO); Entwicklung der jährlichen Anzahl der Sitzungen beobachten und mit Nachbar-kommunen vergleichen (Lernen vom Besten); Sitzungsintervalle strecken		010102		
8	Sitzungsbegleitende Aufwendungen für Protokollführung, Vorlagenerstellung sowie Vor- und Nachbereitungen der Sitzungen in regelmäßigen Abständen überprüfen		010102		
9	In Sitzungsvorlagen mögliche Alternativen mit Vor-/Nachteilen, Nutzen und Kosten so präzise und objektiv wie möglich zur besseren Entscheidungsfindung der politischen Gremien darlegen		010102		
10	Mitglieder der Vertretungskörperschaft darauf hinweisen, dass sie sich bei den Haushaltsberatungen nach dem neuen Steuerungsmodell, als impliziter Bestandteil des neuen Haushaltsrechts, auf strategische Entscheidungen und deren Kontrolle konzentrieren sollen und das „Wie“ der Aufgabenerledigung		010102		

	der Kernadministration überlassen (keine kleinteilige Steuerung über einzelne Haushaltsansätze); von der Vertretungskörperschaft einfordern, dass sie zu einzelnen Produkten Ziele und Kennzahlen zur Erfolgsmessung festlegt				
11	Neujahrsempfänge überdenken oder gemeinsam mit Nachbarkommune organisieren, um Sach- und Personal-aufwand zu senken		010103		
12	Reduzierung des Aufwandes für Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation sowie Ehrungen; Entlastung der Führungsebene durch Verantwortungsübertragung auf dezentrale Einheiten; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in einer Stelle konzentrieren und auf zusätzliche Pressebeauftragte in einzelnen Dezernaten oder Ämtern verzichten		010104		
13	Kostenloses Ortsblatt einstellen oder nur gegen angemessenes Entgelt (z.B. für Werbung Externer) anbieten	x	010104		
Partnerschaftspflege					
14	Partnerschaftliche Beziehungen: Aufwandreduzierung durch Verringerung oder Streichung von Fahrtzuschüssen; Selbstbeteiligung einführen; Streckung der Besuchs-intervalle; Verkleinerung von Reise-delegationen (Teilnehmerzahl)		010103		
15	Übertragung von Aufgaben der Partnerschaftspflege an Partnerschafts-vereine	x	010103		
16	Neue Partnerschaften nur eingehen, wenn ein lebhafter Austausch zwischen den jeweiligen Bürgerinnen und Bürgern bzw. Vereinen und Verbänden dauerhaft ohne kommunale Zuschüsse möglich ist		010103		
Gebäudereinigung					
17	Reduzierung von Reinigungsstandards und Reinigungsintervallen für Dienst-gebäude und sonst. öffentliche Einrichtungen; Leistungsvorgaben für eigene Reinigungskräfte überprüfen		010107 PB03		
18	Übertragung von Verantwortung für Reinhaltung an Beschäftigte		010107 PB03		
19	Prüfung des Maschineneinsatzes (Reinigungsmaschinen), nebst Wartungskosten		010107 PB03		

20	Kostensenkung durch Einsatz leistungsfähiger Reinigungsmaschinen, insb. in großflächigen Räumen wie Veranstaltungssälen oder Turnhallen erwägen		010107 PB03		
21	Privatisierung der Gebäudereinigung Zug um Zug anstreben, wenn dadurch eine Haushaltsentlastung erreicht werden kann	X	010107 PB03		
Personalangelegenheiten					
22	Analyse der Verwaltungsprozesse, ob auf einzelne Aufgaben ganz oder teilweise verzichtet werden kann oder ob Standardsenkungen bei der Aufgabenerfüllung möglich sind, so dass Personalkosten eingespart werden können		Diverse		
23	Stete Prüfung, ob Aufgaben durch organisatorische Maßnahmen mit weniger Personaleinsatz bewältigt werden können, z.B. durch Zusammenlegung bzw. Verlagerung von Arbeitsbereichen, durch Technik-einsatz oder durch interkommunale Zusammenarbeit		Diverse		
24	Analyse der Aufgabenstellung bei beabsichtigten Erst- bzw. Wieder-besetzungen von Stellen; ggf. auf Besetzung der Stelle verzichten		Diverse		
25	Maximale Prozentquote, z.B. 50 %, für die Auszubildenden eines Ausbildungs-jahrganges festlegen, die in unbe-fristete Arbeitsverhältnisse über-nommen werden können, wenn die Abschlussprüfungen eine Übernahme rechtfertigen und sich die Beschäftigten während einer sich nach der Ausbildung anschließenden Probefrist bewähren und Stellen im Stellenplan ausgewiesen sind		010106		
26	Wiederbesetzungssperren (unter Festlegung eines Zeitintervalls von beispielsweise zwölf Monaten), soweit nicht die Durchführung pflichtiger Aufgaben in ihrem Kernbestand gefährdet wird. Die Vakanz ist von der betreffenden Organisationseinheit aufzufangen; prüfen, ob in diesem Zeitintervall die weggefallene Stelle tatsächlich dazu führt, dass Aufgaben nicht erledigt werden können.	x	Diverse		
27	Um Personalkosten perspektivisch nachhaltig zu reduzieren, soll bei jeder	x	Diverse		

	internen oder externen Stellenbesetzung geprüft werden, ob die Stelle nicht, u.U. auch nach einer Umstrukturierung der Arbeitsabläufe, durch einen Mitarbeiter mit einer niedrigeren Eingruppierung erfolgen kann; in keinem Fall sollten Mitarbeiter in Gehaltsgruppen eingruppiert werden, deren Voraussetzungen sie nicht erfüllen				
28	Im Hinblick auf den Stellenabbau bei der Stellenbesetzung nach der Devise „intern“ vor „extern“ verfahren und soweit möglich eine interne Besetzung von Stellen realisieren, um einerseits Kosten zu reduzieren und andererseits die Motivation des Personalbestandes zu erhöhen; dabei ist auch eine Besetzung mit etwaigen Berufsrückkehrern unter Anspruch auf Weiterbeschäftigung zu bedenken	x	Diverse		
29	Höhergruppierungen von Beschäftigten nur aufgrund tarifvertraglicher Ansprüche veranlassen	x	Diverse		
30	Personalüberhänge durch Ausnutzung der Fluktuation reduzieren; neben der altersbedingten Fluktuation gibt es weitere Gründe für ein Ausscheiden als Mitarbeiter. Diese reichen von Vorruhestand über den Ablauf von Befristungen bis hin zu Kündigungen und können durch fluktuationsfördernde Maßnahmen unterstützt werden, z.B. durch Abfindungsregelungen zur Förderung des vorgezogenen Ruhestandes oder durch Förderung aller Arten der freiwilligen Beurlaubung		Diverse		
31	Erforderlichkeit von Überstunden kritisch prüfen; Dienstvereinbarung zu gleitenden Arbeitszeiten	x	Diverse		
32	Notwendigkeit der Inanspruchnahme von Aushilfskräften kritisch prüfen		Diverse		
33	Bei internen und externen Einstellungen sollte darauf geachtet werden, dass Befristungspotentiale soweit wie möglich ausgenutzt werden. Das erhöht das Fluktuationspotential und schafft Leistungsanreize bei den betroffenen Mitarbeitern		Diverse		
34	Einführung und konsequente Nutzung leistungsorientierter Entgeltbestandteile, um gerade beim Wegfall von Stellen die verbliebenden Mitarbeiter, die ggf. Mehrarbeit leisten müssen, um		Diverse		

	den Wegfall zu kompensieren, zu motivieren				
35	Etablierung eines betrieblichen Vorschlagwesens für Einsparvorschläge; ggf. Prämierung der finanziell bedeutsamsten Vorschläge, die umgesetzt wurden	x	010106		
36	Personalausstattung der Querschnittorganisationen wie Haupt-, Personal-, Presse- und Kämmerei besonders kritisch vor dem Hintergrund der mit dem neuen Haushaltsrecht angestrebten dezentralen Ressourcenverantwortung prüfen: Einsparungen bei Querschnittämtern im Wege der dezentralen Ressourcennutzung und höherer Eigenverantwortung der Fachämter		010106 010107 010112		
37	Prüfen, ob das Personalamt in Kooperation mit Nachbarkommunen betrieben werden kann; gemeinsamer Ausbildungsverbund mit Nachbarkommunen	x	010106		
38	Festlegung eines Mindestprozentsatzes oder einer Anzahl von Stellen, die jährlich über einen gewissen Zeitraum eingespart werden sollen, um Planungsgewissheit zu schaffen, auch ggü. den bestehenden Mitarbeitern		Diverse		
Mitarbeitersozialleistungen					
39	Freiwillige über- oder außertarifliche Leistungen streichen (siehe dazu HBG); Einsparmaßnahmen bei sonstigen freiwilligen Leistungen (z.B. im Rahmen der Leistungsprämien und Zulagen) oder zur Vermeidung von Mehrarbeitsvergütung		010106		
40	Wegfall sozialer MA-Leistungen, wie Betriebskindergarten oder Bereitstellung von KiTa-Plätzen in bestehenden Einrichtungen		010106		
41	Streichung von Zuschüssen für Betriebsausflüge und Betriebssport; bei Betriebsfeiern. Entrichtung eines Eigenanteils bei Mitarbeitern fordern		010106 010115		
42	Regelmäßig Krankenstand feststellen und prüfen, ob Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement zu einer Senkung der Krankenquote führen		010106 010115		
Personalrekrutierung					
43	Größe von Stellenanzeigen in örtlichen oder überörtlichen Zeitungen der		010106		

	gesuchten Position entsprechend auf das erforderliche Maß beschränken				
44	Internet für Stellenanzeigen oder für weiterführende Informationen zu Stellenangeboten nutzen	x	010106		
45	Verzicht auf Einschaltung von Personalvermittlungsagenturen bei der Akquirierung von Führungskräften	x	010106		
Dienstreisen					
46	Notwendigkeit von Dienstgängen und Dienstreisen kritisch überprüfen (inkl. der des Führungspersonals); Kodex für Dienstreisegründe aufstellen		010107		
47	Termine mit Externen nach Möglichkeit und Zweckmäßigkeit innerhalb der Dienststellen und ohne Anreise des eigenen Personals		010107		
48	Prozess der Reisekostenabrechnung dezentralisieren, indem Abrechnungs-sheets weitestgehend von dem Mitarbeiter selbst ausgefüllt werden. Die Leitung der jeweiligen Orga-nisationseinheit kann die Kontrolle übernehmen, da diese die Reisen in der Regel auch genehmigt. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob durch Stan-dardisierung noch eine Effizienz-steigerung erreichbar ist, z.B. durch die Vorgabe, dass Gehalt und Reisekosten ausschließlich auf ein Konto überwiesen werden können		010107		
49	Einführung eines professionellen Reisemanagements zur Senkung der Reisekosten (auch für Fortbildungs-veranstaltungen), indem gezielt Frühbucherrabatte, Mengenrabatte oder Mitfahrmöglichkeiten genutzt werden		010107		
50	Prüfung der Erforderlichkeit des Umfanges der Fortbildungsmittel unter Bezugnahme auf jeweilige Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter; regelmäßiger Abgleich von im Haushalt ausgewiesenen Ansätzen für Fortbildung und den tatsächlich in Anspruch genommenen Mitteln.		010106		
51	Zur Setzung von Leistungsanreizen Budgetierungsinitiativen implementieren, bei denen Mittel aus Budgetunterschreitungen (partiell) zu Gunsten der verantwortlichen Mitarbeiter für Fortbildungszwecke eingesetzt werden können		010106		

52	Prüfen, ob zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Weiter- und Fortbildung, die Etablierung eines Bildungscontrollings als sinnvoll erscheint; Bildungscontrolling meint die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung für die Mitarbeiter		010106		
53	Stellenprofilbezogenes Fortbildungskonzept erarbeiten, in welchem aus den Anforderungsprofilen für die einzelnen Mitarbeiter passgenaue Fortbildungspläne abgeleitet werden. Dies bedeutet ggf. eine Abkehr von der Zurückhaltung und der eher zufallsbetonten Anmeldung zu Fortbildungsveranstaltungen, die oftmals nur Einweisungen in geänderte Rechtsvorschriften sind		010106		
54	Führungskräfte in betriebswirtschaftlichen Belangen schulen. Zuweilen ist bei Leitungskräften erkennbar, dass diese in ihrem Denken und Handeln vordringlich von den Interessen des eigenen Fachbereiches geleitet sind. Gerade in Zeiten der Haushaltskonsolidierung sollte dem betriebswirtschaftlichen Wissen verstärkt Beachtung geschenkt werden, damit ein betriebswirtschaftliches Denken und Handeln stärker als bislang in der Verwaltung zum Tragen kommt.		010106		
Dienstwagen					
55	Zentralisierung, Reduzierung und Abschaffung der Dienstwagenflotte; Veräußerung von Dienstfahrzeugen		010107		
56	Verzicht auf Dienstwagenfahrer (z.B. Fahrer des Landrats)		010101		
57	Bei unvermeidlichen Neuanschaffungen von Dienstfahrzeugen kalkulieren, ob Kauf oder Kommunalleasing günstiger ist.	x	010107		
58	Bei längeren Dienstreisen grundsätzlich öffentlichen Verkehrsmitteln den Vorrang einräumen, sofern das die kostengünstigere Lösung darstellt; Dienstfahrten mit Privat-PKW gegen Kostenerstattung grundsätzlich den Vorrang vor kommunalem Fuhrpark einräumen.	x	010107		
Gebäudebewirtschaftung					
59	Prüfung von Energiesparmöglichkeiten, nötigenfalls unter Einbeziehung		010107		

	Privater; Dienstanweisung zu energiesparendem Verhalten publizieren; Raumtemperatur-reduzierung in öffentlichen Gebäuden; Schulungen zu Energiesparmaß-nahmen an Einrichtungen wie Schulen		PB03		
60	Energierelevante Daten über die kommunalen Gebäude an einer zentralen Stelle innerhalb der Verwaltung erheben und führen, um über ein effektives Energiecontrolling Energiekosten nachhaltig zu senken		010107 PB03		
61	Energiekostenreduzierung durch verbesserte Wärmedämmung, den Einsatz von Photovoltaik, Wärmerück-gewinnung und ähnliche Vorhaben, wobei hier stets Wirtschaftlichkeits-untersuchungen anzustellen sind, weil zunächst Investitionen anfallen.		010107 PB03		
62	Contracting-Modelle in Erwägung ziehen, um Energiekosten zu senken. In einem solchen Verfahren plant, baut, finanziert und betreibt (optional) der Contractor alle Maßnahmen, die zur Erreichung der Energieeinsparung erforderlich sind. Als Gegenleistung erhält er dafür einen Teil der eingesparten Energiekosten, bis seine Aufwendungen für Finanzierung, Planung und Controlling – und auch sein Gewinn – bei Vertragsende abgegolten sind.		010107 PB03		
63	Schaffung eines Hausmeisterpools, wobei die Personen über heterogene technische Fertigkeiten verfügen sollten und Abkehr von der „Eine Einrichtung (etwa Schule) – ein Hausmeister-Mentalität“, weil diese Hausmeister bei Reparaturmaßnahmen etc. dann Externe beauftragen müssen, während das bei einem Pool technisch Versierter nicht in selbigem Ausmaß nötig ist		010107 PB03		
64	Liste der realisierbaren Vermögens-gegenstände (inkl. generierbare Erlöse) aufstellen. Unter Beachtung von § 109 HGO und unter Prüfung der Rentabilität können für diese Vermögensgegen-stände Veräußerungen zwecks Ablösung der teuersten Kredite erwogen werden		Diverse		
65	Veräußerung von Immobilien grundsätzlich öffentlich bewerben und ggf. unter mehreren Interessenten versteigern; Künftig frei werdende und		Diverse		

	nicht mehr benötigte kommunale Gebäude konsequent dem Immobilienmarkt zuführen und veräußern. Für freistehende Gebäude u.U. ein Maklerbüro mit der Vermittlung zu Interessenten beauftragen				
66	Aktives Gebäudemanagement anstreben, das die mancherorts über mehrere Ämter verstreuten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die kommunalen Gebäude zusammenfasst und die ökonomische Nutzung des Immobilienbesitzes in den Vordergrund rückt	x	010107 PB03		
67	Überprüfung des Raumbedarfes einzelner Organisationseinheiten und ggf. Mehrpersonenbüros einrichten, auch um Raumbegleitkosten wie Heizung, Strom etc. zu reduzieren; in regelmäßigen Abständen Quadratmeterzahlen je Beschäftigtem mit anderen Kommunen vergleichen		010107 PB03		
68	Die räumliche Unterbringung der Verwaltung zählt zu den wichtigen Bestimmungsfaktoren für die Leistungsfähigkeit und Außenwirkung von Dienstleistungsorganisationen. So beeinflusst die Lage der einzelnen Verwaltungseinheiten und das Arbeitsflächenangebot wesentlich die interne Kommunikation und die Arbeitsabläufe. Insofern sollte immer angestrebt werden, die Kernverwaltung der Kommune auf möglichst einen/wenige Standort(e) zu zentralisieren. Die räumliche Zersplitterung der Kernverwaltung erschwert ansonsten ungeachtet der heute vorhandenen informationstechnischen Möglichkeiten die Kommunikation und Arbeitsabläufe. Zudem besteht die Gefahr, dass sich die einzelnen Standorte tendenziell isolieren, was erfahrungsgemäß auch dem Zusammengehörigkeitsgefühl und dem Teamgeist in der Verwaltung abträglich ist. Ferner verursacht dies Wegezeiten, wenn z. B. Mitarbeiter aus den Außenstellen zu Dienstbesprechungen in das Hauptverwaltungsgebäude müssen. Zwangsläufig sind zudem für den Botendienst mehr personelle Ressourcen einzusetzen, als dies bei einer unter einem Dach untergebrachten Verwaltung der Fall ist		010107		

Liegenschaftsmanagement					
69	Liegenschaften zum Marktpreis veräußern, wenn sie nicht aktuell oder nicht in naher Zukunft zur Erfüllung kommunaler Aufgaben benötigt werden		Diverse		
70	Anpassung von Erbbauzinsen bzw. Veräußerung von Erbbaurechten; Überprüfung und ggf. Anpassung von Vertragsbedingungen bei Erbbauverträgen		Diverse		
71	Veräußerung und Verpachtung von Grundstücken grundsätzlich öffentlich ausschreiben und ggf. unter mehreren Interessenten versteigern		Diverse		
72	Bei verpachteten Grundstücken Pachtverträge überprüfen und anpassen. Dazu sind die bestehenden Verträge systematisch zu sichten und die Höhe der Pachtzinsen einheitlich anzupassen.		010112		
73	Prüfen, ob teure Standorte durch günstige ersetzt werden können, z.B. können ältere Sportanlagen, Schulen etc. (insb. wenn sie sanierungsbedürftig sind) die sich historisch bedingt in Ortslage befinden, ggf. in Wohn- oder Mischfläche umgewandelt werden. Mit der Veräußerung dieser „Filetstücke“ können neue Anlagen am Ortsrand etc. (mit-)finanziert werden		010107 PB03		
74	Prüfung, ob technische Geräte zur Pflege und Reinigung der Außenanlagen (z.B. Rasenmäher) für mehrere Grundstücke eingesetzt werden können und zentral stationiert werden können oder ob eine dezentrale Stationierung mehrerer Geräte sinnvoller ist (Schaffung eines Maschinen- und Gerätepools).		010107 PB03		
Aufbauorganisation					
75	Die Aufbauorganisation der Verwaltung am Prinzip des organisatorischen Minimums ausrichten, d.h. in der Vertikalen (Anzahl der Instanzen) wie in der Horizontalen (Anzahl der Organisationseinheiten auf einer Ebene) unter Beachtung einer vertretbaren Leitungsspanne möglichst wenige Organisationseinheiten bilden (Bessere Auslastung der Führungskräfte mit Leitungsaufgaben, Reduzierung des Koordinierungsbedarfs, Verkürzung verwaltungsinterner Koordinations-		KGSt		

	wege, bessere Personaleinsatz-flexibilität und Vertretungsmöglichkeit innerhalb der Organisationseinheit)				
76	Überprüfung der Erforderlichkeit einer eigenen Kantine; Zusammenführung mit Gemeinschaftsküchen (z.B. mit denen für Tageseinrichtungen für Kinder oder Senioren); Wirtschaftlichkeit der Kantine regelmäßig überprüfen und ggf. Verpachtung in Erwägung ziehen; bei Verpachtung keine Betriebszuschüsse gewähren und Pächter Betrieb auf eigene Rechnung führen lassen		010114		
77	Gründung von Telefonzentralen mit Nachbarkommunen		010107		
78	Bei Straffung der Organisationsstruktur durch Zusammenlegung einzelner Organisationseinheiten (Fachbereiche, Ämter) mit Verschlankung nach Möglichkeit an der hierarchischen Spitze beginnen (Vorbildfunktion)		KGSt		
79	Einsatz privater Dienstleister in den Bereichen Druckerei (Druck- und Sortierarbeiten, Buchbindearbeiten etc.), Postdienst, Personal- und Beihilfeverwaltung, Rechtsberatung, Reinigung, Wartung erwägen; Bereiche wie Druckerei etc. können auch komplett privatisiert werden		010106 010107 010109		
80	Übertragung der kompletten Bereit-stellung, Wartung der Hardware im Bereich Bürokommunikation sowie Ersatzbeschaffung und Verwaltung der Verbrauchsmaterialien auf private Unternehmen, sofern dadurch Kosten gesenkt werden können		010108		
81	Bei Abschluss neuer Wartungsverträge im Bereich IT/EDV stets versuchen, die Wartungskosten zu senken. Auch eine interkommunale Zusammenarbeit ist zu überlegen		010108		
82	Häufig von Bürgern/Unternehmen benötigte Vordrucke und Antrags-formulare via Internet bereit stellen		Diverse		
83	Grundsätzlich ist die Erstellung und regelmäßige Anpassung einer Analyse zu den Themenbereichen, die eine (engere) interkommunale Zusammen-arbeit als sinnvoll erscheinen lassen, empfehlenswert. Interkommunale Zusammenarbeit durch Zusammen-legung mehrerer örtlicher Rechnungs-		010113		

	prüfungsämter; nach § 129 HGO haben Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern ein Rechnungsprüfungs-amt einzurichten, andere Gemeinden können es einrichten. In Gemeinden, für die kein Rechnungs-prüfungsamt besteht, werden dessen Aufgaben durch das Rechnungsprüfungsamt des Landkreises wahrgenommen. Zum Ausgleich der Kosten, die dem Landkreis durch diese Prüfungstätigkeit entstehen, können Prüfungsgebühren erhoben werden. Die Prüfungs-gebühren sollten die durch die Prüfungstätigkeit bei Städten, Gemeinden, Verbänden und bei sonstigen Prüfungen entstandenen Kosten decken				
84	Zusammenlegungen von Leitstellen für den Brandschutz und Feuerwehr-wachen, die Allgemeine Hilfe, den Rettungsdienst und den Katastrophen-schutz prüfen; Zusammenlegung von Kfz- Zulassungsstellen prüfen; Druckerei und Rechtsamt mit anderen Kommunen betreiben; ggf. Auflösung von Rechtsämtern unter Vergabe der Leistungen		Diverse		
85	Zusammenlegung von Volkshoch-schulen, Musik- und Kunstschulen sowie weiteren kulturellen Einrichtungen in einem „Kultur- und Bildungszentrum“, womit insbesondere Personal- und Verwaltungskosten eingespart werden können. Weitere Faktoren, wie die gemeinsame Nutzung von Software- und Abrechnungs-systemen, eine verstärkte Kunden-bindung, gemeinsames Marketing und verstärkte Wahrnehmung am Markt, sind ebenfalls möglich		040401		
86	Die Kosten eines Abrechnungsfalles bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung sinken i.d.R. mit zunehmender Anzahl. Dementsprechend ist eine interkom-munale Zusammenarbeit anzudenken; Alternativ ist ein Outsourcing möglich. Es gibt diverse, auch öffentlich rechtliche Anbieter am Markt, die Abrechnungsleistungen erbringen; Bei Personalabrechnungen und allen vor- und nachbearbeitenden Arbeiten in Verbindung mit Personaleinstellungen und -entlassungen mit anderen Kommunen zusammenarbeiten		010106		

87	Sofern verschiedene Abteilungen mit Kommunalförderprogrammen betraut sind, etwa bei Programmen zum Ausbau des Radwegenetzes oder zur Anschaffung von Feuerwehrautos, entsteht zuweilen ein hoher Koordinationsaufwand. Hier gilt es Abläufe zu optimieren		Diverse		
Informations- und Kommunikationstechnologien					
88	Moderne Kommunikationsmittel (Email, Internet) bei Erstellung, Versand und Verwaltung von Einladungen, Vorlagen, Protokollen etc. konsequent nutzen		Diverse		
89	Bei vorhandenen Telefonzentralen/Call-Center Sprachcomputer einsetzen; bei notwendigem Ersatz kalkulieren, ob Kauf oder Miete der Telefonanlage wirtschaftlicher ist		010107		
90	Regelmäßig das monatliche Download-volumen der Kommune überprüfen. Sofern festgestellt wird, dass das Downloadvolumen überproportional zugenommen hat und der Großteil der besuchten Internetseiten keinen dienstlichen Bezug hat, ist das zu begrenzen, z.B. kann der Kreisausschuss die Führungskräfte zur regelmäßigen Kontrolle der dienstlich zur Verfügung gestellten Arbeitsplatz-Technik auffordern und das intensive Internetsurfen durch Zugriffsbeschränkungen eindämmen. Durch eine konsequente Kontrolle und Implementierung von Zugriffsbeschränkungen werden Arbeitskapazitäten freigesetzt	x	Diverse		
91	Automatisierung des Dokumenten-managements, z.B. elektronische Speicherung und Archivierung bis zu komplett medienbruchfreien Lösungen (papierloses Büro); die EDV-basierten Systeme zur Administration kommunaler Daten sollen zu einer standardisierten Bearbeitung von allgemeinen Büro- und Verwaltungsaufgaben führen. Hierdurch wird die Einführung des elektronischen Büros in der Kommunalverwaltung voran getrieben und z.B. Kosten für Drucke, Kopien reduziert sowie die zentrale Verwaltung und der Zugriff auf Akten und Vorgänge vereinfacht (Zeitersparnis, welche die Verwaltung nach Einarbeitung in das System entlastet)		Diverse		

92	Bei den Verbrauchskosten anlässlich Drucken und Kopien kann durch allgemeingültige (verbindliche) Handlungsanweisungen hinsichtlich Formatver-kleinerungen, beidseitigen Drucken und Vermeidung von Mehrfachdrucken eine Kosten-reduzierung im Bereich des Verbrauchsmaterials erreicht werden	x	Diverse		
93	Bestandsaufnahme zur Überprüfung aller Software-Pflegeverträge auf Umfang und Notwendigkeit	x	010108		
94	Reduzierung von Telekommunikations-kosten, z.B. durch Abschluss neuer Verträge (günstigste Anbieter wählen), die Sperrung von Servicenummern (z.B. Telefonauskunft) und Bereit-stellung via Internet (telefonbuch.de); privatveranlasste Telefonate der Mitarbeiter konsequent abrechnen; ggf. Telefonanlage so einrichten, dass private Telefonate vom Arbeitsplatz mittels Geheimcode geführt und abgerechnet werden	x	010107		
95	Bei der Anschaffung höherwertiger Wirtschaftsgüter konsequent Alternativen prüfen, z.B. vor der Beschaffung von Computern, Kopiergeräten oder Faxgeräten prüfen, ob Kauf, Miete oder Leasing die wirtschaftlichste Vertragsart ist	x	010107		
96	Regelmäßige Überprüfung (feste Intervalle) von IT-Großprojekten durchführen. IT-Projekte bzw. die mit ihnen angestrebten Ziele entpuppen sich regelmäßig als zu ehrgeizig und das Projekt unter Bezug auf die Planung als kostspieliger. Während der Entwicklung werden zuweilen sogar die Ziele angepasst. Es sollte daher stetig geprüft werden, ob das Projekt den angestrebten Nutzen noch erreichen kann und die Mittelverwendung zu rechtfertigen ist. Projekte, bei denen die Erreichung der angestrebten Ziele als fraglich erscheint oder bei denen die Ziele nur unter einem höheren Mittel-einsatz erreicht werden können, sollten daher rechtzeitig abgebrochen werden, wobei u. U. rettenswerte Kerne in neue Projekte überführt werden können.	x	010108		
97	Beständige Überprüfung, ob menschliche Arbeitskraft durch den Einsatz von IuK-Technologien unter dem Ziel der Wirtschaftlichkeits-		Diverse		

	steigerung ersetzt werden kann. Ziel ist die Personalaufwandsminderung				
Einrichtungen für die gesamte Verwaltung					
98	Kostenreduzierung beim Bürobedarf, auch durch Sortimentsverkleinerung, u.a. wegen verminderter Lagerhaltungskosten; im Beschaffungswesen Organisationsformen anstreben, die Beschaffungen vereinheitlichen und über Sammelbestellungen Preisnachlässe erwirken; Einrichtung von Einkaufsgemeinschaften im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit prüfen	x	010107		
99	Überlegen, ob das vielerorts übliche Bestellwesen für Büro- und Verbrauchsmaterialien durch ein elektronisches Bestellwesen ersetzt werden kann. Hierbei kann ein Standardproduktkatalog (z.B. Kopierpapier, Stifte, Textmarker etc.) für die Verwaltung (nebst Auslagerungen) festgelegt werden und die Fachbereiche können eigenständig innerhalb ihres Budgets Bestellungen vornehmen. Die Materialsendung geht unmittelbar an die bestellende Organisationseinheit. Dieses Verfahren bietet ggf. auf Dauer Preisvorteile bei der Beschaffung sowie eine Reduzierung der Lagerhaltung	x	010107		
100	Für Zeitschriften und Zeitungen, die von mehreren Stellen gelesen werden, einen Umlauf einrichten; zentrale Ablage implementieren; Kritische Durchforstung des bestehend. Publikationsbestandes (Abonnements) auf dessen unbedingte Notwendigkeit; Fachliteratur / Gesetze u. ä. in allen Verwaltungsbereichen auf tatsächliche Notwendigkeit prüfen (auch hinsichtlich alternativer Verfügbarkeit via Internet) und Bestand erfassen, um ämterübergreifende Nutzung zu ermöglichen	x	010107		
101	Mitgliedschaften der Kommune bei Verbänden (insb. bei spez. Berufs- oder Fachverbänden) und Vereinen kritisch auf den Prüfstand stellen und Notwendigkeit der Teilnahme in Frage stellen		Diverse		
102	Versicherungen auf ihre grundsätzliche Notwendigkeit hin prüfen; bestehende Verträge auf ihre Kosten durchleuchten (auch Kostenreduzierung durch		010107		

	Herausnahme einzelner versicherter Risiken); in Schadensfällen ist besonders darauf zu achten, vertragliche Leistungsansprüche geltend zu machen und zu realisieren; sämtliche Wartungsverträge von Zeit zu Zeit hinsichtlich ihrer Notwendigkeit überprüfen, z. B. in Bezug auf Vollkaskoversicherungen wenig oder ungenutzter Bauhofmaschinen wie Anhänger etc.; Spätestens im Zuge der Doppik-Einführung werden die Quadratmeterzahlen aller öffentlicher Gebäude und Flächen transparent. Mit diesem Wissen sollten Feuerschutzversicherungen überprüft werden, ob bei diesen u.U. eine zu großzügige Quadratmeterzahl angegeben wurde				
103	Veröffentlichungen auf das gesetzliche Mindestmaß reduzieren; Kommunale Mitteilungsblätter ohne kommunalen Zuschuss sicherstellen, insb. durch Einschaltung Privater bei Druck und Vertrieb, welche die Kosten der Herstellung und Verteilung durch Anzeigen und Inserate einspielen		Diverse		
104	Externe Gutachten äußerst zurückhaltend vergeben und grundsätzlich bedenken, dass der politische Wille zur Umsetzung der Gutachten-Vorschläge auch gegeben sein muss; keine Vergabe von Gutachten aus „Alibigründen“		Diverse		
105	Für Dienstleistungen der Verwaltung wie z.B. die Erteilung von Genehmigungen, Beglaubigungen von Unterschriften und Anfertigung von Fotokopien ist eine Verwaltungs-kostensatzung aufzustellen (keine kostenlose Leistungserstellung); ggf. Gebühren erhöhen		Diverse		
106	Budgetierung von Sachkosten, wobei den Organisationseinheiten Sach-kostenbudgets (für Drucke und Kopien, Bücher, Zeitschriften und Vordrucke, Fernsprechgebühren, Reise- und Fortbildungskosten, Büromaterial) zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen werden; Ansätze kürzen und Übertragungsquote (prozentualer Anteil) reduzieren	x	Diverse		

Produktbereich 02 Sicherheit und Ordnung

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Feuerwehr und Katastrophenschutz					
107	Bei der Anschaffung und Ausrüstung der Feuerwehrfahrzeuge sowie sonstigen Beschaffungen im Bereich Feuerlöschwesen (z.B. bei Bekleidung und technischen Geräten) Preisnachlässe durch gemeinschaftlichen Einkauf realisieren		020301		
108	Auf Sonderanfertigungen bei der Anschaffung von Ausrüstungsgegenständen der Feuerwehr verzichten; Neu- und Ersatzinvestitionen am unbedingt notwendigen Bedarf orientieren; Ausstattung und Ausrüstung der Feuerwehr nur entlang der gesetzlichen Aufgaben		020301		
109	Neubau eines Katastrophenschutzlagers auf unbedingte Notwendigkeit überprüfen und		020501		
Verbraucherberatung					
110	Erforderlichkeit der Weiterführung von Aktivitäten auf dem Gebiet der Verbraucherberatung prüfen		020204		
Gebühren					
111	Gebühren der Waffenbehörde für die Prüfung der Zuverlässigkeit von Inhabern von waffenrechtlichen Erlaubnissen einführen bzw. ggf. erhöhen		020201		

Produktbereich 03 Schulträgeraufgaben

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
112	Schulische Einrichtungen an Entwicklung der Schülerzahl anpassen; Kleinst-Schulen oder auch größere Schulstandorte im Zuge des demographischen Wandels ggf. schließen		PB 03		
113	Fördermaßnahmen für Schüler, z.B. für Klassenfahrten oder Schüleraustausch, reduzieren oder abschaffen; Zuschüsse für Aufenthalte in Schullandheimen oder Jugendherbergen ausschließlich auf soziale Härtefälle beschränken		030802		

114	Zuschüsse für Schuleinrichtung und -ausstattung reduzieren; Standards absenken		PB 03		
115	Subventionierung von Mittagessen in Einrichtungen für Schüler reduzieren oder abschaffen		PB 03		
116	Aufwand für Schulsekretariate reduzieren; Personalpool für Schulsekretärinnen schaffen; Verwaltung der Schüler- und Lehrerbücherei ist nicht Aufgabe der Sekretariate		PB 03		
117	Instandsetzungsarbeiten (Schönheitsreparaturen) an Schulen unter Einbindung von Eltern oder Fördervereinen		PB 03		
118	Eltern zum Sponsoring von Schuleinrichtungsgegenständen motivieren		PB 03		
119	Energieverbrauch (Kosten je Quadratmeter) der Schulen durch regelmäßige Aufzeichnungen kontrollieren und mit anderen Schulen (auch in anderen Kommunen) vergleichen (Lernen vom Besten); Schulungsveranstaltungen zu energiesparendem Verhalten für Personal und Schüler; durchrechnen, ob Wärmedämmungsmaßnahmen oder neue Heizsysteme den Verbrauch verringern		PB 03		
120	Energiesparmaßnahmen zur Senkung der Bewirtschaftungskosten durchführen, z.B. im Zuge von baulichen Sanierungs- und Erneuerungsmaßnahmen Dämmstandards und Energieeffizienz verbessern. Größere Maßnahmen mit Wand-, Dach- und Leitungsdämmungen, (Teil-) Erneuerungen von Fernstern und Beleuchtung (u.U. mit Präsenzmeldern) durchführen		PB 03		
121	Reinigungskosten je Quadratmeter Schulfläche ermitteln, auswerten und mit anderen Schulen (auch in anderen Kommunen) vergleichen (Lernen vom Besten); Pflege von Schulanlagen in die Patenschaft von Klassen oder Schülerarbeitsgemeinschaften legen; Reinigungsintensität und Reinigungshäufigkeit durch eigenes Personal den neuen Entwicklungen regelmäßig anpassen und reduzieren; Großreinigung der Schulgebäude auf Ferienmonate und wirklichen Bedarf beschränken; prüfen, ob Vergabe an		PB 03		

	Private wirtschaftlicher ist, auch für einzelne Leistungen wie Glasreinigung				
122	Einführung oder Erhöhung von Entgelten für die Schulraumnutzung durch außerschulische Gruppen und Vereine; die Nutzung von Schulräumen zu Leerstandzeiten offensiv anbieten, um Kostendeckungsbeiträge zu erwirtschaften		PB 03		
123	Bei jeglicher Neuanschaffung von Lehr- und Unterrichtsmitteln umfassende Begründung im Hinblick auf Bedarf, Umfang und Zeitpunkt verlangen; durch Eigeninitiative der Schüler und Lehrer bzw. durch Kontakte zu örtlichen Gewerbetreibenden kostengünstige Beschaffungen realisieren	x	PB 03		
124	Hausmeisterpool (Personen mit unterschiedlichen technischen Fertigkeiten) implementieren, um insgesamt die Anzahl der Schulhausmeister zu reduzieren und Reparaturarbeiten ohne Einschaltung Privater erledigen zu können; nicht jede Schule braucht notwendigerweise einen eigenen Hausmeister – falls das politisch erwünscht ist, zumindest gegenseitige Vertretungsregelungen der Hausmeister im Falle von Urlaub oder Krankheit einführen; Ausgleich von Überstunden durch Freizeitausgleich, anstelle eines finanziellen Ausgleichs		PB 03		
125	Sponsoring für das Schulwesen in Erwägung ziehen; Schulsponsoring im Bereich IT-Angebot durch Überlassung von Hardware und Software oder Einsatz von Personal privater Unternehmen		PB 03		
126	Schließdienste an Schulen auf Vereine/jeweilige Nutzer übertragen		PB 03		
127	Budgetierung für Verwaltungs- und Betriebsaufwand im Schulbereich einführen und Prozentquote für die Übertragbarkeit eingesparter Mittel in folgende Haushaltsjahre reduzieren		PB 03		
128	Rückführung bzw. Streichung freiwilliger Projekte. Reduzierung auf gesetzliche Mindeststandards.		PB 03		
130	Begrenzung der Kosten aus der Schulträgerschaft absolut oder im Anteil am Gesamtumlageaufkommen		PB03		

Produktbereich 04 Kultur und Wissenschaft

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
131	Sammlungen von geringerem Wert können im Foyer des Landratsamtes oder in Schulen gezeigt werden,	x			
132	Preisgelder (Kunstpreise) reduzieren oder abschaffen	x	040701		
133	Zuschuss an Musikschulen reduzieren; Einrichtungen ggf. schließen oder privatisieren; Bürger auf private Angebote im Bereich der musischen Erziehung oder Ausbildung hinweisen		040301		
134	Zuschüsse an Vereine reduzieren oder streichen; insbesondere auf Kreisebene Praxis der direkten Vereinsförderung hinterfragen: Die direkte Vereins-förderung ist in erster Linie eine freiwillige Aufgabe der jeweiligen Heimatgemeinde des Vereins		040101 040201 040501 040701		
135	Kommunale Trägerschaft von Archiven auf den Prüfstand stellen, Zusammen-arbeit mit Nachbarkommunen oder Übertragung der Aufgabe an Private prüfen				
Volkshochschulen					
136	Zuschuss an Volkshochschule redu-zieren; Einrichtungen ggf. schließen; Bürger auf private Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung hinweisen		040401 040402		
137	Konzentration der VHS-Angebote auf einen oder wenige Standorte		040401 040402		
138	Kooperation mit Nachbarkommunen		040401 040402		
139	Zuschüsse je Studierendem (im Zeitablauf) ermitteln und mit Nachbarkommunen vergleichen		040401 040402		
140	Mindestteilnehmerzahl für das Kursangebot heraufsetzen und Kurse zusammenlegen		040401 040402		
141	Die Kursangebotspalette dahingehend durchforsten, ob bei allen Kursen ein dringender öffentlicher Zweck besteht; Kurse, die der persönlichen Lebens-gestaltung dienen, müssen grund-sätzlich kostendeckend angeboten werden		040401 040402		
142	Kosten für Werbung und sonstige Informationen der Volkshochschule verringern; Kursangebot im Internet		040401 040402		

	veröffentlichen				
143	Prüfen, ob höhere Entgelte (Gebühren) dem Nutzer zumutbar sind; Ermäßigungen und Gebührenfreistellungen überprüfen		040401 040402		
144	Honorare für Dozenten reduzieren		040401 040402		

Produktbereich 05 Soziale Leistungen

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
145	Druck von Seniorenzeitschriften und Zuschüsse für Seniorenfeiern, -tage, -fahrten, -nachmittagen über Drittmittel (Werbeträger) finanzieren		050108		
146	Zuschüsse an freie Träger und sonstige Institutionen überprüfen und reduzieren bzw. streichen		050402 050601 050904		
147	Durchführung von Seniorentreffs auf ortsansässige Vereine etc. übertragen		050108		
148	Kommunale Seniorenberatung hinsichtlich der Standards überprüfen und auf Angebote anderer verweisen. Regelmäßig besteht vor Ort ein gutes Netzwerk an Einrichtungen (z.B. Diakonie, AWO, VDK), Beratungsmöglichkeiten, Clubs und Initiativen für Senioren, so dass das kommunale Engagement reduziert werden kann		050108		
150	Prüfung der Bedarfsgerechtigkeit bei Integrationsmaßnahmen; Förderung der Integration und des Zusammenlebens/der Verständigung von Deutschen und Nichtdeutschen ist eine Querschnittsaufgabe, die gleichwohl können Angebote wie die Organisation /Durchführung von Hausaufgabenhilfe für ausländische Schüler, Durchführung von Veranstaltungen zum Thema Migration und Integration, Durchführung Internationaler Sommerfeste, Förderung und Betreuung ausländischer Kulturvereine, Durchführung von Interkulturellen Projekten		010101 010103 040401 040402 040602		
151	Teilnahme an kostenlosen oder günstigen Vergleichsringen, mit dem Ziel der kritischen Durchleuchtung von Kostenstrukturen	x	PB 05		
152	Kostenintensitäten (Kosten je Hilfeempfänger) und Falldichte (Empfänger		PB 05		

	je 1.000 Einwohner) getrennt nach einzelnen Hilfearten erheben, fortschreiben und mit anderen Kommunen vergleichen				
153	Durchschnittlich zu betreuende Fälle im Bereich Soziales je Sachbearbeiter ermitteln und mit Werten aus anderen Kommunen vergleichen		PB 05		
154	Auslastungskapazität der Übergangswohnheime für Asylbewerber regelmäßig überprüfen und ggf. Standorte schließen und Personalkapazitäten für die Betreuung von Asylbewerbern reduzieren		050401		
155	Im Rahmen der Gewährung von Hilfen für Senioren und behinderte Menschen ein integriertes Fallmanagement etablieren, um die Chancen auf eine (Re-) Integration zu steigern bzw. um Unterstützungsangebote hinsichtlich ihrer Zielerreichung zu überprüfen. Über ein ausreichend gutes Fallmanagement können Ausgaben zielgerichtet gesteuert und Hilfen bedarfsorientiert angeboten werden		050103 050108		
156	Kritisch berechnen, ob es mit der Einrichtung einer Wohnberatungsstelle älteren, behinderten und pflegebedürftigen Menschen durch gezielte Beratung ermöglicht werden kann, weiter in der häuslichen Umgebung zu verbleiben bzw. die Aufnahme in Pflegeheimen verhindert oder verzögert werden kann. Ziel sind Einsparungen von Kosten für Unterbringungen in Pflegeheimen		050102		
157	Gemeinnützige Organisationen an Betrieb sozialer Einrichtungen und an Einzelmaßnahmen im Bereich Soziales beteiligen; Bezuschussung privater Dienste im Bereich Soziales überprüfen		Diverse		
158	Alle Möglichkeiten zur Kostenerstattung durch Dritte und Heranziehung Unterhaltspflichtiger ausschöpfen; ggf. zur Durchsetzung von Unterhaltsansprüchen einen Juristen einsetzen bzw. für Rückforderungen und Kostenerstattungen temporär eine Arbeitsgruppe einrichten, die alle Akten abarbeitet, um Forderungen geltend zu machen		Diverse		
159	Kritische Maßstäbe bei der Ermessensausübung in der Sozialhilfe anlegen, Rückführung der Leistungen auf das		Diverse		

	gesetzliche Mindestmaß				
160	Einsparungen durch reduzierte Bau- und Ausstattungsstandards bei Einrichtungen der Sozialhilfe		Diverse		
161	Bei Verdacht auf Leistungsmissbrauch im Bereich der Sozialhilfe die erforderlichen Kontrollen zeitnah und regelmäßig ergreifen		Diverse		
162	Betreutes Wohnen der Heimunterbringung vorziehen		050102		
163	Zur Reduktion der Hilfen zur Pflege ist eine individuelle Hilfeplanung im Sinne eines Fallmanagements zu etablieren und systematisch die Heimnotwendigkeit im Bereich der Hilfen zur Pflege zu prüfen. Ein Fallmanagement steht im engen Zusammenhang mit einer qualifizierten Pflegeberatung. Der Einsatz einer Pflegefachkraft in der individuellen Hilfeplanung kann zu Einsparungen führen, da eine effektivere Beratung mit dem Ziel ambulant vor stationär erfolgen kann. Durch diese gezieltere Beratung können durchschnittliche Fallkosten gesenkt werden		Diverse		
164	Zuständige Sozialleistungsträger sind bei der Hilfe zur Pflege hinsichtlich Einstufung und Bedarfsfeststellung grundsätzlich an die Entscheidung der Pflegekasse gebunden. Wird jedoch der individuelle Bedarf eines versicherten Pflegebedürftigen von den (pauschalierten) Leistungen der Pflegeversicherung nicht abgedeckt, wird geprüft, welche zusätzlichen Leistungen erforderlich sind, die bei der Entscheidung der Pflegekasse nicht berücksichtigt werden konnten. Zuweilen erfolgt die Bedarfsfeststellung nach Aktenlage, wobei die Sachleistungen der Pflegeversicherung angerechnet werden. Durch einen Fallmanager kann der individuelle Bedarf geprüft werden. Hierbei kann zugleich eine Überprüfung der eingereichten Kostenvoranschlägen hinsichtlich ihrer Bedarfsnotwendigkeit, ihrer Angemessenheit bzgl. Vergütungshöhe und vertraglichen Zulässigkeit erfolgen (Klärung von Pflegebedarfen und pflegerischen Versorgungsbedarfen, Klärung und Prüfung der eingereichten Leistungsnachweise und Rechnungen, Beratung)		Diverse		

165	Im Leistungsbereich der stationären Hilfe zur Pflege Auszahlungstermin der Hilfeleistung entsprechend den Regelungen in den Rahmenverträgen auf den letztmöglichen Termin legen, um Zinsgewinne durch späte Auszahlung zu realisieren		Diverse		
166	Sofern Personen Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz erhalten, deren Asylantrag abgelehnt wurde, prüfen, ob durch intensive Beratung eine Rückführung in das Herkunftsland ermöglicht werden kann		050301		
167	Beteiligung am Zweckverband Senio prüfen und ggf. beenden		050403		

Produktbereich 06 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Freiwillige Zusatzangebote					
168	Kommunal initiierte und durchgeführte Ferienfreizeiten/Ferienspiele/Jugendfreizeiten Verbänden oder Vereinen übertragen; Reduzierung der Intervalle, z.B. nur eine Jugendfreizeit pro Jahr		060202		
169	Bei Ferien- oder Jugendfreizeiten Teilnahmegebühr verlangen; besonders kostenintensive Angebote bei Ferienspielen streichen; sofern mehrere Blöcke mit jeweils mehreren Tagen bei den Ferienspielen angeboten werden, können diese auf einen Block reduziert werden		060202		
170	Zuschüsse für freiwillige Leistungen wie Familienerholung, Ferienfreizeiten auf wirklich Bedürftige beschränken und Erhöhung der Eigenbeteiligung prüfen		060202		
171	Jugendsozialarbeitsleistungen kritisch auf deren Notwendigkeit prüfen, mögliche Personalreduzierung nicht ausschließen; Einsatz von Mitarbeitern im Rahmen eines freiwilligen sozialen Jahres, um Personalausgaben zu reduzieren; freiwillige Leistungen für Einrichtungen wie Job Central oder Jugend- und Drogenberatung auf ihre Notwendigkeit hinterfragen		060202 060301		
172	Einsatz von Streetworkern auf Notwendigkeit überprüfen (auch bei kommunalen Zuschüssen für Leistungen anderer Organisationen)				

173	Aufwendungen für den Betrieb von Jugendheimen/Zeltlagern minimieren oder streichen		060501		
174	Mädchenarbeit, etwa in Mädchencafes oder Jugendzentren sowie in Mädchentreffs einschränken. Das ist sowohl im offenen Betrieb (Kreative und handwerkliche Angebote, Bewegungsorientierte Angebote, Medienpädagogische Angebote, Elternarbeit, Hausaufgabenhilfe), bei Kultur und Bildung (Mädchentage, Feste und Veranstaltungen, Projekte, Kurse, Workshops, Girls´Day, Ferienfreizeit) sowie bei Einzelfallhilfen (Beratung, Begleitung, Krisenintervention) möglich; insbesondere prüfen, wo eine Straffung der Kurse, Workshops und Angebote im offenen Betrieb (z. B. nur noch einen Nachmittag offener Betrieb im Mädchencafe) möglich ist; durch Erhebung/Erhöhung von Teilnahmeentgelten für bestimmte Workshops/Veranstaltungen können zusätzliche Erträge generiert werden				
175	Anpassung von Angeboten zum Übergang von Schule zum Beruf: Maßnahmen wie Projekttage (individuelle Lebensplanung, Berufsorientierung, Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Einstellungstest, Simulation von Einstellungsgesprächen mit Personalchefs), Projektwochen (Bewerbungstraining, Soziales Training) sowie Einzelfallhilfe (Erstellung von Bewerbungen, Individuelle Beratung) reduzieren oder streichen		060301		
176	Reduzierung des Angebots an Jugendzentren bzw. im Bereich Jugendförderung. Sämtliche Angebote im offenen Betrieb (Spielen, Kochen, Internet, Werkstatangebote, Ausflüge, Erlebnispädagogische Freizeiten), Kultur (Konzerte, Feste, Tanzveranstaltungen, Sportveranstaltungen, Gruppenangebote), Bildung (Jugendforum, Präventionsprojekte, Workshops und Projekte, Informations- und Diskussionsveranstaltungen), Einzelfallhilfen (Beratung in besonderen Lebenslagen in Form von Krisenintervention und Nachbetreuung, Bewerbungshilfe) in die Überlegungen einbeziehen; Erhebung/Erhöhung von Teilnahmeentgelten für bestimmte Workshops/Veranstaltungen		060205		

Schulsozialarbeit					
177	Zuschüsse für Schulsozialarbeit reduzieren oder streichen		060302		
178	Grundsätzlich Prüfung der Notwendigkeit/des Umfangs von Schulsozialarbeit im Verhältnis zu den angestrebten Zielen		060302		
179	Einsatz von Mitarbeitern, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren, um Personalkosten zu sparen		060302		
180	Prüfen, ob sich Bürgerstiftungen oder sonstige Initiativen an der Finanzierung der Schulsozialarbeit beteiligen können		060302		
Pflichtige Aufgaben der Jugendhilfe					
181	Teilnahme an Vergleichsringen, z.B. der KGSt, mit dem Ziel der kritischen Durchleuchtung von Kostenstrukturen		Diverse		
182	Kostenintensitäten (Kosten je Hilfeempfänger) und Falldichte (Empfänger je 1.000 Einwohner) getrennt nach einzelnen Hilfearten erheben, fortschreiben und mit anderen Kommunen vergleichen		Diverse		
183	Durchschnittlich zu betreuende Fälle im Bereich der Jugendhilfe je Sachbearbeiter ermitteln und mit Werten aus anderen Kommunen vergleichen		Diverse		
184	Durch präventive Hilfen (z.B. sozialpädagogische Familienhilfe bzw. Erziehungsberatung) stationäre Maßnahmen (z.B. stationäre Heimerziehung) reduzieren; Familienunterstützende Hilfen der Heimunterbringung vorziehen. Familienbegleitende Hilfen haben das Ziel, den Familienverbund zu stabilisieren, die Erziehungskompetenz der Eltern zu erhöhen oder die Entwicklung von Kindern in Tagesgruppen zu unterstützen. Familienersetzende Hilfen kommen zum Tragen, wenn das Kindeswohl in den Familien nicht mehr gewährleistet werden kann. In diesen Fällen werden Kinder und Jugendliche vorübergehend oder dauerhaft bei Pflegeeltern oder in Heimen untergebracht		Diverse		
185	Interkommunale Zusammenarbeit bei Erziehungsberatung und Adoptionsvermittlung		060308 060601		
186	Gemeinnützige Organisationen an Einzelmaßnahmen im Bereich Jugend beteiligen		Diverse		
187	Einsparungen in der Jugendhilfe, indem Jugendliche nicht in ein Heim, sondern in eine Pflegefamilie gegeben werden.		060304 060305 060306		

	Die hier aufzuwendenden Kosten liegen i.d.R. weit unter den Heimkosten				
188	Regelmäßig prüfen, ob die Notwendigkeit der Heimerziehung unter fachlichen Kriterien weiterhin gegeben ist oder eine Rückführung in die Familie als möglich erscheint; durch Stabilisierung des Familienverbundes Rückführungen begünstigen	x	060304 060305 060306		
189	Bei Verdacht auf Leistungsmissbrauch im Bereich der Jugendhilfe die erforderlichen Kontrollen zeitnah und regelmäßig ergreifen	x	Diverse		
190	Alle Möglichkeiten zur Kostenerstattung durch Dritte und Heranziehung Unterhaltspflichtiger ausschöpfen		Diverse		
191	Sozialpädagogische Hilfen und Erziehungshilfen grundsätzlich zeitlich befristen, z.B. für ein Jahr. Die Hilfe bei Ablauf der Frist auf ihre weitere Notwendigkeit/Bedarf hinterfragen und ggf. einstellen	x	Diverse		
192	Sofern es im Bereich der Förderung von Kindern in Tagesbetreuung ausstehende Elternbeiträge und Essensentgelte gibt, sollte die Realisierung der ausstehenden Elternbeiträge und Essensentgelte intensiv vorangetrieben werden	x	060101 060102		
Kindertages- und Betreuungseinrichtungen					
193	Prüfen, ob Verlagerung von Aufgaben an freie und gewerbliche Träger kostengünstiger ist; insbesondere erheben, ob die Personalkosten für die Vergütung von Erziehern in kommunalen Kindertageseinrichtungen über den Personalkosten von Erziehern in Kindertageseinrichtungen freier Trägerschaft liegen		060401 060402		
194	Erhöhung von Benutzungsgebühren; Ermäßigung (Sozialstaffel) überprüfen		060401 060402		
195	Zusatzbeiträge für Sonderöffnungszeiten		060401 060402		
196	Erhöhung von Gebühren für die Betreuung von Kindern unter 3 Jahren (Teilnahme- und Kostenbeiträge nach § 31 HKJGB)		060401 060402		
197	Anpassung der Zuschüsse an freie Träger		060402		
198	Erhöhung der Gruppenstärke		060401 060402		
199	KJH Ernsthofen: Übertragung auf Dritte bzw. Schließung prüfen; Organisationsform hinterfragen		060501		

Produktbereich 07 Gesundheitsdienste

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
199	Kommunale Krankenhäuser auf Dritte übertragen; Schließung von Einrichtungen erwägen; Verkauf kommunaler Kliniken bzw. von Anteilen an derartigen Unternehmen		070101		
200	Freiwillige Leistungen der kommunalen Gesundheitsämter überprüfen. Leistungen einstellen, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind und die in gleicher Weise von Ärzten und Krankenhäusern erbracht werden können		070201		
201	Freiwillige Zuschüsse an Beratungsstellen für Suchtkranke reduzieren oder streichen		060602		

Produktbereich 08 Sportförderung

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
202	Sportlerehrungen nicht mehr durchführen, den Kostenrahmen oder die Zeitintervalle strecken		080101		
203	Bau- und Unterhaltungsförderung von vereinseigenen Sportstätten in Bezug auf die Fördersätze und die Notwendigkeit überprüfen und ggf. Förderung reduzieren oder einstellen		080101		
204	Grundsätzlich Eigenarbeiten einfordern, bevor kommunale Mittel eingesetzt werden	x	080101		
205	Zuschüsse an Sportvereine von deren Sportangebot, Mitgliederstruktur (z.B. Anteil der Kinder und Jugendlichen) und finanzieller Leistungsfähigkeit abhängig machen; insbesondere auf Kreisebene Praxis der direkten Sportvereinsförderung hinterfragen: Die direkte Vereinsförderung ist in erster Linie eine freiwillige Aufgabe der jeweiligen Heimatgemeinde des Vereins	x	080101		
206	Verwendungsnachweise bei Zuschuss-Gewährung konsequent und unnachgiebig prüfen		080101		

207	Geldwerte Sachleistungen an Sportvereine prüfen; Neben finanziellen Zuschüssen (direkte Zuschüsse) an Vereine und Verbände ebenfalls indirekte Zuschüsse in Form von nicht erhobenen Gebühren für die Nutzung kommunaler Liegenschaften.	x	080101		

Produktbereich 09 Räumliche Planung und Entwicklung

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
208	Vorbereitung von Stellungnahmen im Zuge der Regionalplanung gemeinsam mit anderen Kommunen; Reduzierung des Aufwandes für externe Berater				
209	Bei Orts- und Regionalplanung evtl. auf Vorarbeiten anderer Kommunen zurückgreifen				
210	Leistungen im Bereich Orts- und Regionalplanung (objektbezogen) an Dritte vergeben, wenn wirtschaftlicher				

Produktbereich 10 Bauen und Wohnen

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
211	Bei allen Neubauvorhaben stets die Investitionsausgaben großzügig veranschlagen, um gegen Planungsfehler gewappnet zu sein. Vor diesem Hintergrund die Neubauvorhaben kritisch überdenken		Diverse		
212	Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen für Baumaßnahmen grundsätzlich nur durchführen, soweit es sich eindeutig um rentierliche Maßnahmen handelt oder die Investition zur Durchführung pflichtiger Aufgaben unvermeidlich notwendig ist		Diverse		
213	Auf die Inanspruchnahme von Bundes- oder Landesfördermitteln für freiwillige Bauvorhaben verzichten, wenn eine kommunale Co-Finanzierung notwendig wird bzw. die Folgeaufwendungen aus dem Projekt die Folgeerträge übersteigen		Diverse		
214	Neubauvorhaben unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung genauestens auf ihre unbedingte Notwendigkeit prüfen		Diverse		

215	Folgeaufwendungen bei Neubauten realistisch kalkulieren, um gegen unerwartete Vorkommnisse gerüstet zu sein; Kosten etwaiger Unterhaltungs-maßnahmen auch nach Ablauf von Mängelbeseitigungs- und Gewähr-leistungsfristen einkalkulieren. Vor diesem Hintergrund Vorhaben noch einmal kritisch hinterfragen		Diverse		
216	Bereits beim Bau von Einrichtungen darauf achten, dass diese ggf. im Zuge der demographischen Entwicklung auch anderweitig genutzt werden können		Diverse		
217	Aufgrund der demographischen Entwicklung ist mancherorts von deutlich weniger Baugenehmigungs-verfahren und Bauberatungen auszugehen. Diese Arbeitsreduzierung kann u.U. mit der Einsparung von Stellen einhergehen		Diverse		

Produktbereich 11 Ver- und Entsorgung

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Energie					
218	Erfordernis eines Energiemanagements überprüfen		090101		
219	Im Bereich des Energieeinkaufs bei Strom, Gas und Öl können durch die Schaffung von Einkaufsgemein-schaften, größeren Sammelbestel-lungen, durch Anbieterwechsel oder Kündigung von Lieferverträgen Einsparungen erzielt werden	x	010107 PB 03		
220	Erlass von konkreten Handlungs-anweisungen an Hausmeister und Nutzer von Einrichtungen zu energie-sparendem Verhalten, wobei Standards wie Raumtemperaturen etc. festgelegt werden	x	010107 PB 03		
Müll					
221	Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Abfallbeseitigung prüfen	x	110101		
222	Gemeinsame Einrichtung von Sammel-stellen für Elektro- und Elektronik-schrott mit Nachbarkommunen	x	110101		
223	Der Bedarf an sauberem Häckselgut steigt tendenziell durch den Bau von Öko-Heizkraftwerken. Durch getrenntes Lagern des Ast- und Stammholzes vom		110101		

	übrigen Kompostmüll, der aus kommunalen Grünanlagen resultiert, ist es möglich, dieses Material an Verbrennungsanlagen zu verkaufen; ggf. entfällt / reduziert sich darüber hinaus der ansonsten häufig übliche kostenträchtige Abtransport des Kompostmülls durch private Unternehmen				

Produktbereich 12 Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Straßenausbau und -unterhaltung					
224	Bau- und Ausstattungsstandards bei Straßen verringern, z.B. durch Verzicht auf Flüsterasphalt		120101		
225	Straßenausbauprogramme unter Berücksichtigung der absehbaren Bevölkerungsentwicklung sowie von veränderten örtlichen und regionalen Gegebenheiten regelmäßig aktualisieren		120101		
226	Unter dem Blickwinkel der Wirtschaftlichkeit private Ingenieurbüros in Bau- und Erschließungsplanung von Straßenbaumaßnahmen einbeziehen		120101		
227	Einsatz privater Dienstleister bei Straßenunterhaltung		120101		
228	Reduzierung der Pflege des Straßenbegleitgrüns durch Aufgabe des Bestandes, z.B. durch Asphaltierung bzw. Pflasterung, Übertragung der Pflege auf die Anlieger bzw. Paten, Prüfung der Veräußerung von Grundstücken an Anlieger, durch Reduzierung der Pflegeintensität unter Beachtung der Verkehrssicherungspflicht. Eine Vergabe an Dritte kommt in Betracht, wenn diese kostengünstiger ist als die Pflege durch eigene Kräfte		120101		
Sonstige Maßnahmen Straßenverkehr					
229	Ampelanalagen temporär, z.B. nachts, abschalten; Verstärkter Bau von Kreisverkehren zur schrittweisen Reduzierung von Ampelkreuzungen. Durch den Bau von Kreisverkehren können Ampelanlagen reduziert werden und somit Kosten für Betrieb und Wartung der Ampeln reduziert werden		120101		

230	Nebenstellen für KFZ-Zulassungsstellen reduzieren		020203		
231	Grundsätzlich Gebührensätze mit denen anderer Kommunen vergleichen		020203		
232	Gebühren bei der Anordnung von Fahrtenbüchern prüfen und ggf. erhöhen		020203		
233	Gebühren der Fahrerlaubnisbehörde bei Neuerteilung eines Führerscheins nach Entzug (mit/ohne MPU) prüfen und ggf. erhöhen; Gebühren beim Direktentzug der Fahrerlaubnis prüfen und ggf. erhöhen		020203		
234	Gebühren der Zulassungsbehörde für Betriebsuntersagungen prüfen und ggf. erhöhen		020203		
Öffentliche Parkplätze und Parkhäuser					
235	Parkgebühren auch für eigenes Personal einführen		010106		
Grünpflegearbeiten					
236	Patenschaften für Grünpflegearbeiten mobilisieren		010107 PB 03		
237	Grünflächenpflege in eigener Regie mit Angeboten Privater vergleichen und ggf. Schritt für Schritt auf Betriebe des Garten- und Landschaftsbaus übertragen	x	010107 PB 03		
238	Arbeitsvorgänge, die eine kontinuierliche Kapazität bei nur geringer Auslastung erfordern, auf Private übertragen	x	010107 PB 03		
239	Pflegeintensive Grünanlagen umgestalten; Bepflanzungen vermeiden, die aufgrund ihrer Wurzeln Straßen oder Gehsteige beschädigen können		010107 PB 03		
240	Bei Grünanlagen sowie öffentlichen Plätzen oder öffentlichen Gebäuden auf Blumenschmuck verzichten	x	010107 PB 03		
241	Vorschläge für Pflegestandards unterbreiten, um den Pflegeaufwand zu reduzieren		010107 PB 03		
242	Pflasterung von Grünflächen, um Pflegeaufwand zu reduzieren		010107 PB 03		
Busse und Bahn					
243	Reduzierung des Fahrplanes; Taktreduzierung und Anpassung der Streckenführung		120201		
244	Schülerverkehr, gerade in ländlichen	x	030701		

	Räumen, ggf. auf private Unternehmen übertragen, die außerhalb der Schulzeiten Busse und Personal anderweitig einsetzen				
245	Ermäßigungen für Bedürftige bei Inanspruchnahme des ÖPNV überdenken		120201		
246	Schließung und Ausdünnung unrentabler Linien; Zeittakte anpassen (Reduzierung Fahrplan)		120201		
247	Vergabe von Busleistungen an Dritte	x	120201		
248	Prüfen, ob auf ausgewählten Strecken (ggf. zu bestimmten Uhrzeiten in Teilorte) durch den Einsatz von bezuschussten Ruf-Taxis oder kleineren City-Bussen anstelle von Bussen, Kosten eingespart werden können		120201		
249	Zusätzliche Erträge durch Bereitstellung von Werbeflächen an Haltestellen; Busse und Bahnen als Werbeträger vermarkten		120201		
250	Erstellung von Saison- und Nebensaisonfahrplänen	x	120201		
251	Veräußerung von Verkehrsgesell-schaften oder Anteilen an diesen Gesellschaften und Erlöse für die Schuldentilgung einsetzen		120201		
252	Neuausschreibung für die Reinigung der Haltestellen, Unterhalt von Halte- und Wartehallen, Winterdienst an Haltestellenbereichen und Papier-korbleerung unter Konsolidierungs-gesichtspunkten prüfen		120201		
253	Verzicht auf kostenfreie Fahrplanhefte; Fahrpläne im Internet bereitstellen		120201		

Produktbereich 13 Natur- und Landschaftspflege

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
254	Freiwillige Zuschüsse prüfen		130401		

Produktbereich 14 Umweltschutz

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
255	Freiwillige Leistungen, die sich aus		150101		

	dem Klimaschutz und der Agenda 21 ergeben, auf Bürgerinitiativen, Vereine, Stiftungen, Ehrenämter etc. verlagern				
256	Freiwillige Förderung für Naturschutz/ Tierschutz reduzieren		130301		
257	Angebote im Bereich Umweltberatung im Umfang reduzieren oder streichen		140101		
258	Landwirtschaftliche Flächen der Kommune veräußern		140101		
259	Zuschüsse für Nisthilfen (Vogelschutz, Fledermäuse) auf Notwendigkeit prüfen und ggf. reduzieren oder streichen		130301		
260	Verträge mit Tierheimträgern prüfen		020201		

Produktbereich 15 Wirtschaft und Tourismus

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Wirtschaftsförderung					
261	Leistungen der Wirtschaftsförderung auf ihre Notwendigkeit überprüfen und ggf. auf die Mindestanforderung reduzieren		150101		
262	Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen im Bereich Wirtschaftsförderung kritisch prüfen; Betreuung vorhandener Gewerbebetriebe strukturieren und Neuansiedlungen nach Kriterien wie Gewerbesteuerinnahmen sowie Anzahl neuer Beschäftigungsverhältnisse priorisieren		150101		
263	Ansiedlungswerbung auf jene Bereiche konzentrieren, in denen die Erfolgs-aussichten entsprechend den Ausgangsbedingungen in der Kommune und der Region hoch sind (Clusterbildung)		150101		
264	Vergabe von Gutachten sorgfältig Prüfen		150101		
265	Stellenausstattung im Bereich Wirtschaftsförderung mit anderen Kommunen vergleichen und ggf. Stellen streichen. Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit prüfen.		150101		
Tourismusförderung					
266	Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen im Bereich Tourismusförderung kritisch prüfen; Publikationen überdenken		150301		

267	Fremdenverkehrsrelevante Mitgliedschaften in Verbänden und Organisationen vor dem Hintergrund der Zielerreichung auf unbedingte Notwendigkeit prüfen; ggf. profitierende Unternehmen an Kosten beteiligen		150301		
268	Fremden- oder Verkehrsvereine mit der Beschilderung der Wanderwege beauftragen; Kostentragung durch Vereine		150301		

Produktbereich 16 Allgemeine Finanzwirtschaft

Nr.	Maßnahme	erl.	Produkt	Möglich ab	Volumen
Kommunalsteuern					
269	Bagatellsteuern Jagdsteuer einführen bzw. erhöhen		160101		
270	Behutsame Veranschlagung der Steuereinnahmen im Haushalt und der Finanzplanung, um keine Begehrlichkeiten zu wecken und gegenüber der Veranschlagung ggf. eintretende steuerliche Mehrerträge zur Verringerung der Verbindlichkeiten einsetzen zu können	x	Diverse		
Schulden- und Liquiditätsmanagement					
271	Liquiditätsplanung zur Vermeidung des Kassenkreditbedarfs nebst Zinsaufwand; diese Planung ist regelmäßig den aktuellen Entwicklungen anzupassen	x	160201		
272	Schuldenmanagement zur Reduzierung des Zinsaufwandes; regelmäßiger Abgleich von Plan- und Ist-Daten zur Verbesserung von Vorausberechnungen; ggf. Gründung von Darlehensgemeinschaften/Anbindung an bestehende Darlehensgemeinschaften	x	160201		
273	Durch ein planmäßiges Schuldenmanagement kleinere Einzeldarlehen vermeiden und eine Langfriststrategie entwickeln, wie trotz vertraglicher Verpflichtungen günstige Konditionen am Markt genutzt werden können, ohne die Gefahr zu laufen Vorfälligkeitsentschädigungen leisten zu müssen	x	160201		
274	Einrichtung eines sog. Cash-Pooling-Verfahrens, um Zinsvorteile zu erreichen; Um unnötige Kredite und Kassenkredite zu vermeiden, kann ein konzerninterner (Konzern Kommune)		160201		

	Liquiditätsausgleich vorteilhaft sein. Er soll die Inanspruchnahme der Geld- und Kapitalmärkte soweit als möglich vermeiden. Hierbei werden Salden-zusammenführungen auf einem Zentralkonto bankseitig vorgenommen. Bei der Kommune und ihren Auslager-ungen bestehende Guthaben und Kredite werden miteinander verrechnet. Verfahren sind so gestaltbar, dass auch Konten bei verschiedenen Banken und von verschiedenen Kontoinhabern einbezogen werden können				
275	Vermeidung von Investitionskrediten durch Ansparen allgemeiner Deckungs-mittel, um Personal- und Sachauf-wendungen für das Schuldenmanage-ment nebst Zinsen zu reduzieren		160201		
276	Prüfung von Umschuldungen zwecks Reduzierung des Zinsaufwandes bei Krediten für Investitionen oder Investitionsförderungsmaßnahmen	x	160201		
277	Vor jeder Kredit- oder Kassenkredit-aufnahme (auch überörtliche) Angebote von mehreren Kreditinstituten oder Finanzdienstleistern einholen. Ortsansässigen Instituten nur bei gleichen oder besseren Zinskonditionen den Vorzug geben	x	160201		
278	Um unverzüglich auf den Markt reagieren zu können, Entscheidungs-kompetenzen zur Kredit- und Kassen-kreditaufnahme intern möglichst zentralisieren	x	160201		
279	Aufstellung einer internen Richtlinie zur Begrenzung von Risiken, wie Liquiditätsrisiko, Zinsrisiko, Währungsrisiko und Bonitätsrisiko		160201		
280	Bei kreditähnlichen Rechtsgeschäften wie Hypotheken stets die Vor- und Nachteile gegenüber dem Kommunal-kredit abwägen	x	160201		
281	Verstreichen von Skonto-Fristen durch eindeutige Urlaubs- und Kranken-vertretungsregelungen vermeiden	x	Diverse		
282	Mögliche Spielräume bei der Position Zinsaufwand nicht als Deckung für über- und außerplanmäßige Aufwendungen einsetzen		160201		
Forderungsmanagement					
283	Verspätet eingetriebene Forderungen führen zu erhöhtem Zinsaufwand bei	x	010112		

	Finanzierungsbedarf bzw. zu niedrigeren Zinserträgen aus Geldanlagen. Zum anderen drohen tendenziell höhere Ausfälle. Eine zeitnahe und zentrale Überwachung von Forderungsbestand und -entwicklung ist insofern zentrales Element im Forderungsmanagement				
284	Überprüfung der Praxis bei Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen	x	010112		
285	Optimierung des Forderungsmanagements, um insb. eine zügige Realisierung ausstehender, fälliger Forderungen zu ermöglichen; Einbindung Privater bei privatrechtlichen Forderungen		010112		
286	Durchführung einer Forderungsinventur bei den Fachbereichen. Häufig bestehen dezentrale Forderungsbestände in Fachbereichen, die auf Grund von Bearbeitungsstaus entweder noch gar nicht gegenüber dem Schuldner geltend gemacht wurden oder nicht (in voller Höhe) in das zentrale Finanzsystem eingebucht wurden. Des Weiteren ist im Zuge der Inventur festzustellen, wie sich der Bestand an befristet bzw. unbefristet niedergeschlagenen Forderungen darstellt (Transparenz über den Forderungsbestand)	x	010112		
287	Optimierung der Organisation und der operativen Prozessabläufe in der Kasse durch gezielte Nutzung der Möglichkeiten des Telefoninkassos im Bereich des Mahnwesens als auch der Verwaltungsvollstreckung		010112		
Beteiligungsmanagement					
288	Überprüfung der Konzernstruktur – ggf. Holdinglösung mit Cash-Pool sowie Beteiligungsmanagement auch unter steuerlichen Gesichtspunkten (steuerlicher Querverbund, Umsatzsteuerkonzern), Gründung von Spiegelgesellschaften, Vermeidung von Ausschüttungsbelastungen durch Beauftragung von Gesellschaften unter direkter Aufgabenwahrnehmung		010101		
289	Strikte Rückführung der Betätigung von Gesellschaften auf ihren originären Unternehmensgegenstand, d.h. auch keine Spenden, kein Sponsoring und keine Stiftungsgründung durch		010101		

	Gesellschaften; Unterlassen oder Rückführung von Werbung und Repräsentation von kommunalen Unternehmen; Anstellungsbedingungen und Zusatzvereinbarungen mit den Geschäftsführungen kritisch und vergleichend prüfen				
290	Gesellschaften oder Beteiligungen unter Wirtschaftlichkeitsaspekten prüfen und ggf. zu Gunsten der Schuldentilgung veräußern; Ziel ist neben der Reduzierung von Zuschüssen und Zinsen auch die Verminderung von Steuerungs- und Überwachungskosten		010101		
291	Eigenbetriebe und öffentliche Unternehmen in den Kernhaushalt zurückholen. Mittlerweile kann auch im Kernhaushalt kaufmännisch gerechnet werden, womit dieses Argument für Auslagerungen entfällt.		010101		
292	Bei Verlagerung von Aufgaben auf Auslagerungen (Eigenbetriebe, öffentliche Unternehme etc.) die Notwendigkeit unter Auflistung sämtlicher Risiken und der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung darlegen. Es ist in jedem Fall zu vermeiden, dass es durch die Verlagerung zu einem Zuschussbedarf bzw. zu einer Minderung der Ertragsablieferung an die Kommune kommt		010101		
293	Das Haftungsrisiko für Beteiligungen kritisch prüfen: Über Haftungsrisiken aus der Rechtsformwahl und dem Abschluss von Verlustübernahmeverträgen hinaus können sich weitere Haftungsrisiken aus anderen vertraglichen Verpflichtungen, z.B. Bürgschaften, Gewährverträgen und Darlehen, sonstigen haftungsbegründenden Verträgen oder Cross-Border-Leasing-Geschäften ergeben		010101		
294	Erhebung einer Bürgschaftsprovision im Rahmen von Bürgschaftsübernahmen		010101		
295	Gedanken des „Konzerns Kommune“ aufgreifen und verstärken. Hier lassen sich u.U. in Aufgabenfeldern, die sowohl in der Verwaltung wie auch in den Beteiligungen bisher unabhängig voneinander wahrgenommen werden, erhebliche Kostenvorteile durch eine gemeinsame Nutzung und Standard-	x	010101		

	isierung vorhandener IT-Verfahren erzielen (z. B. Personalbetreuung bzw. -abrechnung, IT-Betreuung, Finanzbuchhaltung, Beschaffung von Fahrzeugen, Geräten und Verbrauchs-materialien, GIS-Anwendung)				
Finanzcontrolling					
296	Einführung eines Vertragscontrollings mit zentraler Erfassung aller Verträge, aus denen sich wiederkehrende Forderungen oder Verbindlichkeiten ergeben. Parallel zur Erfassung der Verträge Wirtschaftlichkeitsanalysen mit dem Ziel der Aufdeckung von Einsparpotentialen durchführen. Die zentrale dauerhafte Erfassung von Vertragsverhältnissen ermöglicht die zentrale Überwachung von Kündigungsfristen sowie der Einhaltung von Auflagen und Risikofaktoren	x	010101		
297	Einführung eines Investitions-controllings als Teil des betrieblichen Controllings prüfen, um verschiedene Investitionseinzelentscheidungen zu vernetzen. Hierbei sollen Wirkung und Erfolg einzelner Investitionsprojekte auf das Gesamtsystem analysiert werden und die Investitionstätigkeit auf die Bedürfnisse der Haushaltskonsoli-dierung abgestimmt werden		010101		
298	Zuschuss-Controlling einführen. Häufig werden an mehrehren Stellen und in verschiedenen Produkten freiwillige Leistungen, Zuschüsse, Zuwendungen gewährt. Einen zentralen Überblick, und damit eine umfassende Transparenz über die gewährten Leistungen, gibt es allerdings nicht. Denkbar ist an dieser Stelle eine zentrale Datei aufzubauen, aus der alle freiwilligen Leistungen hervorgehen. Hier wären z. B. alle vertraglich vereinbarten Leistungen mit Auswirk-ungen und Laufzeiten zu erfassen		010101		
Sonstiges Finanzmanagement					
299	Die Finanzplanung als Steuerungs-instrument einsetzen und Risiken in der Finanzentwicklung aufzeigen; Einnahmen in der Haushalts- und Finanzplanung eher vorsichtig, Ausgaben eher etwas großzügig ansetzen, um keine Begehrlichkeiten aufkommen zu lassen und gegen unvorhergesehenes gewappnet zu sein		010112		

300	Im Vorbericht zum Haushalt finanzielle Risiken aufzeigen und durch Heranziehung von Bevölkerungsvorausberechnungen die perspektivischen Auswirkungen des demographischen Wandels (Änderungen in Bevölkerungszahl und Bevölkerungsstruktur) auf den Haushalt darstellen, insb. für die Bereiche Investitionen und Personal; im Vorbericht ausführlich darstellen, welche finanziellen Auswirkungen sich aus Investitionsprojekten ergeben und welche Risiken bestehen		010112		
301	Integration von Produkten und zugehörigen Zielen sowie messbaren, steuerungsrelevanten Kennzahlen in Haushalt und Rechnung, weil auf diesen Komponenten die politische Zielsetzung und Ausrichtung der Kommune fußt; ohne diese Informationen kann keine zielgerichtete Aufgabenkritik stattfinden		010112		
302	Regelmäßige unterjährige Berichte über den Stand der Haushalts- und Finanzwirtschaft, nebst Kennzahlen zu den Produkten an die Vertretungskörperschaft geben, damit diese bei Planabweichung zeitig reagieren kann (siehe dazu § 28 GemHVO-Doppik)	x	010112		
303	Haushalt grundsätzlich nach dem Prinzip der Vorherigkeit aufstellen, damit Kommunalpolitik ihrer Verantwortung für den Konsolidierungsprozess nachkommen kann und noch vor Beginn des Haushaltsjahres korrigierend eingreifen kann. Bei Schutzschirm-Kommunen stellt ein Verstoß gegen diesen Grundsatz einen Vertragsbruch dar		010112		
304	Erhöhung der Kreisumlage bzw. des Anteils am Gesamtumlageaufkommen		160101		
305	Streichung oder Reduzierung des Kreisausgleichsstocks		160101		
306	Instrument der haushaltswirtschaftlichen Sperre einsetzen		Diverse		
307	Vorhandene Geldbestände der Kommune nicht längere Zeit zinslos auf dem Girokonto belassen. Sichere kurzfristige Geldanlagen (Tagesgeld, Festgeld) nutzen und dabei Verzinsung und Möglichkeiten für Geldanlage am Kreditmarkt vergleichen	x	160201		
308	Nachtraghaushalte und damit		010112		

	verbundenen Personal- und Sachaufwand nach Möglichkeit durch gute Planung vermeiden				
309	Erhebungen von Vorausleistungen bei begünstigenden Verwaltungsakten (Vorauskasse)		Diverse		
310	Prüfen, ob Teile der Finanzverwaltung (etwa Kasse bzw. die Bearbeitung von Steuern und Abgaben) in Kooperation mit Nachbarkommunen durchgeführt werden können		010101		

6 Auswirkungen auf die (mittelfristige) Finanzplanung

Die Auswirkungen auf die Finanzplanung sind selbstverständlich von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Einerseits natürlich die gesamtwirtschaftliche Lage, die letztendlich im Steueraufkommen von Land und Kommunen mündet und über den kommunalen Finanzausgleich als Hauptertragsquelle des Landkreises dient.

Aber auch von der konsequenten Umsetzung einer Vielzahl von Maßnahmen, da nur dann auch wirklich ein Konsolidierungserfolg erreichbar sein wird. Die nachfolgende Skizzierung der Finanzplanung bis ins Jahr 2020 geht deshalb von nachfolgenden, grundsätzlichen Faktoren aus:

- Erhöhung der Kostendeckungsgrade in den selbstbestimmten Gebührenhaushalten, Neukalkulation der Gebühren unter Einbeziehung der ILV.
- Die Entwicklung des kommunalen Finanzausgleichs entspricht den Prognosen des Erlasses des HMdIS vom 25.10.2013.
- Höhere Realisierungsquote im Bereich der Kostenerstattungen im Sozialbereich.
- Weiterhin 100 %-ige Übernahme der Kosten der Grundsicherung durch den Bund.
- Die prognostizierte steuerliche Entwicklung schlägt sich auch auf die Schlüsselzuweisungen nieder.
- Im Bereich der Personalaufwendungen gelingt es durch geeignete Maßnahmen (kein Aufwuchs, Umstrukturierungen, Wegfall von Leistungen), den Anstieg auf 1,5 %, ab 2017 auf 1 % zu reduzieren.
- Einsparung bei den Sach- und Dienstleistungen ab 2015 in Folge zu beschließender Einzelmaßnahmen.
- Kein weiterer Kostenanstieg im ÖPNV.
- In 2016 Halbierung, ab 2017 Wegfall Verlustausgleich Kreiskliniken.
- Begrenzung des Kostenanstiegs im Gebäudemanagement (Schulen) auf die Steigerung der Umlagegrundlagen.
- Kürzung der allgemeinen Zuschüsse um 10 %.
- Erhöhung der Ausschüttungen durch die Sparkassen.
- Maximaler Anstieg des Zinsniveaus für Kassenkredite auf 2 %.

Jahre 2013 bis 2016

Konten	Bezeichnung	2013	2014	2015	2016
50	Privatrechtliche Leistungsentgelte	19,4	19,0	21,0	21,0
51	Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	9.230,3	9.203,3	10.231,3	11.269,7
548-549	Kostenersatzleistungen und -erstattungen	16.178,9	15.693,1	16.007,0	16.327,1
5559, 558	Steuern und steuerähnliche Erträge einschließlich Erträge aus gesetzlichen Umlagen	174.883,1	178.051,7	183.409,6	191.660,3
547	Erträge aus Transferleistungen	90.355,5	94.126,9	95.538,8	96.971,9
540-543	Erträge aus Zuweisungen und Zuschüssen für laufende Zwecke und allgemeine Umlagen	58.969,1	69.657,9	69.685,8	71.288,0
546	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten aus Investitionszuweisungen und -zuschüssen	8.745,8	6.346,3	6.346,3	6.346,3
53	Sonstige ordentliche Erträge	1.029,7	796,9	804,9	812,9
Summe der ordentlichen Erträge		**359.411,8**	**373.895,1**	**382.044,6**	**394.697,2**
62, 63, 640-643, 647-649, 65	Personalaufwendungen	47.706,8	51.434,2	52.205,7	52.988,8
644-646	Versorgungsaufwendungen	3.381,5	3.534,6	3.587,6	3.641,4
60, 61, 67-69	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	17.144,8	21.127,8	21.022,2	20.917,1
66	Abschreibungen	15.709,9	14.748,9	14.748,9	14.748,9
71	Aufwendungen für Zuweisungen und Zuschüsse sowie besondere Finanzaufwendungen	63.870,9	75.027,8	76.123,1	76.108,5
73	Steueraufwendungen einschließlich Aufwendungen aus gesetzlichen Umlageverpflichtungen	52.098,4	52.876,5	54.197,2	56.633,8
72	Transferaufwendungen	175.069,2	184.450,3	186.294,8	188.157,8
70, 74, 76	Sonstige ordentliche Aufwendungen	421,5	439,9	444,3	448,7
Summe der ordentlichen Aufwendungen		**375.402,9**	**403.640,0**	**408.623,8**	**413.645,0**
Verwaltungsergebnis		**-15.991,1**	**-29.744,9**	**-26.579,2**	**-18.947,7**
56, 57	Finanzerträge	2.794,9	2.877,0	3.877,0	3.877,0
77	Zinsen und andere Finanzaufwendungen	11.733,0	9.290,7	8.519,4	8.942,7
Finanzergebnis		**-8.938,1**	**-6.413,7**	**-4.642,4**	**-5.065,7**
Ordentliches Ergebnis		**-24.929,2**	**-36.158,6**	**-31.221,6**	**-24.008,9**
59	Außerordentliche Erträge	4,5	4,5	4,5	4,5
79	Außerordentliche Aufwendungen	0,0	0,0	0,0	0,0
Außerordentliches Ergebnis		**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**
Jahresergebnis		**-24.924,7**	**-36.154,1**	**-31.217,1**	**-24.008,9**

Jahre 2017 bis 2020

Konten	Bezeichnung	2017	2018	2019	2020
50	Privatrechtliche Leistungsentgelte	22,0	22,0	23,0	23,0
51	Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	11.382,4	11.496,3	11.611,2	11.727,3
548-549	Kostenersatzleistungen und -erstattungen	16.653,6	16.986,7	17.326,5	17.673,0
5559, 558	Steuern und steuerähnliche Erträge einschließlich Erträge aus gesetzlichen Umlagen	200.282,3	210.296,4	220.811,2	231.851,8
547	Erträge aus Transferleistungen	98.426,5	99.902,9	101.401,4	102.922,4
540-543	Erträge aus Zuweisungen und Zuschüssen für laufende Zwecke und allgemeine Umlagen	73.382,2	75.566,5	77.844,8	80.221,4
546	Erträge aus der Auflösung von Sonderposten aus Investitionszuweisungen und -zuschüssen	6.346,3	6.346,3	6.346,3	6.346,3
53	Sonstige ordentliche Erträge	821,0	829,3	837,5	845,9
Summe der ordentlichen Erträge		**407.316,4**	**421.446,3**	**436.202,0**	**451.611,2**
62, 63, 640-643, 647-649, 65	Personalaufwendungen	53.518,7	54.053,9	54.594,4	55.140,4
644-646	Versorgungsaufwendungen	3.677,8	3.714,6	3.751,8	3.789,3
60, 61, 67-69	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	20.812,5	20.708,4	20.604,9	20.501,8
66	Abschreibungen	14.748,9	14.748,9	14.748,9	14.748,9
71	Aufwendungen für Zuweisungen und Zuschüsse sowie besondere Finanzaufwendungen	76.349,2	79.000,8	81.784,9	84.708,3
73	Steueraufwendungen einschließlich Aufwendungen aus gesetzlichen Umlageverpflichtungen	59.180,1	60.955,5	62.784,2	64.667,7
72	Transferaufwendungen	190.039,3	191.939,7	193.859,1	195.797,7
70, 74, 76	Sonstige ordentliche Aufwendungen	453,2	457,8	462,3	467
Summe der ordentlichen Aufwendungen		**418.779,7**	**425.579,6**	**432.590,5**	**439.821,1**
Verwaltungsergebnis		**-11.463,3**	**-4.133,3**	**3.611,5**	**11.790,1**
56, 57	Finanzerträge	3.877,0	3.877,0	3.877,0	3.877,0
77	Zinsen und andere Finanzaufwendungen	9.108,2	9.102,8	9.124,3	9.214,3
Finanzergebnis		**-5.231,2**	**-5.225,8**	**-5.247,3**	**-5.337,3**
Ordentliches Ergebnis		**-16.694,5**	**-9.359,1**	**-1.635,8**	**6.452,8**
59	Außerordentliche Erträge	4,5	4,5	4,5	4,5
79	Außerordentliche Aufwendungen	0,0	0,0	0,0	0,0
Außerordentliches Ergebnis		**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**
Jahresergebnis		**-16.690,0**	**-9.354,6**	**-1.631,3**	**6.457,3**

7 Fazit und Schlussbemerkung

Die in der obigen Finanzplanung dargestellten Auswirkungen sind gesondert gerechnet und entsprechen deshalb nicht in vollem Umfang der dem Haushalt 2014 beigefügten mittelfristigen Ergebnisplanung.

Wie daraus zu entnehmen ist, wird ein kurzfristiger Erfolg auch unter größten Anstrengungen nicht möglich sein. Dies liegt daran, dass konkrete Maßnahmen und Leistungskürzungen vorzusehen sind, deren Auswirkungen sich erst ab den Jahren 2016/2017 zeigen werden (weil z. B. Personal für nicht mehr zu erbringende Leistungen nicht sofort eingespart werden kann).

Unter den genannten Annahmen und unter der Voraussetzung entsprechender Sparbeschlüsse und Vorgaben, die sich aus dem Konsolidierungsprozess ergeben werden, wird aber ab 2019 ein positives Verwaltungsergebnis und ab 2020 ein positives ordentliches Ergebnis erreichbar sein.

Die Tatsache, dass in der Prognose für die Folgejahre ein weiterer kontinuierlicher Rückgang des Haushaltsdefizits ausgewiesen wird, beruht im Wesentlichen auf einer positiven Entwicklung externer Rahmendaten. Insofern wird die Neuregelung des kommunalen Finanzausgleichs ab 2016 entscheidende Bedeutung für die Entwicklung der Landkreisfinanzen haben.

Unabhängig davon ist sich der Kreistag des Landkreises Darmstadt-Dieburg aber des Umstandes bewusst, dass für die schwierige Situation auch die politische Schwerpunktsetzung mit den hohen Investitionen in den Schulbau und die kreiseigenen Kliniken verantwortlich ist.

Gerade deshalb ist man gewillt, die eigenen Steuerungsmöglichkeiten, auch durch die Vertreterinnen und Vertreter in den aus dem Kernhaushalt ausgelagerten Bereichen, zu nutzen und dadurch die Haushaltskonsolidierung voranzutreiben.

Dies ist umso mehr erforderlich, weil sich nach der Planung der auszugleichende Fehlbetrag aus Vorjahren bis ins Jahr 2019 auf insgesamt über 280 Mio. Euro aufaddieren wird. Bis diese Altfehlbeträge aus den dann ab dem Jahr 2020 erzielten jahresbezogenen Überschüssen ausgeglichen sind, wird der Landkreis -nach heutigem Stand- den gesetzlichen Konsolidierungsvorgaben unterliegen. Zeitlich betrachtet übersteigt dies heute jeglichen Prognosehorizont.