

**LANDKREIS PEINE**



# **Haushaltssicherungskonzept 2013**



### **Vorbemerkungen**

Der Haushaltsplan 2013 weist im Ergebnishaushalt  
ord. Erträge in Höhe von 210.050.300 € und  
ord. Aufwendungen in Höhe von 209.746.300 €  
aus.

Hinzu kommen die außerordentlichen Erträge in Höhe von 31.200 €  
und die außerordentlichen Aufwendungen in Höhe von 96.500 €,  
so dass sich damit ein Gesamtüberschuss in Höhe von

**238.700 €** ergibt.

Der Landkreis Peine hat sich zum Ziel gesetzt trotz der angespannten Haushaltslage jedes Jahr den Haushaltsausgleich zu erreichen.

Darüber hinaus ist auch ein nachhaltiger Schuldenabbau anzustreben, dieser hängt aber zum Großteil von kaum zu beeinflussenden Faktoren ab. Auf der Ertragsseite sind hier die Kreisumlage und die Schlüsselzuweisungen zu nennen.

Der Landkreis hat hier keinerlei Einflussmöglichkeiten und hängt von den Gemeinden und deren Steuereinnahmen sowie vom Land und damit der wirtschaftlichen Situation in Niedersachsen ab. Hinzu kommt die unbefriedigende Verteilung der Schlüsselzuweisungen, welche den Sozialen Faktor nur unzureichend berücksichtigt und den Landkreis Peine bedingt durch seine Größe über den Flächenfaktor benachteiligt.

Die aktuelle, durchaus als positiv zu bezeichnende Finanzsituation, lässt unter Berücksichtigung der Entwicklungen der vergangenen Jahre und auch unter einer prognostischen Betrachtung der nächsten Jahre nicht ohne weiteres zu, bereits heute von einer kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung auszugehen. Umso wichtiger ist eine strategische Planung mit einem konsequenten Schuldenabbau. Benchmarking und produktorientierte Zielsteuerung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie eine stringent wirtschaftliche Personalpolitik sind darüber hinaus wirksame und anzuwendende Instrumente.

Insofern hat sich der Landkreis Peine entschieden, diesen Prozessen auch organisatorisch Nachdruck zu verleihen, indem das zentrale Controlling, die systematische Zielsteuerung, die Finanzwirtschaft und das Finanzmanagement am 01. Februar 2012 insgesamt in einer Organisationseinheit zusammengefasst wurden.

### **1. Gesetzliche Grundlagen**

Nach § 110 Abs. 6 NKomVG ist ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen, wenn der Haushaltsausgleich nicht erreicht werden kann. Darin ist festzulegen, innerhalb welchen Zeitraums der Haushaltsausgleich erreicht, wie der ausgewiesene Fehlbetrag abgebaut und wie das Entstehen eines neuen Fehlbetrages in künftigen Jahren vermieden werden soll.

Entsprechend der Vorbemerkungen weist der Haushaltsplan 2013 einen Überschuss aus. Unabhängig davon wird es für notwendig erachtet, die Themen der Haushaltssicherung und Haushaltskonsolidierung ernsthaft voranzubringen. Als Folge daraus wird auch für das Haushaltsjahr 2013 ein Haushaltssicherungskonzept aufgestellt.

## **2. Ausgangslage, Ursachen und Forderungen**

Die Steigerung der Defizite und eine damit verbundene wachsende Verschuldung sind auf kommunaler Ebene in Niedersachsen kein neues Phänomen. Diese Entwicklung begleitet die jeweiligen Haushaltsplanungen bereits über Jahre und hat zu einer Situation geführt, die die Handlungsebene bezogen auf die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen maßgeblich hemmt.

Für den Landkreis Peine ergibt sich aus der Nachbetrachtung der Jahre 1995 bis 2010 ein summierter Fehlbetrag in Höhe von 64.068.314,22 Mio. €.

Die Entwicklung der Jahresergebnisse im Einzelnen:

1995 =	-	1.296.178,89 €	Fehlbetrag
1996 =	-	9.422.756,42 €	Fehlbetrag
1997 =	-	6.755.525,49 €	Fehlbetrag
1998 =	-	4.958.098,40 €	Fehlbetrag
1999 =	+	1.955.834,77 €	Überschuss
2000 =	-	141.200,02 €	Fehlbetrag
2001 =	-	1.030.974,19 €	Fehlbetrag
2002 =	-	3.087.073,93 €	Fehlbetrag
2003 =	-	7.013.810,83 €	Fehlbetrag
2004 =	-	9.176.568,15 €	Fehlbetrag
2005 =	-	8.921.465,74 €	Fehlbetrag
2006 =	-	7.692.143,28 €	Fehlbetrag
2007 =	+	1.468.714,75 €	Überschuss
2008 =	+	1.833.969,02 €	Überschuss
2009 =	+	631.431,53 €	Überschuss
2010 =	-	10.462.468,95 €	Fehlbetrag

Rund 35 % der bisher entstandenen Fehlbetragssumme resultieren aus den Haushaltsjahren 1995 bis 1998, bereits 57,85 % aus den Haushaltsjahren 2000 bis 2006.

In den Jahren 1990 bis 2002 waren die Erträge – bis auf drei Ausnahmen – jeweils niedriger als der Landesdurchschnitt, was in der Summe eine Differenz zum niedersächsischen Durchschnitt von über 11,5 Mio. € ausmachte. Im Gegensatz zu der Situation der kreisangehörigen Gemeinden entwickelte sich die Finanzsituation des Landkreises Peine in dieser Zeit deutlich schlechter. Der Landkreis wurde, auch unter Berücksichtigung seiner Aufgaben, von den Gemeinden mit der Kreisumlage nicht so bedient, wie es zur Erhaltung seiner finanziellen Leistungsfähigkeit notwendig gewesen wäre.

Die sich erholende Konjunkturlage kommt auch im Haushaltjahr 2013 nicht im erforderlichen Maß durch. Die erheblichen Ausgabensteigerungen, u. a. für Mieten im Schulsektor, Jugendhilfe und Kreisstraßenunterhaltung, verschärfen die Finanzsituation des Landkreises Peine weiterhin nachhaltig. Wenn, wie in den Jahren 2007 bis 2009, die Einnahmen die gesetzlichen Aufgaben decken, wird die finanzielle Leistungsfähigkeit des Landkreises Peine auch zukünftig gegeben sein.

Das Jahr 2011 ist noch nicht abgeschlossen und wird daher nur am Rande in die Betrachtung einbezogen. Nach derzeitigem Stand wird es mit 3,4 Mio. € Fehlbetrag abschließen.

## **2.1 Kreisumlage**

### **2.1.1 Gesetzliche Grundlage**

§ 15 Niedersächsisches Gesetz über den Finanzausgleich (NFAG)

#### **Berechnung und Festsetzung**

- (1) Soweit die anderen Einnahmen eines Landkreises seinen Bedarf nicht decken, ist eine Umlage von den kreisangehörigen Gemeinden, Samtgemeinden und gemeindefreien Gebieten zu erheben.

### **2.1.2 Entwicklung im Landkreis Peine**

Die Erträge aus der Kreisumlage betragen im Jahr 2000 rund 40 Mio. Euro. Bis 2006 stiegen sie leicht auf 41,4 Mio. Euro an. Mit etwa 58 Mio. Euro erreichte die Kreisumlage 2009 ihren höchsten Punkt, wobei sie bereits in 2010 auf ca. 51 Mio. Euro sank. Im vergangenen Jahr erreichte sie mit etwa 53 Mio. Euro wieder einen höheren Wert, auch aufgrund einer entsprechenden Erhöhung (siehe 2.1.3). Für das Jahr 2012 wird mit einem Wert von 57,365 Mio. € gerechnet. Hintergrund ist dabei auch die vorgezogene Steuerverbundrechnung 2011, die 2012 abgewickelt wird, mit einem Betrag von ca. 0,5 Mio €. Im Jahr 2013 wurde aufgrund erwarteter höherer Steuereinnahmen mit einem Betrag von 59 Mio. € gerechnet.

### **2.1.3 Vergleich zur Entwicklung im Land Niedersachsen**

Der Umlagensatz der Kreisumlage 2012 betrug beim Landkreis Peine 58,1 %. Der Umlagensatz in Niedersachsen betrug hingegen 51 %, d.h. der LK Peine lag mit 7,1 % über dem niedersächsischen Durchschnittssatz. Das Umlagesoll pro Einwohner betrug für den Landkreis 440 €, im niedersächsischen Durchschnitt 466,52 €. Das Kreisumlagevolumen ist daher monetär unterdurchschnittlich.

## **2.2 Schlüsselzuweisungen**

### **2.2.1 Gesetzliche Grundlage**

Niedersächsisches Gesetz über den Finanzausgleich (NFAG)

#### **§ 3 Aufteilung der Schlüsselzuweisungen für Gemeinde- und Kreisaufgaben**

Von den Schlüsselzuweisungen werden

1. 50,8 vom Hundert für Zuweisungen für Gemeindeaufgaben an kreisangehörige Gemeinden und kreisfreie Städte und
2. 49,2 vom Hundert für Zuweisungen für Kreisaufgaben an Landkreise und kreisfreie Städte

verwendet. Der Anteil an den Schlüsselzuweisungen nach Satz 1 Nr. 1 wird erhöht um die Einnahmen aus der Finanzausgleichsumlage (§ 16). Der Anteil an den Schlüsselzuweisungen nach Satz 1 Nr. 2 enthält die Einnahmen aus der Grunderwerbssteuer nach § 1 Abs. 1 Nr. 2.

### **2.2.2 Entwicklung im Landkreis Peine**

Die Schlüsselzuweisungen betragen für 2002 ca. 18 Mio. Euro. Von 2005 bis 2008 stiegen die Zuweisungen auf etwa 22 Mio. Euro. Sie sanken in 2009 auf ca. 19 Mio. Euro und stiegen anschließend auf ihren in dieser Zeit höchsten Wert in 2011 mit etwa 25 Mio. Euro. Für das Jahr 2012 ergab sich ein ähnliches Volumen, für 2013 wird mit einem Betrag von 27,8 Mio € gerechnet.

### **2.2.3 Vergleich zur Entwicklung im Land Niedersachsen**

Der Umlagesatz der Schlüsselzuweisungen 2011 und 2012 beträgt beim Landkreis Peine 58,1 %. Der durchschnittliche Umlagesatz in Niedersachsen beträgt 2012 50,2 % (2011 50,7 %), damit 7,9 % (2011 7,4 %) weniger als beim Landkreis Peine.

## **2.3 Umlagekraftmesszahl 2012**

### **2.3.1 Gemeinden**

Die Umlagekraftmesszahl bildet die Grundlage für die Kreisumlageberechnung. Sie besteht aus der Steuerkraftmesszahl und den Schlüsselzuweisungen (90 %). Die Steuerkraftmesszahl besteht aus dem Aufkommen der Grundsteuer A und B, der Gewerbesteuer, des Gemeindeanteils an der Einkommensteuer und an der Umsatzsteuer.

Die durchschnittliche Umlagekraftmesszahl der Nds. Landkreise betrug im Jahr 2012 **915,15 €** pro Einwohner. Beim Landkreis Peine lag sie hingegen bei **757,31 €** und damit weit unter dem Durchschnitt.

## **2.4 Personalkosten**

Bei den Personalkosten 2010 erreicht der Landkreis Peine den niedersächsischen Durchschnittswert von ungefähr 575 € je Einwohner. Auch im Vergleich zu anderen Kommunen Niedersachsens, die die Aufgaben einer Optionskommune wahrnehmen, ist dieser Wert bemerkenswert. Den Durchschnittswert unterschreiten nur Landkreise, die einen geringeren Aufgabenzuschnitt (SGB, Schulträgerschaft) haben.

Aktuellere Werte liegen derzeit noch nicht vor.

## **2.5 sächlicher Verwaltungs- und Betriebsaufwand**

Der sächliche Verwaltungs- und Betriebsaufwand 2010 betrug beim Landkreis Peine knapp 300,-- € je Einwohner und lag damit deutlich unter dem niedersächsischen Durchschnitt von 380 € je Einwohner.

Mit dem Landkreis Peine liegen auch die Landkreise Wolfenbüttel und Gifhorn unterm Durchschnitt. Die anderen Landkreise im ehemaligen Regierungsbezirk, insbesondere die Optionskommunen liegen über dem Durchschnitt.

Aktuellere Werte liegen derzeit noch nicht vor.

## 2.6 Soziallasten (SGB II, Jugendhilfe, etc., Budgets FDe 32, 33, 34)

	Ergebnis 2002	Ergebnis 2003	Ergebnis 2004	Ergebnis 2005	Ergebnis 2006
<b>Einnahmen</b>	32.640.838,15	32.931.161,55	35.628.096,15	73.473.879,64	90.070.361,89
<b>Ausgaben</b>	63.650.807,53	64.720.266,07	70.114.821,74	106.965.038,31	124.514.518,99
<b>Budget</b>	- 31.009.969,38	- 31.789.104,52	- 34.486.725,59	- 33.491.158,67	- 34.444.157,10
	Ergebnis 2007	Ergebnis 2008	Ergebnis 2009	Ergebnis 2010	
<b>Einnahmen</b>	90.626.432,13	87.712.041,71	92.920.440,21	99.006.126,44	
<b>Ausgaben</b>	125.941.128,57	125.664.118,02	136.305.664,84	142.521.777,63	
<b>Budget</b>	- 35.314.969,44	- 37.952.076,31	- 43.385.224,63	- 43.515.651,19	
	Plan 2011	vorauss. Ergebnis 2011	Plan 2012	Plan 2013	
<b>Gesamterträge</b>	98.562.800	94.949.005	98.251.400	98.737.800	
<b>Gesamtaufwendungen</b>	143.994.300	137.638.772	140.345.200	140.751.600	
<b>Budget</b>	- 45.431.500	- 42.689.767	- 42.093.800	42.013.800	

## 2.7. Zins- und Tilgungsleistungen

### 2.7.1 für Kredite

Für die Jahre 2007 bis 2013 (Planstand) waren/sind für Zinsen und Tilgung aufzuwenden (ohne Kassenkredite):<sup>1</sup>

2007		2008	
Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
1.681.611,38	2.915.179,59	1.658.225,85	3.006.176,08
2009		2010	
Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
1.734.203,41	3.087.633,11	2.003.225,72	2.524.600,56
2011		2012	
Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
2.289.838,42	2.342.586,72	2.446.323,99	2.314.465,29
2013			
Zinsen	Tilgung		
2.666.400	2.509.900		

### 2.7.2 für Kreisschulbaukasse

2013		2014		2015	
Tilgung	Stand Ende	Tilgung	Stand Ende	Tilgung	Stand Ende
206.382,00	129.932,00	96.802,00	33.130,00	33.130,00	0,00

Zum Haushaltsjahr 2015 sind alle Kredite aus der KSBK getilgt. Neue Kredite sind nicht vorgesehen.

<sup>1</sup> T:\Fd\13\Aufgaben\_FD\_13\20.xx Finanzen\20.42, 20.5x Darlehen\Kreditmarkt\Aufstellung-Fplan.xls

## **2.8 Investitionen**

Das Investitionsförderprogramm des Landkreises Peine (einschließlich der Kreis-schulbaukasse) sieht für die Jahre 2013 bis 2016 folgendes Gesamtbudget vor:

2013	13.928.800 €
2014	4.287.400 €
2015	4.201.200 €
2016	3.942.300

Für 2013 ist hier vor allem der Erweiterungsbau der Astrid-Lindgren-Schule (För-derschule mit dem Schwerpunkt geistige Entwicklung) in Höhe von 5,15 Mio. € hervorzuheben. Für die IGS in Lengede sind 1,3 Mio. € eingeplant (Beginn in 2011). Außerdem sind ca. 2,9 Mio. € für den Erwerb des Grundstückes mit Ge-bäude des Fachdienstes Straßenverkehr aus einer Erbbauverpflichtung heraus vorgesehen.

## **2.9 Forderungen an die Bundes- und Landespolitik (übernommen aus dem Haushaltssicherungskonzept 2011)**

- Die Umsetzung einer durchgreifenden Gemeindefinanz- und –steuerreform ist zwingend erforderlich.
- Der Eingriff des Landes in den kommunalen Finanzausgleich ist vollständig rückgängig zu machen.
- Die weitere Verbesserung des kommunalen Finanzausgleichs ist notwendig, um der kommunalen Ebene die Mittel an die Hand zu geben, die sie für die eigen-verantwortliche Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben benötigt.
- Es sind Gesetzesänderungen notwendig, die zu einer Verringerung der Belas-tung der Kommunen bei den Sozialaufgaben führen, insbesondere bei der Kin-der- und Jugendhilfe.
- Die Überprüfung aller öffentlichen Aufgaben und öffentlichen Leistungsverpflich-tungen. Öffentliche Leistungen müssen in Zukunft in stärkerem Umfang ein-kommensabhängig sein.
- Weitgehender Verzicht auf die Vorgabe von Personal-, Sach- und Verfahrens-standards. Vielmehr Beschränkung auf die Festlegung von Zielen, zum Beispiel gesetzliche Sicherheitsaufträge.
- Es wird erwartet, dass keine weiteren Lasten auf die kommunale Ebene ver-schoben werden, zumindest nicht ohne die Finanzierung dieser Lasten im Rah-men der Konnexität sicherzustellen.
- Die Regelungen in Gesetz und Verordnung sind klar zu formulieren und so aus-zugestalten, dass ein „einfacher“ Verwaltungsvollzug gewährleistet ist. Dazu ge-hört der Verzicht auf ständige gesetzliche Änderungen.
- Abbau von Mischfinanzierung und Überführung der entsprechenden Mittel in den allgemeinen Finanzausgleich.

## **3. Konsolidierung bis 2012**

Auch der aktuelle Entwurf des doppelhaushaltigen Produkthaushaltes des Landkreises Peine ist auf verbindliche Maßnahmen zur Haushaltssicherung hin durchgesehen worden. Nach wie vor liegen die Gründe für nur noch beschränkte Konsolidierungserfolge im Wesentlichen in den seit dem Jahr 1996 geprüften/durchgeführten bzw. initiierten Maßnahmen, welche in den Vorjahren detailliert dargestellt worden sind.

Ein Großteil der getroffenen Konsolidierungsmaßnahmen wirkt auch aktuell bzw. im Finanzplanzeitraum nach. Eine genaue Bezifferung der daraus resultierenden Einsparpotentiale wäre jedoch aufgrund des teilweise schon länger zurückliegenden Umsetzungszeitpunkts unseriös. Die Maßnahmen sind überwiegend im Verwaltungshandeln nachhaltig implementiert. Auf eine erneute Darstellung wie in den Vorjahren wird deshalb verzichtet.

Über die bereits in früheren Jahren eingeleiteten Maßnahmen hinaus, lassen sich große Einsparungen oder rechts- bzw. leistungsproblematische Veränderungen von Standards schwer darstellen. Gleichwohl ist sich der Landkreis Peine jedoch nicht nur der gesetzlichen Anforderungen an ein Haushaltssicherungskonzept, sondern auch der Verantwortung gegenüber der Bevölkerung bzgl. einer soliden Haushaltswirtschaft bewusst.

Daher wird auch für das Haushaltsjahr 2013 ein Konsolidierungskonzept mit konkreten Einsparung aufgestellt, das in der Aufstellung der **Anlage 1** dargestellt ist.

#### **4. Zielsetzungen der weiterführenden Haushaltssicherung 2013 bis 2016**

Der Kreistag hat in seiner Sitzung am 05.03.2008 beschlossen, den in der Finanzplanung ausgewiesenen Gesamt-Fehlbetrag von zu diesem Zeitpunkt rd. 71,3 Mio. € im Planjahr 2011 auf 50 Mio. € zu reduzieren. Dieses Ziel konnte kurzfristig unterjährig erreicht, aber bedingt durch die Finanzkrise nicht nachhaltig gesichert werden. Es besteht aber weiterhin, d.h. dass sich die weiterführende Haushaltssicherung bis 2016 daran ausrichtet.

#### **5. strategische Aufgabenfelder der weiterführenden Haushaltssicherung 2012 bis 2016**

##### **5.1 mittelfristige Entwicklungsziele und Handlungsschwerpunkte**

Das beim Landkreis Peine etablierte Steuerungssystem über mittelfristige Entwicklungsziele, Handlungsschwerpunkte sowie über Produkt- und Leistungsziele wird im Jahr 2012 mit dem Ziel der Umsetzung ab 2013 grundlegend neu aufgestellt.

In den vergangenen Jahren sind die Handlungsschwerpunkte stark operativ und in ihrer Zielausprägung im Vergleich unterschiedlich gewichtet worden. Künftig soll eine deutlich stärkere Orientierung auf finanziell-nachhaltige Auswirkungen erfolgen. Dementsprechend wird die strategische Ausrichtung deutlich dominieren. Weiterhin werden die strategischen Handlungsebenen nachvollziehbar in Beziehung zu den Produkt- und Leistungszielen gesetzt und darauf fußend ein Berichtswesen etabliert.

Die in den Vorbemerkungen erwähnte organisatorische Änderung führt zu einer systematischen und zentralen Steuerungsunterstützung und damit Umsetzung der neuen Prioritäten und fachlich-inhaltlichen Ausrichtung mit entsprechenden Konsolidierungsschwerpunkten.

Die mittelfristig angelegte Systematik bedarf der Umsetzungsunterstützung durch verschiedene bereits zur Verfügung stehende Instrumente.

#### **6. Instrumente**

Die nachfolgend näher beschriebenen Instrumente stellen selbstverständlich nur exemplarisch dar, wie die Thematik insgesamt bearbeitet wird bzw. werden soll. Die



Felder Aufgabenkritik, Projekt- und Investitionscontrolling und Vergleichsring-/Benchmarking-Aufgaben sollen künftig als Instrumente gestärkt, um der Haushalts-sicherung nachhaltig und als einen ständigen Prozess noch mehr Gewicht zu geben.

## **6.1 Aufgabenkritik**

„Aufgabenkritik ist ein ständiger Prozess zur dauerhaften Haushaltskonsolidierung des Landkreises Peine. Er beinhaltet die Überprüfung der Aufgabenwahrnehmung auf Notwendigkeit (Zweckkritik; muss die Aufgabe wahrgenommen werden) und Wirtschaftlichkeit (Vollzugskritik: ist die Art der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll und wirtschaftlich). Wegen des unmittelbaren Bezuges zur Aufgabenwahrnehmung muss Aufgabenkritik – orientiert am Leitbild der Kreisverwaltung – vor allem in den Fachdiensten/Organisationseinheiten stattfinden. Eine „Verschlankung“ der Kreisverwaltung durch reduzierten oder begrenzten Aufgabenbestand und optimierte Geschäftsprozesse gewährleistet die Handlungsfähigkeit des Landkreises.“

Dieses in der Dienstanweisung zur Aufgabenkritik beim Landkreis Peine manifestierte Verständnis ist die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Kreisverwaltung. Umfang und Anlässe für Aufgabenkritik sind nicht auf bestimmte Sachverhalte begrenzt. Aufgabenkritik ist in jedem Fall bei personeller Fluktuation (z.B. Ausscheiden oder Umsetzung von Bediensteten, Mutterschutz) und Veränderungen des Aufgabenbestandes oder der Organisation (Zuständigkeitswechsel, Aufgabenverlagerungen und dergleichen) durchzuführen. Der aufgabenkritische Prozess muss sich dabei auf sämtliche Tätigkeiten des frei werdenden Arbeitsplatzes erstrecken und die gesamte Geschäftsverteilung/Organisation des Fachdienstes einbeziehen (z.B. Senkung des Standards, Verlagerung, Outsourcing, Umgestaltung von Arbeitsvorgängen, Einsatz neuer Arbeitsmittel oder Auslastungsverbesserungen). Beim Freiwerden einer Stelle (z.B. Datum des Ausscheidens, der Umsetzung oder des Beginns der Mutterschutzfrist) ist im Regelfall eine dreimonatige Wiederbesetzungssperre einzuhalten.

Das Instrument der Aufgabenkritik dient zum einen der Überprüfung organisatorischer Abläufe und damit des Einsatzes unterschiedlicher Ressourcen, zum anderen aber auch konkret der Personalkosteneinsparung.

## **6.2 Projekt- und Investitionscontrolling**

Die Aufgabenerfüllung erfordert in einer modernen Verwaltung immer öfter eine breit aufgestellte Qualifikation und damit ein erfolgreiches Projektmanagement unter Einsatz von Personal-, Finanz- und Sachressourcen aus unterschiedlichen Organisationsbereichen der Verwaltung. Die Möglichkeit der Bereitstellung von Mitteln für das Projekt- und Entwicklungsmanagement, aber auch die Nutzung verschiedener Budgets sowie die Notwendigkeit mittel- bis langfristige Investitionen tätigen zu müssen, erfordert den Einsatz von Controlling-Instrumenten.

Der Querschnittscharakter von Investitionen ist dafür verantwortlich, dass Investitionen sich in der Regel nicht auf einen begrenzten Bereich einer Kommunalverwaltung beschränken, sondern Kopplungen zu vielen Aufgabenbereichen auftreten können. Das Investitionscontrolling hat daher einen Beitrag zur Sicherstellung und Erreichung der strategischen Zielsetzungen zu leisten, indem es diese Kopplungen explizit berücksichtigt.

Allgemein formuliert bestehen die Zielsetzungen beim Investitionscontrolling in der sach- und erfolgszielorientierten Ausrichtung der Investitionsaktivitäten. Dazu gehören eine effektive und effiziente Planung, die Realisation und Kontrolle von Investitionen (Sach- und Erfolgszielerreichung), die Koordination von Einzelinvestitionen und Investitionsprogrammen, die Berücksichtigung anlagenwirtschaftlicher Aspekte sowie die Sicherstellung der Informationsversorgung der Entscheidungsträger.

Dieses Zielbündel enthält sowohl eine strategische als auch eine operative Dimension. Dabei widmet sich das strategische Investitionscontrolling insbesondere der Erkennung langfristiger Erfolgsfaktoren und der Sicherung sowie Schaffung neuer Erfolgspotenziale. Beim strategischen Investitionscontrolling steht somit die langfristige Steigerung von Effektivität und Effizienz der strategischen Planung im Vordergrund.

Das operative Investitionscontrolling bewegt sich hingegen in einem durch das strategische Investitionscontrolling vorgezeichneten Rahmen. Innerhalb dieses Rahmens hat das operative Investitionscontrolling die vorgezeichneten Erfolgspotenziale wirtschaftlich sinnvoll zu nutzen. Aus organisatorischem Blickwinkel ist das strategische Investitionscontrolling daher dem operativen Investitionscontrolling übergeordnet. Daher ist das strategische Investitionscontrolling in einer Kommunalstruktur eher dem Zentralen Controlling zugeordnet, während das operative Investitionscontrolling eher dezentral organisiert ist.

Das Investitionscontrolling ist nicht immer leicht zu den angrenzenden Aufgabenfeldern des Controllings, wie z. B. dem Anlagencontrolling, dem Projektcontrolling, dem Ressourcencontrolling sowie dem Finanzcontrolling abzugrenzen.

Das Projektcontrolling richtet sich vornehmlich auf Leistungs-, Zeit- und Ergebnisziele von Projekten und ist in das Zentrale Controlling zu integrieren. Als Teil des Projektmanagements dient das Projektcontrolling der Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten vor allem mit Blick auf Leistungs-, Zeit- und Ergebnisziele. Ob das Projektcontrolling neben der projektbezogenen Entscheidungsunterstützung auch der Verhaltenssteuerung von Projektleiter und -mitarbeitern dient, hängt vom zugrunde liegenden Controllingverständnis.

Besondere Herausforderungen an das Projektcontrolling können sich aus einer hohen Projektkomplexität, relativen Neuartigkeit, heterogenen Einflussfaktoren auf den Projekterfolg sowie Verbund-, Zurechnungs- und Bewertungsproblemen von Kosten- und Nutzeffekten ergeben.

Die Einführung bzw. Verbesserung des Projekt- und Investitionscontrollings soll zu konkreten Synergie- und/oder Einspareffekten führen, die künftig auch entsprechend ausgewiesen werden sollen.

### **6.3 Vergleichsring-/Benchmarking-Aufgaben**

Benchmarking eröffnet einen Quasi-Wettbewerb für die öffentliche Verwaltung, die dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb grundsätzlich nicht unterliegt. Dazu ist es zusätzlich erforderlich, dass die Ergebnisse veröffentlicht werden, damit Anreize geschaffen werden, aus den Ergebnissen Konsequenzen zu ziehen.

Benchmarking hat ein großes Potenzial, um mit vergleichsweise geringem Aufwand Möglichkeiten der Verbesserung zu erkennen und sich einem von anderen bereits

erreichten Standard anzunähern (aufzuholen). Es ist weniger geeignet, die Vorreiterrolle zu übernehmen oder strategische Herausforderungen zu bewältigen.

Für die öffentliche Verwaltung ist die Situation in vielen Fällen besonders: Der Erfolg lässt sich nicht in Geld messen, sondern nur durch mehrdimensionale Kennzahlensysteme, wenn er überhaupt eindeutig messbar ist, d.h. es steht weniger eindeutig fest, wer "der Beste" ist. U.U. gibt es auch kaum vergleichbare Organisationen, weil es sich nicht um marktgängige Produkte handelt, die Behörde eine Monopolstellung hat. Die Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, die Übertragbarkeit der Verfahren ist problematischer, usw.

*Stichwort "Benchmarking" im Online-Verwaltungslexikon, [www.olev.de](http://www.olev.de), abgerufen am 16.01.2012*

Insgesamt werden Kennzahlenvergleiche mit unterschiedlicher Tiefe und Intensität geführt und begleitet. Hier ist es erforderlich, auch für das Benchmarking selbst Systeme zu entwickeln, um mit einem standardisierten Berichtswesen für die eigene Verwaltung die passgenauen Ergebnisse abzurufen und zu nutzen. Diesen Weg möchte der Landkreis Peine gehen sowie kontinuierlich und nachhaltig verfolgen.

#### **6.4 Leitlinien der Haushalts- und Finanzwirtschaft**

Nach dem Vorbild anderer Kommunen werden für die Finanzwirtschaft des Landkreises Peine Leitlinien aufgestellt, die die tatsächlichen aktuellen Handlungsabläufe manifestieren, die Wichtigkeit der Haushaltssicherung deutlich machen und eine klare Orientierung für den Haushaltsvollzug geben. Kernpunkt dieser Leitlinien soll eine stärkere Planungs- und Handlungsorientierung an der tatsächlichen Einnahmesituation sein.

### **7. konkrete Einzelmaßnahmen mit nachhaltiger Bedeutung (Meldungen aus den Fachbereichen, Fachdiensten und Organisationsbereichen)**

Für das Jahr 2012 wird mit einer „schwarzen Null“ gerechnet. Auch für 2013 und 2014 ist vorgesehen dieses Ergebnis zu erzielen.

Ein darüber hinaus gehender Abbau von Fehlbeträgen ist nach wie vor Ziel der Landkreisverwaltung, hängt aber von einer ordnungsgemäßen Finanzausstattung durch das Land ab. Ohne eine Erhöhung der Schlüsselzuweisungen wird sich ein Schuldenabbau nicht realisieren lassen. Bedingt durch die Anrechnung der Grundsicherung ist erneut unklar, wie sich die daraus resultierenden Auswirkungen konkret finanziell für die Schlüsselzuweisungen darstellen werden. Für die Haushaltsplanung der Kommunen ist es außerdem absolut unbefriedigend, wenn die Eckdaten des Landes für die maßgebende Finanzausstattung der Kommunen erst Mitte oder Ende November bekanntgegeben werden. Das erschwert die Planung erheblich.

Anlagen:

#### **1 Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung 2013**



**Verbindliche Maßnahmen zur Haushaltssicherung ab 2013 - Landkreis Peine**

FD/OE	Maßnahme (Kurzbezeichnung)	Konsolidierungsbeitrag in €				Kumulierte Summen
		2013	2014	2015	2016	
11	FD 11 wurde aufgefordert wirtschaftliche Alternativen für die Unterhaltung von Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenständen sowie die Wartung von Software zu suchen.	89.000				
	<b>Summen</b>	<b>89.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>89.000</b>
14	Im Bereich der Kreiskasse kann durch Umstrukturierungen eine halbe Stelle reduziert werden.	21.300	21.300	21.300	21.300	85.200
	<b>Summen</b>	<b>21.300</b>	<b>21.300</b>	<b>21.300</b>	<b>21.300</b>	<b>85.200</b>
16	Im Bereich der Bussgeldstelle hat eine Personalbedarfsberechnung ergeben, dass im Bereich der Festsetzung der Bussgelder eine Stelle entfallen kann.	39.500	39.500	39.500	39.500	158.000
	<b>Summen</b>	<b>39.500</b>	<b>39.500</b>	<b>39.500</b>	<b>39.500</b>	<b>158.000</b>
17	Der durch die kommunale Geschwindigkeitsüberwachung prognostizierte Aufgabenzuwachs ist nicht eingetreten. Es können daher 1,54 der im Haushaltsjahr 2012 neu eingerichteten Stellen entfallen.	61.200	61.200	61.200	61.200	244.800
	<b>Summen</b>	<b>61.200</b>	<b>61.200</b>	<b>61.200</b>	<b>61.200</b>	<b>244.800</b>
19	Für die Erstellung einer Publikation für 25 Jahre Kreismuseum wurde der Ansatz um 15.000 € reduziert.	15.000				
	Die Mittel für die Neukonzeptionierung des Bauernhausmuseums wurden um 179.600 € reduziert.	179.600				179.600
	<b>Summen</b>	<b>194.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>194.600</b>
<b>Gesamt FB 1</b>		<b>405.600</b>	<b>122.000</b>	<b>122.000</b>	<b>122.000</b>	<b><u>771.600</u></b>

**Verbindliche Maßnahmen zur Haushaltssicherung ab 2013 - Landkreis Peine**

FD/OE	Maßnahme (Kurzbezeichnung)	Konsolidierungsbeitrag in €				Kumulierte Summen
		2013	2014	2015	2016	
21	Die Mittel für die Gefährdungseinschätzung und für die Erfassung von Altlasten wurden um insgesamt 23.000 € reduziert.	23.000				<b>23.000</b>
	<b>Summen</b>	<b>23.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b><u>23.000</u></b>
25	Die Kreisstraßenunterhaltung wurde um 238.600 € reduziert, die Mittel sind durch erhöhte Wirtschaftlichkeitsprüfungen aufzufangen.	238.600				<b>238.600</b>
	<b>Summen</b>	<b>238.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b><u>238.600</u></b>
27	Im Bereich des Immobilienwirtschaftsbetriebes (IWB) wurden die Mittel für Sanierungen auf 2,5 Mio € eingefroren, die gewünschten 3 Mio € wurden nicht genehmigt. Der IWB ist aufgefordert wirtschaftlichere Varianten der Gebäudesanierung zu suchen.	500.000	500.000	500.000	500.000	<b>2.000.000</b>
	<b>Summen</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b><u>2.000.000</u></b>
<b>Gesamt FB 2</b>		<b>761.600</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b><u>2.261.600</u></b>

**Verbindliche Maßnahmen zur Haushaltssicherung ab 2013 - Landkreis Peine**

FD/OE	Maßnahme (Kurzbezeichnung)	Konsolidierungsbeitrag in €				Kummulierte Summen
		2013	2014	2015	2016	
32	Eine bisher eingerichtete Springer/innen-Stelle kann entfallen.	42.600	42.600	42.600	42.600	170.400
	<b>Summen</b>	<b>42.600</b>	<b>42.600</b>	<b>42.600</b>	<b>42.600</b>	<b>170.400</b>
33	Aufgrund der Fallzahlentwicklung können 1,5 Stellen nach EG 8 entfallen. Eine halbe Stelle nach Egr. 8 ist umzuwandeln in eine Teamassistenz nach Egr. 5 (kommunaler Anteil 15,2 %).	10.900	10.900	10.900	10.900	43.600
	Eine halbe Stelle nach Egr. 6 wird durch Umstrukturierungen eingespart(kommunaler Anteil 15,2 %).	3.200	3.200	3.200	3.200	12.800
	Durch Intensivierung der Vermittlungsbemühungen sollen die Kosten für die Unterkunft gesenkt werden; in der Folge sinken dadurch auch die Beihilfen.	1.048.300	1.048.300	1.048.300	1.048.300	4.193.200
	<b>Summen</b>	<b>1.062.400</b>	<b>1.062.400</b>	<b>1.062.400</b>	<b>1.062.400</b>	<b>4.249.600</b>
34	Durch verstärkte Überprüfungen der Anspruchsberechtigten und der vorrangigen Unterhaltsansprüche reduzieren sich die Aufwendungen im Bereich der Unterhaltsvorschussleistungen.	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
	Als Folge der verstärkten Überprüfungen der Anspruchsberechtigten sinken die Aufwendungen im Bereich der Übernahme von Elternbeiträgen im KiTa-Bereich.	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
	Durch genauere Überprüfung der Anzahl der vorgehaltenen und genutzten Krippenplätze werden die Betriebskostenzuschüsse um 93.800 € reduziert.	93.800	93.800	93.800	93.800	375.200
	Durch geringere Anerkennung von Anspruchsberechtigungen sollen die Aufwendungen für die gemeinsame Unterbringung von Müttern und Vätern mit Kindern reduziert werden.	136.800	136.800	136.800	136.800	547.200
	Durch geringere Anerkennung von Anspruchsberechtigungen sollen die Aufwendungen für die Heimerziehungen verringert werden.	185.100	185.100	185.100	185.100	740.400
	Durch geringere Anerkennung von Anspruchsberechtigungen sollen die Aufwendungen für die stationäre Eingliederungshilfe reduziert werden.	149.300	149.300	149.300	149.300	597.200
	<b>Summen</b>	<b>765.000</b>	<b>765.000</b>	<b>765.000</b>	<b>765.000</b>	<b>3.060.000</b>

**Gesamt FB 3**

**1.870.000 1.870.000 1.870.000 1.870.000 7.480.000**

**Verbindliche Maßnahmen zur Haushaltssicherung ab 2013 - Landkreis Peine**

FD/OE	Maßnahme (Kurzbezeichnung)	Konsolidierungsbeitrag in €				Kummulierte Summen
		2013	2014	2015	2016	
52	Der Stundenanteil einer Schreib- und Verwaltungskraft kann reduziert werden.	5.100	5.100	5.100	5.100	20.400
	<b>Summen</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>20.400</b>

**Gesamt Landkreis Peine**

**3.042.300 2.497.100 2.497.100 2.497.100 10.533.600**



**Bericht über die Entwicklung der  
Konsolidierungsbeiträge zum Budget  
2011**



**Bericht über die Entwicklung der Konsolidierungsbeiträge zum  
Budget 2011**

**Fachbereich I:** **Konsolidierungsbeitrag: 250.000 €**

Die Haushaltssicherungsbeiträge zu Ziffer 1.19.1 sind erreicht worden.

**Fachbereich II:** **Konsolidierungsbeitrag: 0 €**

Ein ausweisbarer Konsolidierungsbeitrag war im Budget 002 nicht vorhanden.

**Fachbereich III:** **Konsolidierungsbeitrag: 130.000 €**

Die Haushaltssicherungsbeiträge zu Ziffer 3.34.1 sind erreicht worden.

**Budget 5:** **Konsolidierungsbeitrag: 0 €**

Ein ausweisbarer Konsolidierungsbeitrag war im Budget 005 nicht vorhanden.

**Budget 8:** **Konsolidierungsbeitrag: 2.308.000 €**

Die Haushaltssicherungsbeiträge zu Ziffer 8.80.1 sind erreicht worden.

gez. Frank Scharenberg

gez. Jürgen Mill

## **Ergebnis der Haushaltssicherung beim Landkreis Peine 2011:**

Im Haushaltskonsolidierungskonzept war beabsichtigt, für das Budgetjahr 2011 Einsparungen von 2.688.000 € umzusetzen.

**Die beabsichtigten und eingeleiteten Maßnahmen haben ihre erhofften Wirkungen erreicht.**

Festzustellen ist zudem, dass im "operativen Geschäft" des abgelaufenen Budgetjahres über die im Konsolidierungskonzept festgeschriebenen Maßnahmen stetig weitere Konsolidierungsmöglichkeiten auf den Prüfstand gestellt wurden. Einsparungserfolge wurden z.B. dadurch erreicht, dass freigewordene Stellen nach anlassbezogener Aufgabenkritik nicht oder verzögert wiederbesetzt wurden.

Das Bemühen, angesichts der angespannten Finanzsituation permanent Aufwendungen auf ihre zwingende Notwendigkeit zu prüfen und nach einer Verbesserung der Ertragssituation zu suchen, spiegelt sich regelmäßig in dem gegenüber der Planung deutlich verbesserten Jahresergebnis wieder.

Da die Prüfung der Eröffnungsbilanz noch nicht abgeschlossen ist, liegt noch kein endgültiges Jahresergebnis 2011 vor. Es ist aber absehbar, dass im Jahre 2011 eine deutliche Ergebnisverbesserung erreicht werden kann, die voraussichtlich bei etwa 4 Mio. € liegen dürfte.

gez. Frank Scharenberg

gez. Jürgen Mill

51 10 06 35 01

**Haushaltskonsolidierungsbeiträge 2011  
 gem. Haushaltssicherungskonzept 2011**

Stand: 22.11.2012

**Fachbereich I -Zentrale Dienste-**

Ifd. Nr. HH-Konsol.	Produktsach- konto	Ansatz 2011 €	Saldo 2011 €	Ansatz unterschritten	im Ansatz	nicht
				<b>überschritten</b> €	berücksichtigter Konso-Beitrag	<b>konsolidiert</b>
<b>1.19.1</b>	24101000.4429100	4.080.000	3.704.897,20	375.102,80	250.000	
<b>Gesamt</b>				<b>375.102,80</b>	<b>250.000</b>	

zu 1.19.1 Die Konsolidierung wurde erreicht.

gez. Mill

51 10 06 35 01

**Haushaltskonsolidierungsbeiträge 2011  
 gem. Haushaltssicherungskonzept 2011**

Stand: 22.11.2012

**Fachbereich II -Umwelt, Bauen, Ordnung-**

lfd. Nr. HH-Konsol.	Produktsach- konto	Ansatz 2011 €	Saldo 2011 €	Ansatz unterschritten <b>überschritten</b> €	im Ansatz berücksichtigter Konso-Beitrag	<b>nicht</b> <b>konsolidiert</b>
<b>Gesamt</b>				0,00	0	<b>0</b>

Es sind keine speziellen Haushaltssicherungsmaßnahmen vorhanden gewesen.

gez. Mill

51 10 06 35 01

**Haushaltskonsolidierungsbeiträge 2011  
 gem. Haushaltssicherungskonzept 2011**

Stand: 22.11.2012

**Fachbereich III -Soziales, Jugend und Gesundheit-**

Ifd. Nr. HH-Konsol.	Produktsach- konto	Ansatz 2011 €	Saldo 2011 €	Ansatz unterschritten	im Ansatz	nicht
				<b>überschritten</b> €	berücksichtigter Konso-Beitrag	<b>konsolidiert</b>
<b>3.34.1</b>	36330000.4331330	458.000	299.100,84	158.899,16	130.000	
<b>Gesamt</b>				<b>158.899,16</b>	<b>130.000</b>	<b>0</b>

zu 3.34.1 Die Konsolidierung wurde erreicht.

gez. Scharenberg

51 10 06 35 01

**Haushaltskonsolidierungsbeiträge 2011  
gem. Haushaltssicherungskonzept 2011**

Stand: 22.11.2012

<b><u>Budget 5 -Landrat-</u></b>
----------------------------------

lfd. Nr. HH-Konsol.	Produktsach- konto	Ansatz 2011 €	Saldo 2011 €	Ansatz unterschritten <b>überschritten</b> €	im Ansatz berücksichtigter Konso-Beitrag	<b>nicht konsolidiert</b>
<b>Gesamt</b>						

Es sind keine speziellen Haushaltssicherungsmaßnahmen vorhanden gewesen.

gez. Scharenberg



51 10 06 35 01

**Haushaltskonsolidierungsbeiträge 2011  
 gem. Haushaltssicherungskonzept 2011**

Stand: 22.11.2012

**Budget 8 -Allgemeine Finanzierungsmittel-**

Ifd. Nr. HH-Konsol.	Produktsach- konto	Ansatz 2011 €	Saldo 2011 €	Ansatz	im Ansatz	nicht
				unterschritten <b>überschritten</b> €	berücksichtigter Konso-Beitrag	konsolidiert
<b>8.80.1</b>	61110000.3182100	53.637.300	53.865.467,00	228.167,00	2.308.000	
<b>Gesamt</b>				<b>228.167,00</b>	<b>2.308.000</b>	<b>0</b>

zu 8.80.1 Die Konsolidierung wurde erreicht.

gez. Scharenberg

51 10 06 35 01

### Zusammenfassung der Ergebnisse der Haushaltskonsolidierung 2011

(ohne Berücksichtigung von Ausgleichen)

Stand: 22.11.2012

Fachbereich	Konsolidierungsbeitrag 2011	davon nicht konsolidiert
Budget 1	250.000	
Budget 2		
Budget 3	130.000	
Budget 5		
Allgemeine Finanzierungsmittel	2.308.000	
<b>Gesamt 2011</b>	<b>2.688.000</b>	

