

Haushaltskonsolidierung und Schutzschirm-Kommunen

Leitfaden für konsolidierungsbedürftige Gemeinden und
Gemeindeverbände

Hrsg.
Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport und
Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften

Inhalt

1.	Konsolidierungskommunikation	3
2.	Konsolidierungstechniken	5
2.1	Zielplanung	5
2.2	Rasenmäher-Methode	6
2.3	Aufgabenkritik	7
2.4	Benchmarking	7
2.5	Controlling	7
3.	Konsolidierungsmaßnahmen nach Produktbereichen	8
3.1	Produktbereich Nr. 1 Innere Verwaltung	8
3.2	Produktbereich Nr. 2 Sicherheit und Ordnung	18
3.3	Produktbereich Nr. 3 Schulträgeraufgaben	19
3.4	Produktbereich Nr. 4 Kultur und Wissenschaft	21
3.5	Produktbereich Nr. 5 Soziale Leistungen	25
3.6	Produktbereich Nr. 6 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	27
3.7	Produktbereich Nr. 7 Gesundheitsdienste	31
3.8	Produktbereich Nr. 8 Sportförderung	31
3.9	Produktbereich Nr. 9 Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen	33
3.10	Produktbereich Nr. 10 Bauen und Wohnen	34
3.11	Produktbereich Nr. 11 Ver- und Entsorgung	36
3.12	Produktbereich Nr. 12 Verkehrsflächen und –anlagen, ÖPNV	38
3.13	Produktbereich Nr. 13 Natur- und Landschaftspflege	42
3.14	Produktbereich Nr. 14 Umweltschutz	43
3.15	Produktbereich Nr. 15 Wirtschaft und Tourismus	44
3.16	Produktbereich Nr. 16 Allgemeine Finanzwirtschaft	45
4.	IKZ - Interkommunale Zusammenarbeit	50
5.	Dialogverfahren	51
6.	Kommunale Haushaltskonsolidierungsexperten	52
7.	Vertiefende Lesehinweise zur Thematik der Haushaltskonsolidierung	52

1. Konsolidierungskommunikation

Kommunale Haushaltskonsolidierung wird im ersten Schritt einen gewandelten Kommunikationsweg in der Kommunalpolitik erfordern. Voraussetzung für die angestrebte Konsolidierung ist, eine politische Mehrheit in den kommunalen Gremien zu gewinnen. Darüber hinaus ist eine Einbindung der Einwohner und weiterer Akteure wünschenswert.

Für eine Konsolidierungskommunikation stehen mehrere Möglichkeiten zu Verfügung, von denen nachstehend einige exemplarisch aufgelistet werden:

- Neben der obersten **Zielformulierung**, einen Haushaltsausgleich (ordentliches Ergebnis) zu erreichen, sollte bei sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen auf die Generationengerechtigkeit als weitere wichtige positive Zielformulierung hingewiesen werden.
- Für die Unterrichtung / Beteiligung von politischen Gremien und Öffentlichkeit sollte der konkrete **Konsolidierungsbedarf in geeigneter Weise dargestellt** werden. Das kann zusätzlich zur Darstellung von konkreten Zahlen und Fakten auch visuell vorgenommen werden (s. etwa Abb. 2).
- Gerade in Schutzschirm-Kommunen sollten aufwanderhöhende oder ertragsmindernde Maßnahmen nach Möglichkeit verhindert werden.
- Einige Kommunen haben schon eine lange Reihe von Konsolidierungserfahrungen sammeln können. Von diesen Kommunen stehen Führungskräfte in Konsolidierungsfragen für Referate in Schutzschirm-Kommunen bereit (s. Liste in Kap. 6): Sie können **praxistaugliche Maßnahmen** aufzeigen, wie erfolgreiche Haushaltskonsolidierung gelingt und etwaige Ängste oder Vorbehalte nehmen (Lernen vom Bewährten).
- Das Lernen vom Bewährten wird auch dadurch unterstützt, dass regelmäßig **Kennzahlenvergleiche** möglichst breit eingesetzt und gegenüber der Kommunalpolitik und den Bürgern offen kommuniziert werden. Hierzu kann z.B. der künftig vom Ministerium des Inneren und für Sport in Zusammenarbeit mit dem Hessischen Finanzministerium herausgegebene Benchmarking-Bericht zu den Kommunal финанzen dienen. Daneben stellt das Hessische Statistische Landesamt umfangreiche Informationen zu Verfügung, z.B. einzelgemeindliche Realsteuerhebesätze etc. Ebenfalls relevant sind die jährlichen Berichte der Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften. Selbst wenn diese Berichte nicht unmittelbar die eigene Kommune betreffen, können doch Rückschlüsse auf eigene Konsolidierungsmöglichkeiten gezogen werden. Daneben können als weiterer Stichwortgeber die regelmäßig erscheinenden Berichte des Bundes der Steuerzahler Hessen e.V. fungieren.
- Auch wenn die Kommunalpolitik allein für den Haushalt verantwortlich bleibt, können Bürgerhaushalte als Instrument der Bürgerbeteiligung am Haushaltsgeschehen dienen. Sie können die Einsicht und das Verständnis in notwendige Konsolidierungsmaßnahmen erleichtern und die Notwendigkeit bürgerschaftlichen Engagements und eigener Konsolidierungsbeiträge sichtbar machen. Eine Spezialform von Bürgerhaushalten sind sog. **Konsolidierungshaushalte**, die sich auf Ertragsverbesserungen und Aufwandsenkungen konzentrieren, wobei die Einwohner an dieser Diskussion aktiv beteiligt werden. Die bekanntesten Beispiele sind die der Städte Solingen, Essen und Bonn (www.solingen-spart.de; www.essen-kriegt-die-kurve.de; www.bonn-packts-an.de). Weniger aufwendige technische Lösungen, die u.a. den Bürgern das Einbringen von Sparvorschlägen ermöglichen, finden sich schon heute auch in Hessen, z.B. in der kreisangehörigen Gemeinde Hünfeld (<http://www.huenfeld.de/stadt/Vorschlagsliste.htm>). Denkbar ist auch der Aufbau einer „Ehrenamtsbörse“, die Hinweise gibt, an welchen Stellen sich Interessierte für die Kommune einsetzen können. Der **Konsolidierungsweg** kann daneben durch Spar- und Ideenwettbewerbe der Bürgerschaft **unterstützt** werden (Bürgerpartizipation an der Konsolidierung).

- Die Schaffung von Transparenz ist elementar für eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung unter Beteiligung der Einwohner. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass in „Hinterzimmer-Veranstaltungen“ Entscheidungen getroffen werden, die Bürger nicht nachvollziehen können. Deren Einbindung in den Konsolidierungsprozess setzt umfassende **Transparenz** voraus. Informationen zum Haushalt sollten daher möglichst breit über mehrere verfügbare Kanäle zu Verfügung gestellt werden. Kostengünstig ist beispielsweise die regelmäßige Einstellung von Satzungen, Haushaltsplänen, Protokollen zu Haushaltsberatungen, Konsolidierungsprogrammen, Jahres- und Gesamtabschlüssen, Beteiligungsberichten etc. auf der kommunalen Homepage.
- Weiterhin ist es von Vorteil, die Haushalts- und Verschuldungssituation der Kommune sowie Notwendigkeiten der **Haushaltskonsolidierung zum „Stadtgespräch“ zu machen**, indem regelmäßig öffentlich über die Entwicklung der Konsolidierung berichtet wird. Hierbei sollten allgemeinverständliche Botschaften verwendet werden. Zur Visualisierung von Verschuldung und Konsolidierungserfolgen könnte eine Kommunalschuldenuhr vergleichsweise kostengünstig über die Homepage der Kommune eingerichtet werden. Hier sollte darauf geachtet werden, dass mindestens einmal jährlich die Ergebnisse der ausgelagerten Einheiten berücksichtigt werden.

ENTWURF

2. Konsolidierungstechniken

Mit der Teilnahme am Programm Kommunalen Schuttschirm haben die partizipierenden Gemeinden und Gemeindeverbände bereits den wesentlichen Schritt getan, um ihre eigene Finanzposition nachhaltig zu verbessern. Mit dem Beschluss der Vertretungskörperschaft, der Unterzeichnung des Konsolidierungsvertrages und der damit einhergehenden Vorlage des Konsolidierungsprogrammes haben sie ihre **Konsolidierungswilligkeit** unterstrichen.

Das Land honoriert diese Initiative durch die Ablösung kommunaler Schulden in merklicher Größenordnung, quasi als Starthilfe für den notwendigen Konsolidierungskurs der Kommune aus eigener Kraft. Weiterhin waren sich Land und kommunale Familie dahingehend einig, dass der notwendige Konsolidierungskurs in Schuttschirm-Kommunen deren **kommunale Selbstverwaltungsmöglichkeiten** so gering wie irgend möglich einschränkt. Es liegt im Ermessen der jeweiligen Kommune selbst, mit Hilfe welcher Konsolidierungsmaßnahmen sie den Weg zum Haushaltsausgleich ebnet. Lediglich auf den Haushaltsausgleich an sich bzw. auf den Defizit-Abbaupfad wird die Kommune verpflichtet.

Um Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen durchzusetzen und zu überwachen, können sich kommunale Entscheidungsträger einer Reihe von Konsolidierungsinstrumenten und -techniken bedienen. Sie können einzeln oder kombiniert zur Anwendung gelangen und sollten sich grundsätzlich an der **Zielplanung** (s. Kap. 2.1) ausrichten. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die eigenen Daten und Fakten aus der Rechnungslegung sowie aus der Kosten –und Leistungsrechnung zeitnah vorhanden sind. Nach den Prüfungserfahrungen der Überörtlichen Prüfung standen die Jahresabschlüsse zumeist nicht zeitnah den Entscheidungsträgern als Grundlage zur Verfügung.

Der Einsatz spezifischer Konsolidierungstechniken ist so lange fortzuführen, bis der Haushalt dauerhaft ausgeglichen ist. Einige spezifische Konsolidierungstechniken (Zielplanung, Rasenmäher-Methode, Aufgabenkritik und Benchmarking) werden nachfolgend knapp erläutert. Das Controlling begleitet die einzelnen Prozessschritte als Lieferant steuerungsrelevanter Informationen (s. Abb. 4.).

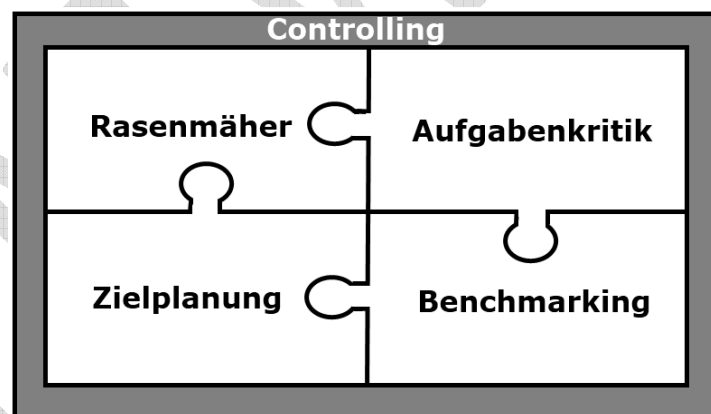


Abbildung 1: Zusammenspiel mehrerer Konsolidierungstechniken mit dem Controlling als Rahmen

2.1 Zielplanung

Der Weg der Konsolidierungsmöglichkeiten bis hin zum Haushaltsausgleich richtet sich nach einer Zielpyramide aus (s. Abb. 5). „Ohne Ziel ist jeder Weg falsch.“ Bevor sich eine Kommune Gedanken über einzelne Konsolidierungsmöglichkeiten macht, sollte sie sich ihrer **kommunalpolitischen Ziele** bewusst werden - der dauerhafte Haushaltsausgleich ist zwingend, um diese Ziele zu erreichen. Sein regelmäßiges Verfehlen führt zur finanziellen Handlungsunfähigkeit. Damit werden letztlich auch alle anderen kommunalpolitischen Ziele, z.B. im kulturellen, sozialen, umweltpolitischen Bereich etc., verfehlt. Die Kommunalpolitik sollte konkret benennen, welche Gegebenheiten für ihre Kommune prägend sind bzw. perspektivisch sein sollten (strategische Prioritätensetzung): Handelt es sich um eine Wohngemeinde, um einen Gewerbestandort, eine Tourismus- oder Kurregion etc.?

Will die Kommune bestimmte Stärken in den kommenden Jahren ausbauen, Schwächen beheben – all diese Fragen sind zunächst in einer Positionsbestimmung zu beantworten.



Abbildung 2: Zielpyramide zum Haushaltsausgleich

Erst auf Basis einer Zielplanung kann im nächsten Schritt ausgelotet werden, welche **Produkte** in welcher Intensität angeboten werden sollen, um diese Ziele zu erreichen bzw. welche Aufgaben / Einrichtungen künftig entfallen oder in geringerer Intensität durchgeführt werden sollen. Die Einbettung der Produktbereiche –gruppen und Produkte, nebst der damit avisierten Ziele, in den politisch-strategischen Planungsprozess, ist nicht nur vorteilhaft, sondern Kernbestandteil des in Hessen eingeführten neuen kommunalen Haushaltsrechts.

Eine Planung der Haushaltskonsolidierungsinitiativen an sich nebst Aufgabenkritik setzt voraus, dass die Kommune weiß, wo sie hin will. Dieser Prozess der Zielfindung ist nicht statisch, sondern dynamisch zu verstehen: Daher sind z.B. für den Bereich der freiwilligen Leistungen auch immer Befristungen von Vorteil. Allerdings sollte von Amts wegen die ggf. zu beschließenden oder zu streichenden Haushaltsermächtigungen erneut in den Entwurf der Haushaltssatzungen aufgenommen werden, da ansonsten eine Steuerung schwierig erscheint.

2.2 Rasenmäher-Methode

Die Rasenmäher-Methode ist eine simple Technik zur pauschalen Ausgaben-/Aufwandssenkung. Sie basiert auf der Grundannahme, dass alle Bereiche des Haushalts weitgehend gleichermaßen von Kürzungen betroffen sein sollen. Gerade in Kommunen **ohne längere oder ausgeprägte Haushaltskonsolidierungshistorie** kann die Methode in gewissem Umfang Konsolidierungsreserven erschließen.

Allerdings ist eine von der kommunalpolitischen Zielplanung losgelöste Umsetzung von Konsolidierungsmaßnahmen niemals intelligent (s. Kap. 2.1). Vor diesem Hintergrund hat die Rasenmäher-Methode Grenzen. Die Rasenmäher-Methode zielt auf **kurzfristige Haushaltsentlastungen** (quick wins) und ist damit insbesondere am Anfang von Konsolidierungsprozessen einzusetzen. Über die Jahre hinweg aufgebaute „Speckschichten“ bei einzelnen Haushaltsstellen werden mit Hilfe der Methode eliminiert. Und die Realsierung schneller Erfolge am Anfang eines Konsolidierungsprozesses ermutigt die Beteiligten, für den meist langjährigen Weg zurück in die dauerhafte finanzielle Leistungsfähigkeit.

Ein Vorteil der Rasenmäher-Methode besteht darin, dass es ein Gefühl der **Solidarität** innerhalb der Administration hervorrufen kann und daher mobilisierend wirkt (Alle, nicht einzelne, Fachbereiche müssen konsolidieren). Die Rasenmäher-Methode hilft hierbei v.a., unnötige bzw. zu hohe Ausgaben in den einzelnen Aufgabenbereichen abzubauen. Gleichwohl werden unwirtschaftlich erstellte oder unzweckmäßige Aufgaben mit dieser

Methode nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern weiter erbracht. An dieser Stelle kommt die Aufgabenkritik ins Spiel.

2.3 Aufgabenkritik

Unter dem Begriff der Aufgabenkritik wird die kritische Überprüfung der von der Kommune wahrgenommenen Aufgaben verstanden. Im Gegensatz zur Rasenmäher-Methode werden keine pauschalen Kürzungen vorgenommen – vielmehr wird für Produkte / Leistungen in freiwilligen Aufgabenbereichen einzeln (durch eine Kosten-Nutzen-Analyse) überprüft, ob die Aufgabenerledigung (durch die Kommune) zur politischen Zielerreichung notwendig ist oder ob die Aufgabe (teilweise) entfallen kann. Hier geht es um das „**Ob**“ der **Aufgabenerledigung** (Aufgabenkritik im engeren Sinne).

Bei Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben ist stets der Umfang der Leistungen zu hinterfragen und zu prüfen, ob die Erfüllung der Aufgaben wirtschaftlicher und kostengünstiger erfolgen kann (Aufgabenvollzugskritik). An dieser Stelle geht es demnach um das „**wie**“ der **Aufgabenerfüllung**. Zwar stehen Pflichtaufgaben außerhalb jeder zweckkritischen Betrachtung, da der Gesetzgeber hinsichtlich der Durchführung an sich allerdings häufig keine Mindeststandards (z.B. Stellenausstattung) vorgegeben hat, sind auch pflichtige Aufgaben nach Art und Umfang der Wahrnehmung disponibel.

Ergebnisse einer Aufgabenkritik können sein: Vollständige oder partielle Einstellung der Aufgabe, Verlagerung der Aufgabe auf einen anderen internen oder externen Aufgabenträger, Ausbau der Aufgabe usw.

2.4 Benchmarking

Leistungsvergleiche mit anderen Kommunen oder Privaten sind ein nützliches Hilfsmittel für die Etablierung einer Kultur des steten **Lernens vom Besten** – nicht zuletzt kann auf diese Weise überprüft werden, ob und in welchem Umfang durchgeführte Konsolidierungsmaßnahmen der Vergangenheit ihr Ziel erreicht haben.

Sofern im Rahmen des Benchmarking z.B. festgestellt wird, dass ein bestimmtes Produkt zu besonders hohen Kosten hergestellt wird, so hilft diese Information künftige Einsparpotentiale zu identifizieren. Im Zuge der zum nächsten Haushaltsplan durchgeführten Aufgabenkritik können demnach v.a. hier Einsparungen vorgenommen werden. Beim Benchmarking kann auf die Erfahrungen der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften zurückgegriffen werden. Insoweit wird auf deren Veröffentlichungen in den Zusammenfassenden Berichten hingewiesen.¹

2.5 Controlling

Die Steuerung der einzelnen Konsolidierungsmaßnahmen ist durch ein System zu begleiten, das Führungskräfte (aus Politik und der Administration) sowie ein u.U. eingerichtetes Konsolidierungsteam mit denjenigen Informationen versorgt, die zur Erreichung der Konsolidierungsziele benötigt werden. Bei diesem Informationssystem handelt es sich um ein Controlling in Verbindung mit einem Berichtswesen. In kleineren Kommunen wird das Controlling i.d.R. aus finanziellen Gründen durch die Kämmerei durchgeführt; ein eigenständiges Controlling ist i.d.R. eher in größeren Kommunen anzutreffen.

Das Controlling ist hierbei für die Beschaffung und Auswertung von steuerungsrelevanten Informationen zuständig. Es übernimmt mithin eine **Hilfsfunktion**. Potentielle Datenquellen sind z.B. der Haushalt, die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Ergebnisse aus Benchmarkings, interkommunalen Erfahrungsaustauschen und weitere (kennzahlenbezogene) Erhebungen. Das Controlling ist somit keine Haushaltskonsolidierungstechnik im eigentlichen Sinne. Vielmehr unterstützt das Controlling die Führungskräfte (ggf. auch ein eingerichtetes Konsolidierungsteam) bei der Haushaltskonsolidierung durch Lieferung entsprechender (Kennzahlen-) Informationen und trägt damit zu einer verbesserten Entscheidungsqualität bei.

¹ zuletzt Zweiundzwanzigster Zusammenfassender Bericht vom 19. Oktober 2011, LT-Drucks. 18/4222, siehe auch www.rechnungshof-hessen.de

3. Konsolidierungsmaßnahmen nach Produktbereichen

Im Folgenden findet sich eine Übersicht von Konsolidierungsmöglichkeiten. Die Vorschläge sind einzelnen Produktbereichen zugeordnet. Zwecks besserer Lesbarkeit und Orientierung wurden je Produktbereich zuweilen Unterüberschriften eingepflegt – bei diesen Unterüberschriften handelt es sich nicht um Produktgruppen oder Produkte. Einige Vorschläge haben produktbereichsübergreifende Gültigkeit. Zuweilen werden auch Alternativen aufgezeigt, d.h. die Maßnahmen können nicht additiv durchgeführt werden.

Nicht alle Vorschläge sind auf sämtliche Kommunen übertragbar oder unter den individuellen kommunalpolitischen Zielsetzungen kongruent umsetzbar – insofern handelt es sich um Anregungen, die einer vertieften Beschäftigung innerhalb der jeweiligen Kommune bedürfen.

Auf eine Trennung in spezifische Kreis- oder Gemeindeaufgaben wurde bewusst verzichtet, weil kreisfreie Städte sowohl Kreis- wie auch Gemeindeaufgaben wahrnehmen. Überdies ist die Aufgabenverteilung zwischen Kreisen und kreisangehörigen Gemeinden nicht in jeder Region identisch.

Einige Konsolidierungsvorschläge entfalten unmittelbar eine haushaltsentlastende Wirkung, andere wirken mittel- bis langfristig. Schutzschirm-Kommunen sollten von Anfang an alle Vorschläge abwägen, auch um den dauerhaften Haushaltsausgleich im vereinbarten Zeitraum zu erreichen.

3.1 Produktbereich Nr. 1 | Innere Verwaltung

(1) Politische Führung

- a. Optionsmöglichkeiten zur Verkleinerung der Vertretungskörperschaft prüfen (siehe dazu §§ 38 Abs. 2 HGO und 25 Abs. 2 HKO)
- b. Reduktion des Gemeindevorstandes; Anzahl der Beigeordneten reduzieren
- c. Abschaffung, Verkleinerung oder Zusammenlegung von Kommissionen und Ausschüssen
- d. Verkleinerung oder Abschaffung von Ortsbeiräten
- e. Zur Begrenzung der Höhe des Ersatzes für Verdienstausschlag für alle Empfängergruppen die maximale Höhe der Entschädigung durch die Satzung begrenzen (Höchstgrenzen der Verdienstausschlagpauschalen)

(2) Gremiensitzungen

- a. Aufwandreduzierung im Gremienbüro, z.B. (sofern möglich) durch Versand elektronischer Unterlagen etc. zur Sitzungsvorbereitung
- b. Einladungen zu den Sitzungen der Vertretungskörperschaft, der Ausschüsse, des Ortsbeirates und des Gemeindevorstandes (sofern möglich) per E-Mail vornehmen
- c. Reduzierung der Anzahl von Vertretungskörperschaft- und Ausschusssitzungen auf das unbedingt nötige Maß (siehe dazu §§ 56 HGO und 32 HKO); Entwicklung der jährlichen Anzahl der Vertretungskörperschafts-, Ausschuss- und Fraktionssitzungen beobachten und mit Nachbarkommunen vergleichen (Lernen vom Besten); Sitzungsintervalle strecken.
- d. Sitzungsbegleitende Aufwendungen für Protokollführung, Vorlagenerstellung sowie Vor- und Nachbereitungen der Sitzungen in regelmäßigen Abständen überprüfen

- e. In Sitzungsvorlagen mögliche Alternativen mit Vor- und Nachteilen / Nutzen und Kosten so präzise und objektiv wie möglich zur besseren Entscheidungsfindung der politischen Gremien darlegen
- f. 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 der Kernadministration überlassen (keine kleinteilige Steuerung über einzelne Haushaltsansätze); von der Vertretungskörperschaft einfordern, dass sie zu einzelnen Produkten Ziele und Kennzahlen zur Erfolgsmessung festlegt

(3) Repräsentation / Öffentlichkeitsarbeit

- a. Neujahrsempfänge überdenken oder gemeinsam mit Nachbarkommune organisieren, um Sach- und Personalaufwand zu senken
- b. Reduzierung des Aufwandes für Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation sowie Ehrungen (Ehrungsgeschenke etc.); Entlastung der Führungsebene durch Verantwortungsübertragung auf dezentrale Einheiten; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in einer Stelle konzentrieren (Koordinatorfunktion) und auf zusätzliche Pressebeauftragte in einzelnen Dezernaten oder Ämtern verzichten
- c. Kostenloses Ortsblatt (sofern ein solches besteht) einstellen oder nur gegen angemessenes Entgelt (z.B. für Werbung Externer) anbieten

(4) Partnerschaftspflege („Städtepartnerschaften“)

- a. Aufwandreduzierung durch Verringerung oder Streichung von Fahrtzuschüssen; Selbstbeteiligung einführen, auf Basis derer sich Delegationsmitglieder an Kosten beteiligen; Streckung der Besuchsintervalle; Verkleinerung von Reisedelegationen (Teilnehmerzahl)
- b. Übertragung von Aufgaben der Partnerschaftspflege an Partnerschaftsvereine
- c. Neue Partnerschaften nur eingehen, wenn ein lebhafter Austausch zwischen den jeweiligen Bürgern bzw. Vereinen und Verbänden dauerhaft ohne kommunale Zuschüsse möglich ist

(5) Gebäudereinigung

- a. Reduzierung von Reinigungsstandards und Reinigungsintervallen für Dienstgebäude und sonst. öffentliche Einrichtungen; Leistungsvorgaben für eigene Reinigungskräfte überprüfen
- b. Übertragung von Verantwortung für Reinhaltung an Beschäftigte
- c. Prüfung des Maschineneinsatzes (Reinigungsmaschinen), nebst Wartungskosten
- d. Kostensenkung durch Einsatz leistungsfähiger Reinigungsmaschinen, insb. in großflächigen Räumen wie Veranstaltungssälen oder Turnhallen erwägen
- e. Privatisierung der Gebäudereinigung Zug um Zug anstreben, wenn dadurch eine Haushaltsentlastung erreicht werden kann
- f. Spätestens im Zuge der Doppik-Einführung werden die Quadratmeterzahlen aller öffentlicher Gebäude und Flächen transparent. Mit diesem Wissen sollten Reinigungsverträge überprüft werden, ob bei diesen u.U. eine zu großzügige zu reinigende Flächen angegeben wurde; ggf. Nachverhandlungen veranlassen

(6) Personalangelegenheiten

- a. 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
- b. Stete Prüfung, ob Aufgaben durch organisatorische Maßnahmen mit weniger Personaleinsatz bewältigt werden können, z.B. durch Zusammenlegung bzw. Verlagerung von Arbeitsbereichen, durch Technikeinsatz (beispielsweise durch Automatisierung von Büro- und Schreibaufgaben) oder durch interkommunale Zusammenarbeit
- c. Analyse der Aufgabenstellung bei beabsichtigten Erst- bzw. Wiederbesetzungen von Stellen; ggf. auf Besetzung der Stelle verzichten
- d. Maximale Prozentquote, z.B. 50 Prozent, für die Auszubildenden eines Ausbildungsjahrganges festlegen, die in unbefristete Arbeitsverhältnisse übernommen werden können, wenn die Abschlussprüfungen eine Übernahme rechtfertigen und sich die Beschäftigten während einer sich nach der Ausbildung anschließenden Probezeit bewähren und Stellen im Stellenplan ausgewiesen sind
- e. 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.
- f. Um Personalkosten perspektivisch nachhaltig zu reduzieren, soll bei jeder 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
- g. 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
- h. Höhergruppierungen von Beschäftigten nur aufgrund tarifvertraglicher Ansprüche veranlassen
- i. 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 (Sabbaticals und andere Formen von unbezahltem Urlaub)
- j. Erforderlichkeit von Überstunden kritisch prüfen; Dienstvereinbarung zu gleitenden Arbeitszeiten
- k. Notwendigkeit der Inanspruchnahme von Aushilfskräften kritisch prüfen
- l. 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

- m. Einführung und konsequente Nutzung leistungsorientierter Entgeltbestandteile, um gerade beim Wegfall von Stellen die verbleibenden Mitarbeiter, die ggf. Mehrarbeit leisten müssen, um den Wegfall zu kompensieren, zu motivieren
- n. Etablierung eines betrieblichen Vorschlagwesens für Einsparvorschläge; ggf. Prämierung der finanziell bedeutsamsten Vorschläge, die auch umgesetzt wurden
- o. Personalausstattung der Querschnittorganisationen wie Haupt-, Personal-, Presse- und Kämmeriamt 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
- p. Prüfen, ob das Personalamt in Kooperation mit Nachbarkommunen betrieben werden kann; gemeinsamer Ausbildungsverbund mit Nachbarkommunen
- q. 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

(7) Mitarbeitersozialleistungen

- a. 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
- b. Streichung von Zuschüssen für Betriebsausflüge und Betriebssport; bei Betriebsfeiern Entrichtung eines Eigenanteils bei Mitarbeitern einfordern
- c. Regelmäßig Krankenstand feststellen und prüfen, ob Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement zu einer Senkung der Krankenquote führen

(8) Personalrekrutierung

- a. Größe von Stellenanzeigen in örtlichen oder überörtlichen Zeitungen der gesuchten Position entsprechend auf das erforderliche Maß beschränken
- b. Internet für Stellenanzeigen oder für weiterführende Informationen zu Stellenangeboten nutzen
- c. Verzicht auf Einschaltung von Personalvermittlungsagenturen bei der Akquirierung von Führungskräften – nur hierauf zurückgreifen, sofern wirtschaftlich

(9) Dienstreisen

- a. Notwendigkeit von Dienstgängen und Dienstreisen kritisch überprüfen (inkl. der des Führungspersonals); Kodex für Dienstreisegründe aufstellen
- b. Termine mit Externen nach Möglichkeit und Zweckmäßigkeit innerhalb der Dienststellen und ohne Anreise des eigenen Personals
- c. Prozess der Reisekostenabrechnung dezentralisieren, indem Abrechnungssheets weitestgehend von dem Mitarbeiter selbst ausgefüllt werden. Die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit kann die Kontrolle übernehmen, da diese die Reisen in der Regel auch genehmigt. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob durch Standardisierung noch eine Effizienzsteigerung erreichbar ist, z.B. durch die Vorgabe, dass Gehalt und Reisekosten ausschließlich auf ein Konto überwiesen werden können

- d. Einführung eines professionellen Reisemanagements zur Senkung der Reisekosten (auch für Fortbildungsveranstaltungen), indem gezielt Frühbucherrabatte, Mengenrabatte oder Mitfahrmöglichkeiten genutzt werden

(10) Fortbildung

- a. 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.
- b. Zur Setzung von Leistungsanreizen Budgetierungsinitiativen implementieren, bei denen Mittel aus Budgetunterschreitungen (partiell) zu Gunsten der verantwortlichen Mitarbeiter für Fortbildungszwecke eingesetzt werden können (motivationsfördernd)
- c. 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
- d. 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
- e. 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 Kommunalverwaltung zum Tragen kommt.

(11) Dienstwagen

- a. Zentralisierung, Reduzierung und Abschaffung der Dienstwagenflotte; Veräußerung von Dienstfahrzeugen
- b. Verzicht auf Dienstwagenfahrer (z.B. Fahrer der Bürgermeisterei)
- c. Bei unvermeidlichen Neuanschaffungen von Dienstfahrzeugen kalkulieren, ob Kauf oder Kommunalleasing günstiger ist.
- d. 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.

(12) Gebäudebewirtschaftung

- a. Prüfung von Energiesparmöglichkeiten, nötigenfalls unter Einbeziehung Privater; Dienstanweisung zu energiesparendem Verhalten publizieren; Raumtemperaturreduzierung in öffentlichen Gebäuden; Schulungen zu Energiesparmaßnahmen an Einrichtungen wie Schulen, Kindergärten etc.
- b. 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

- c. Energiekostenreduzierung durch verbesserte Wärmedämmung, den Einsatz von Photovoltaik, Wärmerückgewinnung und ähnliche Vorhaben, wobei hier stets Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen anzustellen sind, weil zunächst Investitionen anfallen.
- d. 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.
- e. 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; Einsatz von Bauhofmitarbeitern bei kleineren Reparatur- und Unterhaltungsmaßnahmen
- f. Liste der realisierbaren Vermögensgegenstände (inkl. generierbare Erlöse) aufstellen. Unter Beachtung von § 109 HGO und unter Prüfung der Rentierlichkeit (welche Erträge und Aufwendungen sind an die Immobilie gekoppelt) können für diese Vermögensgegenstände Veräußerungen zwecks Ablösung der teuersten Kredite erwogen werden
- g. Veräußerung von Immobilien grundsätzlich öffentlich bewerben und ggf. unter mehreren Interessenten versteigern; Künftig frei werdende und nicht mehr benötigte kommunale Gebäude konsequent dem Immobilienmarkt zuführen und veräußern. Für freistehende Gebäude u.U. ein Maklerbüro mit der Vermittlung zu Interessenten beauftragen
- h. 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
- i. 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 (Lernen vom Besten)
- j. Um einen Anreiz für die Fachbereiche zu setzen, die Optimierung (Reduzierung) ihrer Flächenbestände anzugehen, kann die Umsetzung eines Vermieter-Mieter-Modells hilfreich sein. Mit der Einführung dieses Modells wird der Flächen- und Ressourcenverbrauch im Bereich der Gebäudebewirtschaftung für die Fachbereiche budgetwirksam: Die Nutzer zahlen für die bereitgestellten Flächen eine Miete an den Eigentümervertreter (Vermieter). Wenn die Nutzer sich von Gebäudeflächen trennen, können sie sowohl die Kaltmiete als auch die Bewirtschaftungskosten in voller Höhe einsparen. Die anderweitige Verwertung der Flächen am Markt obliegt in der Folge dem Vermieter. Um die Flächenreduzierung und den damit verbundenen Einspareffekt für die Nutzer attraktiv zu gestalten, sind Festlegungen zur Verteilung der erzielten Effekte zum Vorteil des Fachbereichs denkbar. Voraussetzung für die Einführung solcher Modelle ist eine weitgehende Transparenz über die einzelnen Kostenbestandteile der internen Miete
- k. Die räumliche Unterbringung der (Kern)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

(13) Liegenschaftsmanagement

- a. Liegenschaften zum Marktpreis veräußern, wenn sie nicht aktuell oder nicht in naher Zukunft zur Erfüllung kommunaler Aufgaben benötigt werden
- b. Anpassung von Erbbauzinsen bzw. Veräußerung von Erbbaurechten; Überprüfung und ggf. Anpassung von Vertragsbedingungen bei Erbbauverträgen
- c. Veräußerung und Verpachtung von Grundstücken grundsätzlich öffentlich ausschreiben und ggf. unter mehreren Interessenten versteigern
- d. Pachtzinsen für Kleingärten prüfen und bei Bedarf anheben
- e. Bei verpachteten Grundstücken Pachtverträge überprüfen und anpassen. Dazu sind die bestehenden Verträge systematisch zu sichten und die Höhe der Pachtzinsen einheitlich anzupassen.
- f. Bei kommunalen Weideflächen etc. können bei Übertragung auf Private Nutzungsentgelte vereinbart werden
- g. 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 „Filletstücke“ können neue Anlagen am Ortsrand etc. (mit-)finanziert werden
- h. Veräußerung kommunaler Festplätze erwägen. Häufig befinden sich diese in attraktiven Lagen
- i. 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).

(14) Aufbauorganisation

- a. 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 Leistungsspanne möglichst wenige Organisationseinheiten bilden (Bessere Auslastung der Führungskräfte mit Leitungsaufgaben, Reduzierung des Koordinierungsbedarfs, Verkürzung verwaltungsinterner Koordinationswege, bessere Personaleinsatzflexibilität und Vertretungsmöglichkeit innerhalb der Organisationseinheit)
- b. 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
- c. Gründung von Telefonzentralen mit Nachbarkommunen

- d. Bei Straffung der Organisationsstruktur durch Zusammenlegung einzelner Organisationseinheiten (Fachbereiche, Ämter) mit Verschlankung nach Möglichkeit an der hierarchischen Spitze beginnen (Vorbildfunktion)
- e. Schließung / Zusammenlegung von Bürgerämtern und Vermietung / Verkauf der freiwerdenden Flächen; bei angemieteten Objekten sinken alternativ die Mietkosten
- f. Beim Bürgerbüro können Öffnungszeiten reduziert werden bzw. die Schließung an ausgewählten Wochentagen angedacht werden; Einsatz eines mobilen Bürgerbüros, anstelle eines Stadtteil-Bürgerbüros
- g. Öffnungszeiten von Einwohnermeldeämtern reduzieren, um Personalkosten zu sparen
- h. 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
- i. Übertragung der kompletten Bereitstellung, Wartung der Hardware im Bereich Bürokommunikation sowie Ersatzbeschaffung und Verwaltung der Verbrauchsmaterialien auf private Unternehmen, sofern dadurch Kosten gesenkt werden können
- j. Bei Abschluss neuer Wartungsverträge im Bereich IT / EDV stets versuchen, die Wartungskosten zu senken. Auch eine interkommunale Zusammenarbeit ist zu überlegen
- k. Häufig von Bürgern / Unternehmen benötigte Vordrucke und Antragsformulare via Internet bereitstellen
- l. Grundsätzlich ist die Erstellung und regelmäßige Anpassung einer Analyse zu den Themenbereichen, die eine (engere) interkommunale Zusammenarbeit als sinnvoll erscheinen lassen, empfehlenswert. Interkommunale Zusammenarbeit durch Zusammenlegung mehrerer örtlicher Rechnungsprüfungsämter; nach § 129 HGO haben Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern ein Rechnungsprüfungsamt einzurichten, andere Gemeinden können es einrichten. In Gemeinden, für die kein Rechnungsprüfungsamt 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 Prüfungsgebühren sollten die durch die Prüfungstätigkeit bei Städten, Gemeinden, Verbänden und bei sonstigen Prüfungen entstandenen Kosten decken
- m. Zusammenlegungen von Leitstellen für den Brandschutz und Feuerwehrrachen, die Allgemeine Hilfe, den Rettungsdienst und den Katastrophenschutz prüfen; Zusammenlegung von Kfz-Zulassungsstellen prüfen; Überprüfung, ob ein gemeinsamer Standesamtsbezirk mit anderen Kommunen gebildet werden kann; Druckerei und Rechtsamt mit anderen Kommunen betreiben; ggf. Auflösung von Rechtsämtern unter Vergabe der Leistungen
- n. Zusammenlegung von Volkshochschulen, Musik- und Kunstschulen sowie weiteren kulturellen Einrichtungen in einem „Kultur- und Bildungszentrum“, womit insb. Personal- und Verwaltungskosten (aufgrund vergleichbarer Anforderungen an die Beschaffenheit von Räumlichkeiten und ähnlichen Prozessabläufen, z.B. Verwaltungsabläufe wie Abrechnungs- und Anmeldungsmodalitäten) eingespart werden können. Weitere Faktoren, wie die gemeinsame Nutzung von Software- und Abrechnungssystemen, eine verstärkte Kundenbindung, gemeinsames Marketing und verstärkte Wahrnehmung am Markt, sind ebenfalls möglich
- o. Die Kosten eines Abrechnungsfalles bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung sinken i.d.R. mit zunehmender Anzahl. Dementsprechend ist eine interkommunale Zusammenarbeit anzudenken; Al-

ternativ 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

- p. 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

(15) Informations- und Kommunikationstechnologien

- a. Moderne Kommunikationsmittel (Email, Internet) bei Erstellung, Versand und Verwaltung von Einladungen, Vorlagen, Protokollen etc. konsequent nutzen
- b. Bei vorhandenen Telefonzentralen / Call-Center Sprachcomputer einsetzen; bei notwendigem Ersatz kalkulieren, ob Kauf oder Miete der Telefonanlage wirtschaftlicher ist
- c. Regelmäßig das monatliche Downloadvolumen 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 Gemeindevorstand 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
- d. Automatisierung des Dokumentenmanagements, 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)
- e. Bei den Verbrauchskosten anlässlich Drucken und Kopien kann durch allgemeingültige (verbindliche) Handlungsanweisungen hinsichtlich Formatverkleinerungen, beidseitigen Drucken und Vermeidung von Mehrfachdrucken eine Kostenreduzierung im Bereich des Verbrauchsmaterials erreicht werden
- f. Bestandsaufnahme zur Überprüfung aller Software-Pflegeverträge auf Umfang und Notwendigkeit
- g. Reduzierung von Telekommunikationskosten, z.B. durch Abschluss neuer Verträge (günstigste Anbieter wählen), die Sperrung von Servicenummern (z.B. Telefonauskunft) und Bereitstellung 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
- h. 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
- i. 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 Mitteleinsatz erreicht werden können, sollten daher rechtzeitig abgebrochen werden, wobei u.U. rettenswerte Kerne in neue Projekte überführt werden können. Ein schnelles Reagieren auf verfehlte Projektmeilensteine ist häufig ressourcenschonend

- j. Beständige Überprüfung, ob menschliche Arbeitskraft durch den Einsatz von IuK-Technologien unter dem Ziel der Wirtschaftlichkeitssteigerung ersetzt werden kann. Ziel ist die Personalaufwandsminderung

(16) Einrichtung für die gesamte Verwaltung

- a. 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
- b. Überlegen, ob das vielerorts übliche Bestellwesen für Büro- und Verbrauchsmaterialien durch ein elektronisches Bestellwesen (e-procurement) 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
- c. Für Zeitschriften und Zeitungen, die von mehreren Stellen gelesen werden, einen Umlauf einrichten; zentrale Ablage implementieren; Kritische Durchforstung des bestehenden Publikationsbestandes (Abonnements) auf dessen unbedingte Notwendigkeit; Fachliteratur / Gesetze (Gesetzes-sammlungen) u.ä. in allen Verwaltungsbereichen auf tatsächliche Notwendigkeit prüfen (auch hinsichtlich alternativer Verfügbarkeit via Internet) und Bestand erfassen, um ämterübergreifende Nutzung zu ermöglichen
- d. 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
- e. Versicherungen auf ihre grundsätzliche Notwendigkeit hin prüfen; bestehende Verträge auf ihre Kosten durchleuchten (auch Kostenreduzierung durch 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
- f. 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
- g. 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“

- h. Für Dienstleistungen der Verwaltung wie z.B. die Erteilung von Genehmigungen, Beglaubigungen von Unterschriften und Anfertigung von Fotokopien ist eine Verwaltungskostensatzung aufzustellen (keine kostenlose Leistungserstellung); ggf. Gebühren erhöhen
- i. Budgetierung von Sachkosten, wobei den Organisationseinheiten Sachkostenbudgets (für Drucke und Kopien, Bücher, Zeitschriften und Vordrucke, Fernspreckgebühren, Reise- und Fortbildungskosten, Telefonkosten (für Mobil- und sonstige Anschlüsse außerhalb einer etwaigen Flatrate), Büromaterial) zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen werden; Ansätze kürzen und Übertragungsquote (prozentualer Anteil) reduzieren

3.2 Produktbereich Nr. 2 | Sicherheit und Ordnung

(17) Wahlen

- a. Begrenzung der Erfrischungsgelder für Wahlausschuss- und Wahlvorstandsmitglieder auf Mindestsätze. So kann bei Europa- und Bundestagswahlen ein Erfrischungsgeld in Höhe von jeweils 21 EUR gewährt werden (§ 10 Abs. 2 Europäische Wahlordnung, § 10 Abs. 2 Bundeswahlordnung), bei Landtagswahlen ein Erfrischungsgeld von 16 EUR (§ 25 Abs. 3 Landeswahlordnung). In der Kommunalwahlordnung wird die Höhe des Erfrischungsgeldes bei verbundenen Wahlen (also kommunale Wahlen mit Europa-, Bundes- oder Landtagswahlen in § 93 Abs. 3 Kommunalwahlordnung) bzw. im Zusammenhang mit Volksabstimmungen (§ 86 Abs. 2 Kommunalwahlordnung) dahingehend geregelt, dass die Beträge der Landeswahlordnung gewährt werden können (=16 EUR gem. § 25 Abs. 3 Landeswahlordnung). Die in den jeweiligen Wahlordnungen aufgeführten Sätze stellen gleichzeitig auch die Erstattungsgrundlagen dar. Wenn eine Kommune höhere Erfrischungsgelder zahlt, bekommt sie trotzdem nur die oben dargestellten Beträge von der jeweils betroffenen Ebene erstattet. Die Kommune legt somit eignes Geld obendrauf. Für eigenständige kommunale Wahlen gibt es derzeit keine separate Rechtsnorm, so dass hier in der Regel die jeweiligen Gebietskörperschaften die Höhe des Erfrischungsgeldes in eigenen Satzungen geregelt haben
- b. Bereits erfahrene Wahlhelfer wieder einsetzen, um Schulungsaufwand zu reduzieren
- c. Bei der Abwicklung des Briefwahlgeschäftes bei Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen können Personalkosten durch den Einsatz von Auszubildenden oder Ehrenamtlichen eingespart werden; Bürger für die Aufgabe verpflichten

(18) Verkehrsüberwachung (Verkehrssicherheit)

- a. Gründung eines gemeinsamen Ordnungsbezirks mit Nachkommunen prüfen
- b. Konzentration der Einsätze auf Problembereiche
- c. Reduzierung der Straßenschilder und Markierungen auf das unbedingt notwendige Maß
- d. Erstattungen für Verkehrsabsicherungen bei Veranstaltungen erhöhen

(19) Feuerwehr und Katastrophenschutz

- a. Möglichkeiten ausloten, ob einzelne Feuerwehrfahrzeuge und Geräte zusammen mit anderen Kommunen vorgehalten werden können (insb. nicht hilfsfristrelevante Fahrzeuge und Geräte); generell Kooperation im Feuerlöschwesen mit Nachbarkommunen; eine interkommunale Zusammenarbeit erscheint in mehreren Bereichen als möglich, z.B. bei gemeinsam genutzten Fahrzeugen (z.B. Kranwagen) oder durch gemeinsame Ausbildung

- b. 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
- c. Bei Anschaffungen müssen nicht notwendigerweise Neufahrzeuge erworben werden, es können auch Gebrauchtfahrzeuge angeschafft werden, z.B. auch ausrangierte Fahrzeug des Katastrophenschutzes anderer Kommunen
- d. 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; Veräußerung von nicht mehr benötigten Altfahrzeugen
- e. Zusammenführung von freiwilligen (Ortsteil-)Feuerwehren (inkl. Schließung oder Ausstattungsreduzierung der Feuerwehrgerätehäuser in Teilorten) innerhalb einer Kommune; Stillgelegte Feuerwehrhäuser veräußern und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen
- f. Eigenleistungen der Feuerwehr bei Bau- und Umbaumaßnahmen an Feuerwehrgerätehäusern einfordern; Eigenleistungen durch die Kommune beim Bau- und Umbaumaßnahmen an Feuerwehrgerätehäusern erbringen
- g. Brandsicherheitswache auf Veranstalter übertragen
- h. Anzahl der Sirenenstandorte reduzieren; ein bis zwei Sirenen pro Ortsteil sind i.d.R. (je nach örtlichen Gegebenheiten) ausreichend

(20) Erforderlichkeit der Weiterführung von Aktivitäten auf dem Gebiet der Verbraucherberatung prüfen

(21) Frühzeitige Erhebung von Verwarn- und Bußgeldern bei Nicht-Besitz eines gesetzlich vorgeschriebenen gültigen Personalausweises (nicht mehrere Monate warten); mit der Erhöhung des Verwarnungsgeldes auf das gesetzlich zulässige Höchstmaß können Mehrerträge erzielt werden; keine Erstellung von Anschreiben bei bevorstehendem Ablauf des Passes (Infopost) oder bei Fertigstellung eines Passes

(22) Gebühren der Waffenbehörde für die Prüfung der Zuverlässigkeit von Inhabern von waffenrechtlichen Erlaubnissen einführen und ggf. erhöhen

3.3 Produktbereich Nr. 3 | Schulträgeraufgaben

(23) Schulsozialarbeit

- a. Zuschüsse für Schulsozialarbeit reduzieren oder streichen
- b. Grundsätzlich Prüfung der Notwendigkeit / des Umfangs von Schulsozialarbeit im Verhältnis zu den angestrebten Zielen
- c. Einsatz von Mitarbeitern, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren, um Personalkosten zu sparen
- d. Prüfen, ob sich Bürgerstiftungen oder sonstige Initiativen an der Finanzierung der Schulsozialarbeit beteiligen können

(24) Schule

- a. Schulische Einrichtungen an Entwicklung der Schülerzahl anpassen; Kleinst-Schulen oder auch größere Schulstandorte im Zuge des demographischen Wandels ggf. schließen
- b. Fördermaßnahmen für Schüler, z.B. für Klassenfahrten oder Schüleraustausch, reduzieren oder abschaffen; Zuschüsse für Aufenthalte in Schullandheimen oder Jugendherbergen ausschließlich auf soziale Härtefälle beschränken
- c. Zuschüsse für Schuleinrichtung und -ausstattung reduzieren
- d. Subventionierung von Mittagessen in Einrichtungen für Schüler reduzieren oder abschaffen
- e. Aufwand für Schulsekretariate reduzieren; Personalpool für Schulsekretärinnen schaffen; Verwaltung der Schüler- und Lehrerbücherei ist nicht Aufgabe der Sekretariate
- f. Instandsetzungsarbeiten (Schönheitsreparaturen) an Schulen unter Einbindung von Eltern oder Fördervereinen; Eltern zum Sponsoring von Schuleinrichtungsgegenständen motivieren
- g. 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
- h. 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 Fenstern und Beleuchtung (u.U. mit Präsenzmeldern) durchführen
- i. 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 Private wirtschaftlicher ist, auch für einzelne Leistungen wie Glasreinigung
- j. 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
- k. 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
- l. 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
- m. Bei der Verwaltung der Schulbüchereien gezielt interessierte Eltern / Bürger einbeziehen
- n. Sponsoring für das Schulwesen in Erwägung ziehen; Schulsponsoring im Bereich IT-Angebot durch Überlassung von Hardware und Software oder Einsatz von Personal privater Unternehmen
- o. Schließdienste an Schulen auf Vereine / jeweilige Nutzer übertragen

- p. Budgetierung für Verwaltungs- und Betriebsaufwand im Schulbereich einführen und Prozentquote für die Übertragbarkeit eingesparter Mittel in folgende Haushaltsjahre reduzieren
- q. Kommunale Elternzuschüsse für Hausaufgabenhilfen an Schulen kritisch hinterfragen

3.4 Produktbereich Nr. 4 | Kultur und Wissenschaft

(25) Museen, Sammlungen und Stiftungen

- a. Besucherzahlen erheben, Zuschüsse reduzieren und ggf. Einrichtungen schließen
- b. Kürzung oder Streichung der Anschaffungsetats von Museen und Sammlungen; Auf den Erwerb neuer Exponate verzichten
- c. Kooperation mit Nachbarkommunen, insb. im Bereich Heimatmuseen eine Konzentration auf wenige / einen Standorte anstreben
- d. Heimatmuseen auf Kultur- oder Heimatvereine übertragen; Bergbaumuseen auf Bergbauvereine übertragen
- e. Ehrenamtliche Mitarbeiter für die Aufsicht in Museen gewinnen und damit Bewachungskosten (Personalaufwand) vermeiden
- f. Werke aus Sammlungen veräußern und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen
- g. Eintrittspreise erhöhen und ermäßigte Karten abschaffen
- h. Sponsoring-Möglichkeiten prüfen; Gewerbebetriebe und deren Vereinigungen sowie Banken als Träger von Ausstellungen gewinnen
- i. Sammlungen von geringerem Wert können im Foyer des Rathauses oder in Schulen gezeigt werden, Kommune stellt lediglich Räumlichkeiten zu Verfügung
- j. Übertragung von Ausstellungen, Museen, Sammlungen, Heimatmusik- und Literaturarchiven auf Dritte – ggf. unter geringer Bezuschussung durch Kommune
- k. Preisgelder (Kunstpreise) reduzieren oder abschaffen
- l. Öffnungszeiten von Museen reduzieren (der Nachfrage anpassen); saisonale Schließungen (z.B. in Ferienzeiten) erwägen

(26) Bibliotheken

- a. Ggf. Verzicht auf öffentliche Aufgabenwahrnehmung; insb. Fachbüchereien in Frage stellen
- b. Kooperation mit Nachbarkommunen
- c. Einkaufskooperationen mit anderen Bibliotheken aus Nachbarkommunen; Bei Sammelbestellungen und entsprechender Bevorratung von Verbrauchsmaterialien wie Etiketten können u.U. günstigere Einkaufspreise erzielt werden; durch interkommunale Kooperationen sollen durch größere Mengen bei Bestellungen höhere Rabatte erzielt werden
- d. Anzahl der Lesungen reduzieren
- e. Zuschussbedarf sowie Entgelt pro Entleihung ermitteln und mit Nachbarkommunen vergleichen

- i. Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, dem Schulträger oder Universitäten beim Betrieb von Bibliotheken, z.B. gemeinsame Schul-, Universitäts- und Gemeindebibliothek; Verändertes Nutzerverhalten durch moderne Medien wie Internet und Fernleihe berücksichtigen. Diese werden durch die Nutzer bei der Beschaffung von Medien und Informationen verstärkt genutzt, womit die Schließung von Präsenzbibliotheken und die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger in interkommunaler Zusammenarbeit mit den Umlandkommunen begründet werden kann. Die Lagerung von Medien und die Verwaltung des Fernleihverkehrs erfolgt in diesem Fall durch einen zentralen Standort. Die entstehenden Fernleihkosten sind vom Entleiher zu tragen
- f. Öffnungszeiten von Bibliotheken reduzieren (der Nachfrage anpassen); saisonale Schließungen erwägen
- g. Auslastung von Zweigstellen im Bereich Bibliotheken überprüfen und Angebot ggf. zentralisieren; Schließung von Stadtteil- oder Fahrbüchereien
- h. Anschaffungsetat von Bibliotheken / öffentlichen Büchereien kürzen
- i. Beschaffungsetats der Bibliotheken durch Verzicht auf Mehrfachbeschaffungen und Reduzierung der Titelvielfalt bzw. Zusammenarbeit mit anderen in der Kommune bestehenden Büchereien (z.B. von Kirchen, Schulen, Privaten) verringern
- j. Prüfen, ob eine jährliche Pauschalgebühr (Leseausweis) eingeführt oder erhöht werden kann
- k. Mahn- und Säumnisgebühren konsequent erheben, soweit die Verhältnismäßigkeit von Erhebungsaufwand zu den zusätzlichen Gebühren gewahrt ist
- l. Recherchieren, wie sich der bibliotheksinterne Verwaltungsablauf durch Einsatz von EDV straffen lässt und damit Personalkosten eingespart werden können
- m. Prüfen, ob mittels Selbstverbuchungssystemen (RFID-Technik) Einsparungen (insb. im Personalbereich) möglich sind. Bei diesen Systemen können die Ausleihe und ggf. auch die Rücknahme durch die Kunden selbst erfolgen. Vergleichbare Systeme sind bereits erfolgreich in zahlreichen Bibliotheken im Einsatz

(27) Botanische Gärten, Tierparks, Zoologische Gärten und Aquarien

- a. Kommunale Trägerschaft auf den Prüfstand stellen
- b. Kooperation mit Nachbarkommunen
- c. Pflegeintensität reduzieren
- d. Sponsoring-Möglichkeiten prüfen
- e. Übertragung des Betriebes auf Dritte – ggf. unter geringer Bezuschussung durch Kommune
- f. Eintrittspreise erhöhen und ermäßigte Karten abschaffen

(28) Theater, Opernhäuser und Schauspielhäuser

- a. Zuschuss reduzieren und ggf. Einrichtungen schließen
- b. Kooperation mit Nachbarkommunen, anderen Häusern (Theatern, Orchestern etc.)
- c. Konzentration auf ertragsstarke Veranstaltungen

- d. Einsparungen bei Gagen und Honoraren, z.B. für Gastdirigenten bei Konzertveranstaltungen
- e. Zahl der Neuinszenierungen überprüfen und ggf. reduzieren; an die Ausstattung der einzelnen Inszenierungen strenge Maßstäbe anlegen
- f. Gastspiele unter Umständen über einen (zu gründenden) Trägerverein abwickeln; Aufwendungen für kulturelle Sonderveranstaltungen / Gastspiele fremder Ensembles reduzieren
- g. Möglichkeiten des Kultursponsorings prüfen
- h. Förderung von Theatervereinen überprüfen und ggf. reduzieren oder streichen
- i. Präsentation und Pflege des Internetauftritts von kommunalen Theatern künftig von Fördervereinen der Theater erstellen lassen
- j. Eintrittspreise erhöhen und ermäßigte Eintrittspreise abschaffen
- k. Freikartenregelungen abschaffen
- l. Herausgabe von Veranstaltungskalendern begrenzen; Internet nutzen; für den Druck von Veranstaltungskalendern private Träger oder Sponsoren ausfindig machen
- m. Festspielangebot (z.B. für Barockfestspiele) kürzen und ggf. streichen; Einbindung von ehrenamtlichen Kulturträgern, um Personalkosten zu reduzieren

(29) Musikschulen und Musikpflege

- a. Zuschuss an Musikschulen reduzieren; Einrichtungen ggf. schließen oder privatisieren; Bürger auf private Angebote im Bereich der musischen Erziehung oder Ausbildung hinweisen
- b. Ausstattung mit Instrumenten oder Lehr- und Lernmitteln auf unbedingte Notwendigkeit überprüfen
- c. Anzahl der Kurse reduzieren; Gruppenstärke erhöhen; Einzelunterricht auf Gruppenunterricht umstellen
- d. Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen
- e. Förderpraxis im Bereich Musikpflege örtlicher Vereine oder auch die Ausrichtung von Musikfestivals und Konzerten überdenken; ggf. Förderungen einstellen
- f. Zuschüsse je Schüler (im Zeitablauf) ermitteln und mit Nachbarkommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- g. Gebühren für die Musikschule regelmäßig erhöhen und in Gebührensatzung zumindest an Inflation anpassen
- h. Reduzierung der Anzahl der Musikschullehrkräfte und Übergang von hauptamtlichen auf freiberufliche Lehrkräfte
- i. Bei Existenz mehrerer Musikschulen Geschäftsführung zusammenführen – ggf. durch Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen

(30) Kulturpädagogische Einrichtungen und Brauchtum

- a. Streichung oder Reduzierung des Zuschusses für kulturpädagogische Einrichtungen wie Kunst- und Malschulen

- b. Durchleuchtung der Vereinsförderpraxis einschließlich der kostenlosen Bereitstellung von Verwaltungseinrichtungen bei Volks- und Trachtenfesten sowie Heimat- und Brauchtum-Festen
- c. Erstellung von Bildbänden und Gemeindechroniken einstellen, Verkaufspreise erhöhen oder Intervalle der Erstellung strecken, z.B. nur alle fünf Jahre; Erstellung auf Private übertragen
- d. Durchführung von Brauchtums-, Jubiläums- und sonstigen Veranstaltungen (auch Straßenfeste) privaten Trägern überlassen; Gewährung von kommunalen Zuschüssen nur dann, wenn das unbedingt erforderlich ist; Kulturwochen der Verantwortung der örtlichen Vereine überlassen
- e. Zuschüsse für Stadtbild- und Denkmalpflege oder Fassadenwettbewerbe prüfen und ggf. zurückführen oder einstellen
- f. Zuschüsse für Heimat- und Verkehrsvereine reduzieren oder streichen; insbesondere auf Kreisebene Praxis der direkten Kulturvereinsförderung hinterfragen: Die direkte Vereinsförderung ist in erster Linie eine freiwillige Aufgabe der jeweiligen Heimatgemeinde des Vereins
- g. Anbringung von Weihnachtsbeleuchtungen (Adventsbeleuchtungen) Privaten / Gewerbe überlassen; keine kommunalen Beleuchtungsanlagen aufstellen
- h. Kostenlose Beschilderung / Müllentsorgung durch die Kommune bei Festen / Veranstaltungen überdenken

(31) Kommunale Kinos, Kulturzentren und Sternwarten

- a. Förderungen überprüfen und Einrichtungen ggf. schließen
- b. Einbindung Privater und von Vereinen beim Betrieb; Übertragung der Aufgabe an Private, (Förder-) Vereine oder Institute
- c. Konzentration auf umsatzstarke Filme bei kommunalen Kinos
- d. Möglichkeiten des Kultursponsorings prüfen
- e. Förderung von Vereinigungen, die Einrichtungen wie Kinos, Kulturzentren oder Sternwarten betreiben überprüfen und reduzieren oder streichen
- f. Freikartenregelungen generell abschaffen
- g. Eintrittspreise erhöhen und Abschaffung von preisermäßigten Eintrittskarten

(32) Archive

- a. Kommunale Trägerschaft auf den Prüfstand stellen
- b. Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen oder Übertragung der Aufgabe an Private
- c. Förderung von Vereinigungen, die Archive betreiben, reduzieren oder streichen

(33) Volkshochschulen

- a. Zuschuss an Volkshochschule reduzieren; Einrichtungen ggf. schließen; Bürger auf private Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung hinweisen
- b. Konzentration der VHS-Angebote auf einen oder wenige Standorte
- c. Kooperation mit Nachbarkommunen

- d. Zuschüsse je Studierendem (im Zeitablauf) ermitteln und mit Nachbarkommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- e. Mindestteilnehmerzahl für das Kursangebot heraufsetzen und Kurse zusammenlegen
- f. Die Kursangebotspalette dahingehend durchforsten, ob bei allen Kursen ein dringender öffentlicher Zweck besteht; Kurse, die der persönlichen Lebensgestaltung dienen, müssen grundsätzlich kostendeckend angeboten werden
- g. Kosten für Werbung und sonstige Informationen der Volkshochschule verringern; Kursangebot im Internet veröffentlichen
- h. Prüfen, ob höhere Entgelte (Gebühren) dem Nutzer zumutbar sind; Ermäßigungen und Gebührenfreistellungen überprüfen
- i. Honorare für Dozenten reduzieren

(34) Bürgerhäuser und Stadthallen

- a. Übertragung von (kleineren) Instandhaltungsarbeiten bei Dorfgemeinschafts- und Bürgerhäusern oder Mehrzweckgebäuden auf Nutzergruppen
- b. Ablösung bezahlter Hausmeistertätigkeiten durch Übertragung auf Ehrenamtliche / Ortsvereine
- c. Auf Neubauten eines Bürgersaals oder von Dorfgemeinschafts- und Bürgerhäusern verzichten und bei Veranstaltungen auf örtliche Gaststätten / Sporthallen etc. ausweichen
- d. Dorfgemeinschafts, Bürger- und Heimathäuser veräußern und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen
- e. In Bürgerhäusern und Stadthallen Werbeflächen vermarkten; Beim Anbieten und Vermarkten von Werbeflächen in kommunalen Einrichtungen handelt es sich nicht um eine wirtschaftliche Betätigung, da von kommunaler Seite kein eigenständiges Produkt bzw. keine eigenständige Dienstleistung auf den Markt gebracht wird. Insofern steht § 121 Abs. 1 HGO zusätzlichen Werbemaßnahmen nicht entgegen

3.5 Produktbereich Nr. 5 | Soziale Leistungen

(35) Freiwillige Zusatzangebote

- a. Druck von Seniorenzeitschriften und Zuschüsse für Seniorenfeiern / Seniorentage / Kreisseniorentage / Seniorenfahrten / Seniorennachmittagen über Drittmittel (Werbeträger) finanzieren
- b. Durchführung von Seniorentreffs auf ortsansässige Vereine etc. übertragen
- c. Rentenberatung (für die ohnehin diverse Angebote der Rentenversicherungsträger bestehen) einstellen oder reduzieren und dadurch Personalkosten einsparen
- d. 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
- e. Prüfung der Bedarfsgerechtigkeit bei Integrationsmaßnahmen; Förderung der Integration und des Zusammenlebens/ der Verständigung von Deutschen und Nichtdeutschen ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Lebensbereiche betrifft. 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

(36) Pflichtige Sozialaufgaben

- a. Teilnahme an kostenlosen oder günstigen Vergleichsringsen, mit dem Ziel der kritischen Durchleuchtung von Kostenstrukturen (Lernen vom Besten)
- b. Kostenintensitäten (Kosten je Hilfeempfänger) und Falldichte (Empfänger je 1.000 Einwohner) getrennt nach einzelnen Hilfearten erheben, fortschreiben und mit anderen Kommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- c. Durchschnittlich zu betreuende Fälle im Bereich Soziales je Sachbearbeiter ermitteln und mit Werten aus anderen Kommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- d. Auslastungskapazität der Übergangwohnheime für Asylbewerber regelmäßig überprüfen und ggf. Standorte schließen und Personalkapazitäten für die Betreuung von Asylbewerbern reduzieren
- e. 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
- f. 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
- g. Gemeinnützige Organisationen an Betrieb sozialer Einrichtungen und an Einzelmaßnahmen im Bereich Soziales beteiligen; Bezuschussung privater Dienste im Bereich Soziales überprüfen
- h. 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
- i. Kritische Maßstäbe bei der Ermessensausübung in der Sozialhilfe anlegen
- j. Einsparungen durch reduzierte Bau- und Ausstattungsstandards bei Einrichtungen der Sozialhilfe
- k. Bei Verdacht auf Leistungsmissbrauch im Bereich der Sozialhilfe die erforderlichen Kontrollen zeitnah und regelmäßig ergreifen
- l. Regelmäßige Betriebskostenvergleiche zwischen eigenen Einrichtungen bei Alten- und Pflegeheimen gegenüber privaten Betreibern und Wohlfahrtsverbänden
- m. Betreutes Wohnen der Heimunterbringung vorziehen
- n. Um Effizienz- und Effektivitätsziele im Pflegebereich besser erreichen zu können, kann ein standardisiertes Verfahren zwischen Kommune und beteiligten Trägern zur Überleitung von hilfe- und pflegebedürftigen Menschen vom Krankenhaus in entsprechende Pflegeformen bzw. in die eigene

Häuslichkeit erarbeitet werden. Ein festgeschriebenes Verfahren kann die Kontinuität und Qualität der Beratung und Versorgung pflegebedürftiger Menschen fördern

- o. 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 (Fallmanagement) 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
- p. 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)
- q. Im Leistungsbereich der stationären Hilfe zur Pflege Auszahlungstermin (ggf. durch Implementierung entsprechender Fachsoftware) der Hilfeleistung entsprechend den Regelungen in den Rahmenverträgen auf den letztmöglichen Termin legen, um Zinsgewinne durch späte Auszahlung zu realisieren
- r. Verkauf eigener kommunaler Alten- und Pflegeeinrichtungen unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit prüfen
- s. Sofern Personen Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz erhalten, deren Asylantrag abgelehnt wurde, prüfen, ob durch intensive Beratung eine Rückführung in das Herkunftsland ermöglicht werden kann

3.6 Produktbereich Nr. 6 | Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

(37) Freiwillige Zusatzangebote

- a. Ermäßigungen für Bedürftige bei Inanspruchnahme von ÖPNV und öffentlichen Einrichtungen überdenken
- b. Kommunal initiierte und durchgeführte Ferienfreizeiten / Ferienspiele / Jugendfreizeiten Verbänden oder Vereinen übertragen; Reduzierung der Intervalle, z.B. nur eine Jugendfreizeit pro Jahr etc.
- c. Bei Ferienfreizeiten / Ferienspielen / Jugendfreizeiten Teilnahmegebühr verlangen; besonders kostenintensive Angebote bei Ferienspielen, wie Ausflüge, streichen; sofern mehrere Blöcke mit jeweils mehreren Tagen bei den Ferienspielen angeboten werden, können diese auf einen Block reduziert werden

- d. Zuschüsse für freiwillige Leistungen wie Familienerholung, Ferienfreizeiten auf wirklich Bedürftige beschränken und Erhöhung der Eigenbeteiligung prüfen
- e. 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
- f. Einsatz von Streetworken auf Notwendigkeit überprüfen (auch bei entsprechenden kommunalen Zuschüssen für Leistungen anderer Organisationen)
- g. Zuweisungen an Jugendräte prüfen und ggf. reduzieren
- h. Aufwendungen für den Betrieb von Jugendheimen / Zeltlagern minimieren oder streichen
- i. Bei sanierungsbedürftigen Jugendzentrumsgebäuden kleinere Neubauten anstreben und die Restfläche zur (Teil-)Finanzierung veräußern
- j. Streichung von „Begrüßungsgeldern“ für Neugeborene
- k. Freiwillige Angebote wie Kindertreffs schließen oder die Öffnungszeiten (Tage, an denen ein Angebot erbracht wird) reduzieren
- l. Mädchenarbeit, etwa in Mädchencafes/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
- m. Anpassung von Angeboten zum Übergang von Schule zum Beruf: Maßnahmen wie Projektstage (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
- n. Reduzierung des Angebots an Jugendzentren bzw. im Bereich Jugendförderung. Sämtliche Angebote im offenen Betrieb (Spielen, Kochen, Internet, Werkstattangebote, 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

(38) Pflichtige Aufgaben der Jugendhilfe

- a. Teilnahme an Vergleichsringen, z.B. der KGSt, mit dem Ziel der kritischen Durchleuchtung von Kostenstrukturen (Lernen vom Besten)

- b. Kostenintensitäten (Kosten je Hilfeempfänger) und Falldichte (Empfänger je 1.000 Einwohner) getrennt nach einzelnen Hilfearten erheben, fortschreiben und mit anderen Kommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- c. Durchschnittlich zu betreuende Fälle im Bereich der Jugendhilfe je Sachbearbeiter ermitteln und mit Werten aus anderen Kommunen vergleichen (Lernen vom Besten)
- d. Durch präventive Hilfen (z.B. sozialpädagogische Familienhilfe / 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
- e. Interkommunale Zusammenarbeit bei Erziehungsberatung und Adoptionsvermittlung
- f. Gemeinnützige Organisationen an Einzelmaßnahmen im Bereich Jugend beteiligen
- g. Einsparungen in der Jugendhilfe, indem Jugendliche nicht in ein Heim, sondern in eine Pflegefamilie gegeben werden. Die hier aufzuwendenden Kosten liegen i.d.R. weit unter den Heimkosten
- h. 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
- i. Bei Verdacht auf Leistungsmissbrauch im Bereich der Jugendhilfe die erforderlichen Kontrollen zeitnah und regelmäßig ergreifen
- j. Alle Möglichkeiten zur Kostenerstattung durch Dritte und Heranziehung Unterhaltspflichtiger ausschöpfen
- k. Sozialpädagogische Hilfen / Erziehungshilfen grundsätzlich zeitlich befristen, z.B. für ein Jahr. Die Hilfe bei Ablauf der Frist auf ihre weitere Notwendigkeit / Bedarf hinterfragen und ggf. einstellen
- l. Einsparungen durch reduzierte Bau- und Ausstattungsstandards bei Einrichtungen der Jugendhilfe
- m. 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

(39) Kindertageseinrichtungen

- a. Laufende Überprüfung der zur Bedarfsdeckung erforderlichen Kapazitäten
- b. 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, weil letztere in der Vergütung u.U. flexibler sind (Bezahlung nach freien Haus-tarifen)
- c. Kostenbeteiligung der Personensorgeberechtigten an Beförderungskosten, z.B. Kindergartenbus

- d. Erhöhung von Kindergartenbeiträgen; Ermäßigung von Kita-Beiträgen (Sozialstaffel) überprüfen; Überarbeitung von Elternbeitragstabellen mit dem Ziel einer Anhebung der Beiträge; Überprüfung des Verzichts auf Erhebung von Gebühren
- e. Zusatzbeiträge für Sonderöffnungszeiten der Kindergärten
- f. Erhöhung von Elternentgelten (Gebühren) für die Betreuung von Kindern unter 3 Jahren (Teilnahme und Kostenbeiträge nach § 31 HKJGB)
- g. Anpassung der Zuschüsse an freie Träger in der U3-Betreuung und bei der sonst. Kindertagesstätten-Betreuung
- h. Subventionen, wie Gebührenbefreiungen für die Vormittagsbetreuung des zweiten Kindes etc., streichen
- i. Erhöhung der Gruppenstärke in den Kindergärten an die vorgegebenen Standards erwägen; Kleingruppen schließen
- j. Partielle Instandsetzung (Schönheitsreparaturen) von Kindergärten durch Elterninitiativen; Eigeninitiative der Eltern in Bezug auf die Ausstattung der Kindergärten fördern; Herrichtung und Betreuung der Außenanlagen des Kindergartens an Eltern(-initiativen) übertragen
- k. Kostendeckungsgrade von kommunalen Kindertagesstätten ermitteln und mit denen anderer Träger und Kommunen vergleichen (Lernen vom Besten); es sollte als Mindestdeckungsrad ein Drittel vorgegeben werden
- l. Personalausstattung an kommunalen Kindergärten an der gesetzlichen Mindestausstattung orientieren
- m. Reduzierung von Freistellungsstunden für Kindergartenleiter auf das unbedingt notwendige Maß
- n. Bei Reduzierung des Platzbedarfes in Kindergärten freiwerdende Kapazitäten (Personal und Raum) in den Einrichtungen dazu nutzen, Krippenplätze für unter 3jährige anzubieten
- o. Abrechnung nach § 28 HKJGB (Kostenausgleich zwischen Wohngemeinde und Standortgemeinde) prüfen

(40) Spielplatz

- a. Pflegearbeiten an ehrenamtlich Tätige oder Unternehmen übergeben; Möglichkeiten des Sponsoring überprüfen
- b. Errichtung von Kinderspielplätzen durch Elterninitiativen und unter Unterstützung durch die Kommune
- c. Prüfungen zur Wahrung der Verkehrssicherungspflicht durch gemeinsame Aufgabenerfüllung im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit betreiben
- d. Die Fläche der Spiel- und Bolzplätze in der Kommune gemäß Grünflächenkataster in Spielplatzfläche je Einwohner berechnen und mit dem Wert in Nachbarkommunen vergleichen (Lernen vom Besten). Bei Überangeboten werden häufig nicht alle Plätze intensiv genutzt
- e. Rückbau von Spielplätzen im Rahmen des demographischen Wandels unter Bedarfsaspekten

- f. Frei werdende Flächen durch stillgelegte Kinderspielflächen, sofern es sich um hochwertige Flächen handelt, veräußern und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen; Spielflächen mit entsprechender Größe und Lage können z.B. als Baugrundstücke verkauft werden

3.7 Produktbereich Nr. 7 | Gesundheitsdienste

- (41) Kommunale Krankenhäuser auf Dritte übertragen; Schließung von Einrichtungen erwägen; Verkauf kommunaler Kliniken bzw. von Anteilen an derartigen Unternehmen
- (42) Dem Kurbetrieb zuzuordnende Bade- und Sporteinrichtungen auf ihre Rentierlichkeit überprüfen und ggf. schließen oder durch Rückbau rückläufigen Gästezahlen anpassen; Kurtaxe erhöhen
- (43) Auslastung von Gesundheitsdienst und Mütterberatungsgesellschaften überprüfen und ggf. Angebot reduzieren
- (44) Bei Hygienebegehungen in Arztpraxen kostendeckende Gebühren festlegen
- (45) 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
- (46) Freiwillige Zuschüsse an Beratungsstellen für Suchtkranke reduzieren oder streichen

3.8 Produktbereich Nr. 8 | Sportförderung

- (47) Kommunale Sportveranstaltungen
 - a. Von eigenen Aktivitäten im Bereich der Sportpflege und Bewerbung von Sportmaßnahmen absehen; Aktivitäten Dritter in diesem Bereich unterstützen oder gänzlicher Verzicht
 - b. Erforderlichkeit von kommunalen Sportveranstaltungen (z.B. Marathon, Triathlon etc.) kritisch überprüfen und ggf. Veranstaltung nicht mehr durchführen; Entgelterhebung bei den Teilnehmern, um Kostendeckung zu erreichen
 - c. Kommunal veranlasste Sportveranstaltungen und -programme wie Ferienfreizeitprogramme, „Mitternachtssport“ sowie präventive und therapeutische Projekte streichen
 - d. Sportlehren nicht mehr durchführen, den Kostenrahmen reduzieren (z.B. auch durch Auslassen oder geringerer Dimensionierung von Präsenten; Spende von Präsenten durch Private etc.) oder die Zeitintervalle strecken, z.B. nur noch alle fünf Jahre
- (48) Sportförderung für Dritte
 - a. Bau- und Unterhaltungsförderung von vereinseigenen Sportstätten in Bezug auf die Fördersätze und die Notwendigkeit überprüfen und ggf. Förderung reduzieren oder einstellen
 - b. Grundsätzlich Eigenarbeiten einfordern, bevor kommunale Mittel eingesetzt werden
 - c. 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

- d. Zuschüsse für Flutlichtanlagen von Vereinen reduzieren und ggf. streichen
- e. Bagatellzuschüsse, die lediglich symbolischen Charakter haben, vermeiden
- f. Keinen Schuldenerlass für Vereine, auch wenn diese eine gewisse Popularität genießen
- g. Verwendungsnachweise bei Zuschuss-Gewährung konsequent und unnachgiebig prüfen
- h. 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, das zur Verfügung stellen von Sportanlagen und deren Pflege sowie die Erbringung von Bauhofleistungen (z.B. Transporte, Absperrungen) für Dritte kritisch prüfen. Eine Gesamtübersicht an zentraler Stelle über das kommunale Leistungsspektrum ist hierbei hilfreich; weitere Betreuungsleistungen wie z.B. das Führen eines Veranstaltungskalenders kritisch prüfen

(49) Kommunale Sportstätten

- a. Kostendeckungsrate bei Sportstätten, die nicht Teile von Schulanlagen sind, erhöhen
- b. Bedarf und Ausstattung von Sportstätten und Sportanlagen sowie dazugehörige Sportgeräte unter Berücksichtigung der absehbaren demographischen Entwicklung kritisch prüfen und ggf. Einrichtung schließen oder Gerätschaften in geringerem Umfang anschaffen. Grundsätzlich auf optimale Ausnutzung kommunaler Sportstätten durch Mehrfachnutzung achten
- c. Bau- und Ausstattungsstandards bei eigenen Sportstätten bereits in der Planungsphase überprüfen und ggf. zwecks Einsparungen reduzieren
- d. Investitions-, Betriebskosten und Folgekosten im Vorfeld des Baus von Sportstätten ermitteln und analysieren; ggf. Kostensteigerungen im Vergleich zur Planung bei Projekten der Vergangenheit berücksichtigen und vor diesem Hintergrund die Realisierung des Bauvorhabens noch einmal kritisch überdenken
- e. Bei unvermeidlichen Ersatzinvestitionen bei Sportanlagen prüfen, ob diese durch eine Veräußerung von Teilflächen der Sportanlage (Verkleinerung der Anlage) finanziert werden können
- f. Einsatz kommunaler Hallen- und Platzwarte kritisch prüfen und Leistungen ggf. auf Vereine übertragen, um Personal- und Sachkosten abzubauen
- g. Schlüsselgewalt an Vereine übertragen, um Hausmeisterkosten (Personal- und Sachkosten) zu sparen (Bereitschaftszeiten reduzieren)
- h. Kostenbeteiligung der Nutzer der Einrichtung erwägen oder erhöhen (Benutzungsgebühren bzw. Mieten); Sportstätten an Sportvereine verpachten, Benutzungsentgelte erheben und ggf. mit Sportförderungsmitteln verrechnen; auf Ausnahmen bei der Erhebung von Sachkostenbeiträgen (z.B. für Förderprojekte) verzichten
- i. Sofern Werbeflächen der Sportstätten und Sportanlagen den Sportvereinen zur Verfügung gestellt werden, ist ein angemessener Anteil der Werbeeinnahmen an die Kommune abzuführen
- j. Potentielle Sponsoren recherchieren und ansprechen
- k. Werbeflächen in Sport- oder Mehrzweckhallen vermieten (Sponsoring-Erträge); Beim Anbieten und Vermarkten von Werbeflächen in kommunalen Einrichtungen handelt es sich nicht um eine wirtschaftliche Betätigung, da von kommunaler Seite kein eigenständiges Produkt bzw. keine ei-

genständige Dienstleistung auf den Markt gebracht wird. Insofern steht § 121 Abs. 1 HGO zusätzlichen Werbemaßnahmen nicht entgegen

- j. Vereine an Sportplatzpflege und der Finanzierung von Sportanlagen beteiligen, z.B. Unterhaltung von Sportplatzgrün, Aschenbahnen, Weitsprunggruben auf Sport treibende Organisationen und Vereine übertragen
- k. Öffentlich-private Partnerschaften bei Bauprojekten zu Sportstätten erwägen
- l. Für die Pflege von Bolzplätzen in Wohngebieten können u.U. Eltern / Anwohner gewonnen werden, welche Pflegearbeiten ehrenamtlich übernehmen und damit den Bauhof etc. entlasten
- m. Absenkung der Raumtemperatur (Reduzierung oder Einstellung der Beheizung) in Sporthallen
- n. Aufgabe kommunaler Minigolfanlagen, sofern diese nicht wirtschaftlich zu betreiben sind

(50) Kommunale Bäder

- a. Schließung von kommunalen Bädern
- b. Kostendeckungsrate bei Bädern, die nicht Teile von Kurbetrieben sind, erhöhen
- c. Kosten der kommunalen Frei- und Hallenbäder (im Zeitablauf) ermitteln und regelmäßig mit denen anderer Kommunen vergleichen, um Optimierungspotenziale auszuloten
- d. Öffentliche Schwimmbäder auf gemeinnützige Förder- und Trägervereine (auch sonstige private Gesellschaften und Vereine) übertragen, die diese in Eigenregie betreiben
- e. Engagierte Bürger und Schwimmvereine in den Betrieb der Frei- und Hallenbäder integrieren, um Kosten zu senken
- f. Vermarktung von Werbeflächen in und an Bädern
- g. Höhere Eintrittspreise sowie Verringerung von Eintrittsermäßigungen, um Entgelte zu erhöhen
- h. Einsatz von Schwimmbadbussen, der Einwohner in Nachbargemeinden mit Bädern befördert, als Alternative zum eigenen kommunalen Bad
- i. Energieeinsparung in den Bädern, z.B. durch Reduzierung der Wassertemperatur
- j. Öffnungszeiten der Bäder dem Bedarf anpassen, z.B. auch Hallenbäder in den Sommermonaten zeitweise für den Badebetrieb schließen
- k. Betrieb von Solarien, Sauna, Fußpflegeeinrichtungen u.Ä., sofern unrentabel, an Private Unternehmen verpachten; ggf. Vergabe medizinischer Einrichtungen in den Bädern an Dritte
- l. Veräußerung von Schwimmbadgaststätten

3.9 Produktbereich Nr. 9 | Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen

(51) Orts- und Regionalplanung

- a. Vorbereitung von Stellungnahmen im Zuge der Regionalplanung gemeinsam mit anderen Kommunen; Reduzierung des Aufwandes für externe Berater

- b. Bei Orts- und Regionalplanung eruieren, ob auf Vorarbeiten anderer Kommunen zurückgegriffen werden kann
- c. Leistungen im Bereich Orts- und Regionalplanung (objektbezogen) an Dritte vergeben, wenn wirtschaftlicher
- d. Planungsleistungen für Bebauungs-, Flächennutzungs- und Landschaftspläne ggf. nach Bedarf durch Ingenieurbüros durchführen lassen. Erfolgt die Planung im Interesse eines Privaten, kann eine Kostenerstattung erhoben werden
- e. Unter Berücksichtigung des demographischen Wandels vermehrt über Vorrang der Innenverdichtung und Bündelung (Neues Leben in alten Häusern) nachdenken. Durch Bündelung der Infrastruktur sind verminderte Infrastrukturkosten wahrscheinlich. So kann in Flächenberichten etc. festgelegt werden, dass neue Baugebiete vor dem Hintergrund zusätzlicher Infrastrukturkosten nicht mehr erschlossen werden sollen. Vielmehr kann versucht werden, die bestehen Infrastruktureinrichtung auf Dauer stärker auszulasten, um damit zusätzliche Kosten abzuhalten

(52) Karten und Pläne

- a. Abgabe von Karten, Plänen o.ä. nur gegen Entgelt
- b. Karten und Pläne über Werbung / Sponsoring finanzieren
- c. Kostendeckende Gebühren für Bodenrichtwertauskünfte etablieren
- d. Auf die regelmäßige Erstellung von Stadtplänen verzichten, sofern das Produkt nicht kostendeckend erstellt werden kann

(53) Vermessung

- a. Vorhaltung eines eigenen kommunalen Vermessungsamtes prüfen und ggf. auf private Vermessungsingenieure zurückgreifen
- b. Prüfen, ob durch Einsatz moderner technischer Ausstattung im Bereich Vermessung und Kataster, wie beispielsweise graphische Feldbücher oder Laserscanner, Messungstrupps und damit Personalkosten eingespart werden können
- c. Prüfen, ob im Sinne einer vollständigen Auslastung der eigenen Vermessungstrupps Leistungen nach dem Prinzip intern vor extern wirtschaftlicher vergeben werden können, d.h. erst wenn die Kapazitätsgrenzen des eigenen Personals erreicht sind, erfolgt eine Fremdvergabe an private Dritte (Vermessungsbüros)

3.10 Produktbereich Nr. 10 | Bauen und Wohnen

(54) Historische Gebäude, Ausgrabungsstätten und Gedenkstätten

- a. Gebäude mit historischer Bedeutung veräußern
- b. Pflege- und Unterhaltungsaufwand bei Denkmälern, Ausgrabungsstätten, Mahnmalen und Gedenkstätten reduzieren; Dritte beteiligen, z.B. durch Arbeitsleistungen
- c. Aufwendungen für die laufende Unterhaltung der Kriegerdenkmäler / Kriegsofergedenkstätten durch zentrale Zusammenlegung der Denkmäler auf dem Friedhof reduzieren. Auf diese Weise

können die Denkmäler in die Friedhofspflege mit eingebunden werden und die Grundstücke können eventuell als Bauland oder an Gewerbebetriebe verkauft bzw. anderweitig genutzt werden

- d. Bei Gedenkstätten und Ausgrabungsstätten Entgelte erheben oder erhöhen
- e. Bei Bauprojekten (Sanierung) die Anzahl der Gutachten, Planentwürfe und Wettbewerbe auf unumgängliches Maß einschränken

(55) Kommunale Wohnungen

- a. Veräußerung Wohnbaugesellschaft erwägen und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen
- b. Veräußerungsmöglichkeiten überprüfen; bei Vermietung zu ortsüblichen Mieten
- c. Pflegearbeiten bei Grünflächen kommunaler Wohnungen an Mieter übertragen; bereits bei Bepflanzung auf etwaige Folgekosten achten
- d. Erhöhung von Miet- und Pachtzinsen (im rechtlich möglichen Rahmen) im Wohnungsbestand; ggf. Mietanpassung über Indexierung

(56) Neubauten und Instandhaltung

- a. Bei allen Neubauvorhaben (Stadthallen, Schwimmbäder etc.) stets die Investitionsausgaben großzügig veranschlagen, um gegen Planungsfehler (Abweichungen von Kostenvoranschlägen) gewappnet zu sein. Vor diesem Hintergrund die Neubauvorhaben kritisch überdenken
- b. 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
- c. Mit § 12 Absatz 1 GemHVO Doppik ist eine Nichtberücksichtigung der Folgekosten bei Neu-, Erweiterungs- und Erhaltungsinvestitionen unvereinbar. Bevor Investitionen von erheblicher finanzieller Bedeutung beschlossen werden, soll unter mehreren in Betracht kommenden Möglichkeiten durch einen Wirtschaftlichkeitsvergleich, mindestens durch einen Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten, die für die Kommune wirtschaftlichste Lösung ermittelt werden. Bei den allermeisten Investitionsprojekten ist es nicht so, dass diese zu langfristigen Einsparungen führen. Das Gegenteil ist richtig. Die mit der Investition einhergehenden Folgekosten sind in der Regel schon nach wenigen Jahren in ihrem Volumen größer, als die ursprünglichen reinen Investitionsausgaben
- d. Auf die Inanspruchnahme von Bundes- oder Landesfördermitteln für freiwillige (nicht unbedingt notwendige) Bauvorhaben verzichten, wenn eine kommunale Co-Finanzierung notwendig wird bzw. die Folgeaufwendungen aus dem Projekt die Folgeerträge übersteigen
- e. Neubauvorhaben unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung genauestens auf ihre unbedingte Notwendigkeit prüfen
- f. Folgeaufwendungen bei Neubauten realistisch kalkulieren, um gegen unerwartete Vorkommnisse (auch kostspielige Nachrüstungen) gerüstet zu sein; Kosten etwaiger Unterhaltungsmaßnahmen auch nach Ablauf von Mängelbeseitigungs- und Gewährleistungsfristen einkalkulieren. Vor diesem Hintergrund Vorhaben noch einmal kritisch hinterfragen
- g. Erträge aus dem Bauvorhaben äußerst vorsichtig schätzen

- h. Bereits beim Bau von Einrichtungen darauf achten, dass diese ggf. im Zuge der demographischen Entwicklung auch anderweitig genutzt werden können (Kindergärten als Seniorenstube etc.)

(57) Bauverwaltung

- a. Prüfen, ob es unter gegenwärtigen Bedingungen noch eines Bauamtes bedarf; durch Neuordnung und Anpassung der Hoch- und Tiefbauverwaltung an rückläufigen Auftragsbestand Verwaltungskosten senken
- b. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist mancherorts von deutlich weniger Baugenehmigungsverfahren und Bauberatungen auszugehen. Diese Arbeitsreduzierung kann u.U. mit der Einsparung von Stellen einhergehen
- c. Zuschüsse an Private für die Wohnungsbauförderung / Dorferneuerung streichen

3.11 Produktbereich Nr. 11 | Ver- und Entsorgung

(58) Energie

- a. Konzessionsabgaben für Elektrizitätsversorgung und Gasversorgung bei Ablauf bestehender Konzessionsverträge bis auf das rechtlich zulässige Maß erhöhen
- b. Sofern die Kommune über Grundstücksflächen verfügt, die als Standorte für Windenergieanlagen geeignet sind, können diese Flächen an Windenergieanlagenbetreiber verpachtet werden. Die Kommune erzielt neben den Pachteinnahmen u.U. noch entsprechende Gewerbesteuererinnahmen sowie Entgelte für Durchleitungs- und Wegerechte
- c. Im Bereich des Energieeinkaufs bei Strom, Gas und Öl können durch die Schaffung von Einkaufsgemeinschaften, größeren Sammelbestellungen, durch Anbieterwechsel oder Kündigung von Lieferverträgen Einsparungen erzielt werden
- d. Erlass von konkreten Handlungsanweisungen an Hausmeister und Nutzer von Einrichtungen zu energiesparendem Verhalten, wobei Standards wie Raumtemperaturen etc. festgelegt werden

(59) Wasser und Abwasser

- a. Konzessionsabgaben für Wasser von Dritten (Wasserkonzession) bei Ablauf bestehender Konzessionsverträge bis auf das rechtlich zulässige Maß erhöhen
- b. Kostendeckende Gebühren bei Wasser und Abwasser erheben
- c. Erhebung von Abwassererneuerungsbeiträgen, die eine Refinanzierung der erheblichen Mittel, die zuweilen im Rahmen von Kanalerneuerung und -sanierung erforderlich werden, ermöglichen
- d. Kostenerstattungsansprüche bei Anschlussnehmern im Bereich Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung geltend machen
- e. Interkommunale Zusammenarbeit bei der der Befliegung zur Einführung von gesplitteten Abwassergebühren
- f. Interkommunale Zusammenarbeit in den Bereichen Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung prüfen; Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen insb. im Bereich der Abwasserbeseitigung (gemeinsame Bereitschaftsdienste, zentrale Überwachung, gemeinsame Ausschreibungen) unter Wirtschaftlichkeitsaspekten kalkulieren

- g. Einsatz privater Dienstleister bei Wasserversorgung erwägen
- h. Prüfen, ob Kanalreinigung und Schlammabfuhr unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit auf Private übertragen werden kann
- i. Durchleuchten, ob der Betrieb der Abwasserklärung und der Unterhaltung des Kanalnetzes unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit auf Private übertragen werden kann
- j. Solange die Abwasserversorgung in Eigenregie (kommunaler Haushalt oder Eigenbetrieb) geführt wird, ist eine Eigenkapitalverzinsung zu erheben (KAG-rechtlich zulässig)
- k. Beim Bau von Abwasserreinigungsanlagen die Planung von einem unabhängigen Sachverständigen prüfen lassen, weil im Stadium der Planung die Chancen für Kosteneinsparungen hoch sind

(60) Müll

- a. Kostendeckende Gebühren für den Bereich Abfall erheben
- b. Solange der Bereich Müll in Eigenregie (kommunaler Haushalt oder Eigenbetrieb) geführt wird, ist eine Eigenkapitalverzinsung zu erheben (KAG-rechtlich zulässig)
- c. Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Abfallbeseitigung prüfen; bei Wertstoffannahmestellen mit Nachbarkommunen kooperieren (gemeinsame Wertstoffannahmestelle)
- d. Gemeinsame Ausschreibung der Müllentsorgung mit Nachbarkommunen, damit sich neue Anbieter beteiligen und günstigere Preise erzielt werden können
- e. Einsatz privater Dienstleister bei der Abfallbeseitigung erwägen
- f. Einsparungen durch Reduzierung der Abfuhr-Häufigkeit
- g. Reduzierung der Abfallberatung und Abfallkontrolle
- h. Abfallwirtschaftskonzepte den sinkenden Abfallmengen, auch unter Berücksichtigung der absehbaren demographischen Entwicklung, anpassen
- i. Lagerhöfe, die u.a. zur dezentralen Müllsammlung in Ortsteilen betrieben werden, ggf. aufgeben und Flächen verkaufen
- j. Selbstanlieferung von Sperrmüll durch die Haushalte ermöglichen, um Einnahmen zu generieren und um in den Genuss von veredelbarem Müll zu gelangen
- k. Gemeinsame Einrichtung von Sammelstellen für Elektro- und Elektronikschrott mit Nachbarkommunen
- l. Der Bedarf an sauberem Häckselgut steigt tendenziell durch den Bau von Öko-Heizkraftwerken. Durch getrenntes Lagern des Ast- und Stammholzes vom 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
- m. Den Fuhrpark (Müllfahrzeuge) dahingehend überprüfen, ob mittels neuer Fahrzeuge, die von weniger Personen (Fahrer, Lader) bedient werden dürfen, Personalkosten eingespart werden können. Personalkostenersparnis mit Investitionskosten gegenrechnen

3.12 Produktbereich Nr. 12 | Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV

(61) Straßenausbau und -unterhaltung

- a. Bürger frühzeitig, z.B. durch Bürgerversammlungen, in kommunale Bau- und Verkehrsprojekte einbeziehen, um dadurch kostenträchtigen aufklärenden Schriftwechsel oder Einzelgespräche bzw. Rechtsbehelfsverfahren zu vermeiden / verringern
- b. Bau- und Ausstattungsstandards bei Straßen verringern, z.B. durch Verzicht auf Flüsterasphalt
- c. Straßenausbauprogramme unter Berücksichtigung der absehbaren Bevölkerungsentwicklung sowie von veränderten örtlichen und regionalen Gegebenheiten regelmäßig aktualisieren
- d. Unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung Entwidmung bzw. Rückbau von Straßenflächen vorantreiben, um Unterhaltungskosten zu reduzieren
- e. Unter dem Blickwinkel der Wirtschaftlichkeit private Ingenieurbüros in Bau- und Erschließungsplanung von Straßenbaumaßnahmen einbeziehen
- f. Einsatz privater Dienstleister bei Straßenunterhaltung
- g. 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
- h. Erhebung von Straßenbeiträgen (Erschließungsbeiträgen) bei Gemeindestraßen einschließlich Vorausleistungen in größtmöglichem rechtlichen Umfang; Straßenbeitragssatzung aufstellen, die für grundlegende Erneuerungen von Straßen und Bürgersteigen eine über Straßenbeiträge erfolgende Mitfinanzierung durch die Bürgerinnen und Bürger festlegt
- i. Konsequente Gebührenforderung für Inanspruchnahme öffentlicher Straßen, Plätze oder Flächen (entsprechende Satzung erstellen)
- j. Absperrpollen (Absperrpoller) mit Sollbruchstelle nutzen, um bei Beschädigung Kosten (Zeit, Material; das Aufbrechen und die Wiederherstellung der Straßenoberfläche wird bei einer Beschädigung des Pollers obsolet) zu vermeiden
- k. Die Unterhaltung der Feldwege ist häufig mit einem relativ hohen Sach- und Personalaufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund sollte stets eine Reduzierung des Unterhaltungsaufwandes durch Übertragung entsprechender Pflege- und Unterhaltungspflichten (Heckenschnitt und Grabenfräsen) auf die Grundstückseigentümer im Rahmen der Feldwegeordnung in Betracht gezogen werden

(62) Straßenbeleuchtung

- a. Rückbau von Beleuchtungsanlagen; Dichte von Beleuchtungsanlagen reduzieren
- b. Durchführung von Gruppenwechseln nach Straßenzügen, d.h. Austausch von Leuchtmitteln nicht mehr einzeln im Fall eines Defekts

- c. Langlebige Leuchtmittel mit hoher Lichtausbeute einsetzen, um Wechselintervalle zu reduzieren und Energiekosten zu senken
- d. Sukzessive Lampenköpfe der Straßenbeleuchtung auf Energiesparlampen umstellen, um Energiekosten zu senken
- e. Standardisierung der Leuchtmittel unter Beschränkung auf wenige Hersteller, um Ersatzteilverfügbarkeit zu erhöhen und Lagerbedarf für Ersatzteile zu minimieren
- f. Nächtliche Abschaltung der Straßenbeleuchtung, sofern es sich nicht um Gefahrenpunkte handelt (z.B. zwischen 24 Uhr und 04.00 Uhr)
- g. Beim Aushandeln von Konditionen für die Unterhaltung der Straßenbeleuchtung mit anderen Kommunen zusammenarbeiten: gegenseitige Offenlegung der Vertragsdaten und gemeinsam Verhandlungsdruck ausüben, um Vertragsmodalitäten trotz etwaiger laufender Verträge zu verbessern

(63) Straßenreinigung und Winterdienst

- a. Rückübertragung von Straßenreinigungsaufgaben einschließlich Winterdienst auf Eigentümer oder Besitzer erschlossener Grundstücke überprüfen
- b. Leistungen des Winterdienst ggf. öffentlich ausschreiben; Winterdienst nach Dringlichkeitsplan durchführen; Örtlichen Landwirten oder geeigneten Gewerbebetrieben ggf. Teilaufgaben des Winterdienstes übertragen
- c. Einsatz von Streu- und Auftausalz im Zuge des Winterdienstes auf Gefahrenpunkte beschränken
- d. Interkommunale Zusammenarbeit bei der Beschaffung von Streusalz für den Winterdienst
- e. Straßenreinigung in kommunaler Regie regelmäßig mit den Angeboten Privater vergleichen; Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen Eigenerledigung oder Beauftragung Dritter im Bereich Straßenreinigung durchführen
- f. Intervalle, nach denen Kehrmaschinen zum Einsatz kommen, verlängern

(64) Sonst Maßnahmen Straßenverkehr

- a. Ampelanlagen 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
- b. Nebenstellen für KFZ-Zulassungsstellen reduzieren
- c. Grundsätzlich Gebührensätze mit denen anderer Kommunen vergleichen
- d. Gebühren bei der Anordnung von Fahrtenbüchern prüfen und ggf. erhöhen
- e. Gebühren bei der Genehmigung von Baustellen und dem Befahren gesperrter Straßen sowie bei Ausnahmen vom Sonn- und Feiertagsfahrverbot bzw. der Ferienreisezeitverordnung prüfen und ggf. erhöhen
- f. Gebühren für Erlaubnisse zu Veranstaltungen, die im Straßenraum stattfinden oder bei denen spezielle Regelungen im Straßenraum notwendig werden (z.B. Feste, Wanderungen) prüfen und ggf. erhöhen; das gilt auch für markungsübergreifende Veranstaltungen

- g. 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
- h. Gebühren der Zulassungsbehörde für Betriebsuntersagungen prüfen und ggf. erhöhen

(65) Bauhof

- a. Bauhöfe sollten lediglich den Umfang von Hilfsbetrieben haben
- b. Fuhrpark, z.B. Unimogs und Maschinen, in geringstmöglichem Umfang anschaffen
- c. Intensive Anbietervergleiche bei Anschaffungen von Fahrzeugen und Geräten
- d. Geräte und Fahrzeuge anmieten oder gemeinsam mit Nachbarkommunen beschaffen
- e. Wirtschaftlichkeitsvergleiche mit Privaten in Bezug auf die Leistungserbringung
- f. Beauftragung Dritter (für Arbeiten die durch den Bauhof erbracht werden können) stets unter Kostengesichtspunkten prüfen. Um Einsparungen zu ermöglichen, können geringfügige Arbeiten, welche sonst an Privatunternehmen vergeben werden müssten, vermehrt durch den Bauhof selbst ausgeführt werden, z.B. Pflasterarbeiten nach Prioritätenliste
- g. Sofern der Bauhof auf mehrere Standorte verteilt ist, prüfen, ob eine Standortzusammenlegung wirtschaftlich vorteilhaft wäre; ggf. Verkauf der alten Gebäude und Grundstücke; untersuchen, ob mit der Standortzusammenlegung auch die fachlich zugeordneten Verwaltungsstellen aus dem Baubereich räumlich an diesem Standort integriert werden können (Wege und Prozesszeiten durch räumliche Nähe reduzieren)
- h. Interkommunale Kooperation im Bereich Bauhof (letztlich Zusammenlegung von Bauhöfen) anstreben – ggf. Bildung eines gemeinsamen Baubetriebshofes in Form eines Zweckverbandes; Aufbau einer gemeinsamen Rufbereitschaft

(66) Öffentliche Parkplätze und Parkhäuser

- a. Entgelte für die Inanspruchnahme öffentlicher Parkplätze und Parkbauten einführen oder erhöhen
- b. Parkgebühren auch für eigenes Personal einführen
- c. Praxis bei Pflege, Wartung, Unterhaltung und Personaleinsatz bei Parkplätzen und Parkbauten auf Wirtschaftlichkeit überprüfen
- d. Vermarktung von Werbeflächen in Parkhäusern intensivieren
- e. Prüfen, ob Kostenreduzierung durch Übertragung von Parkhäusern und Tiefgaragen auf Private möglich ist; ggf. Veräußerung (auch von Anteilen an Parkhaus-Gesellschaften) und Erlöse zur Schuldentilgung einsetzen
- f. Kommunale Garagen veräußern oder vermieten, sofern das als wirtschaftlich zweckmäßig erscheint

(67) Grünpflegearbeiten

- a. Patenschaften für Grünpflegearbeiten mobilisieren (Bürger einbinden); Pflege von kleineren Grünflächen (Straßengrün oder von Pflanzkübeln) auf Anlieger in Form von Patenschaften übertragen

- b. Aufstellung eines Aktionsprogramm für die Übernahme von Pflege und Verschönerung von öffentlichen Grünflächen durch Vereine (z.B. Verkehrs- und Verschönerungsvereine) und Private, um systematisch Unterstützungsstrukturen zu schaffen
- c. Grünflächenpflege in eigener Regie mit Angeboten Privater vergleichen und ggf. Schritt für Schritt auf Betriebe des Garten- und Landschaftsbaus übertragen
- d. Arbeitsvorgänge, die eine kontinuierliche Kapazität (Mitarbeiter, Maschinen) bei nur geringer Auslastung erfordern (z.B. Baumpflege mit Hubsteigern), auf Private übertragen
- e. Kommunale Gärtnereien auf Wirtschaftlichkeit prüfen
- f. Pflegeintensive Grün- und Parkanlagen umgestalten; Bepflanzungen vermeiden, die aufgrund ihrer Wurzeln Straßen oder Gehsteige beschädigen können
- g. Bei Park- und Gartenanlagen sowie öffentlichen Plätzen oder öffentlichen Gebäuden auf Blumenschmuck verzichten
- h. Für die Pflege der städtischen Grünflächen ein Grünflächenkataster entwickeln und begleitend Vorschläge für Pflegestandards unterbreiten, um den Pflegeaufwand zu reduzieren
- i. Pflanzinseln zurückbauen oder Pflege an Privatpersonen übertragen; Pflasterung von Grünflächen, um Pflegeaufwand zu reduzieren

(68) Busse und Bahn

- a. Reduzierung des Fahrplanes; Taktreduzierung und Anpassung der Streckenführung
- b. Ermäßigungen für Bedürftige bei Inanspruchnahme des ÖPNV überdenken
- c. Schülerverkehr, gerade in ländlichen Räumen, ggf. auf private Unternehmen übertragen, die außerhalb der Schulzeiten Busse und Personal anderweitig einsetzen
- d. Schließung und Ausdünnung unrentabler Linien; Zeittakte anpassen (Reduzierung Fahrplan)
- e. Vergabe von Busleistungen an Dritte
- f. 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
- g. Zusätzliche Erträge durch Bereitstellung von Werbeflächen an Haltestellen; Busse und Bahnen als Werbeträger vermarkten
- h. Erstellung von Saison- und Nebensaisonfahrplänen (z.B. zu Schulferientagen etc.)
- i. Veräußerung von Verkehrsgesellschaften oder Anteilen an diesen Gesellschaften und Erlöse für die Schuldentilgung einsetzen
- j. Auslastung von Ruftaxilinen zu Randzeiten und am Wochenende regelmäßig überprüfen und ggf. Angebote reduzieren
- k. Neuausschreibung für die Reinigung der Haltestellen, Unterhalt von Halte- und Wartehallen, Winterdienst an Haltestellenbereichen und Papierkorbleerung unter Konsolidierungsgesichtspunkten prüfen

- I. Verzicht auf kostenfreie Fahrplanhefte; Fahrpläne im Internet bereitstellen

3.13 Produktbereich Nr. 13 | Natur- und Landschaftspflege

(69) Erholungsstätten und Campingplätze

- a. Umstellung von saisonal wechselnder Bepflanzung bei öffentlichem Grün und Parkanlagen auf Ganzjahresbepflanzung
- b. Entgelte für Erholungsstätten und Campingplätze erhöhen
- c. Kommunale Campingplätze verpachten

(70) Friedhofs- und Bestattungswesen

- a. Möglichst kostendeckende Gebühren im Bereich Friedhofs- und Bestattungswesen
- b. Einführung einer Friedhofsunterhaltungsgebühr prüfen
- c. Ebenfalls Gebühren für Urnenwandnutzung erheben und ggf. erhöhen
- d. Reduzierung der Anzahl der Friedhöfe und Leichenhallen unter Wahrung der Ruherechte; Übertragung kommunaler Krematorien an private Dritte
- e. Kontrolle des Bedarfes an Zuschüssen für Friedhofsgärtnereien; Gärtnereiarbeiten auf Private übertragen, wenn kommunale Friedhofsgärtnereien nicht kostendeckend arbeiten
- f. Pflegeaufwand des Friedhofs durch „naturnahe Begrünung“ begrenzen
- g. Grabpflegearbeiten generell auf Private übertragen
- h. Wirtschaftlichkeit der Bestattungsaufgaben innerhalb des Friedhofs ständig überprüfen und z.B. das Herrichten des Grabes oder die Leichenbeförderung innerhalb des Friedhofes privaten Bestattungsunternehmen übertragen
- i. Den Aushub von Gräbern auf private Unternehmen übertragen, die direkt mit den Hinterbliebenen abrechnen, womit die Vorhaltung kommunaler Gerätschaften (z.B. Bagger) entfällt
- j. „Abräumen von Gräbern“ nach Ende der Mietzeit durch Bauhof anbieten und z.B. mit der Herstellung neuer Gräber oder bei Prüfung der Standfestigkeit erledigen
- k. Vor Erweiterung des Friedhofs prüfen, ob sich Rahmenanlagen und Wegeflächen zu Gunsten von Grabfläche verwenden lassen und ungepflegte Wahlgrabstätten konsequent eingezogen sowie deren bald mögliche Wiedernutzung nach Ablauf der Ruhefrist erreicht werden kann

(71) Jagd und Forstbereich

- a. Erhöhung von Jagdpachtentgelten
- b. Erhöhung des Ist-Einschlages im Forst
- c. Prüfen, ob neue Geschäftsfelder mit dem Ziel der Einnahmeerhöhung erschlossen werden können, z.B. Vermarktung von Energieholz (Hackschnitzel, Stückholz) und dessen Lagerung
- d. Gemeinsame Beförderung mit Nachbarkommunen

- e. Wildbestände auf eine waldbaulich angepasste Höhe reduzieren (Erhöhung der Abschusszahlen oder Einstellung der Fütterung), um Wildschäden nach Möglichkeit zu minimieren
- f. Holzeinschlag im kommunalen Forst verstärkt an Dritte vergeben
- g. Forsthäuser veräußern und Erlös zur Schuldentilgung einsetzen
- h. Veräußerung kommunaler Forstflächen und Erlöse für die Schuldentilgung heranziehen

3.14 Produktbereich Nr. 14 | Umweltschutz

(72) Umweltförderprogramme

- a. Kommunale Förderprogramme für Photovoltaik-Anlagen reduzieren oder streichen
- b. Kommunale Förderprogramme für die energetische Sanierung von privaten Wohngebäuden reduzieren oder streichen
- c. Kommunale Zuschüsse für Solar- und Energieberatungszentren reduzieren oder streichen
- d. Freiwillige Leistungen, die sich aus dem Klimaschutz und der Agenda 21 ergeben, auf Bürgerinitiativen, Vereine, Stiftungen, Ehrenämter etc. verlagern
- e. Freiwillige Förderung für Naturschutz / Tierschutz reduzieren
- f. Angebote im Bereich Umweltberatung im Umfang reduzieren oder streichen

(73) Parks und Umweltressourcen

- a. Kommunale Wildparks und Naturparks privatisieren und Wildparkgelände verpachten; Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen; Besucheraufkommen durch Marketing verbessern; Einbindung von Sponsoren; Erhöhung der Eintrittspreise; Kostenreduzierung bei Erstellung von Wandertafeln etc.
- b. Veräußerung kommunaler Steinbrüche und Erlös für die Schuldentilgung einsetzen
- c. Landwirtschaftliche Flächen der Kommune veräußern, sofern sie nicht als ökologische Ausgleichsflächen vorgehalten werden müssen
- d. Bei Parks und Freizeitzentren Parkraumbewirtschaftung installieren
- e. Den Betrieb von Zierbrunnen einstellen
- f. Anzahl von Bach- oder Flussbettreinigungen auf das unbedingt notwendige Maß reduzieren
- g. Maßnahmen des Hochwasserschutzes in Kooperation mit betroffenen Nachbarkommunen durchführen
- h. Neue Sitzbänke nur anschaffen, wenn diese (und ihre Pflege) gesponsert werden

(74) Tierschutz

- a. Zuschüsse für Nisthilfen (Vogelschutz, Fledermäuse) auf Notwendigkeit prüfen und ggf. reduzieren oder streichen
- b. Verträge mit Tierheimträgern prüfen

3.15 Produktbereich Nr. 15 | Wirtschaft und Tourismus

(75) Wirtschaftsförderung

- a. Standentgelte bei Ausstellungen, Messen im Bereich Wirtschaftsförderung erhöhen
- b. Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen im Bereich Wirtschaftsförderung kritisch prüfen; Betreuung vorhandener Gewerbebetriebe (Bestandspflege) strukturieren und Neuansiedlungen nach Kriterien wie Gewerbesteuerinnahmen sowie Anzahl neuer Beschäftigungsverhältnisse priorisieren
- c. Ansiedlungswerbung auf jene Bereiche konzentrieren, in denen die Erfolgsaussichten entsprechend den Ausgangsbedingungen in der Kommune und der Region hoch sind (Clusterbildung)
- d. Liegenschaftspolitik auf Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung abstimmen, z.B. durch vorausschauende Liegenschaftspolitik beim An- und Verkauf von Flächen sowie der Erschließung; Bodenbevorratung in regelmäßigen Abständen kritisch prüfen
- e. Vergabe von Gutachten zur Erarbeitung der wirtschaftlichen Stärken und Schwächen sorgfältig prüfen, i.d.R. können das kommunale Bedienstete im Kontakt mit örtlichen Gewerbetreibenden oder deren verbandlich organisierten Zusammenschlüssen ebenfalls erledigen
- f. Initiativen zur Gewerbe- und Wirtschaftsförderung wie z.B. Weihnachtsbeleuchtungen, Märkte, gewerbliche Ausstellungen und dergleichen dem Einzelhandel, Gewerbebetrieben, Werbegemeinschaften etc. übertragen
- g. Für die Inanspruchnahme eines Standplatzes und die Benutzung eines Stromanschlusses auf Wochen- und Jahrmärkten Gebühren nach Maßgabe einer Gebührensatzung erheben; ggf. Gebühren erhöhen
- h. Sondernutzungsgebühren, z.B. für gastronomische Außenbewirtschaftung, einführen und ggf. erhöhen
- i. Etablierung von Business Improvement Districts (BIDs) anregen. Bei BIDs handelt es sich um ein aus den USA stammendes Stadtentwicklungsmodell, welches auch in Deutschland zunehmend Fuß fasst. Bei BIDs handelt es sich um lokale Unternehmensinitiativen, die kommunale Quartiere (Marktplätze, Einkaufszonen) durch neue Bänke, Straßenlaternen, Abfallbehälter oder Umbauten im Straßenraum aufwerten. Ziel ist, die Fußgängerzonen und Marktplätze der Kommune attraktiver zu machen, um so letztlich selbst von den anvisierten zusätzlichen Kunden (Erhalt und Steigerung der Kaufkraft) zu profitieren: Durch höhere Besucherfrequenz sollen Umsätze und die Werte der Grundstücke steigen. Die beteiligten Unternehmen (Gastwirte, Einzelhändler, Dienstleister, Grundeigentümer) schließen sich dazu für mehrere Jahre zusammen und verpflichten sich, gemeinsam die Aufwertungsmaßnahmen für den Standort zu finanzieren
- j. Stellenausstattung im Bereich Wirtschaftsförderung/Kommunalmarketing mit anderen Kommunen vergleichen und ggf. Stellen streichen

(76) Tourismusförderung

- a. Durchführung von Maßnahmen im Bereich Tourismusförderung in Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen; Kooperation mit anderen Fremdenverkehrskommunen ausbauen. Gemeinsame Werbestrategien und gegenseitige Abstimmungen dienen der Region mehr als isolierte Strategien einzelner Kommunen

- b. Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen im Bereich Tourismusförderung kritisch prüfen; Publikation von Kulturkalendern oder Straußenwirtschaftsführern überdenken
- c. Fremdenverkehrsrelevante Mitgliedschaften in Verbänden und Organisationen vor dem Hintergrund der Zielerreichung auf unbedingte Notwendigkeit prüfen; ggf. profitierende Unternehmen an Kosten beteiligen
- d. Fremden- oder Verkehrsvereine mit der Beschilderung der Wanderwege beauftragen; Kostentragung durch Vereine
- e. Sponsoring von Parkbänken sowie deren Instandhaltung durch Vereine oder private Mäzene

3.16 Produktbereich Nr. 16 | Allgemeine Finanzwirtschaft

(77) Kommunalsteuern

- a. Überprüfung der Realsteuerhebesätze (Grundsteuer A und B sowie Gewerbesteuer) mit dem Ziel einer Erhöhung. Im Zuge des Benchmarking-Prozesses werden die Realsteuerhebesätze aller Gemeinden im Jahres-Rhythmus öffentlich zugänglich offengelegt: Orientierung an den höchsten Hebesätzen; bei der Gewerbesteuer ist dabei der Einfluss auf die Standortqualität zu berücksichtigen
- b. Bei der Ansiedlung von Gewerbetrieben sind mehrere Organisationseinheiten beteiligt. Im Sinne möglichst hoher und rascher zusätzlicher Gewerbesteuerzahlungen sollte bei Ansiedlungswünschen stets ein „runder Tisch“ eingerichtet werden, bei dem alle einzubeziehenden Verwaltungsstellen anwesend und sprechbereit sind, so dass dem ansiedlungswilligen Unternehmen eine Vielzahl von Verwaltungsgängen erspart bleibt; dem potentiellen Investor soll bei allen Fragen und Anliegen schnellstmöglich geholfen werden
- c. Mit den wichtigsten Gewerbesteuerzahlern regelmäßig Gespräche führen, um auszuloten, ob Änderungen (z.B. Erweiterungswünsche) anstehen, bei denen die Kommune behilflich sein kann; Ziel ist der Erhalt / Ausbau des Gewerbebestandes; daneben entsteht so ein mehr an Planungssicherheit in Bezug auf künftige Gewerbesteuerzahlungen
- d. Veranlagungsmanagement Realsteuern: Durchführung einer internen Kontrolle der Grundlagenbescheide der Finanzbehörden (Stichwort Mitwirkung) auf Plausibilität, Rechtzeitigkeit der Erstellung und Vollständigkeit zur Vermeidung zu niedriger Veranlagungen und von Verjährungsfällen, selbständige und unverzügliche Vornahme von Vorauszahlungsanpassungen Gewerbesteuer wegen Liquidität - auch bei neuen Betrieben, aktive Beeinflussung der Buchungstermine der Gewerbesteuer im Hinblick auf Vollverzinsung gemäß § 233a AO
- e. Bagatellsteuern wie Hundesteuer, Zweitwohnungssteuer, Vergnügungssteuer, Schankerlaubnissteuer, Jagd- und Fischereisteuer etc. einführen und erhöhen; bei Grundsteuer A und Bagatellsteuern stets gewährleisten, dass das Aufkommen deutlich über den Erhebungskosten rangiert
- f. Bestandsaufnahme der Hunde durchführen, um Hundesteuerpotentiale zu erhöhen, z.B. können ggf. Stadtwerke im Rahmen der jährlichen Zählerablesung in den Haushalten gleichzeitig die Anzahl der Hunde erfassen. Dadurch entstehen keine zusätzlichen Kosten für die Bestandsaufnahme. Gleichzeitig verfügt die Kommune so über jährlich aktualisierte Daten bezüglich der im Gebiet gehaltenen Hunde. Bereits die Ankündigung der Bestandskontrolle hat bereits bei mehreren Kommunen zu einer Vielzahl neu angemeldeter Hunde geführt und damit zu einer Erhöhung der Einnahmen beigetragen

- g. Intensive Prüfung oben neben den bekannten Aufwand- und Verbrauchsteuern weitere, bislang eher weniger bekannte „kleine“ Steuern, eingeführt werden können. Rechtlich ohne größere Probleme zulässig ist etwa die Erhebung einer Pferdesteuer. Aus verschiedenen Gründen dürfte eine solche Steuer als ergänzende gemeindliche Einnahmequelle besonders geeignet sein: Die angesichts der Kosten der Pferdehaltung rechtlich zulässigerweise zu erhebenden Steuersätze lägen deutlich über denen der Hundesteuer. Die Pferdesteuer lässt sich auch besonders klar als örtliche Aufwandsteuer ausgestalten
- h. Aufhebung von Steuervergünstigungen, bei denen es keine rechtliche Verpflichtung gibt, z.B. bei der Hundesteuer (Vergünstigungen für den Erst-Hund etc.); für gefährliche Hunde erhöhte Steuer festsetzen
- i. Den Einwohnern eine „Bürgerdividende“ in Aussicht stellen, d.h. die Reduzierung der Grundsteuer B dann in Erwägung ziehen, wenn die Kommune konstant Überschüsse im ordentlichen Ergebnis erwirtschaftet
- j. 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
- k. Steuerähnliche Abgaben wie Spielbankabgabe etc. einführen und ggf. erhöhen

(78) Schulden- und Liquiditätsmanagement

- a. Liquiditätsplanung zur Vermeidung des Kassenkreditbedarfs nebst Zinsaufwand; diese Planung ist regelmäßig den aktuellen Entwicklungen anzupassen
- b. Schuldenmanagement zur Reduzierung des Zinsaufwandes; regelmäßiger Abgleich von Plan- und Ist-Daten zur Verbesserung von Vorausberechnungen; ggf. Gründung von Darlehensgemeinschaften / Anbindung an bestehende Darlehensgemeinschaften
- c. 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
- d. Einrichtung eines sog. Cash-Pooling-Verfahrens, um Zinsvorteile zu erreichen; Um unnötige Kredite und Kassenkredite zu vermeiden, kann ein konzerninterner (Konzern Kommune) Liquiditätsausgleich vorteilhaft sein. Er soll die Inanspruchnahme der Geld- und Kapitalmärkte soweit als möglich vermeiden. Hierbei werden Saldenzusammenführungen auf einem Zentralkonto bankseitig vorgenommen. Bei der Kommune und ihren Auslagerungen bestehende Guthaben und Kredite werden miteinander verrechnet. Verfahren sind so gestaltbar, dass auch Konten bei verschiedenen Banken und von verschiedenen Kontoinhabern einbezogen werden können
- e. Vermeidung von Investitionskrediten durch Ansparen allgemeiner Deckungsmittel, um Personal- und Sachaufwendungen für das Schuldenmanagement nebst Zinsen zu reduzieren
- f. Prüfung von Umschuldungen zwecks Reduzierung des Zinsaufwandes bei Krediten für Investitionen oder Investitionsförderungsmaßnahmen
- g. Vor jeder Kredit- oder Kassenkreditaufnahme (auch überörtliche) Angebote von mehreren Kreditinstituten oder Finanzdienstleistern einholen. Ortsansässigen Instituten nur bei gleichen oder besseren Zinskonditionen den Vorzug geben

- h. Um unverzüglich auf den Markt reagieren zu können, Entscheidungskompetenzen zur Kredit- und Kassenkreditaufnahme intern möglichst zentralisieren (Finanzmanagement in einer Hand)
- i. Aufstellung einer internen Richtlinie zur Begrenzung von Risiken, wie Liquiditätsrisiko, Zinsrisiko, Währungsrisiko und Bonitätsrisiko
- j. Bei kreditähnlichen Rechtsgeschäften wie Hypotheken stets die Vor- und Nachteile gegenüber dem Kommunalkredit abwägen
- k. Verstreichen von Skonto-Fristen durch eindeutige Urlaubs- und Krankenvertretungsregelungen vermeiden
- l. Mögliche Spielräume bei der Position Zinsaufwand nicht als Deckung für über- und außerplanmäßige Aufwendungen einsetzen

(79) Forderungsmanagement

- a. Verspätet eingetriebene Forderungen führen zu erhöhtem Zinsaufwand bei 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
- b. Überprüfung der Praxis bei Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen
- c. Optimierung des Forderungsmanagements, um insb. eine zügige Realisierung ausstehender, fälliger Forderungen zu ermöglichen; Einbindung Privater bei privatrechtlichen Forderungen (Unterstützung bei der Realisierung von Altforderungen, Ergänzende Informations- und Adressdienstleistungen im laufenden Prozess, Langzeitüberwachung erfolglos vollstreckter Forderungen, Beitreibung kleinerer Forderungen im Massengeschäft, Beratung und Unterstützung bei dem Management von Sonderfällen)
- d. 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)
- e. 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
- f. Zahlung von Mieten für Veranstaltungsräume / -plätze in Form von Vorkasse mit Kautions. Pauschale kostendeckende Abrechnung von Betriebskosten und Reinigung

(80) Beteiligungsmanagement

- a. 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
- b. Strikte Rückführung der Betätigung von Gesellschaften auf ihren originären Unternehmensgegenstand, d.h. auch keine Spenden, kein Sponsoring und keine Stiftungsgründung durch Gesellschaften; Unterlassen oder Rückführung von Werbung und Repräsentation von kommunalen Unter-

nehmen; Anstellungsbedingungen und Zusatzvereinbarungen mit den Geschäftsführungen kritisch und vergleichend prüfen (Dienstwagen, Versicherungen wie D&O)

- c. 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 (Personaleinsparung)
- d. Eigenbetriebe und öffentliche Unternehmen in den Kernhaushalt zurückholen. Mittlerweile kann auch im Kernhaushalt kaufmännisch gerechnet werden, womit dieses Argument für Auslagerungen entfällt. Bei Rückholung der Organisationseinheiten entfallen doppelte Prüfungsentgelte (Örtliche Prüfung und Abschlussprüfer nach Eigenbetriebs- oder Handelsrecht)
- e. Sofern in der Vergangenheit Aufgabenbereiche deshalb ausgelagert wurden, um sie dem direkten Zugriff der Aufsichtsbehörden oder Einsparauflagen der Kämmerei zu entziehen, auch diese Bereiche einer kritischen Prüfung unterziehen, um Gewinnanteile wirtschaftlicher Unternehmen zu erhöhen
- f. Bei Verlagerung von Aufgaben auf Auslagerungen (Eigenbetriebe, öffentliche Unternehmense 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 Zuschuss-Bedarf bzw. zu einer Minderung der Ertragsablieferung an die Kommune kommt
- g. 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
- h. Erhebung einer Bürgschaftsprovision im Rahmen von Bürgschaftsübernahmen (analog der Avalprovision bei Kreditinstituten)
- i. 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 Standardisierung vorhandener IT-Verfahren erzielen (z. B. Personalbetreuung bzw. -abrechnung, IT-Betreuung, Finanzbuchhaltung, Beschaffung von Fahrzeugen, Geräten und Verbrauchsmaterialien, GIS-Anwendung)

(81) Finanzcontrolling

- a. 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
- b. Einführung eines Investitionscontrollings 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 Haushaltskonsolidierung abgestimmt werden
- c. Zuschuss-Controlling einführen. Häufig werden an mehreren 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 Auswirkungen und Laufzeiten zu erfassen

(82) Sonst. Finanzmanagement

- a. Die Finanzplanung als Steuerungsinstrument 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
- b. Im Vorbericht zum Haushalt finanzielle Risiken aufzeigen und durch Heranziehung von Bevölkerungsvorausrechnungen 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 (nebst Folgekosten) ergeben und welche Risiken bestehen
- c. 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
- d. 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)
- e. 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 grundsätzlich einen Vertragsbruch dar
- f. Sofern noch nicht geschehen, eine (Eröffnungs-)Bilanz aufstellen und in Informationsveranstaltungen auf die Vermögens- und Schuldensituation und Ansatzpunkte (und Notwendigkeit) der Konsolidierung eingehen
- g. Erhöhung der Kreisumlage; Streichung oder Reduzierung des Kreisausgleichsstocks
- h. Instrument der haushaltswirtschaftlichen Sperre einsetzen
- i. Kontoführungsgebühren prüfen und ggf. Änderungen vornehmen
- j. 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
- k. Nachtragshaushalte und damit verbundenen Personal- und Sachaufwand nach Möglichkeit durch gute Planung vermeiden
- l. Erhebungen von Vorausleistungen bei begünstigenden Verwaltungsakten (Vorauskasse)
- m. Prüfen, ob Teile der Finanzverwaltung (etwa Kasse bzw. die Bearbeitung von Steuern und Abgaben) in Kooperation mit Nachbarkommunen durchgeführt werden können

4. IKZ - Interkommunale Zusammenarbeit

Vor dem Hintergrund der notwendigen Haushaltskonsolidierung gewinnt die seit langem in vielen Tätigkeitsfeldern praktizierte **Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)** zusätzlich an Bedeutung. Bei den in Kap. 3 genannten Konsolidierungsofferten nach Produktbereichen finden sich gleich mehrere Hinweise, an welchen Stellen eine Forcierung interkommunaler Zusammenarbeit besonders zweckmäßig sein könnte. Durch eine verstärkte **freiwillige** Zusammenarbeit können die Kommunen dem wachsenden Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck und den steigenden Handlungsanforderungen in neuen Bezugsräumen wirksam begegnen.

Die Kommunen können sich zur gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung verschiedener Organisationsformen bedienen. Die öffentlich-rechtlichen Formen der Interkommunalen Zusammenarbeit sind im **Gesetz über die Kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG)** geregelt. Danach ist neben dem Abschluss von öffentlich-rechtlichen Verträgen mit unterschiedlicher Bindungswirkung insb. die Gründung von Zweckverbänden möglich. Der Zweckverband ist die bindungsstärkste Form der interkommunalen Zusammenarbeit, mit ihm wird eine neue Körperschaft des öffentlichen Rechts - mit eigenem Personal - geschaffen, auf welche die dem Verband angehörenden Kommunen eigene Aufgaben und Hoheitsbefugnisse übertragen. Möglich sind auch die Rechtsformen des Privatrechts, z. B. Vereine, Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaften.

Förderung der Interkommunalen Zusammenarbeit

Die Hessische Landesregierung hat die Absicht, die Interkommunale Zusammenarbeit der hessischen Städte, Gemeinden und Kreise mit verschiedenen Maßnahmen stärker voranzubringen:

- Die neuen Herausforderungen werden für die Kommunen nur durch die Zusammenführung von beträchtlichen Teilen ihrer Verwaltungen in gemeinsame Dienstleistungszentren zu bewältigen sein. Die Hessische Landesregierung fördert die Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren mit einer finanziellen Zuwendung.
- Das Hessische Innenministerium hat mit den kommunalen Spitzenverbänden ein Kompetenzzentrum für Interkommunale Zusammenarbeit errichtet. Das Kompetenzzentrum wird geleitet von Claus Spandau und steht den Kommunen beratend in allen Fragen der Interkommunalen Zusammenarbeit zur Verfügung. Weiterhin wird das Kompetenzzentrum Informationsveranstaltungen zur Interkommunalen Zusammenarbeit vorbereiten und durchführen.

Kompetenzzentrum für Interkommunale Zusammenarbeit

Leiter Herr Claus Spandau | Frankfurter Straße 44, 65189 Wiesbaden

Tel.: 0611 / 156-322 | email: c.spandau@gmx.de | http://www.hessen.de/iri/HMdl_Internet?cid=645459d9fd0e5b6787916157f6731f7

Stärkung und Weiterentwicklung der Regionen durch Interkommunale Zusammenarbeit

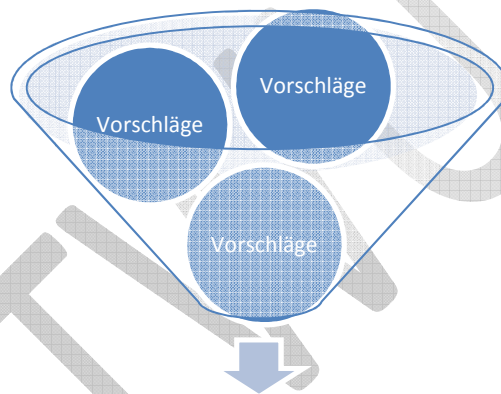
Zur Wahrnehmung von gemeinsamen regionalen Interessen bedarf es zunehmend besonderer Formen konstruktiver Interkommunaler Zusammenarbeit. In einem Modell von funktionsspezifischen flexiblen Organisationseinheiten wird eine zukunftsweisende Chance für eine effektive kommunale Aufgabenwahrnehmung gesehen. Der Vorteil solcher Kooperationsmodelle liegt darin, dass diese Einheiten genau für die Räume gebildet werden können, die für die Lösung der jeweiligen Aufgabe am besten geeignet sind. Besondere Formen Interkommunaler Zusammenarbeit:

- Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main
- Region Nordhessen
- Region Mittelhessen

5. Dialogverfahren

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise hat die Hessische Landesregierung der kommunalen Familie Hilfestellungen zur Hebung von Synergien und Optimierungspotentialen angeboten und in diesem Sinne u.a. bereits im November 2009 das sogenannte Dialogverfahren aufgesetzt. Dabei sollten die vom Hessischen Ministerium der Finanzen schon 2004 und 2005 erstellten Berichte „Aufgabenkritik“ sowie „Die finanzielle Situation der hessischen Kommunen unter besonderer Berücksichtigung der Landkreise“ berücksichtigt werden. Sämtliche Gemeinden, Gemeindeverbände, deren Spitzenverbände auf Landesebene sowie insb. auch die lokalen Mandats- und Verantwortungsträger u.v.m. wurden und sind noch immer aufgefordert, Vorschläge zur **Überarbeitung** und in manchen Fällen auch zur **Streichung von Standards** zu unterbreiten.

Im Ergebnis wurden so in einem ersten Durchgang über 300 Vorschläge zusammengetragen, die anschließend in drei **Arbeitsgruppen** „Kinder und Schule“, „Öffentliche Sicherheit und Ordnung“ sowie „Sozialaufgaben und Jugendhilfe“ diskutiert, konsolidiert und verdichtet wurden, um die zunächst aussichtsreichsten Ideen anschließend via Vorschlagslisten der politisch hochrangig besetzten **Steuerungsgruppe** vorzulegen. Diese mit Minister, Staatssekretäre und Präsidenten der kommunalen Spitzenverbände besetzte Steuerungsgruppe entscheidet über die weitere Umsetzung, begleitet die Prozesse bzw. gibt die einzelnen Vorschläge in die Abstimmung auf Ressortebene. Über das Dialogverfahren wurden bereits einzelne größere und kleinere Themen angestoßen, die zur Entlastung der Kommunalhaushalte als geeignet erscheinen (s. Abb. 6).



Größere Bereiche, z.B. Sozialausgabenstudie, die erhebliche Potentiale für Kostenreduzierungen offenbart und Anstöße für Verbesserungen gibt

Kleinere Bereiche, z.B. zu den öffentlichen Bekanntmachungen der Kommunen, die künftighin auch über die Webpräsenzen herausgegeben werden können

Abbildung 3: Standardreduzierung mittels des Dialogverfahrens

Insgesamt ist das Dialogverfahren als **offener Prozess** zu verstehen. Es soll der Auftakt und nicht das Ende eines Austausches zum Thema kommunale Standards sein, also ein rollierendes Verfahren. Auch neue, bislang nicht bearbeitete, Vorschläge zu sinnvollen Standardveränderungen können jederzeit in das Verfahren eingespeist werden. So soll ein fortlaufender Austausch zu diesem Themenkomplex zwischen Land und kommunaler Familie ermöglicht werden: Durch gemeinsame Überlegungen sollen Kommunen von kostenträchtigen Standards entlastet werden, die ihre Haushalte bislang belasten.

Sofern Schutzschirm-Kommunen, aber auch alle anderen Gemeinden und Gemeindeverbände, bei ihren Konsolidierungsanstrengungen dahingehend an Grenzen stoßen, dass sinnvolle Maßnahmen durch Standards erschwert werden, können sie jederzeit über ihre kommunalen Spitzenverbände Vorschläge zur Standardänderung in das Dialogverfahren hineingeben.

6. Kommunale Haushaltskonsolidierungsexperten

In Hessen gibt es eine Vielzahl von Kommunen, die regelmäßig ihre Haushalte ausgleichen. Unter ihnen gibt es gar Beispiele, die in ihrem Kernhaushalt kaum noch Gelschulden ausweisen. Diese Gebietskörperschaften bzw. ihr kommunalpolitisches Führungspersonal können anderen als Vorbild bei Fragen der Haushaltskonsolidierung dienen.

7. Vertiefende Lesehinweise zur Thematik der Haushaltskonsolidierung

Jede Kommune ist anders. Nichts desto trotz kann es sich lohnen, von Konsolidierungsideen anderer zu profitieren und zu prüfen, ob diese auf die eigene Kommune übertragbar sind – eine 1:1-Umsetzung muss dabei nicht notwendigerweise der beste Weg sein.

Im Folgenden finden Sie einige ausgewählte kostenlose, weil online zugängliche, Lesehinweise zur Thematik der Haushaltskonsolidierung, die von Landesbehörden erstellt wurden.

- **Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport:** *Leitlinie zur Konsolidierung der kommunalen Haushalte und Handhabung der kommunalen Finanzaufsicht über Landkreise, kreisfreie Städte und kreisangehörige Städte und Gemeinden*, unter www.hmdi.hessen.de/irj/HMDI_Internet?cid=8b405e843b55447f5f4ea6df22ab75ce
- **Hessischer Rechnungshof:** *Haushaltsstrukturprüfung 2009: Großstädte (sog. Großstädtebericht)*, unter www.rechnungshof-hessen.de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen_uepkk/20-bericht-upkk.pdf
- **Hessischer Rechnungshof:** *Einundzwanzigster Zusammenfassender Bericht 2010 (sog. Kommunalbericht)*, unter www.rechnungshof-hessen.de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen_uepkk/21-bericht-upkk.pdf
- **Hessischer Rechnungshof:** *Zweiundzwanzigster Zusammenfassender Bericht 2011 (sog. Kommunalbericht)*, unter www.rechnungshof-hessen.de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen_uepkk/22-bericht-upkk.pdf

Im Folgenden finden Sie einige ausgewählte kostenlose, weil online zugängliche, Haushaltssicherungskonzepte hessischer Kommunen für das Jahr 2011. Sie können als Anregung für eigene Konsolidierungsanstrengungen dienen:

- **Gemeinde Birkenau**, unter http://www.birkenau.de/rathaus/birkenau_in_zahlen/Haushaltskonsolidierung.pdf
- **Stadt Eschwege**, unter http://www.eschwege.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?waid=349&item_id=850725&old_item_id=0&oldrecord=69904&oldmodul=5&olddesign=0
- **Stadt Geisenheim**, unter http://www.geisenheim.de/buergerservice/haushalt_2011/Haushaltssicherungskonzept.pdf
- **Gemeinde Gornheimertal**, unter http://www.gornheimertal.de/html2/news/haushaltssicherungskonzept_2011.pdf
- **Stadt Langen**, unter <http://www.langen.de/leseobjekte.pdf?id=144750>
- **Gemeinde Lautertal**, unter http://www.lautertal-vogelsberg.de/uploads/media/haushaltssicherungskonzept_2011.pdf
- **Stadt Lich**, unter http://www.lich.de/uploads/Haushalt_Stadt_Lich_2011.pdf#page=31

- **Kreis Offenbach**, unter http://www.kreis-offenbach.de/media/custom/350_5580_1.PDF
- **Stadt Offenbach am Main**, unter <http://www.offenbach.de/stepone/data/downloads/fb/0a/00/hsk2011.pdf>
- **Schwalm-Eder-Kreis**, unter http://schwalm-eder.active-city.net/city_info/display/dokument/show.cfm?region_id=105&id=336442
- **Gemeinde Trebur**, unter http://www.trebur.de/html/bse/haushalt/haushaltssicherungskonzept2007/haushaltssicherungskonzept_2011.pdf
- **Gemeinde Waldsolms**, unter http://www.waldsolms.de/mediapool/57/579039/data/Haushalt_2011/05._Haushaltssicherungskonzept_2011.pdf

ENTWURF

Ansprechpartner

Für weitergehende Fragen zu diesem Leitfaden und dem Programm Kommunalen Schutzschirm stehen nachfolgende Ansprechpartner zu Verfügung:

Hessisches Ministerium der Finanzen

Dr. Ulrich Keilmann | Tel. 0611/ 32 – 2366 | email: ulrich.keilmann@hmdf.hessen.de

Dr. Marc Gnädinger | Tel. 0611/ 32 – 2286 | email: marc.gnaedinger@hmdf.hessen.de

Mirjam Sanner | Tel. 0611/ 32 – 2390 | email: mirjam.sanner@hmdf.hessen.de

Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport

Thorsten Hardt | Tel. 0611/ 351 – 1510 | email: thorsten.hardt@hmdis.hessen.de

Klaus Georg | Tel. 0611/ 351 – 1516 | email: klaus.georg@hmdis.hessen.de

Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften

Dr. Walter Wallmann | Tel. 06151/ 381 – 250 | email: uepkk@rechnungshof.hessen.de

Martina Geis | Tel. 06151/ 381 – 257 | email: uepkk@rechnungshof.hessen.de

Regierungspräsidien

Darmstadt

Günter Lenz | Tel. 06151/ 12 – 5622 | email: guenter.lenz@rpda.hessen.de

Manfred Hofmann | Tel. 06151/ 12 – 5629 | email: manfred.hofmann@rpda.hessen.de

Karl-Heinz Diehl | Tel. 06151/ 12 – 5687 | email: karl-heinz.diehl@rpda.hessen.de

Gießen

Rolf Winter | Tel. 0641/ 303 – 2171 | email: rolf.winter@rpgi.hessen.de

Christian Klemke | Tel. 0641/ 303 – 2164 | email: christian.klemke@rpgi.hessen.de

Kassel

Klaus Tampe | Tel. 0561/ 106 – 2145 | email: klaus.tampe@rpks.hessen.de

Jürgen Lüll | Tel. 0561/ 106 – 2140 | email: juergen.luell@rpks.hessen.de

Lehrstuhl für Public Management der Universität Hamburg

Junior-Professor Dr. Dennis Hilgers | Tel. 040/ 42838 – 3011 | email: dennis.hilgers@wiso.uni-hamburg.de

Andreas Burth | Tel. 040/ 42838 – 3520 | email: andreas.burth@wiso.uni-hamburg.de

ENTWURF

Impressum

© 2011 Hessischer Rechnungshof

Eschollbrücker Str. 27

64295 Darmstadt

Telefon: +49 (0) 61 51 3 81-0

Telefax: +49 (0) 61 51 3 81-2 01

E-Mail: poststelle@rechnungshof.hessen.de

Die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Leitfadens ist ausdrücklich gestattet und erwünscht.