

Strategische Haushaltskonsolidierung

Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung u.a. am Beispiel Hochheim am Main

17. November 2014



Ausgangslage in den Städten und Gemeinden

Der Druck zur Haushaltskonsolidierung nimmt stetig zu

- Die Städte und Gemeinden stehen bereits seit längerem vor der schwierigen Aufgabe, einerseits ihre Haushalte nachhaltig zu konsolidieren, andererseits die Pflichtaufgaben sachgerecht zu erfüllen und im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge zeitgemäße Dienstleistungen anzubieten.
- Konsolidierungsprojekte sind inhaltlich anspruchsvolle, arbeits- und zeitintensive sowie politisch brisante Vorhaben.
 - Dabei ist allen Beteiligten regelmäßig klar, dass Handlungsbedarf besteht, um der Verantwortung auch für künftige Generationen gerecht zu werden.
 - Allerdings fehlt es oft am Mut auch unpopuläre Entscheidungen zu fällen.
- Der Finanzplanungserlass Hessisches Ministerium des Innern und für Sport vom 29. Oktober 2014 steigert die Pflicht zur HSK und fordert u.a.
 - Abbaupfad zur Reduzierung der Defizite im Ordentlichen Ergebnis mit Konsolidierungskorridor von 40 Euro (Mindestabbaubetrag) bis zu 75 Euro je Einwohner und Jahr für den Ausgleich in 2017
 - Aufstellung eines qualifizierten Haushaltssicherungskonzept nach Vorgabe der Leitlinien

"Gründe" gegen die Haushaltskonsolidierung

Best of verbaler Barrieren / Ausreden

- Bestehende u. zunehmende Aufgabenzuweisung an Kommunen lässt kein Sparen zu.
- Externe Einflüsse wie z.B. die Wirtschaftsentwicklung verhindert eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung.
- Die kommunalen Finanzausgleichssysteme lassen keine Ergebnisverbesserungen zu.
- Es wurden bereits sämtliche Bereiche beleuchtet und alle Möglichkeiten ausgereizt.
- Wenn wir noch mehr sparen, zerstören wir bestehende Strukturen.
- Noch weitere Leistungseinschränkungen sind dem Bürger nicht mehr vermittelbar.
- Weitere Abgaben- und Gebührenerhöhungen sind dem Bürger nicht zuzumuten.
- Mit dem Blick auf die Wahl, setzt die Politik Vorschläge nicht oder nur halbherzig um.
- Schon tausendmal probiert und nichts ist passiert. Das hatten wir alles schon mal.
- Das schafft es doch gar nicht bis in die politische Diskussion.
- Das ist das Papier nicht wert, auf dem es steht.

Anforderung an erfolgreiche Haushaltskonsolidierung

Wie kann ich auf diese "Gründe" reagieren?

- Entscheidungen sollten auf einer validen u. transparenten Datengrundlage beruhen.
- Nachhaltiges Sparen erfordert eine Ausrichtung an künftigen Handlungsfeldern (fraktionsübergreifende Formulierung von strat. Zielen in Koop. mit der Verwaltung)
- Analyse, Strategie und Haushaltskonsolidierung gehören zur Findung des Gemeinwohls zusammen.
- In der Erarbeitung eines HSK steht das Prinzip der Allseitigkeit an erster Stelle.
- HSK bedingt ein klares Instrumentarium zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen sowie auch die Moderation eines neutralen Dritten.
- Haushaltskonsolidierung ist Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik sowie Bürgern.
- Haushaltskonsolidierung funktioniert nur mit klaren Verantwortlichkeiten, Spielregeln und Strukturen.
- Haushaltskonsolidierung erfordert Bereitschaft, Vertrauen, Durchhaltevermögen und Offenheit aller Beteiligten.

"Klassische" Methoden der Haushaltskonsolidierung

Das "schnelle" Sparen allein reicht nicht mehr aus!

"Rasenmäherprinzip":

→ Einfach, schnell und vermeintlich gerecht. Wird oft verwendet um allen gleichmäßig "wehzutun". Unlogisch, setzt keine Prioritäten, auf Dauer destruktiv.

Verkauf von Vermögen:

→ Lediglich Einmaleffekte, keine dauerhafte Lösung, strukturellen Probleme bleiben, Folgewirkungen werden nicht beachtet.

Pauschaler Stellenabbau:

- → Ist ohne strategische Aufgabenreduzierung nicht mehr möglich, oder führt zu Qualitätsminderung.
- → kein Abgleich zwischen strategischen Zielen und Konsolidierungsmaßnahmen.
- → Keine Bestands- und Aufgabenkritik
- → keine Beachtung von erforderlichen Anpassungen der Leistungs- und Organisationsstrukturen
- Etc.

- → Strukturelle Probleme werden nicht gelöst.
- → Sparen am falschen Ende
- → Entscheidungen werden später bereut
- → Keine Akzeptanz für Entscheidungen
- → Nachhaltigkeit geht verloren
- \rightarrow Etc.

Analyse, Strategie und Haushaltskonsolidierung gehören zur Findung des Gemeinwohls zusammen!

Durch die Kombination verschiedener Module die Möglichkeiten erkennen

"Richtige" und wirkungsvolle Ergebnisverbesserungspotentiale werden nur erzielt, wenn die Kommune sich über die grundlegenden politischen Weichenstellungen und ihre strukturelle Ausgangsposition im Klaren ist.



Wer nicht genau weiß, wo er steht und wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt

Allen können wir es leider nicht recht machen! Aber auch das ist uns bewusst!

Klare und ehrliche Kommunikation schafft Akzeptanz

"Die Summe aller Einzelinteressen ergibt nicht das Gemeinwohl sondern Chaos." (Manfred Rommel, Stuttgarter OB von 1974 bis 1996)



Umsetzungsbegleitung zur Nachhaltigkeit

Eine Haushaltskonsolidierung endet nicht mit dem Konsolidierungskonzept!

Analysephase

- Umfassende Haushaltstrukturanalyse
- Prüfung freiwilliger und pflichtiger Aufgaben
- Aufgabenanalyse zur Zweck- und Vollzugskritik
- Analyse bereits vorliegender Projekte und Gutachten
- Interviews mit Politik und Verwaltung
- Kommunikation der Ergebnisse

Strategiephase

- Erarbeitung einer Strategielandkarte mit Festlegung künftiger Ziele
- Fraktionsübergreifende **Bestimmung** künftiger Handlungsfelder
- Priorisierung der Ziele als Basis der Haushaltskonsolidierung
- Bürgerbeteiligung durch ein Bürgerforum.

Maßnahmenentwicklung

- Erarbeitung von HSK-Maßnahmen aufgrund Analyseergebnisse, Einsparziele und strat. Ausrichtung auf verschiedenen Ebenen
- Prinzip der Allseitigkeit
- Ergänzungen und Qualitätssicherung durch neutrale Dritte
- Kommunikation der Ergebnisse / Entscheidungen

Umsetzungsbegleitung

- Erarbeitung der künftiger Planungs-, Steuerungs- u. Controlling-Prozesse zum HSK
- Verknüpfung mit Produkthaushalt / HH-Planungen
- **Operationalisierung** der strategischen Ziele durch HH-Ziele und Kennzahlen
- Stärkung des Dialogs zwischen Politik. Verwaltung, und Bürgern

Entwicklung einer Strategielandkarte

am Beispiel Hochheim am Main

Für uns ein aufwendiger aber unverzichtbarer Projektschritt



Strategielandkarte Hochheim 2020

Stand: 18.02.2014

Wie sieht unsere Stadt / Gemeinde im Jahr 2020 aus?

- Mit der Strategielandkarte werden die Zielsetzungen für wesentliche Handlungsfelder einer Stadt / Gemeinde definiert.
- Die Strategielandkarte zeigt auf, wie wir uns die Stadt / Gemeinde wünschen. Sie gibt dem öffentlichen (und dem privaten) Handeln Orientierung und Richtung.
- Künftige Maßnahmen und Schlüsselprojekte können und sollten daraus abgeleitet werden.

Die mit der Strategielandkarte verbundene Zielsetzung ist:

- → Sie dient sowohl den politischen Gremien als auch der Verwaltung als Orientierung.
- → Sie soll künftig durch die Priorisierung von Zielen Bestandteil und Maßstab des Handelns und Entscheidens sein.
- → Sie bietet den Einstieg in die Steuerung über Ziele und Kennzahlen im Produkthaushalt

Entwicklung von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen

am Beispiel Hochheim am Main

Grundlagen und Vorgehen

Rahmen / Grundlagen der HSK-Phase:



- Neue Ideen Fachbereiche
- Nachtrags-HH 2014
- Strategielandkarte

Ergänzung der neuen Ideen im Prozess mit:

Alte Konsolidierungskonzepte u. -ideen der Stadt Hochheim am Main bis 13/14



- Produktorientierte Maßnahmen-Checkliste HSGB
- Konsolidierungsleitlinie Land Hessen
- Ideen / Vorschlägen der LG / Politik / Bürger

Maßnahmenvorschläge arf GmbH aus Analysephase

Kick Off - Workshop mit Fachbereichen

Hausaufgabe: Ideen der FB zur Haushaltskonsolidierung

Einzelgespräche zur Abstimmung / Konkretisierung der Maßnahmen

Konsolidierung und Finalisierung der Maßnahmenideen in gemeinsamen **Workshops**

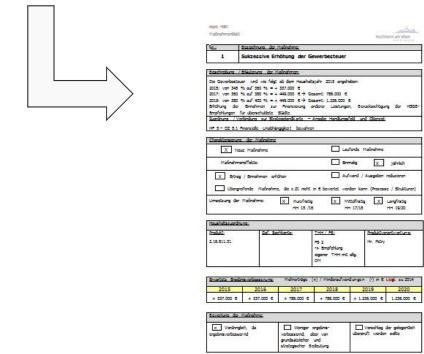
Maßnahmenübersicht in € inkl. Maßnahmenerläuterung Übergabe und Diskussion der Maßnahmen in der politischen Lenkungsgruppe mit allen Beteiligten

Maßnahmenliste und Maßnahmenblatt

am Beispiel Hochheim am Main

HSK-Projektarbeit mit erprobten und die HSK-Anforderungen erfüllenden Instrumenten

| Ifd N | . Produkt | THH | Maßnahme (Beispiele) | Charakter | | • | Erwartete Ergek | nisverbesserung | | | Strategisches | Erläuterungen |
|---------|-------------|-----------|--|--------------------------|-----------|------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|---------------|--|
| II a IV | . Produkt | (FB/Team) | iviaistiatitie (Beispiele) | Charakter | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Oberziel | Eriauterungen |
| 1 | 2.16.611.01 | | Gewerbesteuer sukzessive erhöhen | Ertrag erhöhen | 337.000 € | 337.000 € | 786.000 € | 786.000 € | 1.236.000 € | 1.236.000 € | | Erhöhung der Einnahmen zur Finanzierung anderer Leistungen, Berücksichtigung der HSGB-Empfehlungen für überschuldete Städte |
| 2 | 5.15.575.01 | _ | Stelle Wirtschaftsförderer nicht wieder besetzen | Aufwand reduzieren | 63.000 € | 63.000 € | 63.000 € | 63.000 € | 63.000 € | 63.000 € | 5.1 HSK | Aufgabenwahrnehmung der WiFö durch Bgm und FB 3 |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Maßnahmen Summe: | 400.000 € | 400.000 € | 849.000 € | 849.000 € | 1.299.000 € | 1.299.000 € | | |
| | | | Einsparziel | = Fehlbetrag It NT 2014: | 990.000€ | 1.250.000€ | 1.870.000€ | 1.870.000€ | 1.870.000€ | 1.870.000€ | | |
| | | | Differ | enz - noch einzusparen: | -590.000€ | -850.000€ | -1.021.000€ | -1.021.000€ | -571.000€ | -571.000€ | | |

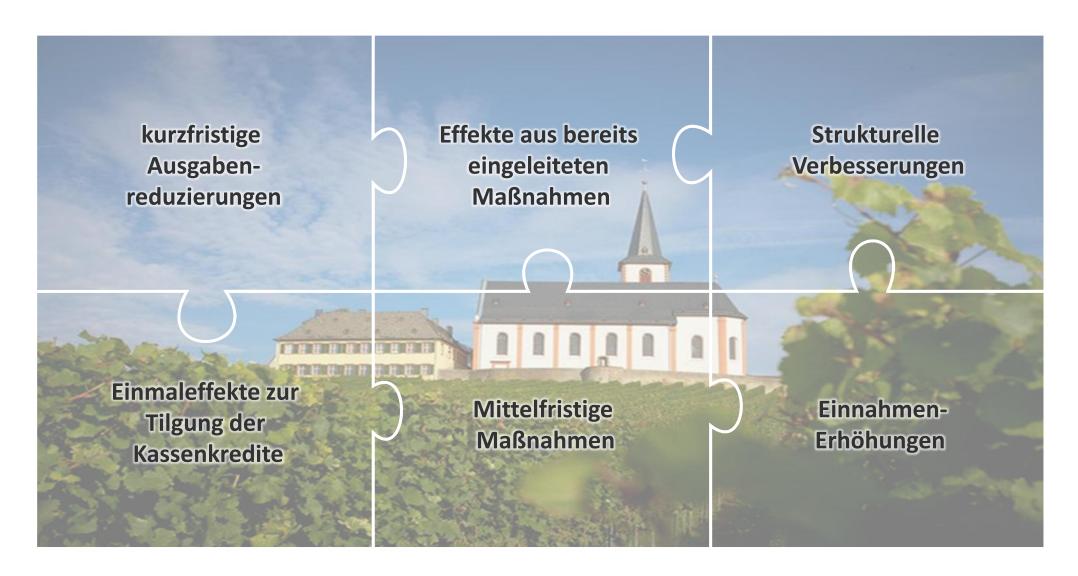


| | | | | Hode | heim am Main |
|--|---|--|--|---|--|
| 100 | Serechnung der | Malinahms. | | | |
| 1 | Sukzessive B | rhöhung der G | ewerbesteuer | 8 | |
| Sasdrabus | / Bributorumo dor | Malnalman. | | | |
| 2015: von 3 2017: von 3 2017: von 3 2019: von 3 Brichlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Bropfehlunge Kritische Kritis | atouer wid with fally 48 to all 50 to 45 50 % et 50 % of 50 % et 60 % | + SS7.000 E + 448.000 E + 648.000 E + 648. | camic 798.000 6 camic 1.298.000 lost turning for Lest tur | e on, Sorudaichtigu ifeld und Obersiel ufende Maßnehme | jahrlich |
| | | | | | |
| Umactisung | orgrafande Maŝinalin der Maŝinalime: | X Kurzfraüg HH 15 /16 | x N | | ac / Strukturon) Longfratig HH 19/20 |
| Umactung | der Maßnahme: | X Kurzfraüg HH 15 /Id | X M | HICCOFFISCION X | Longfristig HH 19/20 |
| Umactaung | der Maßnahme: | X Kurzfriatig | x N | Produktus Hr. Petry | Long/ratig HH 19/20 |
| Umacizung Hausholistus Produkt: 2.18.611.01 | der Maßnahme: | X Kursfraße HH 15 /M | THH / PS: PS 2 PS Institute of the mile of | Produktus Hr. Petry | Langfraßg HH 15/20 |
| Umacizung Hausholistus Produkt: 2.18.611.01 | do Malhalimo: | X Kursfraße HH 15 /M | THH / PS: PS 2 PS Institute of the mile of | Produktus Hr. Priny | Langfraßg HH 15/20 |
| Umactaung Housholtstur Produkt. 2.16.611.01 | de Malnahme: schure: Sal 3 colons colons runs: 2016 | X Kurafredge HH 13 /22 achkaria Michroträge | Indi/PS: Tindi/PS: #5 2 > Englichtung organic Tindi mit OM (+) / Mindonsufwo | 2019 | Longfra0g HH 19/20 2010/06/2019 2014 2020 |
| Umartizung Pradukt: 2.16.611.01 Streetiste S 2015 + 237.000 | de Malnahme: schure: Sal 3 colons colons runs: 2016 | X Kursfreige HH 13 /22 schkarda Michroträge 2017 | I IMM / PS: #5 2 * Sepfolying organic Title mill OM (+) / Mindoraulina 2018 | 2019 | Longfra0g HH 19/20 2010/06/2019 2014 2020 |

| The same of the sa | Screehrung der | Mathahma | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| 1 | Sukzessive Er | höhung der G | ewerbesteuer | | |
| Sastrolura | / Blaccounc dor (| (alinalmen | | | |
| 2015: van 345 2017: van 360 2019: van 360 Britishung dar Empfahlungan Buandhung // | ouer wind wite faight 1 % out 350 % = 4 1 % out 350 % = 4 1 % out 400 % = 4 7 Brindhmon zur für überschuldete (erbindung zur 500 | 537,000 € 449,000 € → G 449,000 € → G Phonocorung 5040tc tosiclan(K arts — | mami: 758.000 6 mami: 1.238.000 andoror Lostungo Anadio Hardiunai | e n, Sonicksichtigu | |
| | Pinanziale Unablia | 3.47 | n | | |
| | na der Malinahme | 5 | | /ords Mailnahms | |
| | lous Mailnahms | | | Fonds Marindrims | |
| A. N | | | | | |
| Maßnahm | nonoffokto: ag / Shnahmon orl | Ohon | ☐ Env | malig X fivand / Ausgebon | jahrlich roduzioren |
| Malinahir | nandfdilic | | in 6 bowartst wa | frand / Ausgebon | reduzieren |
| Malinahir | nandfolice: ag / Ennahman at grafanda Malinahm o Malinahma: | c, dic z.E. nelt X Kurzfraß | in 6 bowartst wa | fivand / Ausgaben | rodusionan is / Shukturan Lang/ristig |
| Maßnelin X Böre Überg Umsetzung de | manaffekte: ag / Ennahmen ert grafende Malinahm o Malinahme: | c, dic z.E. nelt X Kurzfraß | in 6 bowartst wa | (vand / Ausgebon rdon kann (Pracesa Melfratig X H 17/15 Praduktus Hr. Poby | rodusionan ic / Strukturon Langfratig HH 19/20 |
| Mainshir X Brite Ubang Ubang Umastrung de Hauholistuard Pradiki: 2.16.611.01 | manaffekte: ag / Ennahmen ert grafende Malinahm o Malinahme: | c, de z.z. nekt X Kurzfraß, HH 15 /U | in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold wa | (vand / Ausgebon rdon kann (Pracesa Melfratig X H 17/15 Praduktus Hr. Poby | reductions is / Strukturen is |
| Mainshir X Brite Ubang Ubang Umastrung de Hauholistuard Pradiki: 2.16.611.01 | nondfolice: sig / Emailmon ori graffonic Malinahm r Malinahmo: louine: Sol. Sa | c, de z.z. nekt X Kurzfraß, HH 15 /U | in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold was in 6 bowold with a construction of 6 bowold was in 6 bowold wa | French / Ausgeben from (Process Steffnatig X H 17/15 | reductions is / Strukturen is |
| Mainshir X Brise Ultergraduurg de Urractuurg de Claushellatuurd Praddit, 2.16.811.01 | nondfolice: sg / Smalmon of grafantic Malinahm v Malinahme: buna: \$24.5a | c, die z.E. neht X. Kurzfrabe HH 15 /0 chlanta | in 6 bovotic works in 6 bovotic works in 6 bovotic works in 6 Mills in 6 Mill | frond / Augebon riden Kenn (Process Staffindig X H 17/15 Probletic Hr. Poly olig. | redusioner in / Studioseria in / Studioseria in Langfradig HH 19/20 HH 19/2 |

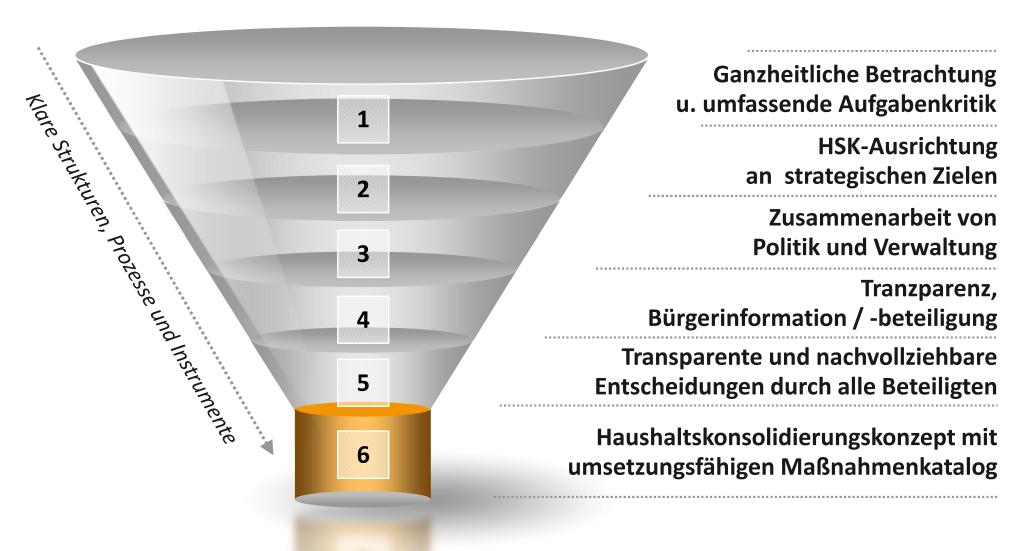
Der HSK-Maßnahmen-Mix gibt das Gesamtbild

Maßnahmenkategorien aus unserem HSK-Projekt in Hochheim am Main - Beispiele



Rückgewinnung des Handungsspielraums

Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung



Strategische Haushaltskonsolidierung

Unser Vorgehen am Beispiel Hochheim am Main – Überblick / Zusammenfassung

1. Phase:

Wo steht die Stadt Hochheim am Main?

2. Phase:

Wo will die Stadt Hochheim am Main hin?

3. Phase:

Wie erreicht die Stadt Hochheim am Main ihre Ziele?



Analysephase Aug 13 – Okt 13



Strategiephase Nov 13 – Feb 14



Maßnahmenentwicklung Mrz 14 – Jun 14

Analyse des städtischen Haushalts sowie anderer Projektergebnisse / Gutachten inkl. Interviews mit Verantwortlichen

Definition wichtiger Handlungsfelder und Zielsetzungen für die Stadt Hochheim in einer Strategielandkarte auf Basis der Analysephase

Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen mit Blick auf die Einsparziele und die strategischen Zielsetzungen

Bürgerinformation zur Haushaltslage und dem Projekt Haushaltskonsolidierung

Bürgerinformation zur Strategielandkarte und den Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen

Haushaltskonsolidierung mit professioneller Unterstützung

Nutzen für den Kunden aufgrund von Erfahrungen und erprobten Instrumentarien sowie Methodik

- Neutrale Argumentations- und Entscheidungsgrundlage für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit.
- Umfassende Moderation und Begleitung der (fraktionsübergreifenden) Entwicklung von Konsolidierungsmaßnahmen (politische Befriedung).
- Unterstützung bei der Kommunikation und in der Akzeptanzgewinnung für die HSK-Notwendigkeit und den verbundenen Maßnahmen in der Öffentlichkeit
- Aufzeigen nachhaltiger Lösungsansätze (keine politische Symbolik) aber auch Grenzen der Konsolidierungsmöglichkeiten.
- Erarbeitung von konkreten umsetzbaren Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung.
- Ergebnisdokumentation in einem an den gesetzlichen Anforderungen (Leitlinie) ausgerichteten Konsolidierungskonzepts.
- Erstellung eines nachvollziehbaren sowie fortschreibungsfähigen Haushaltskonsolidierungskonzepts für die nächsten Jahre.

• • • •