

Öffentliche **Berichtsvorlage**

Vorlagen-Nr.:	V/0502/2017
Auskunft erteilt:	Herr Schetter
Ruf:	492-2000
E-Mail:	Schetter@stadt-muenster.de
Datum:	31.05.2017

Betrifft

Projekt "NaSa": Externe Ämteruntersuchungen und Projekte städtischer Tochtergesellschaften

Beratungsfolge

12.07.2017 Haupt- und Finanzausschuss
12.07.2017 Rat

Bericht
Bericht

Bericht:

Der Rat hat in seiner Sitzung am 16.12.2015 zu der Vorlage V/0700/2015 grundlegende Beschlüsse zur nachhaltigen Haushaltssanierung bei der Stadt Münster („NaSa“) gefasst. Danach soll die bisherige eher zeitpunktorientierte und anlassbezogene Haushaltskonsolidierung durch einen dauerhaften Prozess ersetzt werden. Idealtypisch wird der städtische Haushalt in der Weise entwickelt und gesteuert, dass eine haushalts- und finanzpolitische Flexibilität im Interesse aktueller und insbesondere auch künftiger Generationen dauerhaft gewährleistet ist. Dies soll durch einen dreistufigen Prozess erreicht werden:

- Schritt 1: Überprüfung des Aufgabenbestandes durch
 - Aufgabenzweckkritik = soll eine Aufgabe auch zukünftig wahrgenommen werden?
 - Aufgabenvollzugkritik = kann die Aufgabenerfüllung wirtschaftlicher und kostengünstiger erfolgen?
- Schritt 2: regelmäßig zwischen Verwaltung und Rat abgestimmter Katalog der Aufgaben und Dienstleistungen
- Schritt 3: Einvernehmlich abgestimmte Ausrichtung zwischen Verwaltung und Rat über künftige Handlungsfelder

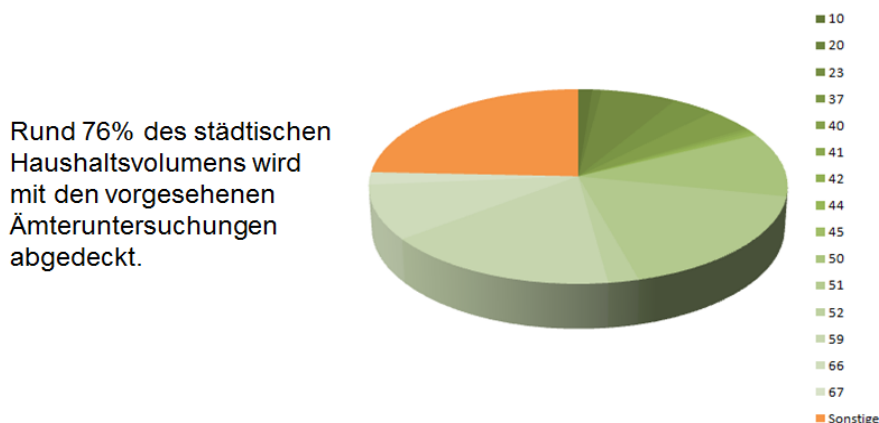
Zur Vorbereitung des Schrittes 1 wurde die Verwaltung vom Rat beauftragt, einen Zeit- und Maßnahmenplan für eine systematische, verwaltungsweite Aufgabenkritik aufzustellen und ab 2016 in die Umsetzung einzusteigen. Mangels interner Ressourcen bei der Verwaltung wurden für externe Leistungen zur fachlichen Begleitung und Moderation der Maßnahmen für die Jahre 2016 bis 2018 jeweils 300 Tsd. € zur Verfügung gestellt.

Ferner hat der Rat auch anerkannt, dass für eine nachhaltige Haushaltssanierung auch die städtischen Beteiligungen Beiträge in verlässlichem Umfang zu erbringen haben. Für entsprechende Untersuchungen wurden 200 Tsd. € zur Verfügung gestellt.

Zur Umsetzung dieser Ratsbeschlüsse hat die Verwaltung ein NaSa-Projektteam gebildet, in dem federführend das Amt für Finanzen und Beteiligungen (Amt 20) und das Personal- und Organisationsamt (Amt 10) sowie das Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision (Amt 14) und der IT-Dienstleister citeq (eigenbetriebsähnliche Einrichtung) vertreten sind.

Zeit- und Maßnahmenplan

Für eine systematische Aufgabenkritik der Verwaltung sollen schwerpunktmäßig alle Ämter und Einrichtungen untersucht werden, die relevante Budgetgrößen gemessen am städtischen Haushaltsvolumen aufweisen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Verwaltungsbereiche (sh. Legende der Ämternummerierung rechts), die bis einschließlich 2018 durch externe Beratungsunternehmen untersucht werden sollen.



Im Rahmen der Untersuchungen sollen die externen Beratungsunternehmen gemeinsam mit dem jeweiligen Fachamt Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge für Optimierungspotentiale zur nachhaltigen Haushaltssanierung und -konsolidierung herausarbeiten. Als Grundlage dazu sollen die Unternehmen vor allem

- Analysen zur Wirtschaftlichkeit des Amtes inkl. der Kosten- und Erlösstruktur erstellen,
- Grundlagen und Daten für Best-Practice- und Benchmarkvergleiche liefern und
- eine Aufgabenkritik (Zweck- und Vollzugkritik, s.o.) durchführen.

Um Potentiale zur Verwaltungsmodernisierung zu identifizieren, sollen dabei insbesondere auch Ideen und Themen berücksichtigt werden, mit denen die Weiterentwicklung der Verwaltung im Sinne einer zukunftsgerichteten, kommunalen Dienstleisterin voran getrieben werden kann. Soweit dies für einzelne Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge erforderlich ist, sollen die Beratungsunternehmen auch Konzepte zur Umsetzung vorlegen.

Die Untersuchungen der Ämter / Einrichtungen werden jeweils in Projektform organisiert; Beteiligte sind das jeweilige Fachamt / Dezernat, das NaSa-Projektteam sowie das jeweilige Beratungsunternehmen. Das NaSa-Projektteam ist Auftraggeber und Berichtsinstanz für die im Rahmen der Untersuchungen zu erbringenden Leistungen.

Nach der aktuellen Planung – Grundlage: Beschluss des Verwaltungsvorstandes vom 02. Februar 2017 – sollen die Untersuchungen in dem nachfolgenden zeitlichen Ablauf erfolgen.

- 2016:
 - Personal- und Organisationsamt (Amt 10)

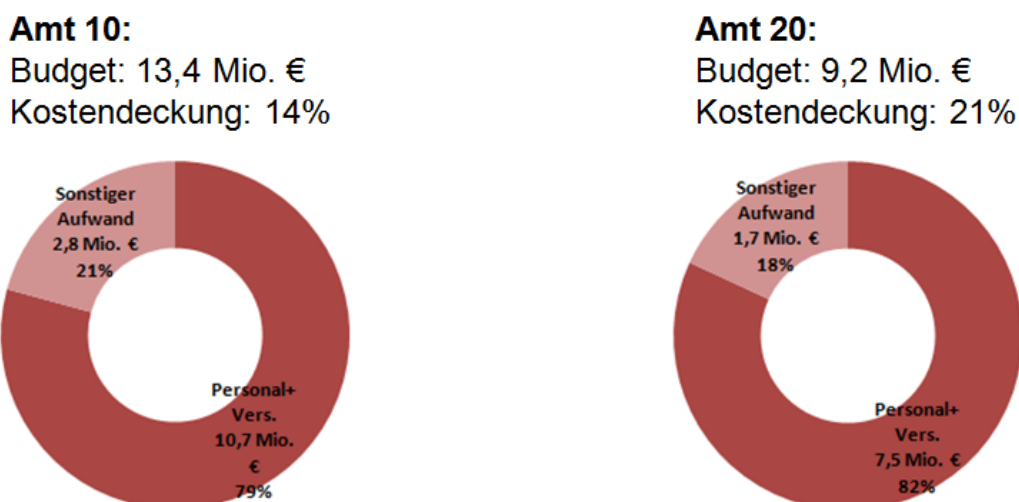
- Amt für Finanzen und Beteiligungen (Amt 20)
 - Amt für Kinder, Jugendliche und Familien (Amt 51)
 - Sportamt (Amt 52)
- 2017:
- Sozialamt (Amt 50)
 - Tiefbauamt (Amt 66)
 - Ämter und Einrichtungen mit kulturellem Bezug (Kulturamt, Stadtbücherei, Westfälische Schule für Musik, Stadtmuseum, Stadtarchiv, Villa ten Hompel)
- 2018:
- Feuerwehr (Amt 37)
 - Amt für Schule und Weiterbildung (Amt 40)
 - Jobcenter (Amt 59)
 - Amt für Grünflächen, Umwelt und Nachhaltigkeit (Amt 67)

Die Verwaltung hat die Projektaufträge zur Untersuchung der für 2016 vorgesehenen Ämter im Frühsommer 2016 ausgeschrieben und vergeben. Die Untersuchung der Ämter 10 und 20 wurde wegen der grundsätzlich vergleichbaren Rollen als Querschnittsämter als gemeinsames Projekt geplant und durchgeführt. Für die Untersuchung der Ämter 51 und 52 wurden jeweils eigenständige Projekte mit separaten externen Beratungsaufträgen aufgesetzt.

Die Projekte begannen im 3. Quartal 2016, beim Sportamt aus zeitlichen Gründen im 4. Quartal.

Untersuchung des Personal- und Organisationsamtes (Amt 10) und des Amtes für Finanzen und Beteiligungen (Amt 20)

Die Ämter 10 und 20 sind maßgeblich verantwortlich für die Durchführung der Ämteruntersuchungen im Rahmen der nachhaltigen Haushaltssanierung (NaSa). Damit stehen die Ämter in der Pflicht, sich denselben Prüfungen durch Externe zu unterziehen wie andere Verwaltungsbereiche, auch wenn die jeweiligen Amtsbudgets keine bedeutende Relevanz für den städtischen Haushalt haben: Bei einem Haushaltsvolumen von knapp 1,2 Mrd. € beträgt der Anteil lediglich 1,2% (Amt 10) und 0,8% (Amt 20), vgl. die nachfolgende Abbildung.



Die obige Ringdarstellung zeigt, dass das Aufwandsbudget beider Ämter – wie bei Querschnittsbereichen typisch – vornehmlich im Bereich Personal und Versorgung liegt. Relevante Verbesserungspotentiale sind folglich in den Bereich Strukturen, Stellen und Ablauforganisation zu vermuten. Entsprechend ergaben sich die Schwerpunkte der Untersuchungen im Rahmen des Projektes.

Im Rahmen ihrer Analyse hat die Unternehmensberatung sowohl die Personalausstattung als auch ein Mengengerüst an spezifischen aufwandsprägenden Merkmalen beider Ämter erhoben. Der Personalbestand jeweils wurde zu Aufgabenbündeln zusammengefasst und das dort eingesetzte Personal anhand der aufwandsprägenden Merkmale bemessen. Durch dieses Vorgehen wurden Kennzahlen erstellt, welche eine Vergleichbarkeit mit den Benchmarkzahlen der Unternehmensberatung sicherstellen. Die auf diese Weise entwickelten Kennzahlen wurden mit Vergleichszahlen aus ehemaligen Mandaten des Beratungsunternehmens und öffentlichen Benchmarkzahlen, z.B. der Gemeindeprüfanstalt NRW und des sächsischen Rechnungshofes, verglichen. Aus ehemaligen Mandaten der Unternehmensberatung wurden Kommunen der Größenklasse 1 und 2, hauptsächlich aus NRW, herangezogen. In diesem Verfahren wurden die dann mitgeteilten Minimal- und Maximalwerte des Benchmarks ermittelt.

Die Benchmarkanalysen des Beratungsunternehmens ergaben, dass die Personalausstattung in den Ämtern 10 und 20 insgesamt angemessen ist, um Kernaufgaben zu erledigen. Es stehen jedoch keine Ressourcen zur Verfügung, um zusätzliche Aufgaben und steigende Fallzahlen zu bewältigen.

→ Ergebnisse Personal- und Organisationsamt

Die Qualität der Aufgabenerfüllung in Kernbereichen der Organisationsentwicklung kann beim Amt 10 optimiert werden. Darüber hinaus stellt sich aus Beratersicht die vorhandene IT-Ausstattung als unzureichend dar. Auf der Grundlage von Potentialanalysen zur mittel- bis langfristigen Haushaltskonsolidierung empfiehlt das Beratungsunternehmen die Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen im Amt 10, die sich insbesondere mit der bisherigen Aufgabenwahrnehmung und den Prozessabläufen befassen. Die Maßnahmen greifen neben Möglichkeiten der Digitalisierung auch Veränderungen im Aufgabenverständnis und dem Rollenverständnis des Amtes 10 auf:

- **Digitalisierung der Geschäftsprozesse zur Beihilfebearbeitung (Einführung Beihilfe NRW plus) und Vereinfachung der Prüfschritte**
- **Übertragung der Kindergeldbearbeitung auf die Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit**
- **Entwicklung eines gesundheits- und motivationsorientierten Fehlzeitenmanagements im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**
- **Prozessoptimierung durch weitere Digitalisierung der Verfahren für Recruitment, Personalverfügungen, Krankschreibungen, Urlaubsanträgen und Aktenführung**
- **Neuausrichtung der Organisationsentwicklung zur Optimierung der Steuerungsunterstützung**
- **Attraktivierung des Ideenmanagements / Vorschlagswesens**
- **Modifizierung der Berechnung der Pensionsrückstellungen für Beamte**
- **Prüfung der Binnenorganisation im Amt 10 nach Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen**

Die Umsetzung der Empfehlungen setzt teilweise projektbezogenen Aufwand voraus, so dass sich die wirtschaftlichen Effekte vollständig erst in späteren Jahren realisieren lassen. Unter der Annahme, dass die erforderlichen Projekte ab dem Jahr 2018 aufgegriffen werden, geht die Verwaltung nach interner Kalkulation von den nachfolgenden Potentialen aus (Angaben in Tsd. €, "+" = Haushaltsentlastung, "-" = Haushaltsbelastung):

<u>Jahr</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021 ff.</u>
wirtschaftliche Auswirkung	+ 5.406 *	-170	-10	+ 523

* inkl. Einmaleffekt aus der Reduzierung der Pensionsrückstellungen

→ Ergebnisse Amt für Finanzen und Beteiligungen

Zu den Kernbereichen des Amtes 20 gehören u.a. die Haushaltsplanung und -steuerung, das Haushaltscontrolling, die Anlagenbuchhaltung und der Jahresabschluss. Die dazugehörigen Geschäftsprozesse sind dezentral organisiert. Dies führt aus Beratersicht zu erhöhtem Koordinationsaufwand im Amt und zu Qualitätseinbußen bei der Aufgabenerfüllung. Der Belegfluss bei der Geschäftsbuchhaltung, der Zahlungsabwicklung und der Vollstreckung weist insbesondere in Verbindung mit einer angepassten IT-Ausstattung die größten Effizienzreserven im Amt 20 auf. Für eine qualifizierte Priorisierung von Maßnahmen, die zur Weiterentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse im Amt 20 und in der gesamten Verwaltung geeignet sind, hat der Berater Potentialvermutungen erarbeitet und auf dieser Grundlage die nachfolgenden Handlungsthemen vorgeschlagen.

- **Schaffung eines einheitlichen, verwaltungsweiten Forderungsmanagements**
- **vollständige Digitalisierung der Rechnungsbearbeitung**
- **Weiterentwicklung der Qualitätssicherung bei der Veranlagung zur Grundsteuer**
- **Weiterentwicklung der Strukturen und Geschäftsprozesse bei den Jahresabschlussarbeiten sowie zur Haushaltsbearbeitung und -bewirtschaftung**

Ebenso wie bei den Maßnahmen des Amtes 10 sind auch beim Amt 20 vorab projektbezogene Aufwände zur Implementierung erforderlich, so dass die wirtschaftlichen Effekte vollständig erst in späteren Jahren realisiert werden können. Unter der Annahme, dass die erforderlichen Projekte ab dem Jahr 2018 aufgegriffen werden, geht die Verwaltung nach interner Kalkulation von den nachfolgenden Potentialen aus (Angaben in Tsd. €, "+" = Haushaltsentlastung, "-" = Haushaltsbelastung):

<u>Jahr</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022 ff</u>
wirtschaftliche Auswirkung	-238	-185	+ 108	+ 79	+430

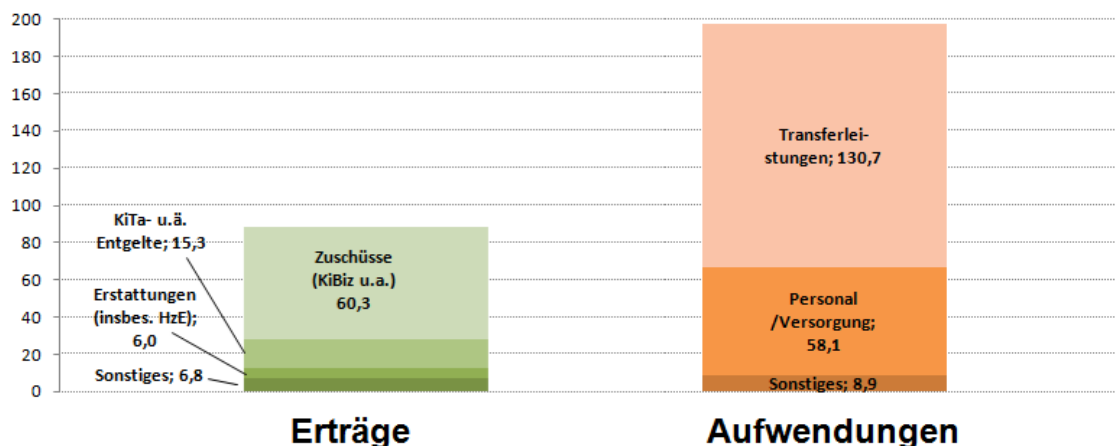
Nach Abschluss sämtlicher Implementierungsmaßnahmen sind dauerhafte Haushaltsentlastungen in Höhe von rund 430 Tsd. € kalkuliert.

Die Verwaltung beabsichtigt, sämtliche Beraterempfehlungen für die Ämter 10 und 20 umzusetzen.

Untersuchung des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien (Amt 51)

Das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien (Amt 51) bewirtschaftet ein sich entsprechend seines Aufgabenbildes äußerst dynamisch entwickelndes Haushaltsvolumen mit stetig steigenden Zuschussbedarfen, die aus dem Gesamthaushalt gedeckt werden müssen. Die nachfolgende Grafik stellt das Budget des Amtes 51 mit den Haushaltsplandaten für 2017 dar.

Budget: 197,8 Mio. € - Kostendeckung: 45%



In ihrer Untersuchung hat das Beratungsunternehmen in einem ersten Schritt die relevanten Aufgabenbereiche in Form einer Globalanalyse anhand von Haushalts- und Fachbenchmarks untersucht:

- Förderung von Kindern in Tagesbetreuung
- Kinder- und Jugendarbeit
- Förderung von benachteiligten jungen Menschen
- Erzieherische und wirtschaftliche Hilfen für Familien
- Familienförderung

→ Ergebnisse Amt für Kinder, Jugendliche und Familien

Hieraus ergaben sich erste Potentiale auf der Einnahmenseite (Gebührensatzungen KiTa und OGS) und auf der Ausgabenseite (Zuschüsse für Offene Kinder- und Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit / Drogenhilfe, Angebote für Familien). Die Personalausstattung im Amt 51 wird vom Berater als sachgerecht bewertet.

In Abstimmung mit der Verwaltung hat der Berater in einem zweiten Schritt die Bereiche "Hilfen zur Erziehung" und "offene Kinder- und Jugendarbeit (Einrichtungen in städtischer sowie freier Trägerschaft)" weitergehend geprüft und daraus weitere Empfehlungen abgeleitet. Auf dieser Grundlage beabsichtigt die Verwaltung, **die nachfolgenden Maßnahmen mit Wirkung ab 2018 umzusetzen:**

- **Anpassung der Geschwister-Kind-Regelung bei den KiTa-Gebühren ab dem Kindergarten-Jahr 2017/18;**
wirtschaftliche Auswirkungen: Mehreinnahmen 1,2 Mio. € p.a.
- **weitere Etablierung von Integrationshelfer-Pools an den Schulen als Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche;**
wirtschaftliche Auswirkungen: Minderausgaben 150 Tsd. € p.a.

- **Reduzierung der Zuschüsse für Angebotsstunden in städtischen Einrichtungen der OKJA, die nicht der Kinder- und Jugendarbeit zuzuordnen sind; wirtschaftliche Auswirkungen: Minderausgaben 150 Tsd. € p.a.**

Darüber hinaus hat das Beratungsunternehmen weiter gehende Empfehlungen ausgesprochen, die aus Sicht der Verwaltung zunächst nicht aufgegriffen werden sollen:

Beraterempfehlung	Wirtschaftliche Auswirkung	Anmerkung / Erläuterung
Erhöhung der Elternbeiträge für die Offene Ganztagschule	210 bis 420 Tsd. € p.a.	gemäß Beratervorschlag insbesondere durch Herabsenkung der Einkommensgrenze für beitragsfreie Nutzung; zur Vorlage 0065/2017 hat der Rat eine Erhöhung der Elternbeiträge für die OGS in den Einkommensgruppen über 75.000 € von 170 € mtl. auf 180 € mtl. mit Wirkung per 01.08.2017 beschlossen; geschätzte Jahreswirkung 74 Tsd. € p.a.
Zuschüsse in der Jugendsozialarbeit / Drogenhilfe	Minderaufwand 100 bis 200 Tsd. € p.a.	mittel- bis langfristiger Effekt durch Identifikation von Redundanzen in der Angebotsstruktur, auch zu den in anderen Produktgruppen vorgehaltenen Angeboten
Zuschüsse bei Angeboten für Familien	Minderaufwand 90 bis 180 Tsd. € p.a.	durch aufgabenkritische Analyse des vorgehaltenen Standards, um Redundanzen in der Angebotsstruktur, auch zu den in anderen Produktgruppen vorgehaltenen Angeboten zu identifizieren
Schließung der Einrichtung Maxiturm / Maxi-Sand	Minderaufwand 93 Tsd. € p.a.	nachhaltiges pädagogisches Konzept fraglich; Schließung wird aus konzeptionellen und wirtschaftlichen Gründen empfohlen; alternativ anderweitige Finanzierung prüfen
Schließung der Einrichtung Kindertreff am Pötterhoek	Minderaufwand 16 Tsd. € p.a.	sehr geringe Angebotsstunden, sehr geringer Kostendeckungsgrad; primäre Zielgruppe entspricht Zielgruppe OGS, die stetig ausgebaut wird; Schließung wird aus konzeptionellen und wirtschaftlichen Gründen
Reduzierung der Personalkostenzuschüsse für freie Träger Offener Kinder- und Jugendarbeit	Minderaufwand 173 bis 370 Tsd. € p.a.	unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit sowie der Vergleichbarkeit der Situation von freien Trägern (hier zum Großteil kirchliche Einrichtungen) in Vergleichskommunen empfiehlt der Berater, die Personalkostenzuschüsse stufenweise entsprechend seiner Referenzwerte zu reduzieren
Einstellung der finanziellen Förderungen unter 10.000 € p.a. an freie Träger der Offenen Kinder- und Jugendarbeit	Minderaufwand 19 Tsd. € p.a.	nachhaltige pädagogische und präventive Effekte sind bei regelmäßig geringfügigen Förderungen zu hinterfragen (vor allem gastronomische Angebote); Kompensation durch Bündelung der Angebote

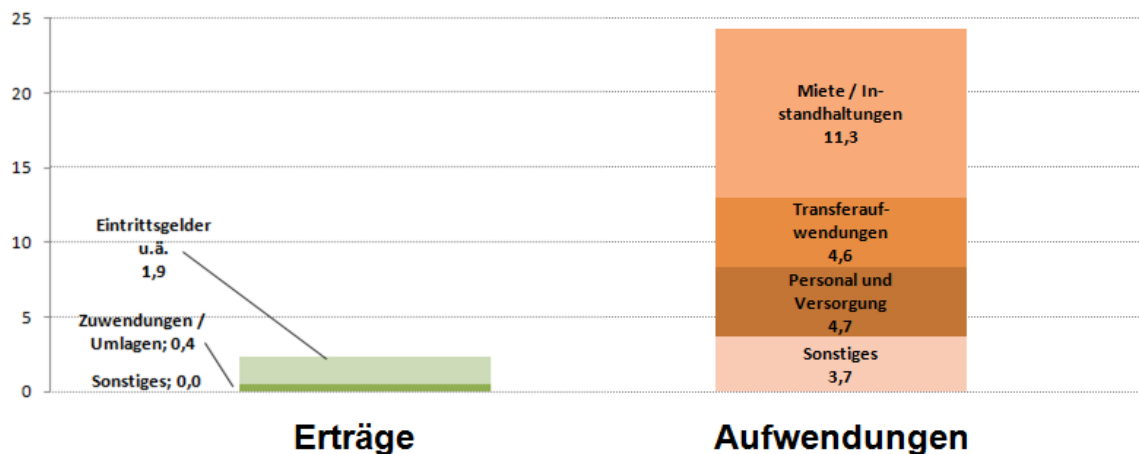
Untersuchung des Sportamtes (Amt 52)

Das Haushaltsbudget des Sportamtes (Amt 52) wird zu einem bedeutenden Teil bestimmt durch Aufwendungen für die Infrastruktur von Sporteinrichtungen, also insbesondere Mieten und In-

standhaltungen. Die entsprechenden Aufwandspositionen werden vom Amt für Immobilienmanagement verantwortet und unterliegen insofern nicht Gestaltungs- und Steuerungspotentialen des Sportamtes.

Die nachfolgende Grafik stellt das Budget des Amtes 52 mit den Haushaltsplandaten für 2017 dar.

Budget: 24,3 Mio. € - Kostendeckung: 10%



Die Frage der zukünftigen Führung des Bäderbetriebs wurde bewusst nicht im Rahmen der Untersuchung betrachtet.

Im Rahmen seiner Istaufnahme und -analyse hat das Beratungsunternehmen schwerpunktmäßig die Angebote und die Infrastruktur des städtischen Sportbereichs untersucht. Die Darstellung und Aufbereitung detaillierter Kosten- und Erlösübersichten für relevante Einrichtungen des Sportamtes werden empfohlen.

Im Bäderbereich stellt der Berater fest, dass Betriebsoptimierungen zur wirtschaftlichen Entwicklung der einzelnen Anlagen und Bäder noch nicht in Gänze verfolgt wurden, z.B. wurden Optimierungsmaßnahmen aus dem con.pro-Bädergutachten bislang kaum berücksichtigt.

Die in den vergangenen rund 15 Jahren durch verschiedene Gutachten und Haushaltskonsolidierungsrunden aufgezeigten Optimierungspotentiale geben aus Beratersicht nur noch einen geringen Spielraum im Sinne von Einsparungen, sofern die strategische und infrastrukturelle Ausrichtung zur Förderung des Sports in Münster beibehalten werden soll. Vor diesem Hintergrund liegt der Schwerpunkt der vom Berater vorgeschlagenen Maßnahmen eher auf der Verbesserung der Einnahmenseite: die Stadt Münster würde hier ihre Position verbessern, indem sie die Nutzer/innen oder die Begünstigten stärker an der Finanzierung der Sportinfrastruktur beteiligt bzw. Kostenbeiträge für die Nutzung der Sportinfrastruktur erhebt. Konsequenterweise würde damit das „Sport machen“ in Münster teurer und ggf. unattraktiver – allerdings sind viele andere Kommunen genau diesen Weg gegangen, um ihre Haushaltssituation zu verbessern.

→ Ergebnisse Sportamt

Die Verwaltung beabsichtigt, **die nachfolgenden Maßnahmen mit Wirkung ab 2018 umzusetzen:**

- **Erhebung eines Nutzungsentgelts für die Großsporthalle Berg Fidel; wirtschaftliche Auswirkungen: Mehreinnahmen 50 Tsd. € p.a.**

- **Verkauf der Namensrechte an der Großsporthalle Berg Fidel; wirtschaftliche Auswirkungen: Mehreinnahmen 30 Tsd. € p.a.**
- **Verkauf der Namensrechte des Stadions an der Hammer Straße; wirtschaftliche Auswirkungen: Mehreinnahmen 150 Tsd. € p.a.**

Darüber hinaus hat das Beratungsunternehmen weiter gehende Empfehlungen ausgesprochen, die aus Sicht der Verwaltung zunächst nicht aufgegriffen werden sollen:

Beraterempfehlung	Wirtschaftliche Auswirkung	Anmerkung / Erläuterung
Erhebung von Nutzungsentgelten für die Gymnastikhallen, Turn- und Sporthallen, die von Vereinen genutzt werden, die Mitglied im Stadtsportbund Münster sind	eine Gebühr von 0,40 € je Nutzungsstunde führt zu Mehreinnahmen in Höhe von 80 Tsd. € p.a. (zum Vergleich: die Stadt Osnabrück erhebt eine Gebühr von 2,00 € je Nutzungsstunde); dem stehen für die Gebührenverwaltung zusätzliche Personalaufwendungen von 40 Tsd. € gegenüber	
Regelmäßige Anpassung der Nutzungsentgelte für Gymnastikhallen, Turn- und Sporthallen und deren Nutzergruppen, die nicht im Stadtsportbund organisiert sind, im Turnus von 2 Jahren		Der Vorschlag wurde bereits aufgegriffen: zur Vorlage 0911/2016 hat der Rat eine Erhöhung der Entgelte für die Nutzung städtischer Sportstätten ab dem 1.1.2017 einschl. einer Anpassung im Turnus von maximal 2 Jahren beschlossen; geschätzte Wirkung ab 1.1.2019: Mehreinnahmen in Höhe von 12 Tsd. €
Reduzierung der Ausgaben für Sportfördermittel entweder durch pauschale Reduzierung der Mittelzuweisung oder durch Erhöhung der Eigenbeteiligungen der Sportvereine	Mehreinnahme 150 Tsd. € p.a. (bei 5%iger Pauschalkürzung)	Bei den Sportfördermitteln handelt es sich grundsätzlich um eine freiwillige Aufgabe der Stadt gegenüber dem Stadtsportbund (Ratsbeschluss) bzw. den Vereinen (Schlüsselgewaltverträge). Risiken bestehen u.a. in der Aufkündigung der Verträge zur Überlassung von 20 kommunalen Sportanlagen an die Vereine. Daher empfiehlt der Berater, das mögliche Potenzial nicht oder nur sehr vorsichtig zu realisieren
Schließung von Sportplätzen, die eine sehr geringe Auslastung aufweisen und im Verhältnis zur maximalen Nutzungsfläche eine geringe Anzahl an Wettkampfmannschaften beheimaten	Minderaufwand 20 Tsd. € p.a. (Unterhaltung der Flächen)	Der Berater verweist darauf, dass die Sportanlage Eichendorf momentan keine reguläre Belegung durch Wettkampfmannschaften aufweist und nur im geringfügigen zeitlichen Rahmen als Ausweichfläche genutzt wird.

Beraterempfehlung	Wirtschaftliche Auswirkung	Anmerkung / Erläuterung
		Die Sportanlage Coerheide kann aus Beratersicht mit Blick auf die Relation „vorhandene Spielfelder vs. gemeldete Wettkampfmannschaften“ als sehr gering ausgelastet bezeichnet werden.
Bäderbetrieb: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Anpassung der Eintrittspreise für Hallen- und Freibäder ▪ Anpassung der Eintrittspreisstruktur mit dem Ziel einer Reduzierung der angebotenen Vergünstigungstarife ▪ Anpassung des Angebotes in den Tagesrandzeiten ▪ Angebotserweiterung für freizeitorientierte Badegäste ▪ Prüfung der Organisation der Bäderreinigung und der Reinigungskosten ▪ Nutzung von Vermarktungskanälen der Stadtwerke Münster 		<p>Die Vorschläge sollen im Rahmen der geplanten Einrichtung der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung "Bäder" und der damit verbundenen Fragen der Betriebsführung geprüft werden.</p> <p>Mit der Vorlage V/0299/2017 wird dem Rat zur Sitzung am 12. Juli 2017 eine Änderung der Bädertarife und der Tarifstruktur für die städtischen Hallen- und Freibäder vorgeschlagen.</p>

Zusammenfassung der Ämteruntersuchungen 2016

Die oben beschriebenen Maßnahmen der Ämter 10, 20, 51 und 52, deren Umsetzung die Verwaltung vorschlägt, sollen zunächst in die sog. „Eckdaten“ (vgl. Vorlage V/0571/2017) sowie in den Entwurf des Haushaltsplan 2018 ff. sowie in den Stellenplan 2018 übernommen werden. Dies führt nach aktuellem Stand zu haushaltswirtschaftlichen Effekten gemäß der nachfolgenden Übersicht (Angaben in Tsd. €).

	2018	2019	2020	2021	ab 2022
Erträge	1.520	1.667	2.026	2.491	2.601
Aufwendungen	- 5.377	293	199	160	- 82
Saldo	+ 6.897	+ 1.374	+ 1.827	+ 2.331	+ 2.683

Darüber hinaus wird die Verwaltung Beraterempfehlungen, die zunächst nicht aufgegriffen werden sollen, im Rahmen der Haushaltsplanberatungen 2018 verwenden, sofern sich ungeplante Haushaltsbelastungen ergeben sollten, für die eine anderweitige Deckung nicht geschaffen werden kann.

Weiteres Vorgehen zur Ämteruntersuchung

Für die externen Untersuchungen der Ämter und Einrichtungen mit kulturellem Bezug, des Sozialamtes und des Tiefbauamtes wurden die entsprechenden Projektaufträge im 2. Quartal 2017 ausgeschrieben und vergeben, die Projekte sind jeweils im Juni 2017 gestartet. Soweit Projektergebnisse bereits im laufenden Jahr vorliegen sollten, werden die haushaltswirtschaftlichen Effekte in die Haushaltsberatungen 2018 ff. eingebracht.

Projekte städtischer Gesellschaften

→ Stadtwerke Münster GmbH

Untersuchung extern vergebener Dienstleistungen auf Insourcingpotenzial (make or buy) und/oder Kosteneinsparungspotenzial

Inhalt des laufenden Projektes ist die Analyse des Insourcing-Potenzials von zur Zeit mehrheitlich extern vergebenen Abrechnungsdienstleistungen. Ziel ist es, eine Prozessverschlan-
kung zu erreichen und damit die Kosten zu senken.

Im Projekt-Fokus stehen somit:

- Qualität (Fehleranfälligkeit und Durchlaufzeiten)
- Kosten
- Transparenz (Monitoring / Berichtswesen)

Die Analysephase läuft unter Begleitung eines IT-Spezialisten. Erste Berechnungen gehen von einem **Einsparpotential von bis zu 240 Tsd. €** aus. Im Anschluss wird ein Soll-Konzept für die Abrechnungsprozesse erstellt. Die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen ist für 2018 vorgesehen.

Verbesserung des Störungs- und Unterhaltungsmanagements Haltestellen mit besonderem Fokus auf Wartehallen

Die Stadtwerke Münster möchte den Kunden eine qualitativ hochwertige Haltestellen-Infrastruktur anbieten, ist dabei allerdings nur für einen kleinen Teil der Haltestellenausrüstung selbst verantwortlich. Die Wartehallen werden zentral von einem externen Dienstleister im Rahmen des bestehenden Werberechtsvertrages mit der Stadt Münster unterhalten. Die Qualität der Wartehallen-Unterhaltung wird nach Abstimmung mit der Stadt Münster und dem externen Dienstleister nun durch ein Monitoring der Stadtwerke überwacht. Dies betrifft die geforderten Qualitäten genauso wie die einzuhaltenden Fristen. Die Stadtwerke versprechen sich von einer eventuellen Übernahme der Wartehallen Kundenbindungsvorteile, da der Zustand der Wartehäuschen in der Vergangenheit häufig Anlass zu Beschwerden bot und ein aktives Agieren gegenüber dem externen Dienstleister ggf. ohne zusätzliche Kosten des Stadtkonzerns die Qualität der Wartehallen verbessern kann.

Andere Gewerke, die eher die Nebenanlagen betreffen, werden von verschiedenen Ämtern der Stadt Münster verantwortet. In den Abstimmungsgesprächen konnten die Zuständigkeiten der Ämter klar definiert und zeitnahe Behebungen von Störungen und Verunreinigungen im Rahmen des normalen Tagesdienstes sichergestellt werden. So müssen weniger Störungen durch die Stadtwerke behoben werden. Als Folge werden schätzungsweise **Arbeitsleistungen in Höhe von 20 T€/Jahr eingespart**.

Optimierung der Planungs- und Bauprozesse – von den Schnittstellen mit der Stadt bis zur Baudurchführung

Ziel des Projektes ist die nachhaltige Verbesserung des Prozesses von der Planung notwendiger Baumaßnahmen, Abstimmung mit verschiedenen Bereichen und Ämtern der Stadt Münster, der Arbeitsvorbereitung und Ausführung sowie des technischen und kaufmännischen Abschlusses bis zur Aktivierung.

In der Phase 1 wurde die Erfassung der Ist-Prozesse für

- Jahresplanung
- Entwurfs- und Ausführungsplanung
- Durchführung inkl. kaufmännischer Abwicklung und Abschluss
- Vermessung und Dokumentation
- Nachträge
- Anlagenbau

abgeschlossen.

Zurzeit läuft die Phase 2, in der die Soll-Prozess-Workshops stattfinden, mit denen die zukünftigen Abläufe und Verfahren auf Grundlage der Soll-Prozess-Vorschläge festgelegt und eine nachhaltige Qualitätssicherung sichergestellt werden sollen. Ab Mitte Juni 2017 startet die 3. Phase. Hier erfolgt die Erstellung der Umsetzungsplanung mit einer entsprechend terminierten Maßnahmenplanung.

Nach derzeitigem Stand der Prozessanalysen und diskutierten Änderungsvorschlägen kann eine **Kostenreduzierung von ca. 75 Tsd. € p.a. durch optimierten Personaleinsatz bei vollständiger Umsetzung der Maßnahmen** realisiert werden. Der Abschluss des Projektes ist für Ende Juli/Anfang August 2017 geplant. Die Umsetzung der neu erarbeiteten Hauptprozesse soll ab 01.01.2018 erfolgen.

Optimierung Fuhrparkmanagement

Zurzeit unterhalten die Stadtwerke eine Vielzahl von PKW ohne Sonderausstattung. Die heutigen Möglichkeiten des Car-Sharing würden es erlauben, alle geeigneten Fahrzeuge im Konzern der Stadt Münster zusammenzufassen und den Mobilitätsbedarf über eine existierende Verleih-Organisation (Stadtteilauto) zu decken. Somit könnte eine Vielzahl von Dienstfahrzeugen mit wenig Laufleistungen durch eine geringere Anzahl von Leihfahrzeugen mit effizienter Auslastung ersetzt werden. Voraussetzung ist deshalb ein wachsendes Car-Sharing Angebot, welches auch die Absichten des ÖPNV unterstützt (Kombination ÖPNV/Car-Sharing). Die direkten Aufwendungen für die jetzigen Fahrzeuge entfallen, stattdessen entstehen Aufwendungen für die Entleiher. Die Stadtwerke erwarten für sich einen **Nettoeffekt in Höhe von ca. 60 Tsd. € p.a.** Der Ausbau des Car-Sharing unterstützt zudem die PlusCard-Aktivitäten des ÖPNV.

Beratergespräche zur Fuhrparkanalyse (Stadt/Stadtwerke) und zu möglichen Synergien zur Reduzierung des allgemeinen Fuhrparkbestandes haben stattgefunden. Die darauf aufbauende Untersuchung soll im 3. Quartal 2017 starten. Mit Ergebnissen wird zum Ende des Jahres gerechnet.

→ Messe und Congress Centrum Halle Münsterland GmbH

Gemeinsam mit externen Beratern sollen Potentiale zur Optimierung der Liegenschaftsverwaltung für das Messe und Congress Centrum erarbeitet werden. Die Gesamtausgaben für die Liegenschaften sollen bei gesicherter Qualität und angemessener Werterhaltung reduziert werden, Erträge sollen gesteigert werden. Ansatzpunkte dazu sind u.a. die Optimierung der Arbeitsteilung zwischen der Stadt Münster und der Betreibergesellschaft und die Identifikation strategischer kostenreduzierender Maßnahmen.

Auf der Grundlage der aktuell laufenden Gespräche und Analysen mit externen Beratern sollen Ergebnisse bis Ende 2017 als Grundlage für Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise vorliegen.

→ Westfälischer Zoologischer Garten Münster GmbH

Im Allwetterzoo Münster soll eine Untersuchung der wärmeseitigen Verbräuche des sog. „Nordstrangs“ (einer von zwei zentralen Stränge für die Energieversorgung) der bestehenden Nahwärmetrasse im Zoo erfolgen. Die Analyse der Gebäude hinsichtlich energetischer Einsparmöglichkeiten ist Bestandteil der Erhebung. Hieraus soll dann ein nachhaltiges Konzept mit regenerativer Wärmeversorgung entstehen. Dabei ist auch der Verlust aus der zentralen Wärmeversorgung des Zoos zu berücksichtigen. Nach der Erhebung der Daten sollen die „Ist“-Kosten für die Energie ermittelt werden und in einer Vergleichsrechnung bewertet werden. Hierfür ist eine Kostenschätzung für die energetische Sanierung der Gebäude erforderlich.

Die Verbrauchsdaten des Allwetterzoos werden bis Ende Juni 2017 erhoben. Im zweiten Halbjahr 2017 werden die Möglichkeiten der Sanierung identifiziert und bewertet. An Hand des Orang-Utan-Hauses wurde bereits eine Beispielrechnung erstellt, die Einsparpotentiale aufzeigt. Das Gesamtprojekt soll bis Ende 2017 abgeschlossen werden. Hieraus ergeben sich Energiekosten für einen wesentlichen Teilbereich der Wärmeversorgung des Allwetterzoos, dem Kosten für eine energetische Sanierung der Gebäude des Nordstrangs sowie die reduzierten Energiekosten gegenüberzustellen sind. Die Ergebnisse sind dann kaufmännisch zu bewerten. Im weiteren Verlauf ist zu klären, wie der Finanzbedarf für die Sanierung (Förderprogramme / Stadt Münster) gedeckt werden kann. Es wird insgesamt mit einer Reduzierung des Gesamtverbrauchs in Höhe von 20 % gerechnet.

I.V.

gez.

Alfons Reinkemeier
Stadtkämmerer

I.V.

gez.

Wolfgang Heuer
Stadtrat