

# STÄRKUNGSPAKT STADTFINANZEN – ZWISCHENBILANZ UND ERFOLGE (?)

*28.06.2018 Mönchengladbach, Hugo Junkers Hangar*

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**gpa**NRW

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# REDE MINISTERIN INA SCHARRENBACH

*MHKBG NRW*

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**gpa**NRW

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# BEGRÜßUNG

*Heinrich Böckelühr, Präsident der gpaNRW*

*Hans-Wilhelm Reiners, Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach*

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**gpaNRW**

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# STÄRKUNGSPAKT STADTFINANZEN – ZWISCHENBILANZ UND ERFOLGE (?)

*Simone Kaspar, Stellvertreterin der gpaNRW*

*Dr. Klaus-Peter Timm-Arnold, Abteilungsleiter der gpaNRW*

**gpaNRW**

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ Lessons Learned?
- ➔ Diskussion

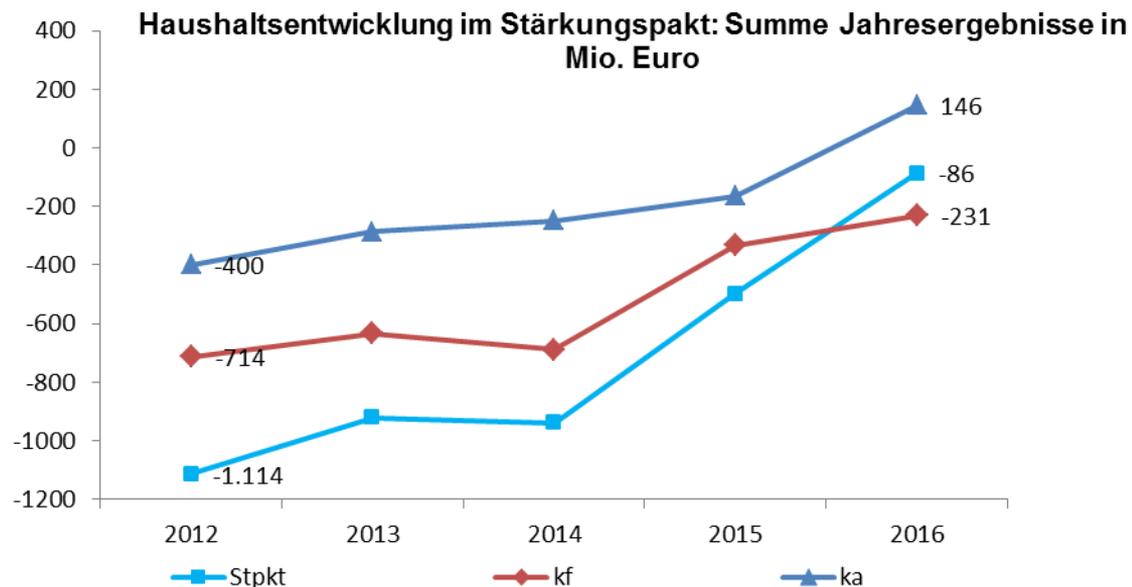
## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ Lessons learned?
- ➔ Diskussion

## REIBUNGSLOSE ZUSAMMENARBEIT IM STÄRKUNGSPAKT

- ➔ gpaNRW berät und begleitet 59 der 64 Stärkungspakt-Kommunen
- ➔ Im Allgemeinen wenig konfliktbelastet (andere Rolle der gpaNRW)
- ➔ gpaNRW gibt Hinweise und Empfehlungen; aber: die Kommune legt die Beratungsthemen fest
- ➔ Teilweise intensive Umsetzungsberatung (Change Management)
- ➔ Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kommunalaufsichten (MHKBG, Bezirksregierungen)
- ➔ Gute Zusammenarbeit mit externen Partnern

## ANFANGSERFOLGE 2012 BIS 2016



Quelle: Controlling-Daten Stärkungspakt Muster 1 und 3

## STATISTIK ZEIGT: BEACHTLICHE KONSOLIDIERUNG

- ➔ Konsolidierungshilfe 2012 bis 2016 in Höhe von 2.862 Mio. Euro = 572 Mio. Euro/Jahr
- ➔ Vergleich der Plan- und Ist-Konsolidierungen 2012 bis 2016 in Mio. Euro (alle Kommunen)

Bezeichnung	Ist 2012 bis 2016	Plan 2012 bis 2016	Differenz Ist - Plan	Erfüllungsgrad (%)
Gesamtsumme	4.075	3.994	81	102
davon				
Ertrag	2.156	2.099	57	102,7
Aufwand	1.919	1.895	23	101,2

- ➔ Übererfüllung der Sanierungspläne

## STATISTIK ZEIGT: BEACHTLICHE KONSOLIDIERUNG

Durchschnittliche Konsolidierung pro Kommune und Jahr 2012 bis 2016	Mio. Euro
Kreisfreie Kommunen	41
Kreisangehörige Kommunen	6

Durchschnittlicher Erfüllungsgrad des HSP in den Regierungsbezirken 2012 bis 2016	Prozent
Arnsberg	105,7
Detmold	108,5
Düsseldorf	97
Münster	107,7
Köln	125,3

## AND THE WINNER IS ...

- ➔ 270 Prozent Erfüllungsgrad (Mehreinsparungen als geplant)!  
Der Zweite kommt auf 162 Prozent
- ➔ Konsolidierungssumme 2016 = 6 Mio. Euro,  
2012 bis 2016 = 31,9 Mio. Euro  
bei Haushaltsvolumen 2016 = 33,7 Mio. Euro!
- ➔ **Stadt Burscheid!**



## TOP 15 - SANIERUNGSMABNAHMEN

Rang	Maßnahme	Gesamt Mio. €*	davon kreisfrei	davon kreisangehörig
15	Interkommunale Zusammenarbeit	9	3	6
14	Sponsoring und Spenden	10	5	5
13	Abbau von Standards bei Repräsentation, Rat, Fraktionen	15	8	7
12	IT / Technikeinsatz	57	53	4
11	Bauliche und energetische Optimierung	82	55	27
10	Erhöhung sonstige kommunale Steuern	291	209	82
9	Abbau von Flächen, Einrichtungen etc.	398	251	147
8	Optimierung Gebühren, Beiträge, Satzungen und Verträge	532	283	249

\* Summen aus Ist 2012 – 2016 und Soll 2017 – 2021 ohne externe Beiträge wie Landeshilfen oder reduzierte Umlagen

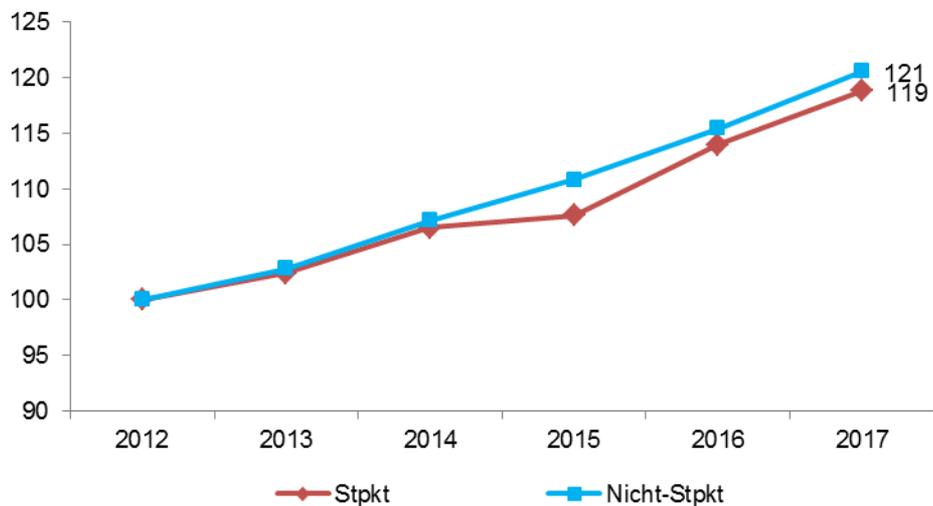
## TOP 15 - SANIERUNGSMABNAHMEN

Rang	Maßnahme	Gesamt Mio. €*	davon kreisfrei	davon kreisangehörig
7	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	736	265	471
6	Abbau von Standards, Leistungen und Zuschüssen	862	638	224
5	Beiträge von Beteiligungen	1.011	824	187
4	Erhöhung Gewerbesteuer	1.113	737	376
3	Reorganisation, Geschäftsprozessoptimierung	1.171	948	223
2	Stellenabbau	1.690	1.167	523
1	Erhöhung Grundsteuern	2.693	1.441	1.252

\* Summen aus Ist 2012 – 2016 und Soll 2017 – 2021 ohne externe Beiträge wie Landeshilfen oder reduzierte Umlagen

## WENIGER AUSGABEN IM STÄRKUNGSPAKT

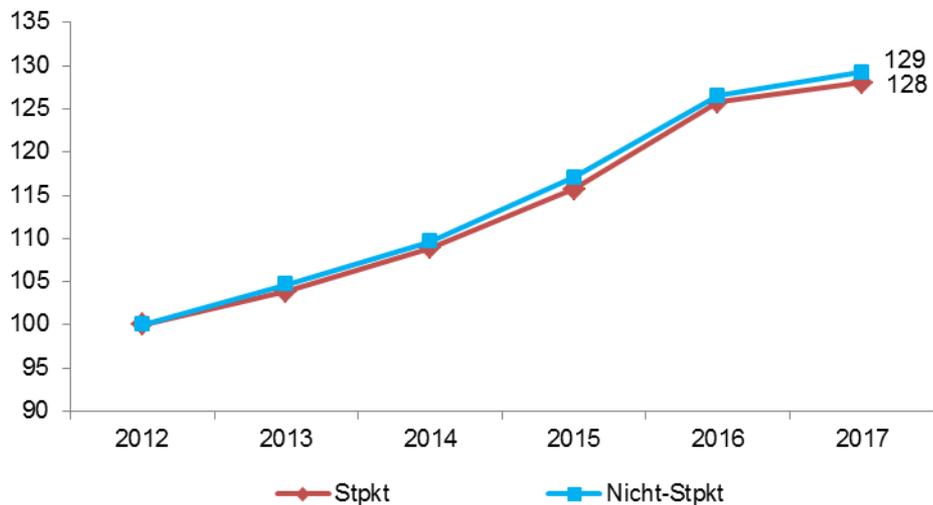
Entwicklung der Personal- u. Versorgungsauszahlungen in Prozent, kumuliert ab Basisjahr 2012 (= 100 Prozent)



Quellen: IT.NRW, vierteljährliche Kassenstatistik, eigene Berechnungen

## WEITERHIN HOHE BELASTUNGEN BEI TRANSFERLEISTUNGEN

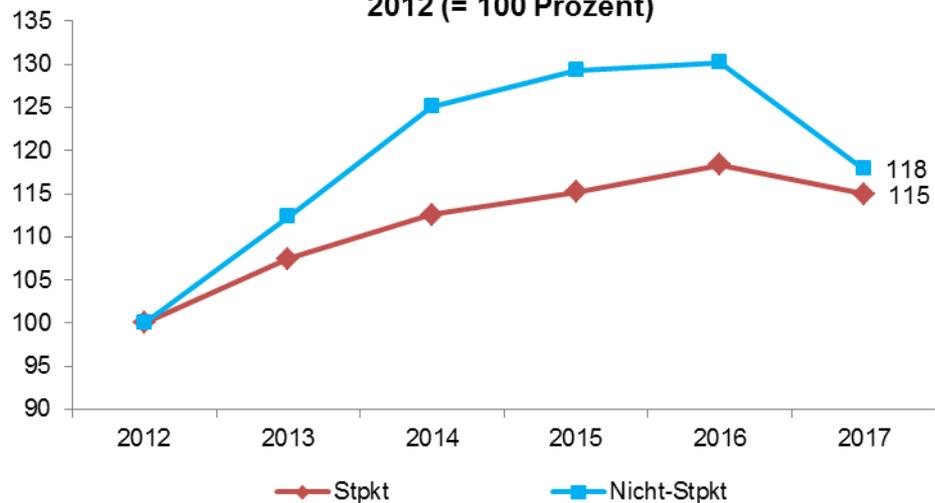
Entwicklung der Transfer- u. sonst. Auszahlungen in Prozent, kumuliert ab Basisjahr 2012 (= 100 Prozent)



Quellen: IT.NRW, vierteljährliche Kassenstatistik, eigene Berechnungen

## BREMSWIRKUNG BEI LIQUIDITÄTSKREDITEN

Entwicklung der Kassenkreditbestände - zzgl.  
Konsolidierungshilfen - in Prozent, kumuliert ab Basisjahr  
2012 (= 100 Prozent)



Quellen: IT.NRW, eigene Berechnungen

## WEITERHIN HOHE KREDITBESTÄNDE

Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Mrd. Euro

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stärkungspakt	15,8	16,5	16,7	16,4	16,3	15,2
darunter: kreisfreie Städte	12,1	12,6	12,7	12,3	12,3	11,4
kreisangehörige Kommunen	3,6	3,9	4,0	4,1	4,0	3,8
Nicht-Stärkungspakt	7,3	8,2	9,1	9,4	9,4	8,6
darunter: kreisfreie Städte	3,8	4,2	4,7	4,8	4,7	4,2
kreisangehörige Kommunen	3,5	4,0	4,4	4,6	4,8	4,4

Quellen: IT.NRW, vierteljährliche Kassenstatistik, eigene Berechnungen

## EXTERNE BERATER UNTERSTÜTZEN UNS

- ➔ 1/3 des Beratungsbudgets wird für externe Beratungsunternehmen aufgewendet
- ➔ Einbezug externer Berater, wenn Ressourcen oder Kompetenz bei gpaNRW fehlen
- ➔ Bandbreite der externen Berater: „Big Four“ bis „Einzelkämpfer“
- ➔ Leistungsbeschreibung wird durch gpaNRW in Abstimmung mit Kommune erstellt
- ➔ Durchführung eines Vergabeverfahrens; Auftrag durch gpaNRW
- ➔ Durchschnittliche Auftragshöhe ca. 50.000 Euro
- ➔ Externer Berater als Erfüllungsgehilfe der gpaNRW
- ➔ Kommune und gpaNRW erhalten Gutachten

## GELUNGENE KONSOLIDIERUNG – BEISPIEL 1

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
<p>Kooperation der Städte Waltrop und Datteln im Finanzzentrum „Ostvest“:</p> <p>Gemeinsame Zahlungsabwicklung, Vollstreckung und Verwaltung der Liquiditätskredite</p>	gpaNRW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Beschäftigte aus beiden Kommunen</li> <li>• Je Kommune kann eine Stelle eingespart werden</li> <li>• Mittelfristig zusammen 130.000 Euro einzusparen</li> <li>• Flexiblere und effizientere Aufgabenerledigung</li> <li>• Motivationssteigerung bei Beschäftigten</li> <li>• Zitat Kämmerer aus Waltrop: „Wenn so ein komplexer Apparat wie die Zahlungsabwicklung interkommunal funktioniert, dann kann das auch in anderen Bereichen klappen.“*</li> </ul>

\* Quelle: Homepage der Stadt Datteln : <https://www.datteln.de/archiv.asp?db=359&form=detail&id=136>

## GELUNGENE KONSOLIDIERUNG – BEISPIEL 2

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
Stadt Marl: Optimierung Hilfen zur Erziehung	Extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Steuerung der Transferleistungen auf Basis eines bestehenden sozialräumlichen Konzeptes und vorbildlich organisierter früher Hilfen</li> <li>• Hilfedichte bei Heimunterbringung reduzieren, betreutes Jugendwohnen ausbauen, Rückführung aus stationären Hilfen intensivieren, Hilfen für junge Volljährige abschließen, Poolbildung bei Integrationshilfen intensivieren, soziale Gruppenarbeit ausbauen (ca. 3,42 Mio. Euro rechnerisches Potenzial)</li> <li>• Sozialräumliche Arbeit weiter ausbauen und auf ganzes Stadtgebiet übertragen –Verringerung des finanziellen Aufwuchses bis 2025 gegenüber Ist-Zustand um 3,69 Mio. Euro</li> <li>• Interne Prozesse und Strukturen weiter optimieren (z.B. Ausbau Controlling)</li> </ul>

## GELUNGENE KONSOLIDIERUNG – BEISPIEL 3

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
Shared-Service-Center IT Stadt Essen	gpaNRW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anknüpfungspunkt war externes Gutachten mit Einsparpotenzial in städt. Servicegesellschaft und Beratungsleistung gpaNRW:</li> <li>• Aufbau eines IT-Stabes bei der Stadt</li> <li>• Übertragung der IT-Aufgaben auf eine Gesellschaft</li> <li>• Schaffung von Kosten-Transparenz</li> <li>• Aufbau einer wirkungsorientierten Steuerung (Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnis)</li> <li>• Nachhaltige Veränderung des Rollenverständnisses von Stadt und städtischer Gesellschaft</li> <li>• Mitarbeiter-Akzeptanz trotz anfänglicher Sorgen</li> <li>• Einsparungen von 600.000 Euro pro Jahr</li> </ul>

## BERATUNG KANN AUCH SCHEITERN– BEISPIEL 1

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
Optimierung Hilfen zur Erziehung	Extern	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externer Berater hat zahlreiche sinnvolle Empfehlungen abgegeben.</li><li>• Die Empfehlungen beziehen sich auf die Prozesssteuerung, die Kostenstruktur und die Kostenverhandlungen.</li><li>• Viele Empfehlungen (40%) wurden von der Verwaltung abgelehnt.</li><li>• Die Chance, den absehbaren Kostenanstieg zu dämpfen, wurde nicht genutzt.</li></ul>

## BERATUNG KANN AUCH SCHEITERN– BEISPIEL 2

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
Konsolidierung der Bäderlandschaft	Extern	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bäderlandschaft im Vergleich zu anderen Kommunen großzügig dimensioniert</li><li>• Empfehlung zur Aufgabe von Wasserflächen. Zur Disposition gestelltes Bad deckte nicht einmal die variablen Kosten</li><li>• Empfehlung wurde von der Politik verworfen</li><li>• Erhebliches Potenzial wurde nicht gehoben</li></ul>

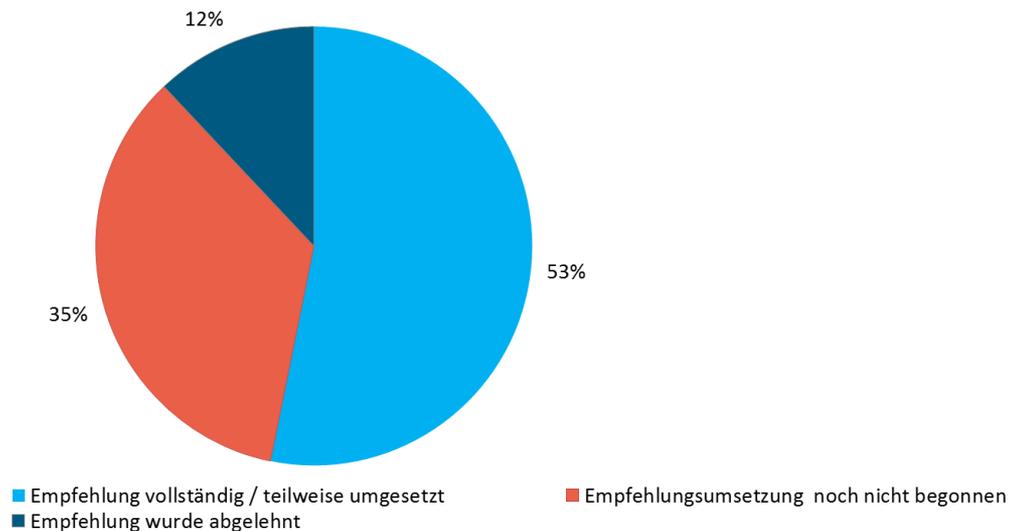
## BERATUNG KANN AUCH SCHEITERN– BEISPIEL 3

HSP-Maßnahme	Beratung durch	Projektergebnis
Optimierung von Schulflächen	gpaNRW Extern	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überhänge von Schulflächen wurden verifiziert</li><li>• Gebäude wurden kategorisiert, aufzugebende Gebäude nach einem vorher festgelegten Kriterienkatalog identifiziert</li><li>• Stakeholder wie Eltern- und Lehrerschaft waren im Prozess beteiligt</li><li>• Nach Bekanntwerden der Handlungsempfehlungen, welche Gebäude perspektivisch aufgegeben werden können, kamen Widerstände von Lehrern und Eltern der betroffenen Schulen</li><li>• Politik fand nicht die Kraft, die Empfehlungen umzusetzen; die Partikularinteressen setzten sich durch</li><li>• Erhebliches Potenzial wurde nicht gehoben</li></ul>

## WIRKUNGEN DER GPA-BERATUNGEN

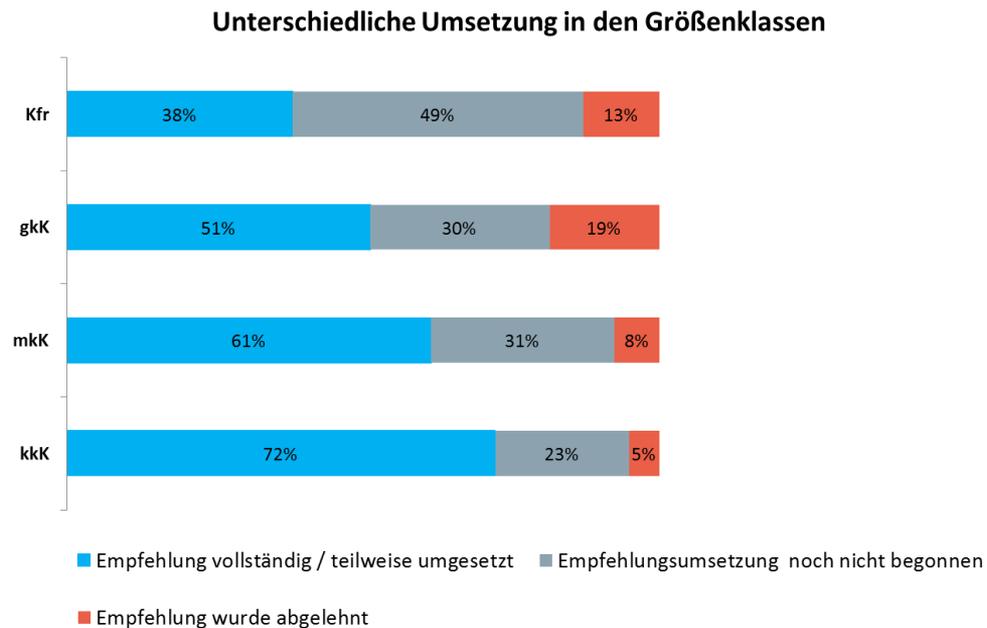
STAND: JANUAR 2018

Umsetzungsstand Stärkungspaktberatung



## WIRKUNGEN DER GPA-BERATUNGEN

STAND: JANUAR 2018



## NACHHALTIGER HSP – CHANCEN GENUTZT

HSP-Finanzierungsstruktur in €/Einwohner

Beispiel 1:

Gleichmäßige Verteilung von Mehr-Erträgen und (nachhaltiger) Aufwandsminderung



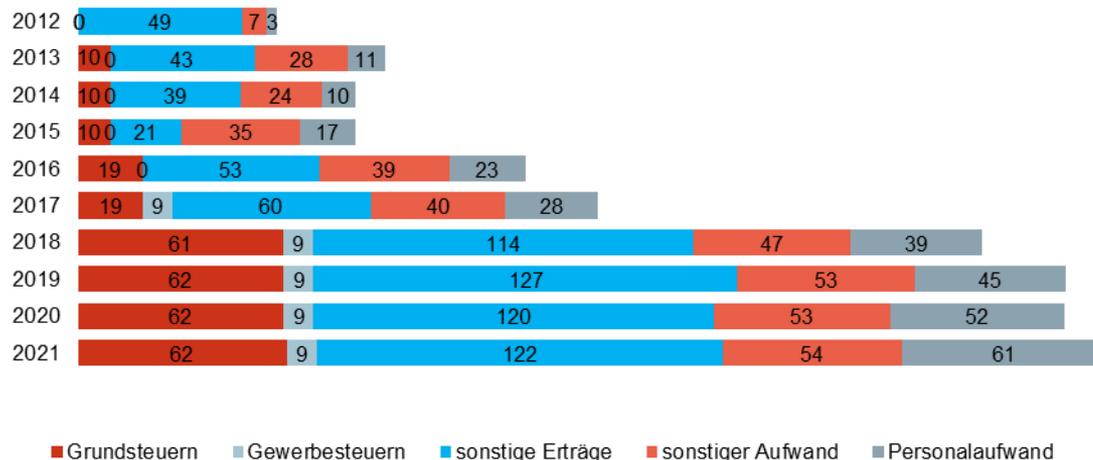
■ Grundsteuern  
 ■ Gewerbesteuern  
 ■ sonstige Erträge  
 ■ sonstiger Aufwand  
 ■ Personalaufwand

## ENTSCHEIDUNGEN WERDEN VERTAGT – WERTVOLLE ZEIT VERLOREN

HSP-Finanzierungsstruktur in €/Einwohner

Beispiel 2:

Die „Steuerkarte“ wird gespielt, keine nachhaltige Aufwandsminderung, „schmerzhafte“ Entscheidungen werden in die Zukunft vertagt



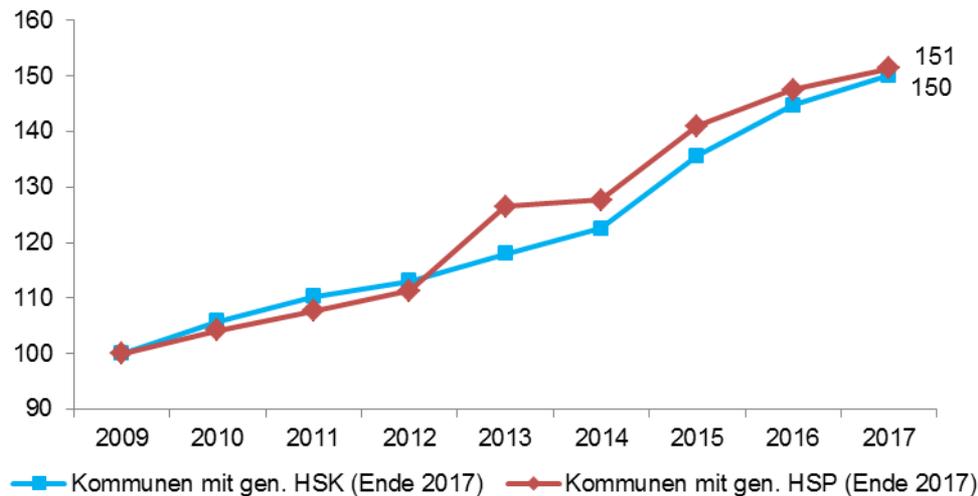
## KEIN „STEUERERHÖHUNGSPAKT“, ABER TEILWEISE „PROGRAMMLOGIK“

Grundsteuer B - gewogene Durchschnittshebesätze und Aufkommensentwicklung 2012 bis 2017

Kommunen	innerhalb StPakt		außerhalb StPakt	
	zusätzliche Hebesatz-Punkte	zusätzliches Aufkommen (%)	zusätzliche Hebesatz-Punkte	zusätzliches Aufkommen (%)
alle Kommunen	160	32	72	21
nur kreisfreie	125	27	49	12
nur kreisangehörige	219	43	84	26

## KONSOLIDIERUNGSREGIME IM VERGLEICH

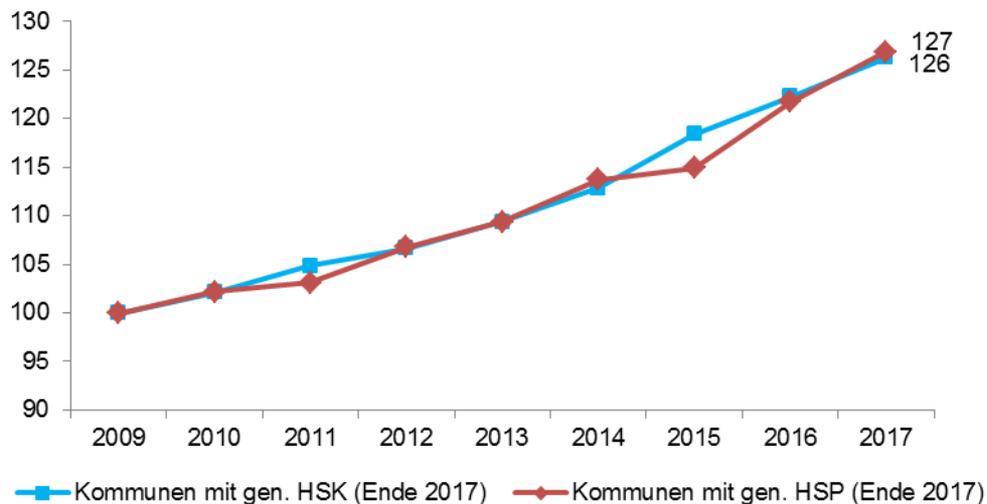
Entwicklung der Grundsteuer B - Einzahlungen in Prozent,  
kumuliert ab Basisjahr 2009 (= 100 Prozent)



Quellen: IT.NRW: Finanzen der Gemeinden (GfK) und Gemeindeverbände, Vierteljährliche Kassenergebnisse, Sektor Kommunen, 2009 – 2017, eigene Berechnungen

## KONSOLIDIERUNGSREGIME IM VERGLEICH

Entwicklung der Personal- u. Versorgungsauszahlungen in Prozent, kumuliert ab Basisjahr 2009 (= 100 Prozent)



Quellen: IT.NRW: Finanzen der Gemeinden (GfK) und Gemeindeverbände, Vierteljährliche Kassenergebnisse, Sektor Kommunen, 2009 – 2017, eigene Berechnungen

## HSK UND HSP UNTERSCHIEDEN SICH NICHT

- ➔ Zwischen Haushaltsstatus (HSK, HSP, ausgeglichener Haushalt) und Haushaltsentwicklung besteht kein wesentlicher Wirkungszusammenhang
- ➔ Lediglich bei den Personal- und Versorgungsauszahlungen bleiben HSP-Kommunen 2014 bis 2016 kurzzeitig hinter den landesdurchschnittlichen Mehrauszahlungen zurück
- ➔ Haushaltsentwicklung offenbar abhängig von Restriktionen der Kommunalaufsicht, nicht vom Konsolidierungsregime
- ➔ Transferauszahlungen entwickeln sich unabhängig vom Haushaltsstatus
- ➔ Kommunen mit den größten Haushaltsproblemen weisen die höchsten Steigerungsraten bei den Steuerhebesätzen auf

## FESTSTELLUNGEN AUS GPA-PRÜFUNG GROßE KOMMUNEN

- ➔ Einzelne Stärkungspaktkommunen haben immer noch teilweise höchste Personalquoten
- ➔ Teilweise massive Flächenüberhänge bei Schulen
- ➔ Mitunter noch hohe Standards:
  - ➔ Persönliche Zustellung von Ausweisen mit dem „Bürgerkoffer“
  - ➔ Hochwertig gestaltete und gepflegte Park- und Gartenanlagen
  - ➔ Überdurchschnittliches Spielplatzangebot
  - ➔ Standesamt führt Sprechstunden im Krankenhaus durch

## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ Lessons learned?
- ➔ Diskussion

## POSTULATE ZU PROGRAMM-BEGINN

- ➔ Konsolidierungshilfen 2011 bis 2020 (Stufen 1 und 2) = 5,95 Mrd. Euro
- ➔ Aktive Begleitung des Programms durch die Bezirksregierungen („Hochzoning“ der Finanzaufsicht) und die gpaNRW (Umsetzungsberatung) ✓
- ➔ Haushaltsausgleich mit Stärkungspaktmitteln bis 2016/2018 ✓
- ➔ Positiver Finanzierungssaldo soll teilweise zur Reduzierung der aufgelaufenen Liquiditätskredite genutzt werden ✓
- ➔ Bis 2021 „strukturelles Gesamtdefizit“ auf Null ?
- ➔ Bis 2016 erreicht = 4 Mrd. Euro; bis 2021 zu erreichen = 11 Mrd. Euro

## RESTLAUFZEIT NUTZEN!



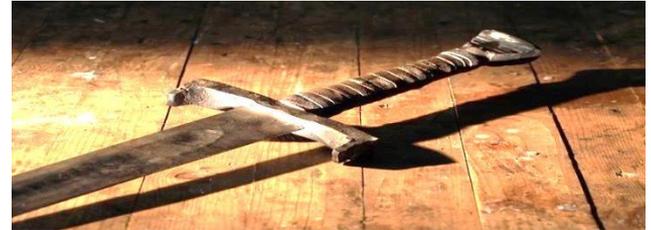
- ➔ Erfolge stabilisieren
- ➔ Nachhaltigkeit sicherstellen
- ➔ Stetige Aufgabenerfüllung sicherstellen
- ➔ Synergieeffekte nutzen

## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ Lessons learned?
- ➔ Diskussion

## AKTUELLE RISIKEN BEDENKEN

- ➔ Die Altschuldenproblematik ist ungelöst
- ➔ Das Zinsänderungsrisiko schwebt als Damoklesschwert über den kommunalen Haushalten
- ➔ Eine zurzeit sehr gute Konjunktur kann sich jederzeit abkühlen
- ➔ Hohe Steuerhebesätze können im interkommunalen Standortwettbewerb auf lange Sicht nachteilig sein



## ERFOLGSBEDINGUNGEN UND HINDERUNGSGRÜNDE BEACHTEN

- ➔ Haushaltskonsolidierung muss gewollt sein; Druck des Stärkungspaktes befördert das Wollen
- ➔ Haushaltskonsolidierung muss Top-down organisiert sein
- ➔ Wo möglich: „Sanierungskoalitionen“ im Rat schmieden
- ➔ Es gibt keine Patentrezepte; Organisationen verhalten sich nicht nach feststehenden oder vorhersehbaren Regeln
- ➔ Individuelle Verwaltungskultur bestimmt den Sanierungserfolg
- ➔ Was in Kommune A gelingt, kann in Kommune B misslingen
- ➔ Werden Funktionen und Rollen sowie Machtkonstellationen und Beziehungsmuster in Frage gestellt, sind Widerstände und Blockaden die Folgen

## BEST PRACTICE: KONSOLIDIERUNG TOP-DOWN

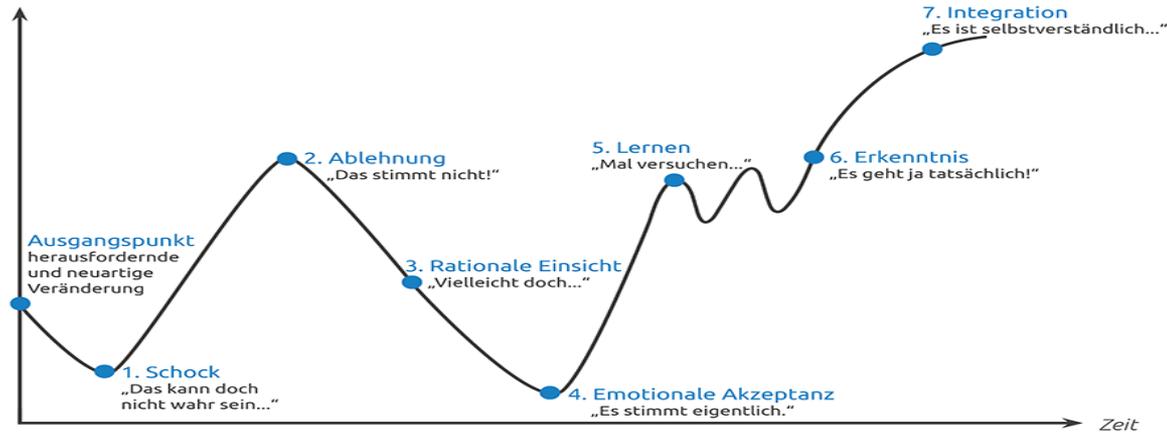
- ➔ Konsolidierung muss Top-down erfolgen und kann nicht delegiert werden
- ➔ Besondere Führungsrolle des (Ober-) Bürger-meisters
- ➔ Partikularinteressen der Politik und Spartenkämpfe im Verwaltungsvorstand müssen vermieden werden, um Sanierungsziele zu erreichen
- ➔ Unterschiedliche Interessenlagen bei kommunalen Akteuren (Politik, Verwaltung, Personalrat, Interessenverbände, ...) müssen moderiert werden
- ➔ Ggf. „Doppelpass“ mit der Kommunalaufsicht



# KONSOLIDIERUNG IST CHANGE MANAGEMENT

## Die 7 Phasen des Change Management

wahrgenommene  
eigene Kompetenz



## DYNAMIK DES STÄRKUNGSPAKTES NUTZEN

- ➔ Zahlreiche gpa-Beratungsergebnisse sind noch nicht umgesetzt
- ➔ Chancen der Digitalisierung nutzen
- ➔ Neue Wege der Aufgabenerfüllung gehen: z.B. Interkommunale Zusammenarbeit
- ➔ Aufgabenkritik und Standarddiskussion durchführen
- ➔ Konsolidierung ist Daueraufgabe und muss sich nach dem Ende des Stärkungspaktes fortsetzen
- ➔ Nachhaltige Konsolidierung ist das Ziel

## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ **Lessons Learned?**
- ➔ Diskussion

## GRENZEN DER KONSOLIDIERUNGSPOLITIK

- ➔ Auf der Ertragsseite
  - ➔ Wesentliche Mehrerträge sind nur noch über Grundsteuer B zu erreichen; Grenzen der Belastbarkeit erreicht?
- ➔ Bei den Aufwendungen
  - ➔ Konsolidierung braucht Zeit. In den Verwaltungen rücken zunehmend Steuerungs- und Strukturfragen in den Vordergrund. Beispiele: Reduzierung Personalaufwand (Geschäftsprozessoptimierung), Steuerung Transferaufwendungen, Interkommunale Zusammenarbeit
  - ➔ Einige Kommunen haben später als andere die Aufwandsseite als Potenzial „entdeckt“

## ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG

- ➔ Es gibt kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem
- ➔ Veränderungen müssen gewollt sein
- ➔ Druck des Stärkungspaktes bewirkt Veränderungen, die mit „normalen“ Aufsichtsmitteln nicht zu erzielen gewesen wären (Was bedeutet das für die Zeit nach dem Stärkungspakt?)
- ➔ Begünstigende Rahmenbedingungen durch derzeit gute wirtschaftliche Konjunktur und niedriges Zinsniveau
- ➔ (Noch) stärkere Ausrichtung der Schlüsselzuweisungen auf sozial belastete Kommunen hat zum Erfolg des Programms beigetragen

## ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG

- ➔ Ertragssteigerungen (Realsteuern) politisch leichter umsetzbar; Konzept stößt an Grenzen
- ➔ Einige Kommunen haben es sich am Anfang zu leicht gemacht (später Einstieg in strukturelle Veränderungen) und wertvolle Zeit „verschenkt“
- ➔ Viele Kommunen konnten ihre Liquiditätskredite (vorläufig?) in den Griff bekommen
- ➔ Persönliches Engagement der Hausspitze ((Ober-) Bürgermeister) unabdingbar (Konflikt mit Wiederwahlinteresse?)
- ➔ Bei konkreter Verbindung von „Zumutung“ und „Perspektive“ sind Bürger bereit, Einschränkungen oder gar zusätzliche Belastungen zu akzeptieren – entsprechende Kommunikation vorausgesetzt

## UNSER RATSCHLAG

- ➔ Nutzen Sie den Stärkungspakt als „Modernisierungslabor“ (Digitalisierung, Aufgabenkritik, Interkommunale Zusammenarbeit, Bewältigung des demografischen Wandels, ...)
- ➔ Seien Sie mutig, seien Sie beharrlich!
- ➔ Verwaltung und Politik sind für nachhaltige Haushaltswirtschaft verantwortlich

Und in diesen Zeiten:

**„Wir dürfen jetzt nur nicht den Sand in den Kopf stecken!“**

(Lothar Matthäus)



## AGENDA

- ➔ Wo stehen wir aktuell?  
Zwischenbilanz nach sieben Jahren Stärkungspakt
- ➔ Wo wollen wir hin?
- ➔ Was müssen wir dafür tun?
- ➔ Lessons learned?
- ➔ Diskussion

# IM STÄRKUNGSPAKT ZUR „WACHSENDEN STADT“

*Michael Heck, Kämmerer der Stadt Mönchengladbach*

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**gpa**NRW

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# PODIUM I VERWALTUNG

*Heinrich Böckelühr, Präsident der gpaNRW*

*Dr. Christian von Kraack, Abteilungsleiter MHKBG NRW*

*Sonja Leidemann, Bürgermeisterin der Stadt Witten*

*Wolfgang Thoenes, Kämmerer der Stadt Moers*

**Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen**



**gpaNRW**

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# PODIUM II KOMMUNALPOLITIK

*Hans-Wilhelm Reiners, Oberbürgermeister der Stadt Mönchengladbach (CDU)*

*Hans-Peter Schöneweiß, FDP-Fraktionsvorsitzender, Stadt Essen*

*Udo Sobieski, SPD-Fraktionsvorsitzender, Stadt Herne*

*Gudrun Zentis, Fraktionsvorsitzende Bündnis 90/Die Grünen, Stadt Nideggen*

**Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen**



**gpa**NRW

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# NETWORKING

*Um 17 Uhr Verabschiedung durch Heinrich Böckelühr, Präsident der gpaNRW*

**Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen**



**gpaNRW**

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen