



## Öffentliche **Beschlussvorlage**

Dezernat für Finanzen,  
Beteiligungen und Integration

26.09.2024

**Ihr/e Ansprechpartner/in:**

Frau Weber,  
Herr Möller  
Telefon: 492-2000  
MoellerFrank@stadt-  
muenster.de

Betrifft

Finanzstabilität als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Stadt – Sofortmaßnahmen im Haushaltsplan 2025

Beratungsfolge

09.10.2024	Rat	Einbringung
04.12.2024	Ausschuss für Wohnen, Liegenschaften, Finanzen und Wirtschaft	Vorberatung
11.12.2024	Hauptausschuss	Vorberatung
11.12.2024	Rat	Entscheidung

### **Beschlussvorschlag:**

#### I. Sachentscheidung:

1. Die mit dem Haushaltsplan 2025 aktualisierte finanzielle Ausgangslage und die Sofortmaßnahmen werden zur Kenntnis genommen.
2. Reduktionsvarianten werden bei sämtlichen städtischen Investitionsmaßnahmen mitgeplant und den politischen Gremien zur Umsetzung vorgeschlagen.
3. Beschlussvorschläge mit Ergebnisauswirkung sollen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung insbesondere unter Abweichungen von selbstgesetzten Standards - soweit nicht gesetzliche Mindestnormen verletzt werden – vorgelegt werden.
4. Im Sinne der Kostendeckung werden Gebühren- und Entgeltbereiche zukünftig unter grundsätzlicher Beibehaltung der sozialen Staffelung angepasst. Eine Überprüfung erfolgt mindestens in jedem zweiten Jahr.
5. Die Verzahnung der mittelfristigen Finanzstabilität mit der Transformation erfolgt mit Unterstützung des Beratungsunternehmens zeb.

#### II. Finanzielle Auswirkungen:

Die finanziellen Auswirkungen sind im Haushaltsplan 2025 bei den jeweiligen Produktgruppen hinterlegt.

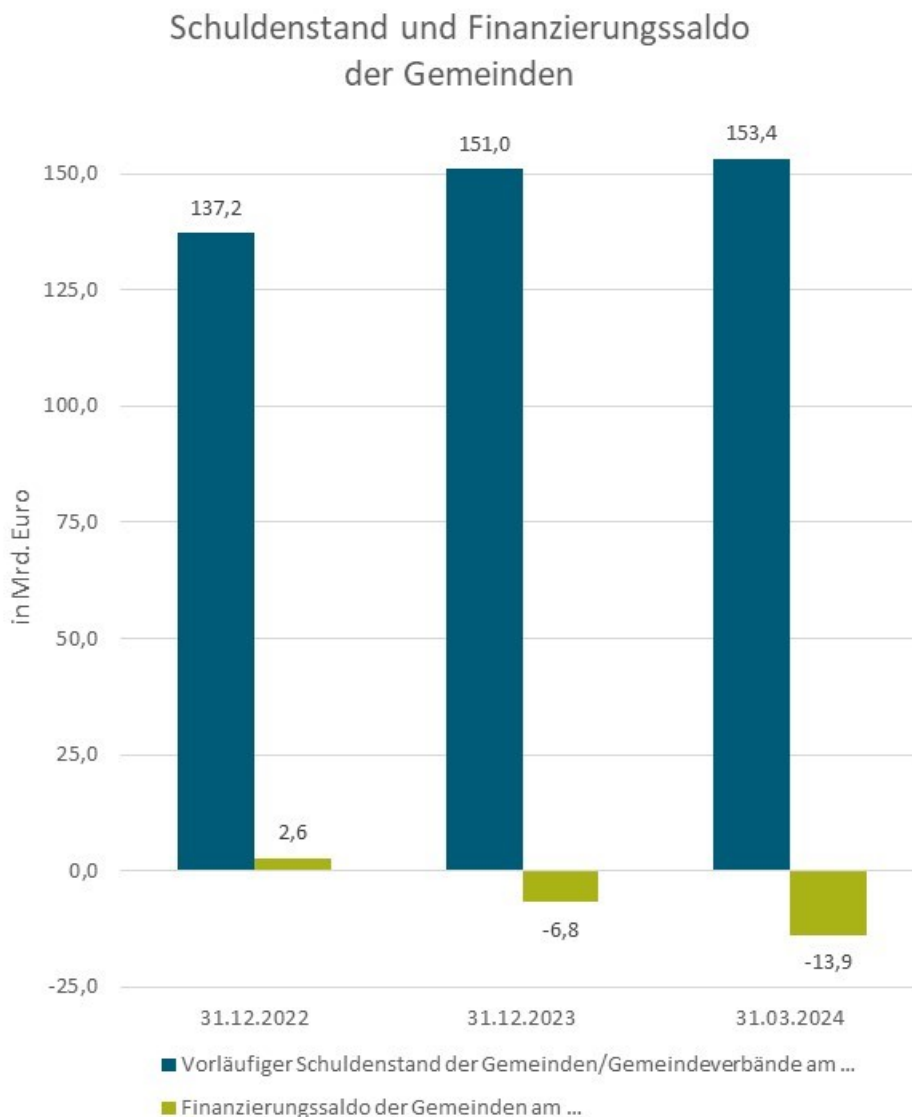
## Begründung:

### Zu 1.: Finanzielle Ausgangslage und Sofortmaßnahmen

#### Allgemeine Lage der Kommunen in Deutschland

Die Lage der Kommunen und ihrer Haushalte ist, um es mit einem Wort zu beschreiben: dramatisch. Selten in der Vergangenheit haben sich die Vorzeichen so schnell gedreht wie in den vergangenen beiden Jahren. Gab es noch im Jahr 2022 über die gesamte kommunale Ebene hinweg betrachtet einen positiven Finanzierungssaldo, der letztlich im Durchschnitt einen Überschuss über alle kommunale Haushalte auswies, war bereits mit dem Jahr 2023 die Trendwende eingeleitet:

Hoher negativer Finanzierungssaldo, ein Wiedererstarben der kommunalen Verschuldungssituation, eine Wirtschaftslage, die mit dem aus den 1970er Jahren bekannten Wort der „Stagflation“ (stagnierende Wirtschaftslage bei gleichzeitig erhöhter Inflation) noch am besten beschrieben sein dürfte, damit einhergehende zurückgehende Dynamik der kommunalen Ertragspositionen bei gleichzeitig kräftig anwachsenden Budgetbedarfen in sozialen Aufgabenbereichen.



Quelle: Kommunalfinanzstatistik des Statistischen Bundesamtes

Der Deutsche Städtetag schätzt, dass der Finanzierungssaldo der kommunalen Haushalte in Deutschland in diesem Jahr bei -13,9 Mrd. Euro liegen wird. Dies würde den schlechtesten Wert seit der deutschen Wiedervereinigung darstellen.

Gleichzeitig taucht ein Phänomen auf, das in den vergangenen Jahren weniger stark im Fokus stand: Die notwendige Kreditfinanzierung der Kommunen und hier insbesondere die Finanzierung von konsumtiven Aufwendungen über Kassen- bzw. Liquiditätskredite.

### Finanzlage der Städte in Nordrhein-Westfalen

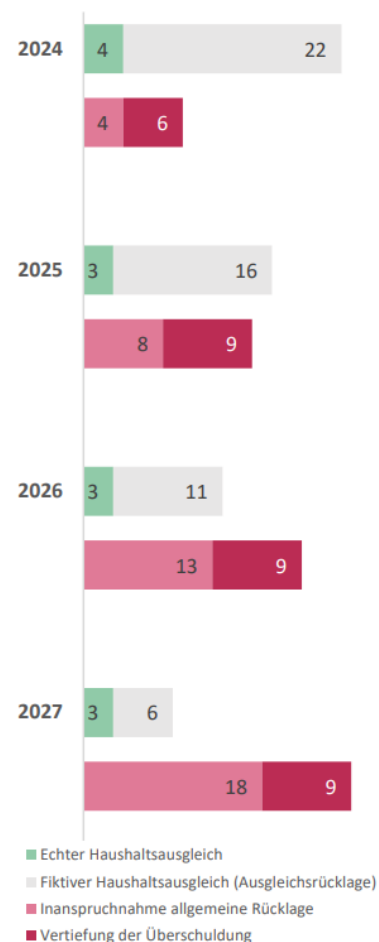
Insbesondere mit diesem Thema haben die nordrhein-westfälischen Städte und Gemeinden in den zurückliegenden Jahrzehnten traurige Berühmtheit erlangt. Waren die letzten Jahre überwiegend von einem Abbau der Liquiditätskredite geprägt, dürfte dieses Thema in Zukunft wieder ein erheblich größeres Gewicht bekommen.

Aber nicht nur die Kredite stehen im Fokus: Der Städtetag NRW hat im Mai 2024 eine Umfrage zur Haushalts- und Finanzlage unter 37 Mitgliedsstädten veröffentlicht. In einer Selbsteinschätzung wird die Haushalts- und Finanzsituation im laufenden Jahr 2024 in 9 von 10 Städten als eher schlecht oder sehr schlecht eingeschätzt.

In der Vorausschau auf die kommenden Jahre erwarten die NRW-Städte eine eher oder sehr nachteilige Entwicklung ihrer Finanzlage. Die Inanspruchnahme der allgemeinen Rücklage wird für viele Städte Realität werden.

Bis 2027 werden zunehmend mehr Städte ihre Ausgleichsrücklage aufgebraucht haben und dann auf die allgemeine Rücklage zurückgreifen müssen. Diese darf bekanntlich in zwei aufeinander folgenden Jahren jeweils nicht mehr als zu 5 Prozent in Anspruch genommen werden.

**Erwartetes Haushaltsergebnis 2024-2027**



### Finanzlage der Stadt Münster

Was für die Kommunen in Deutschland und in NRW im Allgemeinen gilt, gilt für die Stadt Münster im Besonderen.

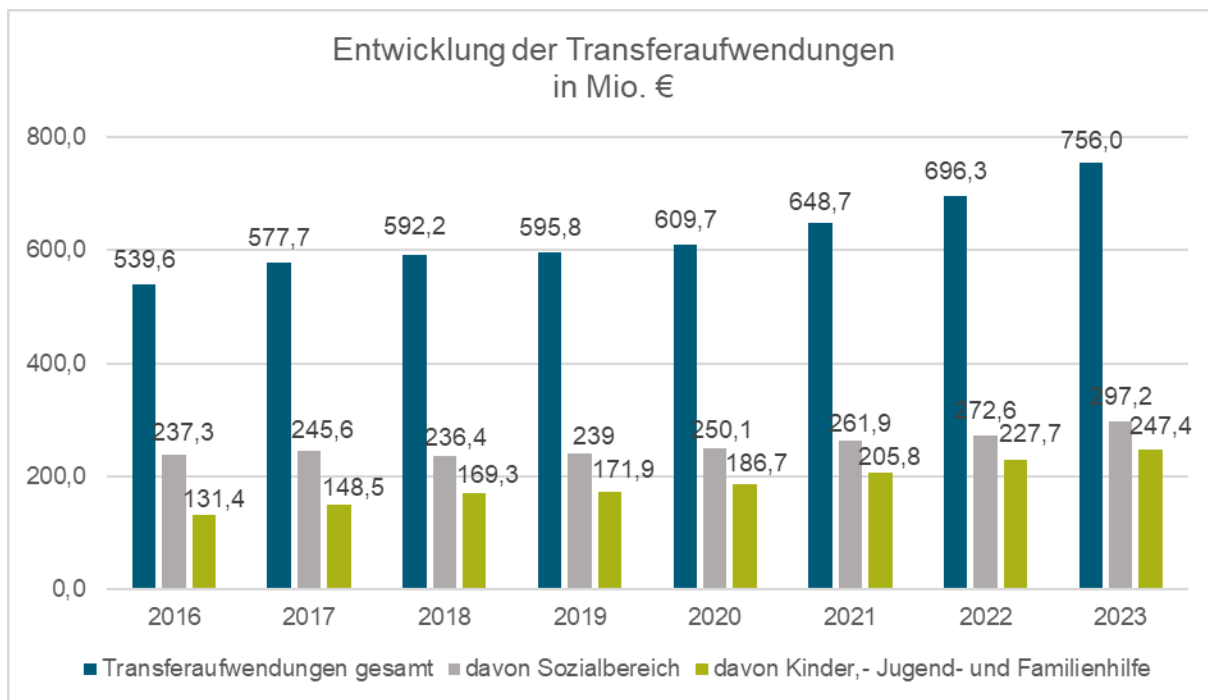
Die derzeit fragile Finanzlage der Stadt entsteht aus hohen Standards, die es weiterhin in vielen Bereichen städtischen Handelns gibt, aber auch aus einer Kombination von kommunal kaum beeinflussbaren hohen Aufwandssteigerungen und weniger dynamisch wachsenden Erträgen.

### *Bereich Transferaufwendungen*

Von 2016 bis 2023 sind die Transferaufwendungen von 539,6 Mio. € auf 756,0 Mio. € gewachsen, eine Erhöhung um gut 40 %.

Eine besonders hohe Dynamik ist ab dem Jahr 2021 zu verzeichnen mit jährlichen Zuwachsraten von 40 bis 60 Mio. Euro.

Hauptursache sind nach wie vor die stark steigenden Aufwendungen im Bereich Kinder, Jugend und Familie (Produktbereich 06), die sich in dem Zeitraum um gut 88 % erhöht haben. Eine Erkenntnis aus dem dynamischen Aufwandswachstum ist, dass die kommunale Ebene einen immer größeren Anteil der Aufwendungen in diesem Bereich zu tragen hat.



### Bereich Kinder- und Jugendhilfe

Eine auskömmliche Finanzierung der Jugendhilfe ist derzeit in weiter Ferne. Die Aufteilung der finanziellen Lasten zwischen den verschiedenen staatlichen Ebenen muss neu justiert werden. Zahlreiche Anforderungen an die Jugendhilfe, seien es gesetzliche, gesellschaftliche oder aus der fachlichen Verantwortung heraus kumulieren in den kommunalen Jugendämtern, ohne dass eine Entlastung sichtbar wird. Die Situation der ambulanten und stationären Kinder- und Jugendhilfe ist von multiplen Herausforderungen geprägt, die sich im System des öffentlichen Trägers in starken Belastungen der Beschäftigten, Fallzahlensteigerungen und überproportionalen Fallkostensteigerungen niederschlagen. Insbesondere bei den erzieherischen und wirtschaftlichen Hilfen wirken die finanziellen Auswirkungen unkompensiert auf die Ergebnisse des städtischen Haushalts.

Die größte Bedeutung für das Finanzvolumen haben hier nach wie vor Hilfen nach § 34 Var. 1 SGB VIII (reguläre Heimerziehung) sowie Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII mit erwartetem Jahresvolumen von rund 18 Mio. Euro. Ursächlich für die Aufwandsentwicklung sind die erheblich gestiegenen Personal- und Sachkosten, auf denen entsprechend kräftige Steigerungen der Tagessätze und Fachleistungsstunden beruhen.

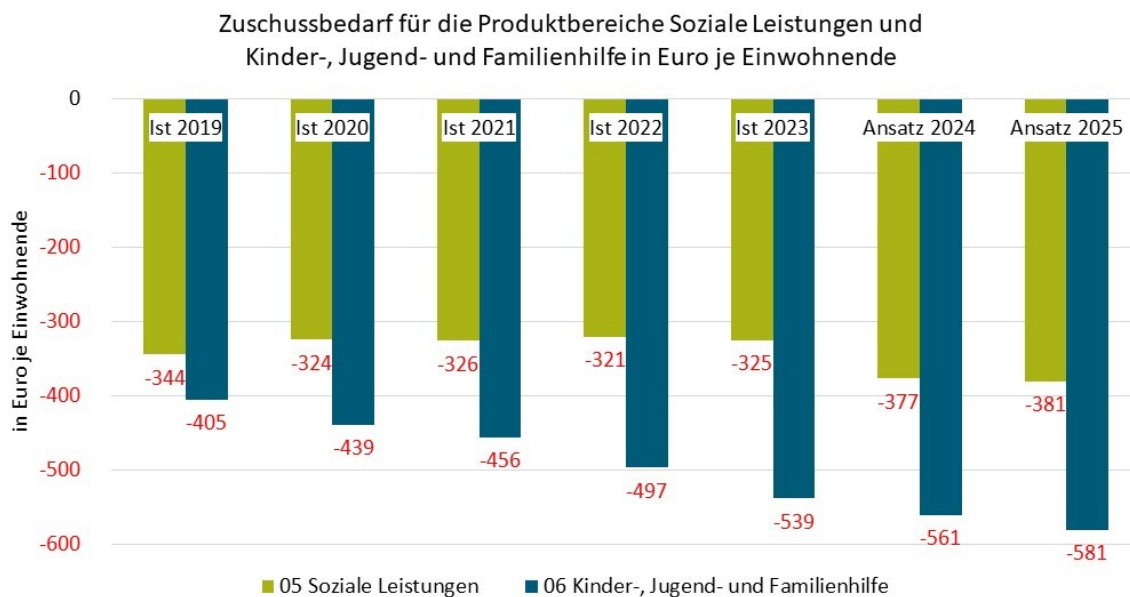
Eine dringend benötigte maßgeblich gesteigerte Unterstützung durch die staatlichen Ebenen ist derzeit nicht in Sicht:

Zu nennen sind die Unterfinanzierung der gesetzlich definierten Rechtsansprüche in Kita und OGS. Selbst die Vereinbarung über den Belastungsausgleich für die U3-Betreuung gelingt nicht und steuert auf einen Rechtsstreit zu. Divergierende Auffassungen zwischen Landesregierung und kommunalen Spitzenverbänden bestehen insbesondere bei den Positionen Mietkosten und den Betriebskosten für einen U3-Kita-Platz. Gleiches gilt für den Umfang bzw. die Dauer der Rückwirkung. Auch die von den Kommunen übernommenen sog. „freiwilligen“ Zuschüsse zur Stützung der Kita-Träger sollten aus kommunaler Sicht Berücksichtigung finden.

Hierzu stehen nahezu alle Städte und Gemeinden im Austausch mit ihren jeweiligen kommunalen Spitzenverbänden. So hat etwa der Vorstand des Städtetages NRW am 03.07.2024 den folgenden Beschluss gefasst:

1. Der Vorstand lehnt das Angebot der Landesregierung zur notwendigen Anpassung des Belastungsausgleichs Jugendhilfe als unzureichend ab. Er sieht hierin eine Weigerung der Landesregierung, das Urteil des Verfassungsgerichtshofs NRW zum Konnexitätsprinzip bei der Kindertagesbetreuung aus 2010 umzusetzen.
2. Der Vorstand bittet die Geschäftsstelle, interessierte Kommunen bei der Einlegung von rechtlichen Schritten zu unterstützen, um die notwendige Anpassung des Belastungsausgleichs zu erreichen und eine Prozessvertretung zu beauftragen. Er bittet die Mitgliedsstädte, sich für ein Gerichtsverfahren als Beschwerdeführerinnen zur Verfügung zu stellen. Dabei ist ein gemeinsames Vorgehen mit den anderen kommunalen Spitzenverbänden anzustreben.
3. Der Vorstand bittet die Geschäftsstelle, mit der Landesregierung parallel zur Vorbereitung eines Rechtsstreits weitere Verhandlungen zu führen. Neben einer auskömmlichen Finanzierung ist dabei auch die Aufnahme einer Dynamisierungsklausel ins BAG-JH anzustreben, um die Nachteile einer nachlaufenden Finanzierung für die Kommunen zu minimieren.

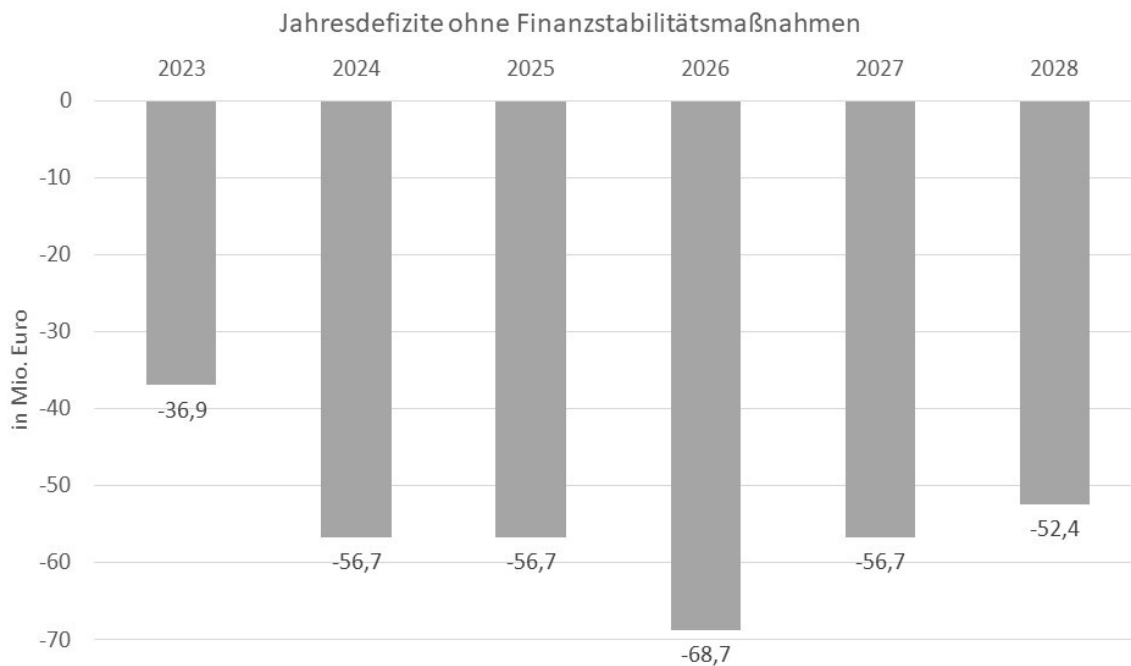
Solange eine über den bisherigen Umfang hinausgehende landesseitige Unterstützung für den Bereich Kinder-, Jugend- und Familienhilfe nicht in Sicht ist, entwickeln sich die Zuschussbedarfe für diesen Bereich, in abgeschwächter Form auch für den Bereich der sozialen Leistungen, dynamisch. Die damit einhergehende Belastung für den städtischen Haushalt ist an der nachfolgenden Darstellung, die den Zuschussbedarf für beide Bereiche auf die Bevölkerungszahl bezieht, anschaulich ablesbar.



### Entwicklung der städtischen Rücklagen

Die aufgezeigten maßgeblichen Aufwandssteigerungen und die damit nicht mithaltenden Entwicklungen auf der Ertragsseite führen zwangsläufig dazu, dass die städtischen Rücklagen mehr und mehr in Anspruch genommen werden müssen. Die jährlichen Defizite im Haushalt sind insofern struktureller Natur und nicht innerhalb eines kurzfristigen Zeitraums zu überwinden.

Mit Blick auf den Haushaltsplanentwurf 2025 hätten die beschriebenen, von den Kommunen nicht steuerbaren Aufwandsteigerungen ohne Umsetzung von Finanzstabilitätsmaßnahmen zu folgenden Defiziten geführt:



Defizite in der Größenordnung von durchgängig über 50 Mio. Euro in der Mittelfristplanung von 2025 bis 2028 sind nicht darstellbar, wenn die Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes vermieden werden soll. Denn bei diesen hohen Defiziten werden die rechtlichen Größenordnungen des Rücklagenabbaus überschritten. In zwei aufeinander folgenden Jahren darf der Abbau nicht über 5 Prozent des Bestands der allgemeinen Rücklage liegen. Ohne den Prozess der Finanzstabilität läge der Rücklagenabbau deutlich über dieser gesetzlichen Vorgabe.

### *Liquiditätslage*

Mit Blick auf die oben gezeichnete Liquiditätslage der nordrhein-westfälischen Kommunen muss nun auch für Münster konstatiert werden, dass die eigentlich nur zur unterjährigen Zwischenfinanzierung gedachten Liquiditäts- oder Kassenkredite einen Dauerzustand darstellen werden. Bereits in diesem Jahr wird es nicht gelingen, den Liquiditätskreditbestand zum Jahresende in unproblematische Größenordnungen zurückzuführen. Vielmehr wird ein Sockelbestand an Krediten in das neue Haushaltsjahr 2025 überführt werden müssen. Diese Tendenz wird sich nach den Planungen zum Haushaltplan 2025 fortsetzen.

Für die Haushaltssatzung 2025 wird daher die zulässige Höchstgrenze für die Aufnahme von Liquiditätskrediten deutlich erhöht werden müssen. Konnte der maximale Betrag seit vielen Jahren bei 200 Mio. Euro konstant gehalten werden, wird in der Haushaltssatzung ein Betrag von 300 Mio. Euro erforderlich sein, damit die Stadt ihren unterjährigen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen kann. Auch das ist ein eindeutiges Signal, dass die Ertrags- und Einzahlungsseite des Haushalts nicht mit der Aufwands- und Auszahlungsseite Schritt halten kann.

### *Exkurs Haushaltssicherung*

Die Entwicklung der Finanzlage Münster hätte ohne weitere Steuerung zur Folge, dass bereits mit Aufstellung des Haushaltsplanentwurfes 2025 ein Haushaltssicherungskonzept zu erstellen wäre.

Dieses pflichtige Konzept müsste aufzeigen, in welchem Jahr (innerhalb einer Zehnjahresspanne) der Haushaltsausgleich wieder erreicht wird. Es geht damit nicht nur um eine Reduzierung der Defizite, sondern um die kontinuierliche Rückführung bis zu einem im Plan ausgeglichenen Haushalt. Einen im Plan ausgeglichenen Haushalt hat die Stadt Münster seit vollständiger Einführung der kommunalen Doppik (NKF) im Jahre 2008 und auch viele Jahre davor nicht mehr aufstellen können. Ein Haushaltssicherungskonzept unterläge zudem der Genehmigungspflicht durch die Kommunalaufsicht und würde von dort mit Bedingungen und Auflagen versehen werden.

Die Erfahrungen anderer nordrhein-westfälischer Kommunen haben folgende Konsequenzen gezeigt:

- umfängliche Leistungskürzungen und Leistungsverzicht in freiwilligen Aufgabenbereichen,
- eine Verschlechterung der Aufgabenwahrnehmung in pflichtigen Aufgabenfeldern,
- eine Schließung öffentlicher Einrichtungen,
- eine signifikante Erhöhung der Steuerhebesätze und damit eine zusätzliche Belastung für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen,
- eine erhebliche Reduzierung auch bereits beschlossener Investitionsmaßnahmen, deren Folgebelastungen unmittelbar auf den Ergebnisplan wirken (z.B. Zinsaufwendungen, Abschreibungen, Bewirtschaftungskosten etc.), da erforderliche Kreditaufnahmen nur noch restriktiv möglich sind
- keine Übernahme neuer freiwilliger Aufgaben, die ein Verlassen des Konsolidierungspfades bedeuten.

Die Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes nimmt Monate in Anspruch. Da bis zur Genehmigung ab Beginn des Haushaltsjahres die sogenannte vorläufige Haushaltsführung gilt, sind auch die mit der vorläufigen Haushaltsführung einhergehenden Restriktionen einschlägig:

- Es dürfen nur Aufwendungen entstehen und Auszahlungen geleistet werden, zu denen die Kommune rechtlich verpflichtet ist oder die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind.
- Kredite für Investitionen darf die Kommune nur mit Genehmigung der Kommunalaufsicht und nur bis zu einem Viertel des durchschnittlichen Betrages der Kreditermächtigungen für die beiden Vorjahre aufnehmen. Dem Antrag an die Kommunalaufsicht ist eine nach Dringlichkeit geordnete Aufstellung der vorgesehenen unaufschiebbaren Investitionen beizufügen. Die Genehmigung kann auch versagt werden oder mit Bedingungen / Auflagen versehen werden.
- Es sind weitergehende haushaltswirtschaftliche Beschränkungen für die Besetzung von Stellen, andere personalwirtschaftliche Maßnahmen und das höchstzulässige Aufwandsvolumen des Ergebnishaushalts sowie die Regelungen zur Nachweisführung gegenüber der Aufsichtsbehörde zu beachten.

Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen, dass das Konzept zur Finanzstabilität trotz der perspektivischen Einschränkungen und zusätzlichen Belastungen das erheblich mildere Mittel im Vergleich zu einem verpflichtenden Haushaltssicherungskonzept darstellt.

### Prozess der Finanzstabilität

Bereits bei Einbringung des Haushaltsplanentwurfes 2024 im September 2023 ist der deutliche Hinweis auf die sich verschlechternde Finanzlage der Stadt und die Notwendigkeit zur Stabilisierung des Haushalts formuliert und angekündigt worden, mit dem Inhalt, dass die Verwaltung Vorschläge zur Verbesserung der finanziellen Situation erarbeiten und den politischen Gremien vorlegen wird.

Weiter konkretisiert wurde das geplante Verfahren im April 2024 mit der Vorlage V/0253/2024: Finanzstabilität als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Stadt). Es lässt sich mit folgender Tabelle zusammenfassen:

Ausgangslage	Budgetveränderungen weit jenseits früher bekannter Größenordnungen, Finanzrahmenanpassung allein für das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien mit dem Haushalt 2024 um jährlich 20 Mio. Euro, für das Sozialamt um jährlich 10 Mio. Euro notwendig, Haushaltsplanung nur geringfügig von der Haushaltssicherung entfernt
bisherige Steuerung	Einführung Dezernatsbudgets für alle Investitionsmaßnahmen seit dem Haushalt 2022, Setzen eines Ämterfinanzrahmens im Ergebnisplan ab 2023
Prozess Finanzstabilität	Beschluss des Verwaltungsvorstandes: finanzielle Handlungsfähigkeit kurzfristig erhalten und in jedem Fall die Notwendigkeit zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes vermeiden, mittelfristig Erreichen einer nachhaltigen Balance der städtischen Finanzlage im Einklang mit dem anstehenden Transformationsprozess der Verwaltung
Umsetzungsschritte	Zwei weitere Stufen, die auf die bisherige Steuerung durch restriktive Budgets aufsetzen: 1. Sofortmaßnahmen der Fachverwaltung in einem Umfang von 20 Mio. Euro (Beschluss der Maßnahmen durch den Verwaltungsvorstand) 2. Aufwachsen des Stabilisierungsvolumens auf 40 Mio. Euro in der Mittelfristplanung bis 2028 unter Verzahnung des Finanzstabilitäts- mit dem Transformationsprozess

In der Zwischenzeit ist festzustellen, dass sich die bereits beschriebene Negativ-Entwicklung weiter ungebremst fortsetzt:

Auch für 2025 musste der Finanzrahmen des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien um annähernd 68 Mio. Euro (eine jährliche Erhöhung von 17 Mio. Euro) und der des Sozialamts um gut 31 Mio. Euro (eine jährliche Erhöhung von 7,8 Mio. Euro) erhöht werden.

Umso notwendiger sind die beiden Stufen, die auf die bereits etablierte Steuerung über restriktive Budgets aufsetzen.

Das Verfahren ist gewählt worden, um in relativ kurzer Zeit Maßnahmen zu identifizieren, die kurzfristig umsetzbar sind um damit unmittelbare finanzielle Wirkung im Haushaltsplanentwurf 2025 entfalten können.

Um das mittelfristige finanzielle Ziel von 40 Mio. € zu erreichen, hat der Verwaltungsvorstand die Verknüpfung des Prozesses mit der Transformation beschlossen.

Diese zweite Stufe schließt sich ab dem Jahr 2025 an. Bei den Maßnahmen wird davon ausgegangen, dass es hier beispielsweise eines gewissen Vorlaufs bedarf, bis die Maßnahmen auch eine finanzielle Wirkung entfalten. Um den bereits begonnenen Transformationsprozess als Treiber zu nutzen, wurden bereits Vorbereitungen mit der externen Beratung getroffen. Über die im Zuge der Transformation bereits initiierten Projekte ist mit Effizienzgewinnen zu rechnen, die dann ebenfalls auf das Thema Finanzstabilität einzahlen.



### Prämissen bei der Auswahl der Sofortmaßnahmen

Mit der Vorlage V/0253/2024 wurden bereits die wesentlichen Umsetzungsschritte zur Ermittlung von Sofortmaßnahmen im Umfang von 20 Mio. Euro aufgezeigt.

Die Verwaltung hat bei der Maßnahmenauswahl darauf geachtet, dass es sich um dauerhaft wirksame Maßnahmen handelt, die auch langfristig einen positiven Beitrag zur Stabilisierung des städtischen Haushalts entfalten.

Die Vorschläge seitens der Fachverwaltung wurden vor dem Hintergrund der Effizienzgewinne, Redundanzen, Daseinsvorsorge/Freiwilligkeit und der sozialen Staffelung identifiziert und geprüft.

Es hat eine Fokussierung stattgefunden, die im Weiteren durch eine verwaltungsinterne, interdisziplinäre Projektgruppe auf das Zusammenspiel mit den strategischen Handlungsfeldern hin plausibilisiert wurden.

Grundlage für die Entscheidung der Verwaltung, zunächst folgende Ämter zu betrachten ist, dass der Anteil dieser Ämter an sämtlichen Aufwendungen des Ergebnisplans rd. 90 % beträgt:

- Personal- und Organisationsamt
- Amt für Finanzen und Beteiligungen
- Amt für Immobilienmanagement
- Amt für Schule und Weiterbildung
- Sozialamt
- Amt für Kinder, Jugendliche und Familien
- Jobcenter
- Amt für Mobilität und Tiefbau
- Amt für Grünflächen, Umwelt und Nachhaltigkeit

Die dezernatsübergreifenden Sofortmaßnahmen (Anlage 2) kommen neben der bisherigen Steuerung über die restriktiven Budgets für die Gesamtverwaltung den drängenden Pflichtaufgaben zu Gute.

Die Sofortmaßnahmen umfassen insgesamt 81 Maßnahmen mit folgendem jährlich aufwachsenden Finanzvolumen:



Die noch zu konkretisierenden Einsparungen in der zweiten Stufe wurden mit Hilfe des globalen Minderaufwands abgebildet; hier wird in der mittelfristigen Perspektive wiederum der Fokus auf die Gesamtverwaltung gelegt. Globaler Minderaufwand bedeutet zunächst einmal haushaltsrechtlich eine pauschale Kürzung von Aufwendungen in Höhe von bis zu zwei Prozent der Summe der ordentlichen Aufwendungen. Im Haushaltsplanentwurf 2025 soll dieses Instrument herangezogen werden, um bereits zum jetzigen Zeitpunkt die noch vorgesehenen Einsparungen der zweiten Stufe der Finanzstabi-

lität abzubilden. Im sog. Schwellenwert-Papier (Anlage 1) ist für die Jahre 2026 bis 2028 globaler Minderaufwand im Umfang von 1,5 Mio. Euro, 7,5 Mio. Euro und 9,1 Mio. Euro aufgenommen worden.

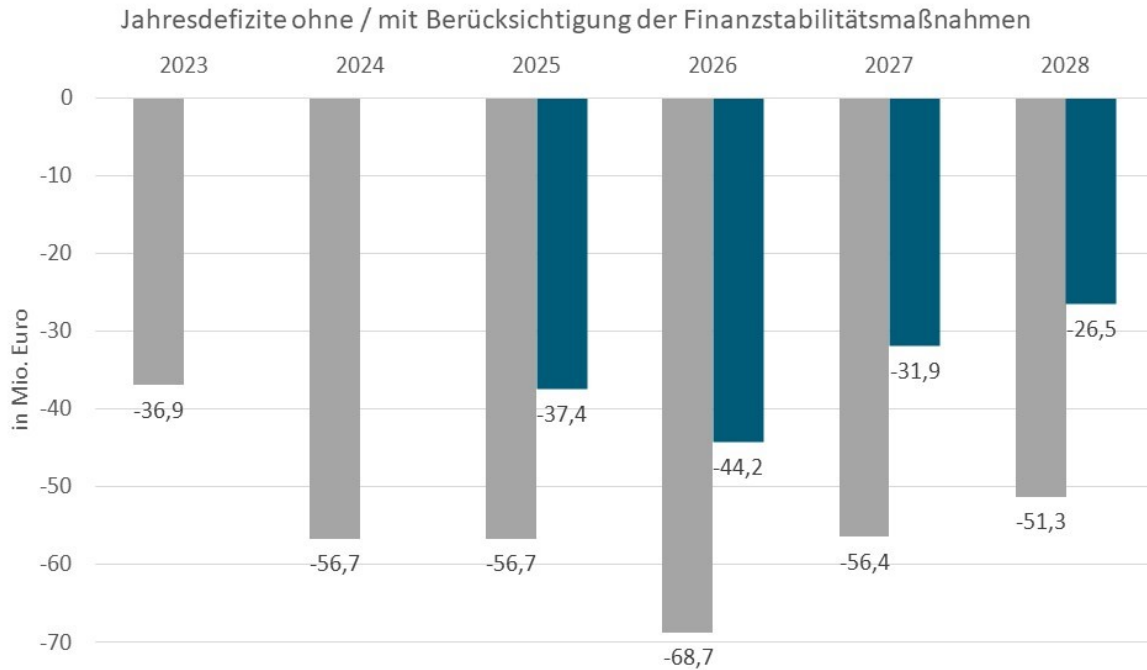
Um die Maßnahmen der ersten Stufe jenseits der Ämtergrenzen einordnen zu können, sind die Maßnahmen in die Kategorien Sicherung Kostendeckung, Leistungs- und Standardanpassungen, Aufgabenkritik, verwaltungsinterne Prozessverbesserung und Ertragsoptimierung eingeteilt worden. Die Aufteilung in diese Kategorien nach ihrer Finanzwirkung ist dem nachfolgenden Diagramm zu entnehmen:



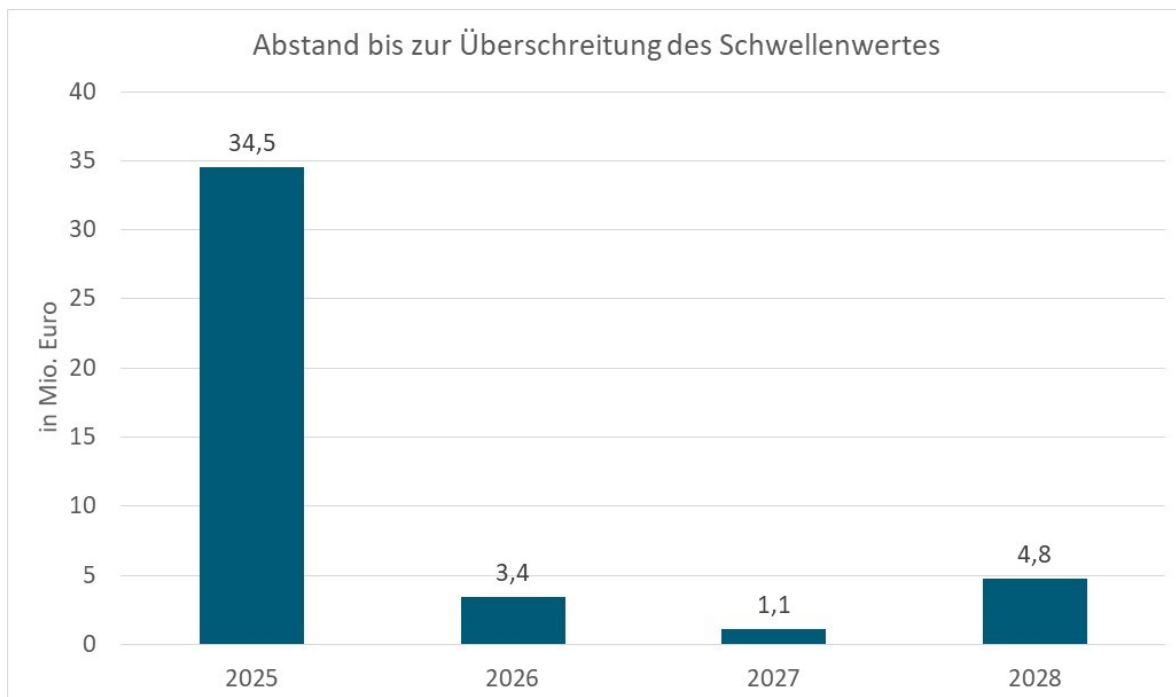
#### Auswirkungen des Konzeptes der Finanzstabilität auf den Haushalt 2025

Mit der Aufnahme der Stabilisierungsmaßnahmen in den Haushalt kann verwaltungsseitig ein Haushaltsplanentwurf 2025 vorgelegt werden, der eine übermäßige Inanspruchnahme städtischer Rücklagenmittel vermeidet und damit die Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes nicht notwendig werden lässt.

Durch Einarbeitung der Maßnahmen zur Finanzstabilität in den verwaltungsseitig erstellten Haushaltsplanentwurf konnten die jährlichen Defizite erheblich reduziert werden:



Im Ergebnis kann durch die Maßnahmen zur Finanzstabilität auch der Rücklagenabbau so stark verringert werden, dass in keinem der Planungsjahre die Entnahme mehr als 5 Prozent beträgt und die entsprechende rechtliche Vorgabe eingehalten wird. Allerdings muss gleichzeitig sehr deutlich gesagt werden, dass der Abstand zur Überschreitung der Schwellenwerte sehr klein ist, insbesondere im Planungsjahr 2027:



Verwaltungsseitige oder politische Änderungen am Haushaltsplanentwurf werden daher nicht ohne eine Kompensation auskommen.

## **Zu 2.: Reduktionsvarianten**

Im Rahmen zurückliegender Konsolidierungsbestrebungen wurden Reduktionsvarianten für Investitionsmaßnahmen durch Ratsbeschluss eingeführt.

Während anfänglich gute Ergebnisse durch diese Verpflichtung verzeichnet werden konnten, verlor die Umsetzung mit den Jahren an vermeintlicher Relevanz. Der Grund lässt sich rückwirkend darin finden, dass Spielräume, die sich insbesondere durch steigende Steuererträge boten weit überwiegend der Finanzierung eines wachsenden Aufgabenportfolios und neuer bzw. höherer Standards auch im Investitionsprogramm genutzt wurden.

Es ist nicht nur aus finanzieller Sicht angezeigt bei der Planung und Durchführung von Investitionsmaßnahmen die Aspekte der Effizienz und Standards kritisch zu beleuchten.

Die Sicht der zukünftigen Nutzung muss beispielsweise den Bauplanungsprozess zwar wesentlich prägen, innovative Lösungen, die auch organisatorische Potentiale umfassen, müssen jedoch Vorrang haben.

Flächeneffizienz und Standardreduktionen sind zukünftig in den Fokus zu rücken.

Daneben sind verstärkt Lösungen im Bestand und standortübergreifend mitzudenken. Eine erhöhte Ausnutzbarkeit durch Doppel- oder fachübergreifender Nutzung werden als Kompensation mitgeplant.

Der finanzielle Treiber der Reduktionsvarianten ist nicht zuletzt der Liquiditätslage und der damit verbundenen Notwendigkeit geschuldet, nunmehr sämtliche Investitionsmaßnahmen vollständig durch Kreditaufnahmen finanzieren zu müssen. Jede Einsparung bei investiven Maßnahmen verringert den Kreditaufnahmebedarf. Da die mit der Kreditaufnahme verbundenen Zinsbelastungen im städtischen Ergebnisplan abgebildet werden, entlastet eine geringere Kreditaufnahme unmittelbar den Ergebnisplan bzw. die Ergebnisrechnung und trägt damit zu einer Verringerung des Haushaltsdefizits bei.

Insbesondere seit dem Ende der extremen Niedrigzinsphase, aber eben auch aufgrund des sehr ambitionierten Investitionsprogramms steigen die Zinsaufwendungen kontinuierlich an, auch wenn die Umsetzung immer noch hinter der Planung zurückliegt. Allein die Höhe des noch umzusetzenden Investitionsprogramms erhöht den Druck die Reduktionsvarianten konsequent zu planen und umzusetzen.

Die von der Verwaltung aufzuzeigenden Reduktionsvarianten sollen sich in einer Größenordnung oberhalb von 5 % der Investitionskosten bewegen.

## **Zu 3.: Abweichung von Standards**

Wie der Begründung zu Beschlusspunkt 2 zu entnehmen ist, müssen künftige Lösungen vor allem eins sein: innovativ.

Entsprechend sollen künftig keine Beschränkungen einer effizienten und innovativen Lösung entgegenstehen, so dass Beschlussvorschläge in städtischen Vorlagen, die auf selbst gesetzten Standards beruhen und eine belastende Wirkung auf den Ergebnisplan des Haushalts entfalten, vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung Abweichungen von diesen Standards vorsehen können.

## **Zu 4.: Gebühren- und Entgeltbereiche**

Um gute Dienstleistungen bereitzustellen bedarf es einer soliden Finanzierung u.a. durch angemessene Gebühren und Entgelte. Diese Gebühren- und Entgeltbereiche unterliegen in Münster oftmals einer sozialen Staffelung, die eine Tragfähigkeit des Einzelnen sicherstellt. An dieser sozialen Staffelung wird festgehalten. Nichtsdestotrotz muss die jeweilige Höhe in allen Bereichen regelmäßig geprüft und im Zweifel angepasst werden. Diese Prüfung wird künftig mindestens in jedem zweiten Jahr erfolgen.

## **Zu 5.: Verzahnung Transformationsprozess mit dem Konzept der Finanzstabilität**

Die Fa. zeb begleitet die Stadtverwaltung auf dem Weg der Transformation mit dem Ziel einer Optimierung der Verwaltungsleistungen (vgl. Vorlage V/0328/2023). Eine Herausforderung auf diesem Weg ist der Ressourcenengpass, der sich vor allem in Budgetrestriktionen und einem immer größer werdenden Fachkräftemangel in nahezu allen Berufsfeldern der Stadtverwaltung widerspiegelt.

Unter anderem auf diese Herausforderung soll der Transformationsprozess Antworten liefern. Damit geht eine Verzahnung von Transformations- und Finanzstabilitätsprozess einher.

Da das Thema Effizienzgewinne bereits in der Ausschreibung zum Transformationsprozess Platz gefunden hat, wird die externe Beratung durch die Fa. zeb beide Prozesse zusammenführen.

Hierzu steht die Verwaltung bereits im engen Austausch, damit die mittelfristigen Potentiale ab 2026 gehoben werden können.

Dabei soll in einem ersten Schritt auf der Basis der notwendigen Handlungsbedarfe eine Einschätzung zur Beeinflussbarkeit verschiedenster Ergebnis-, Aufwands-, Ertrags- und Risikofaktoren innerhalb der Verwaltung vorgenommen werden. Aus dieser Einschätzung sollen Stellhebel zur Ergebnisverbesserung identifiziert werden, die in einem weiteren Schritt plausibilisiert und über Maßnahmensteckbriefe die finanziellen Implikationen bewertet werden. Schlussendlich wird über eine Priorisierung der Maßnahmen verwaltungsweit eine Umsetzungsroadmap entwickelt, die im Kontext zukünftiger Haushaltsplanungen zu diskutieren sein wird.

In Vertretung

gez.  
Christine Zeller  
Stadtkämmerin

### **Anlagen:**

Anlage A

Anlage 1: Schwellenwert-Papier

Anlage 2: Maßnahmenübersicht zur ersten Stufe der Finanzstabilität (Sofortmaßnahmen)