

Fit für das Finanzmanagement- kommunales Treasury statt Kämmerei ?



Erster Beigeordneter
und Stadtkämmerer
Jörg Hegemann

Hamm:

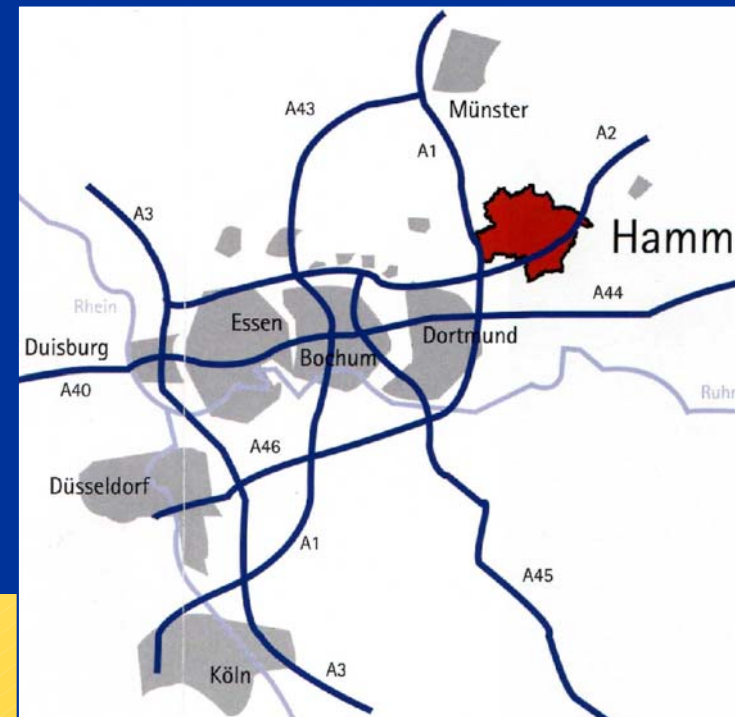


**Die Stadt Hamm
stellt sich vor!**

Schnittstelle zwischen:

- **Münsterland**
- **Ruhrgebiet**
- **Sauerland**

im Herzen Deutschlands und Europas



Hamm:



- kreisfreie Stadt in NRW
- 185.000 Einwohner
- 7 Stadtbezirke
- Flächengröße: 226 qkm



Daten zum Haushalt der Stadt Hamm

Hamm:



- seit 1997 Haushaltssicherung
- aufgelaufene Fehlbeträge
aus 1996 bis 1999 rd. 33,5 Mio.€
(unverändert vorgetragen)
- originärer Haushaltsausgleich
2000 bis 2004
- genehmigter Haushalt 2005
- genehmigtes HSK
(Abbau der Fehlbeträge bis 2009)

Hamm:



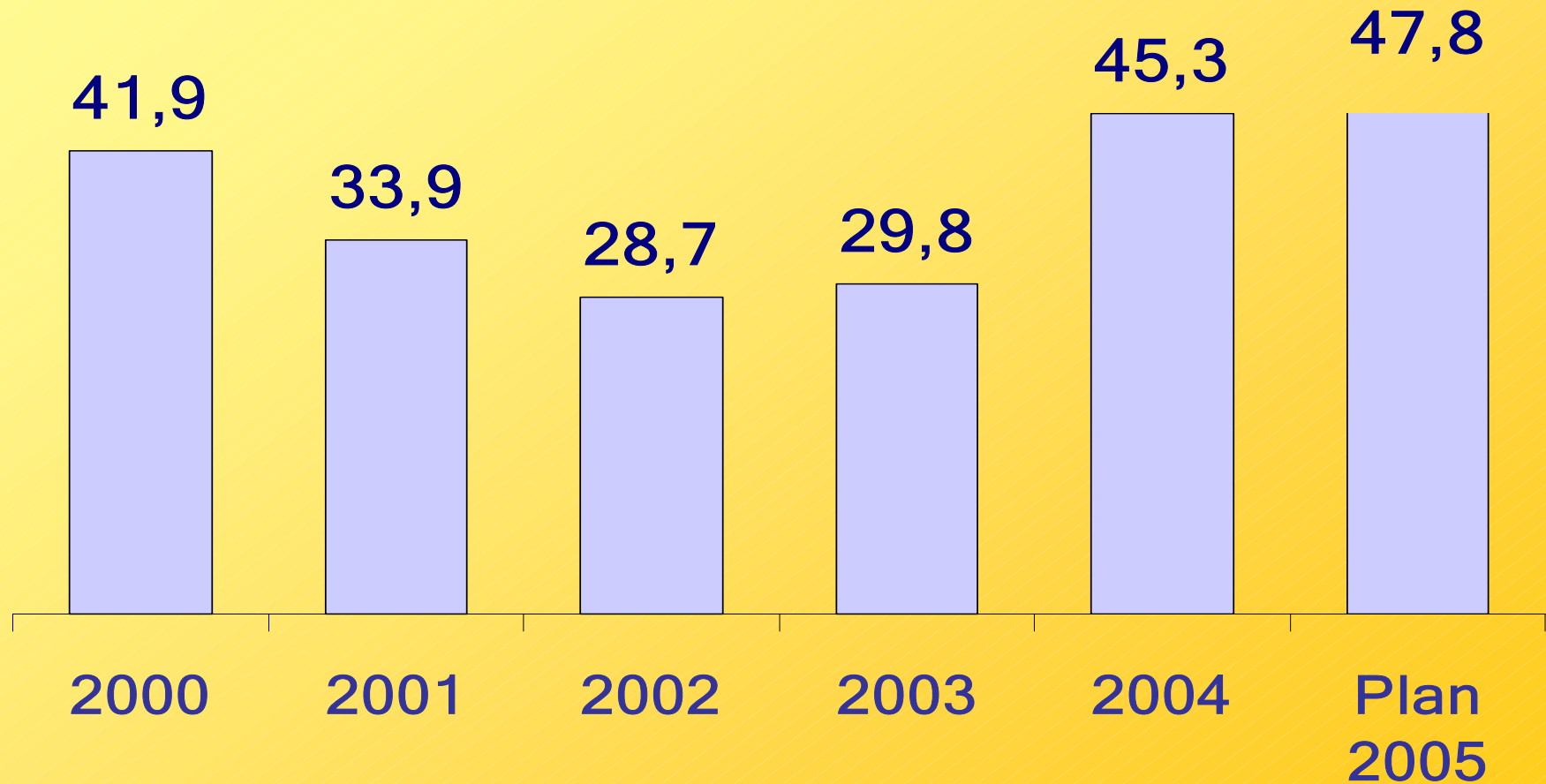
Ausgabevolumen im Haushalt 2005

Verwaltungshaushalt	519 Mio €
Vermögenshaushalt	133 Mio €
Gesamt	652 Mio €

Ausgangslage

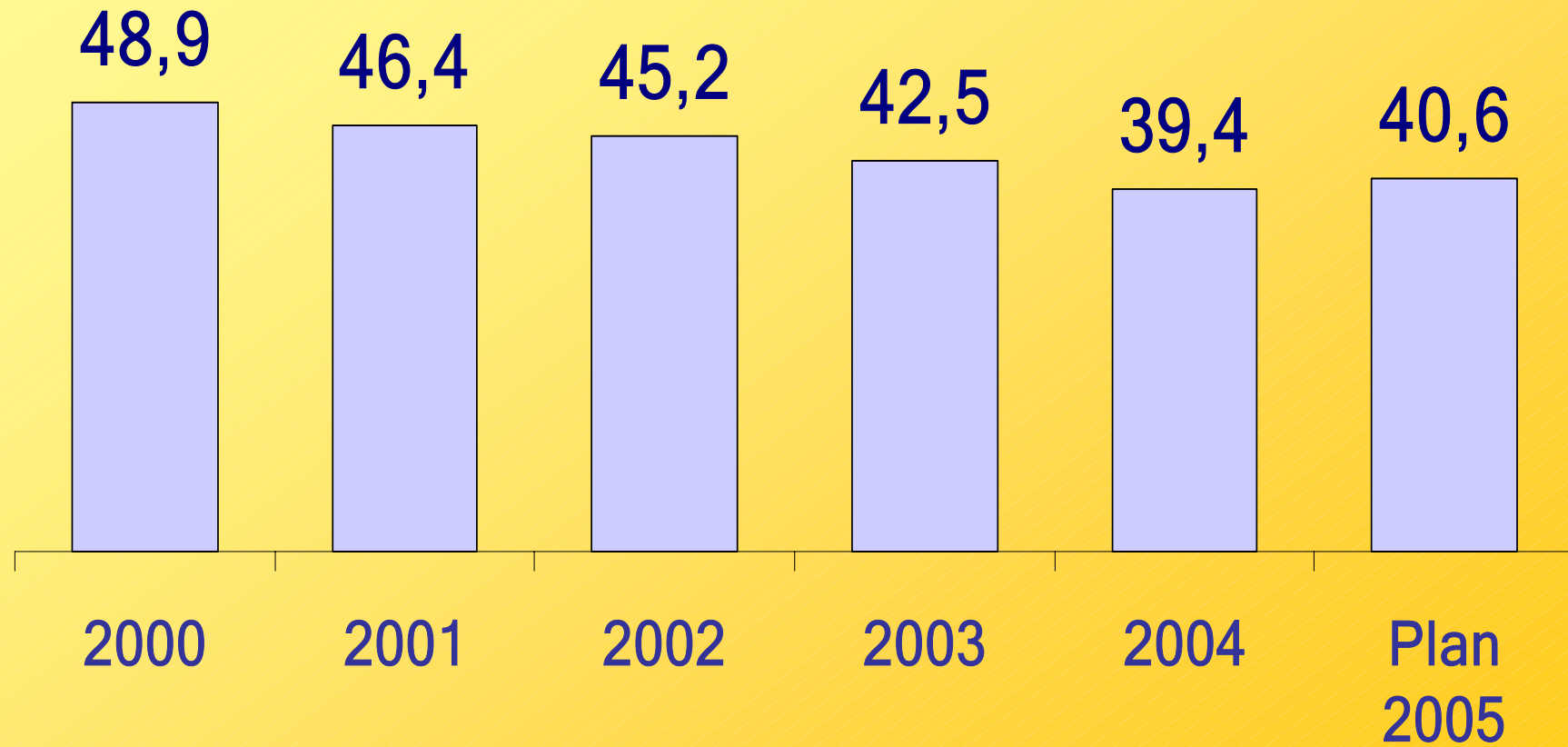
Gewerbesteuer brutto

Mio €



Anteil Einkommensteuer

Mio. €

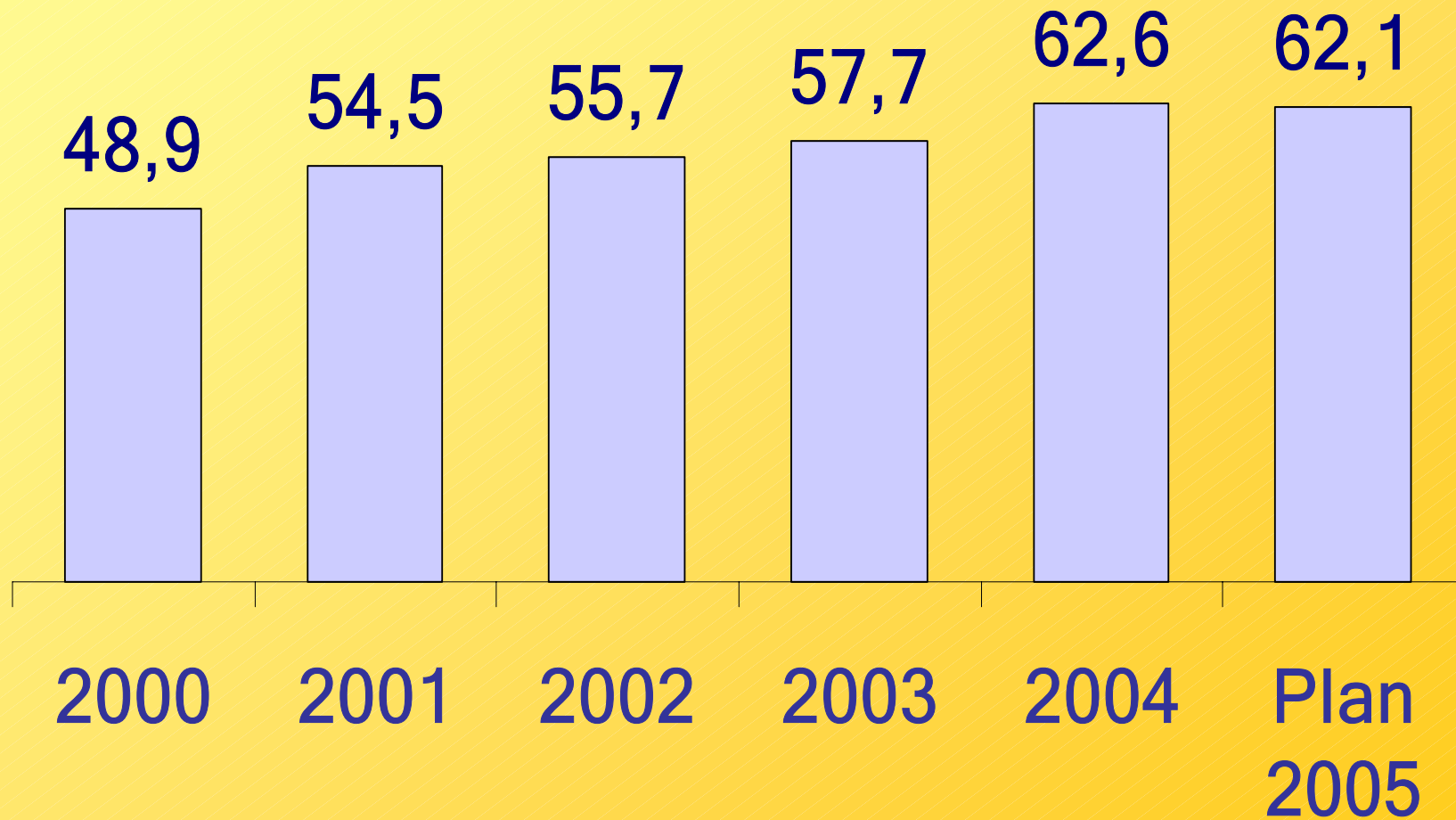


Beispielhafte neue Belastungen durch Gesetzgeber

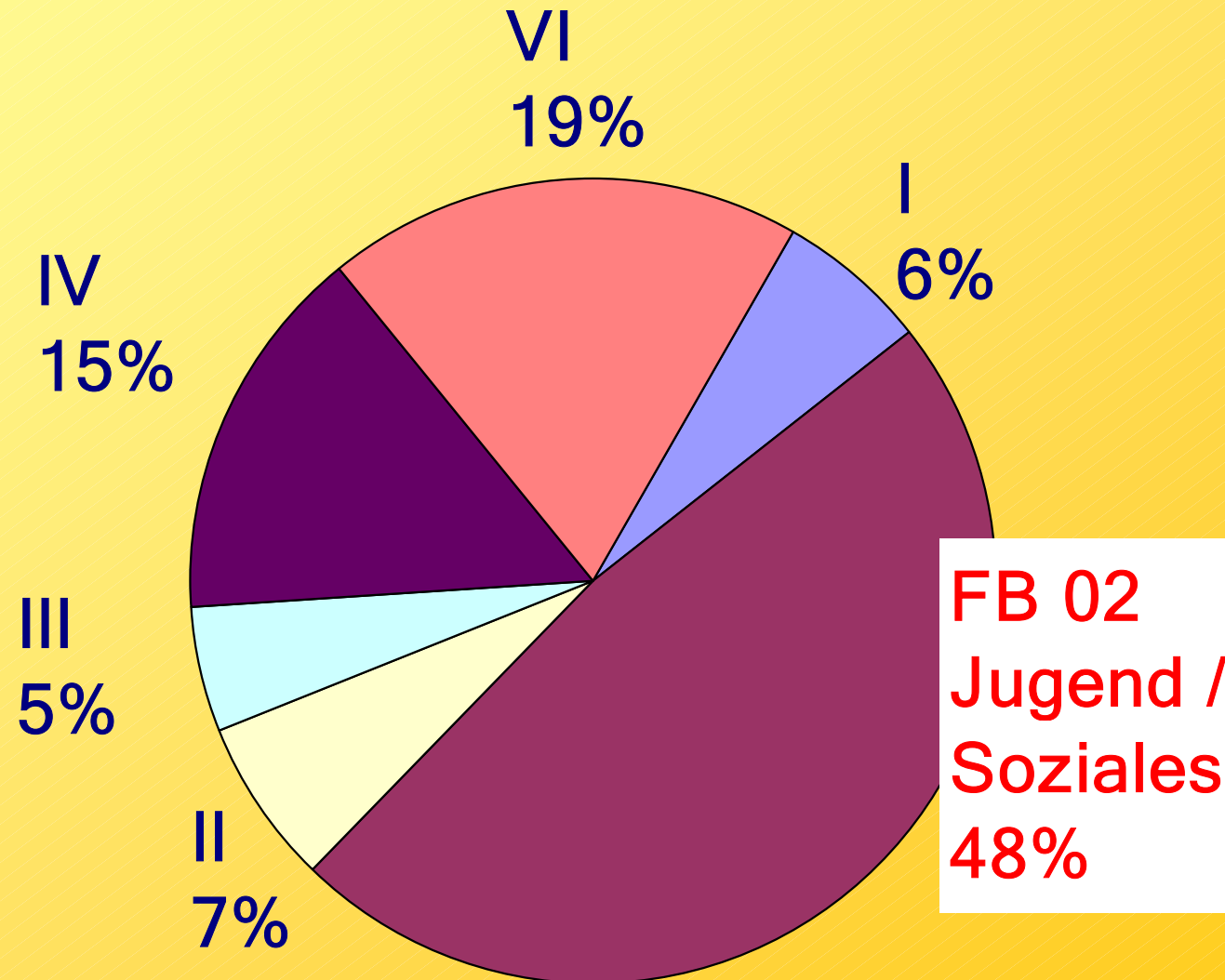
Krankenhausumlage	1,0 Mio €
Vollzug UVG	1,0 Mio €
Pflegewohnngeld	3,5 Mio €
Hilfe zur Pflege	5,5 Mio €
Förderung Pflegeeinrichtungen	0,6 Mio €
Grundsicherung	2,9 Mio €

Sozial- und Jugendhilfe

Mio €



Dezernatsbudgets 2005 (Verwaltungshaushalt)



Haushaltsziele

- originärer Haushaltsausgleich
- keine Leistungseinschränkung für den Bürger
- Gebühren- und Abgabenstabilität
- Beibehaltung des Investitionsniveaus
- Schwerpunktprogramm Schulsanierung
- Rückführung der Nettoneuverschuldung
- Abtragung der Altdefizite bis 2009

Haushaltsziel

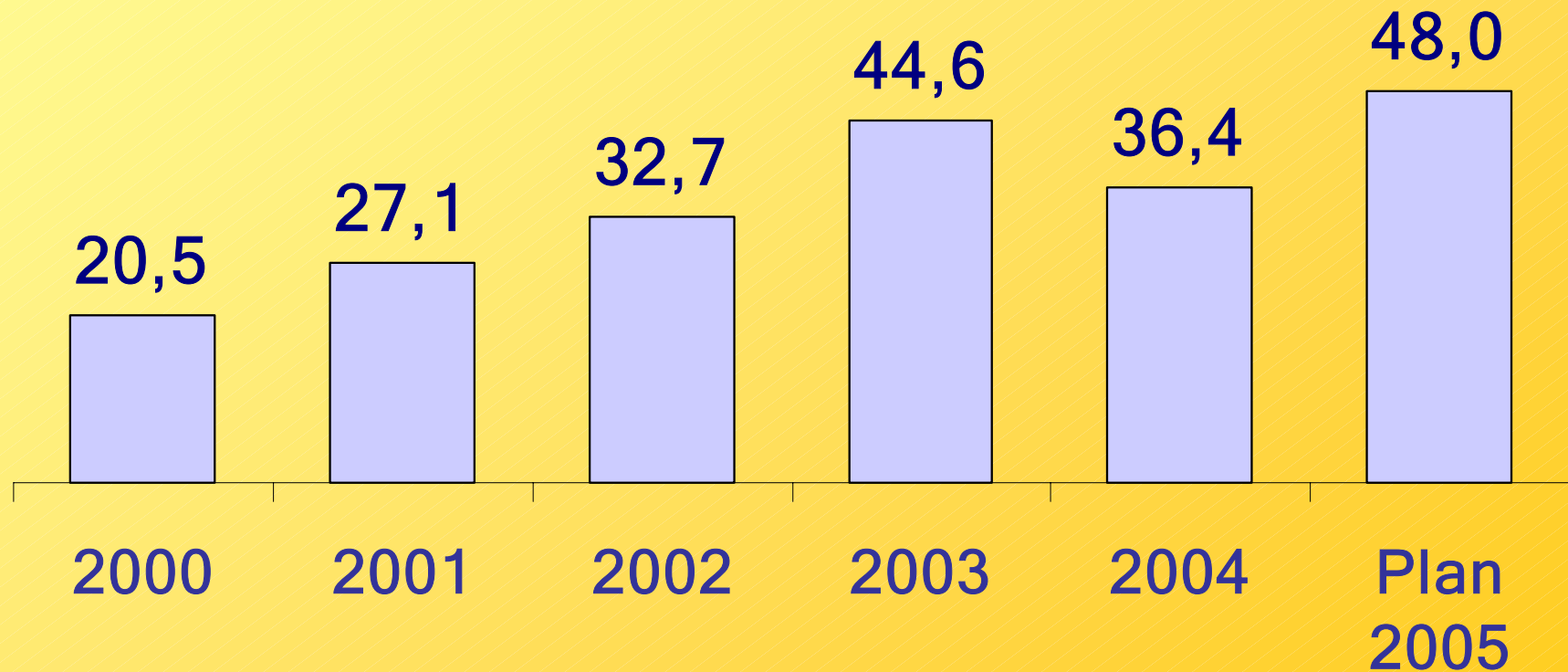
Originärer Ausgleich



Außerordentliche Finanzierung des VerwHH

(Allgemeine Rücklage, Liegenschaftserlöse, Beteiligungen, Kalk. Einnahmen, Sonderrücklagen, Kanalnetz)

Mio €



Wege zur Haushaltssanierung

- **Sofortmaßnahmen**

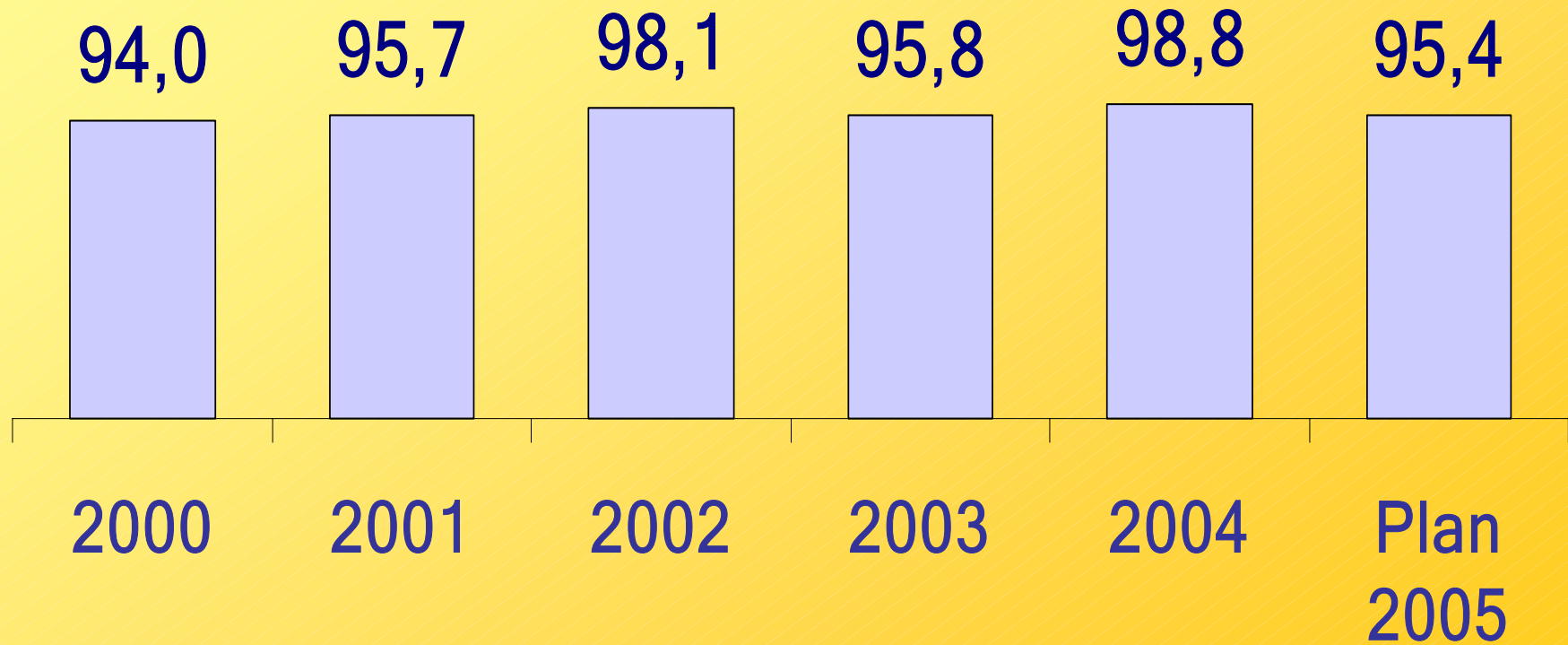
- Personalkostensenkung (- 3,5 Mio €/a)

- Reduzierung um 220 Stellen (- 10%)

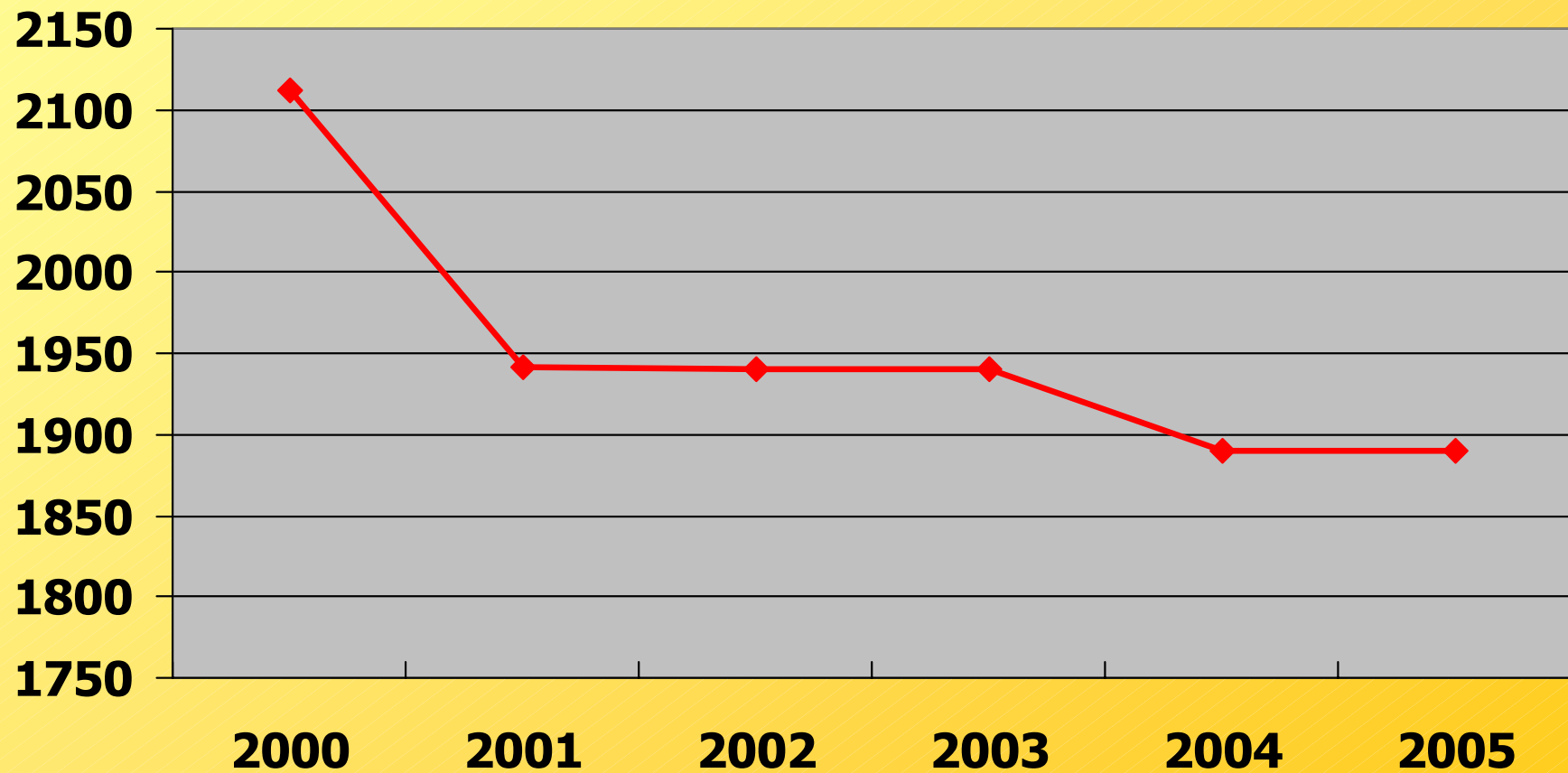
- Erhöhung der Refinanzierungsquote

Personalausgaben

Mio €



Stellenreduzierung

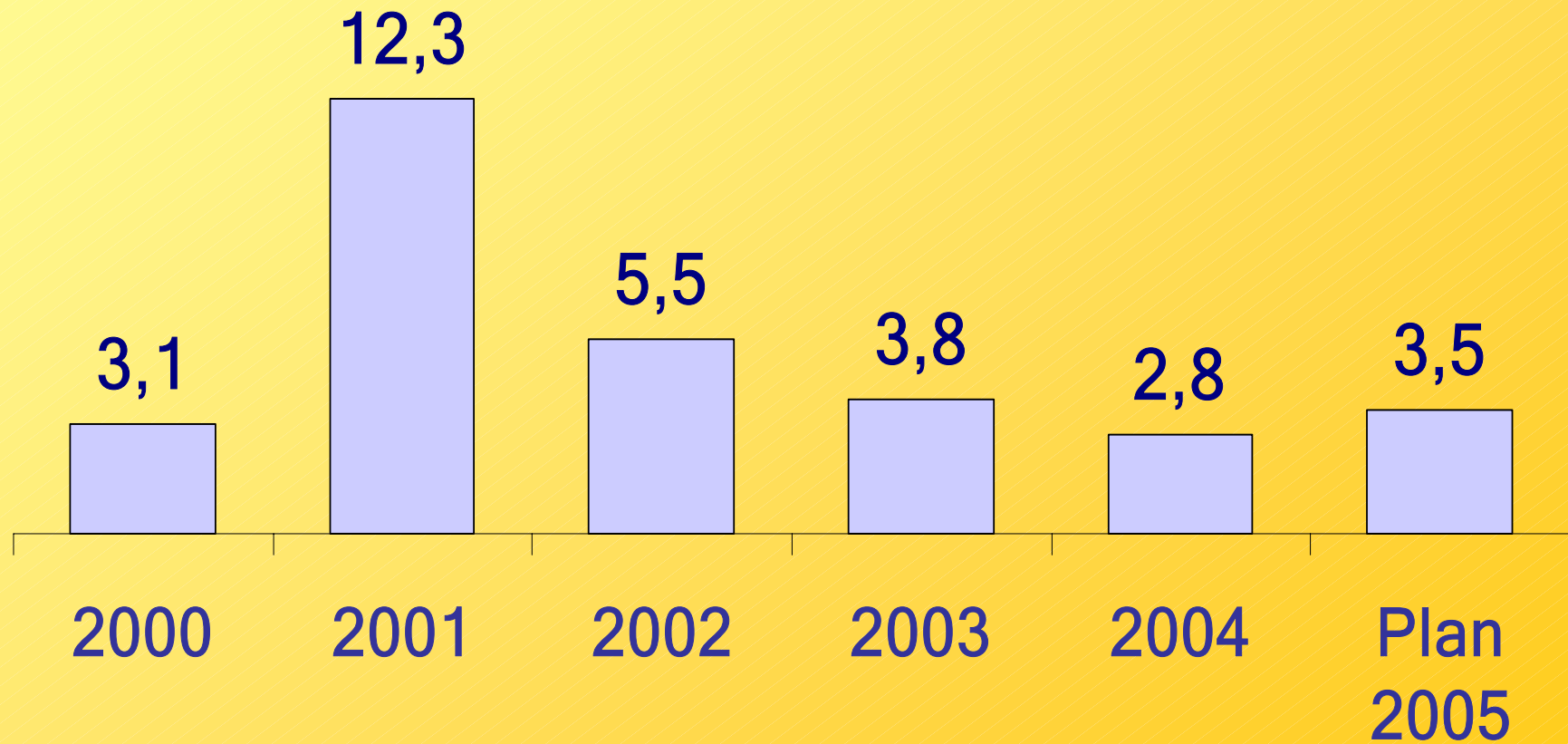


Wege zur Haushaltssanierung

- **Sofortmaßnahmen**
 - Veräußerung von Liegenschaften

Liegenschaftserlöse

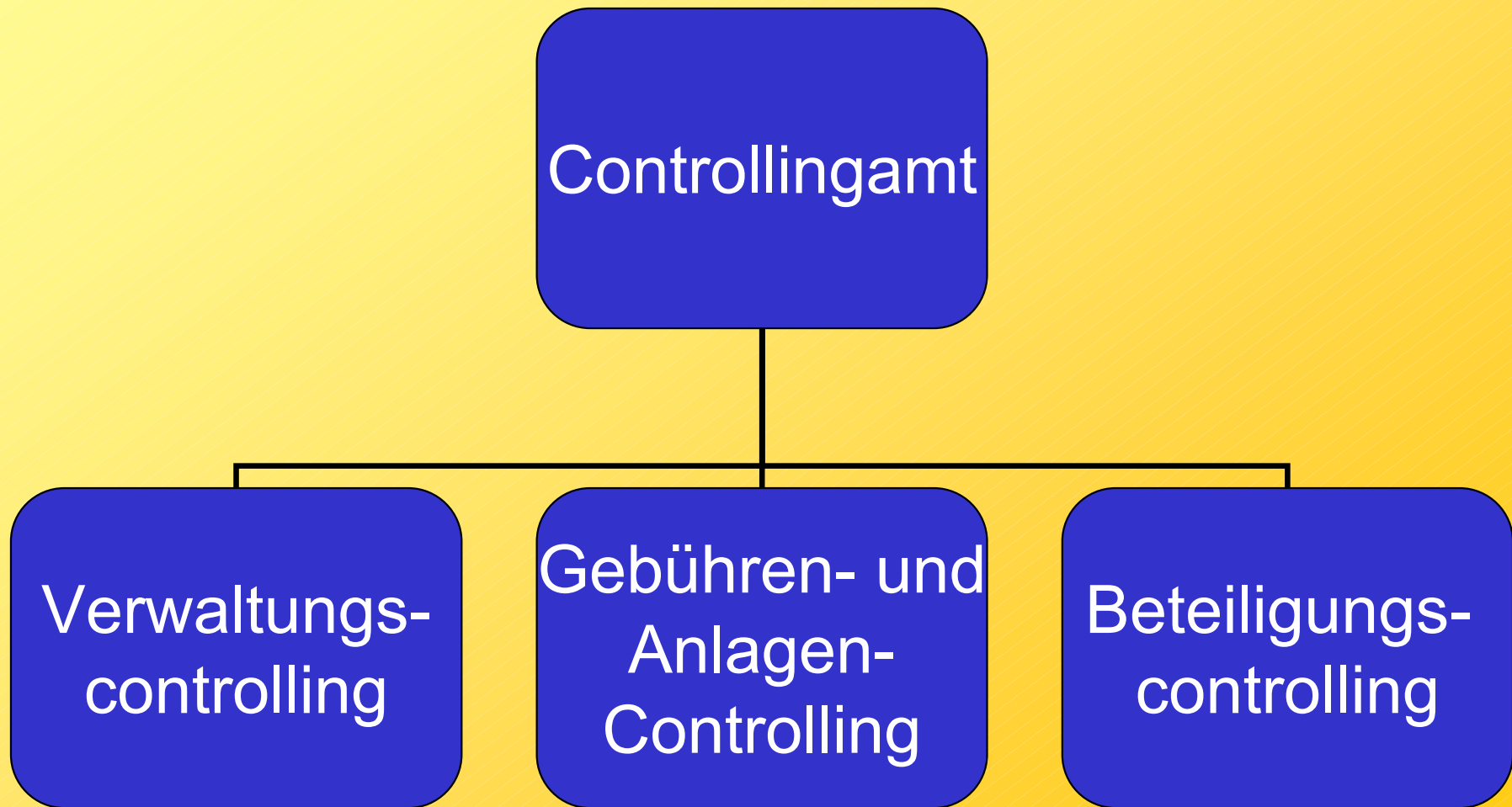
Mio. €



Wege zur Haushaltssanierung

- **Strategische Maßnahmen**
 - Verwaltungssteuerung über Controlling
 - Optimierung der Verwaltungsstrukturen
 - Ausbau des Konzernmodells
 - Aktives Schulden - und Liquiditätsmanagement

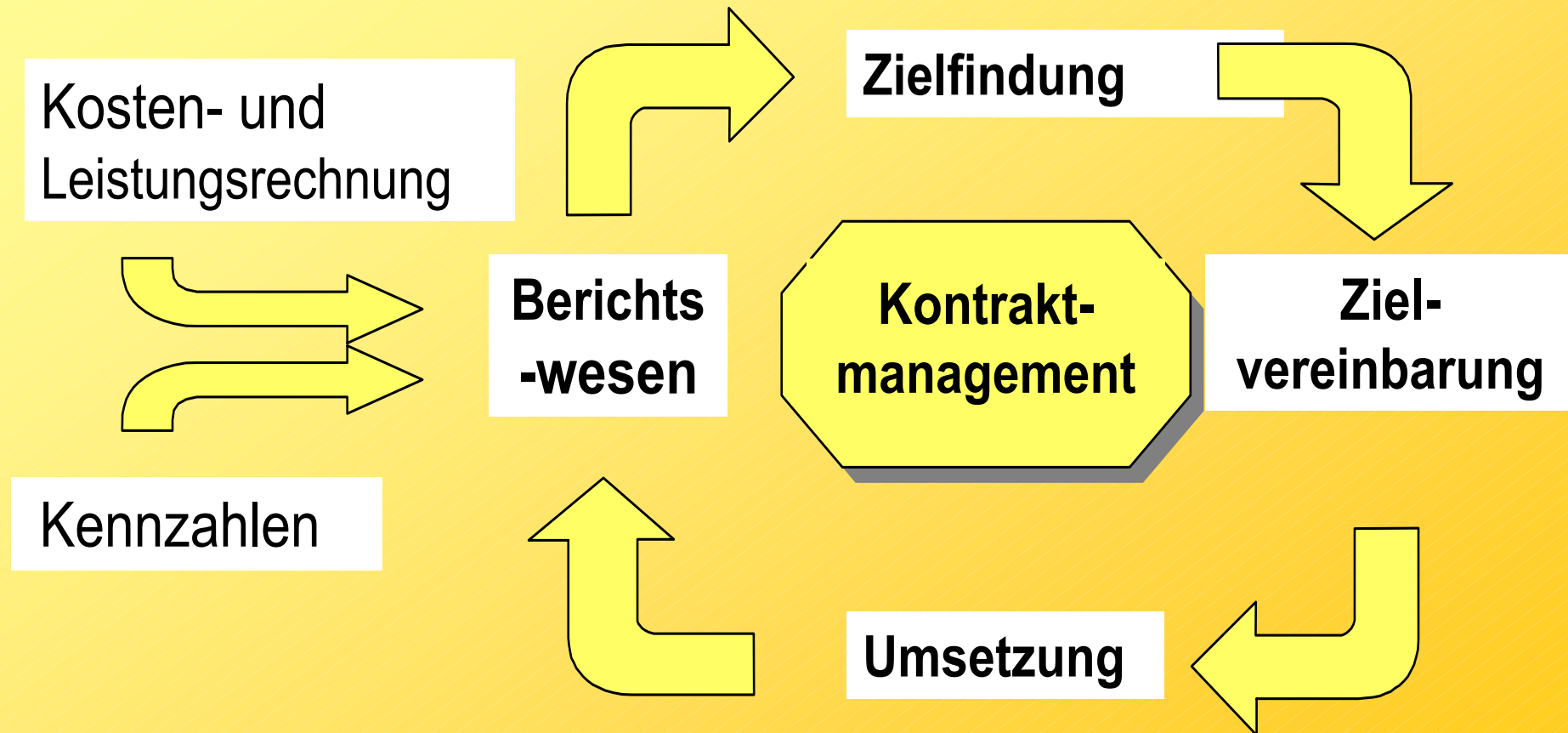
Verwaltungssteuerung über Controlling



Verwaltungssteuerung über Controlling

- Kostenreduzierung über verwaltungsweite KLR
- dezentrale Ressourcenverantwortung
- Schaffung eindeutiger Bürger- und Produktorientierung
- Permanente Aufgabenkritik
- Rückführung der Verwaltung auf Kernkompetenzen (soweit wirtschaftlich vertretbar)
- Aufbau flexibler Informationssysteme

Verwaltungssteuerung über Controlling



Optimierung der Verwaltungsstrukturen

- **Errichtung eines Technischen Rathauses
(Zusammenfassung von 30 Standorten)
PPP-Maßnahme**

Technisches Rathaus der Stadtverwaltung Hamm



Technisches Rathaus der Stadtverwaltung Hamm

vorher:

13 Standorte für Arbeiterbereiche
mit 73.000 m²
zzgl. 5 Verwaltungsbereiche
zzgl. 12 Außenlager

nachher:

techn. Zentrum im Pakum mit 41.000 m²
Einsparung von 51,5 Stellen im Arbeiterbereich
Synergien im Verwaltungsbereich durch
Anpassung dezentraler an zentrale Strukturen

Vorteile:

Bürgerfreundlichkeit
Mitarbeitermotivation
Stadtentwicklung

Beteiligte:

Post Bauen (Bauherr)
DAL, Post (Leasinggeber)
Stadt (Leasingnehmer)

Kosten:

41 Mio. €
Leasingrate: 2,3 p.A. u.a.
Einsparung: ca 1 Mio €/a



Optimierung der Verwaltungsstrukturen

- Errichtung eines Technischen Rathauses
(Zusammenfassung von 30 Standorten)
PPP-Maßnahme
- **Errichtung eines Pädagogischen Zentrums**
- **„schlanke“ Verwaltung**
- **Immobilienmanagement**

Optimierung der Verwaltungsstrukturen



Immobilien- management

Neustruktur ab 2003

Optimierung der Verwaltungsstrukturen

Probleme und Folgen der früheren Gebäudeverwaltung

- Keine konkrete Vorstellung über
 - die Höhe des Gesamtaufwands
 - Bedeutung und Einsparpotentiale für Haushalt
 - die Höhe der Vermögenswerte
- Vermutung überhöhter Nutzungskosten
- schleichender Verzehr der Vermögenswerte
- punktuelle, anlassbezogene Missstandsdiskussion
- Reibungsverluste in der Verwaltung
- Privatisierungsdruck

Optimierung der Verwaltungsstrukturen

Umsetzung Immobilienmanagement

- Organisation: Zentrales IM
- Regiebetrieb
- EDV-Unterstützung
- Vermieter-/Mietermodell
- kompletter Eigentumsübergang auf IM
- Vermögensbewertung sukzessive
- Verzicht auf umfassende externe Beratung
- Einsparvolumen ca. 1,5 Mio €/a

Aufbau Gebäudemanagement ab 2003

23 Immobilienmanagement

Technisches GM (Dienstleistung 65)

- **Bauunterhaltung**
–allg. Maßnahmen
Verw.HH
–Sondermaßnahmen
Verw. und Verm.HH
incl. Rückbau
- **Neubau, Erweiterung**
- **Energiemanagement**

Liegenschafts-M (23.1)

- **Bereitstellung/
Entwicklung von
Immobilien**
- **An- und Verkauf von
Immobilien**
- **Wahrnehmung
Eigentümfunktion**
(zentrale Ansprechpartner
für alle Nutzer; Miet
u. Benutzungsordnung)
(bisher einzelne Ämter)
- **Grundstücksbewirtschaftung** (incl. Beauftragung
Grünpflege/Straßen-
reinigung/Abfall
(bisher 20/65))

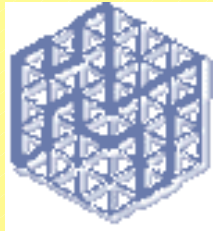
Infrastruktur-IM (23.2)

- **Gebäudereinigung**
(incl.Kaminkehrer/
Kaminreinigung
(bisher 65))
- **Hausmeisterdienste**
(Verwaltungsgebäude)
(bisher einzelne Ämter)
- **Flächen/
Umzugsmanagement**
(bisher 03)
- **Gebäudewegweisung**
- **Parkplatzverwaltung**

Kaufm. IM (23.3)

- **Controlling**
(KLR, Berichtswesen,
Objektkostenrechnung)
(bisher: z.T. 60, z.T.03,
z.T. 40, z.T.Fachämter)
- **Rechnungsstelle/
Haushalts-
angelegenheiten**
- **Grundbesitzabgaben/
Einheitswerte**
(bisher 20,23,Fachämter)
- **Gebäudeversicherung**
(bisher 30)
- **Vertragsabwicklung/
Lagerbuch**

Ausbau des Konzernmodells



KIWI



Krematorium Hamm



Stadt Hamm

HMH



UKBS



Bauverein und Siedlungsgenossenschaft Hamm eG



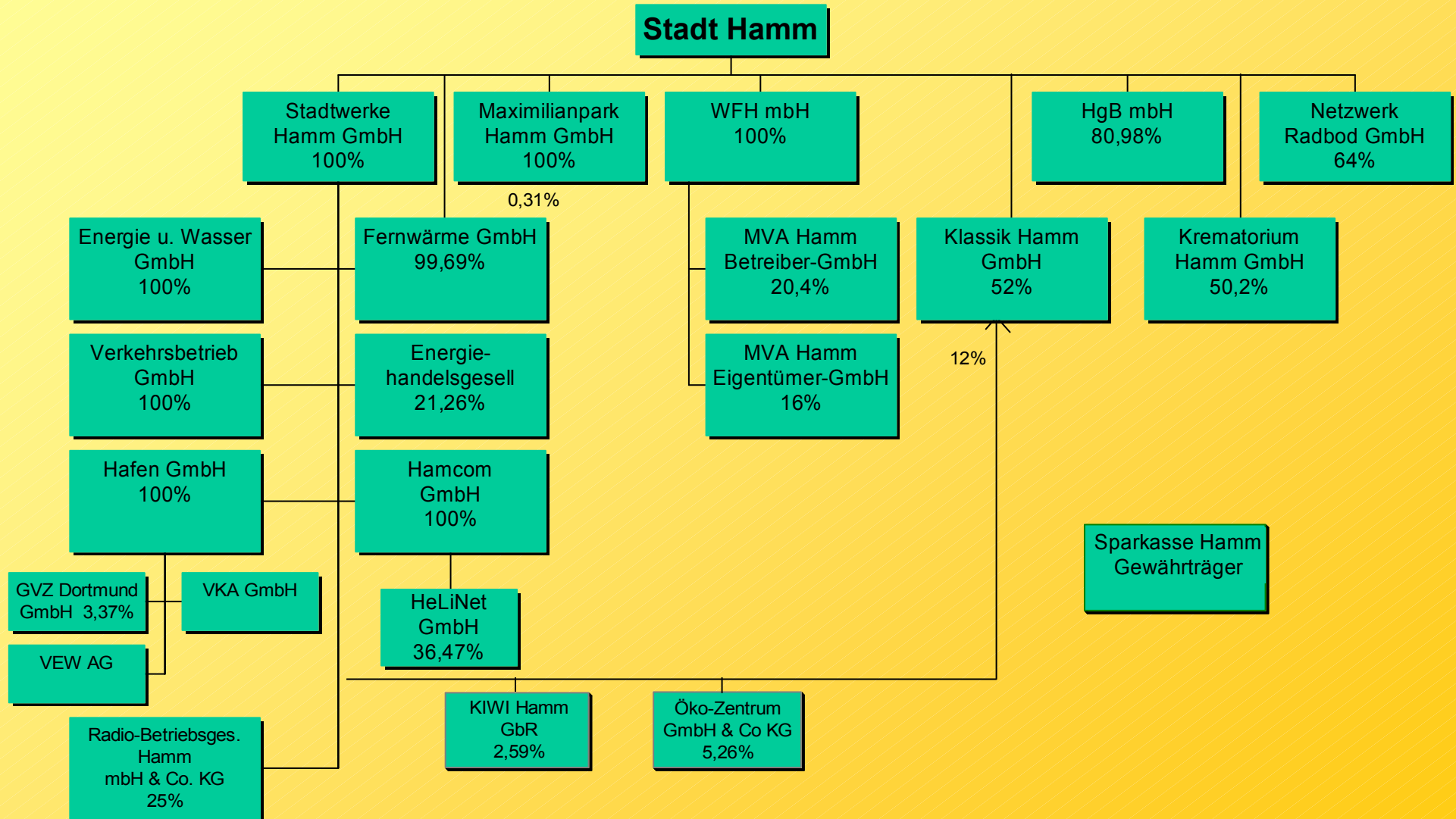
Ausbau des Konzernmodells

Aktives Beteiligungscontrolling

- Beiträge der Beteiligungen ?
 - Übereinstimmung Unternehmensziele mit Rahmenbedingungen ?
- Welchen Beitrag können die städtischen Beteiligungen zur Haushaltssanierung leisten ?
- Welches städtische Kapital ist für welche Leistungen bei den Beteiligungen gebunden?
- Erfüllen die Leistungen einen öffentlicher Zweck ?
- Welche Rendite wird erzielt ?

Beteiligungsstruktur Stadt Hamm

Beteiligungen > 50%



Ausbau des Konzernmodells

Beteiligungsmanagement

- Einbindung der Töchter in den Konzern durch eindeutig definierte strategische Vorgaben (Stadt Hamm als Gesellschafter)
- innerjährlicher Berichtswesen an den Verwaltungsvorstand und den Rat
- Koordination der Beteiligungen zur Durchsetzung städtischer Interessen
- Nutzung von Synergien

Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

- **Stadtwerke**

Stadtwerke Hamm GmbH

Haushaltsbeziehungen 2000

Verwaltungshaushalt

Einnahmen

Konzessionsabgabe	17.278 TDM
Grundbesitzabgabe	103 TDM
Bürgerschaftsprovision	491 TDM
Gewerbesteuer	1.601 TDM
Summe	19.473 TDM

Ausgaben

Heizungsenergie	3.636 TDM
Strom u. Wasser	6.852 TDM
Schülerbeförderung	3.937 TDM
Beleuchtungsanlagen	2.070 TDM
sonstige Ausgaben	2.015 TDM
Summe	18.510 TDM

Vermögenshaushalt

Einnahmen

Keine

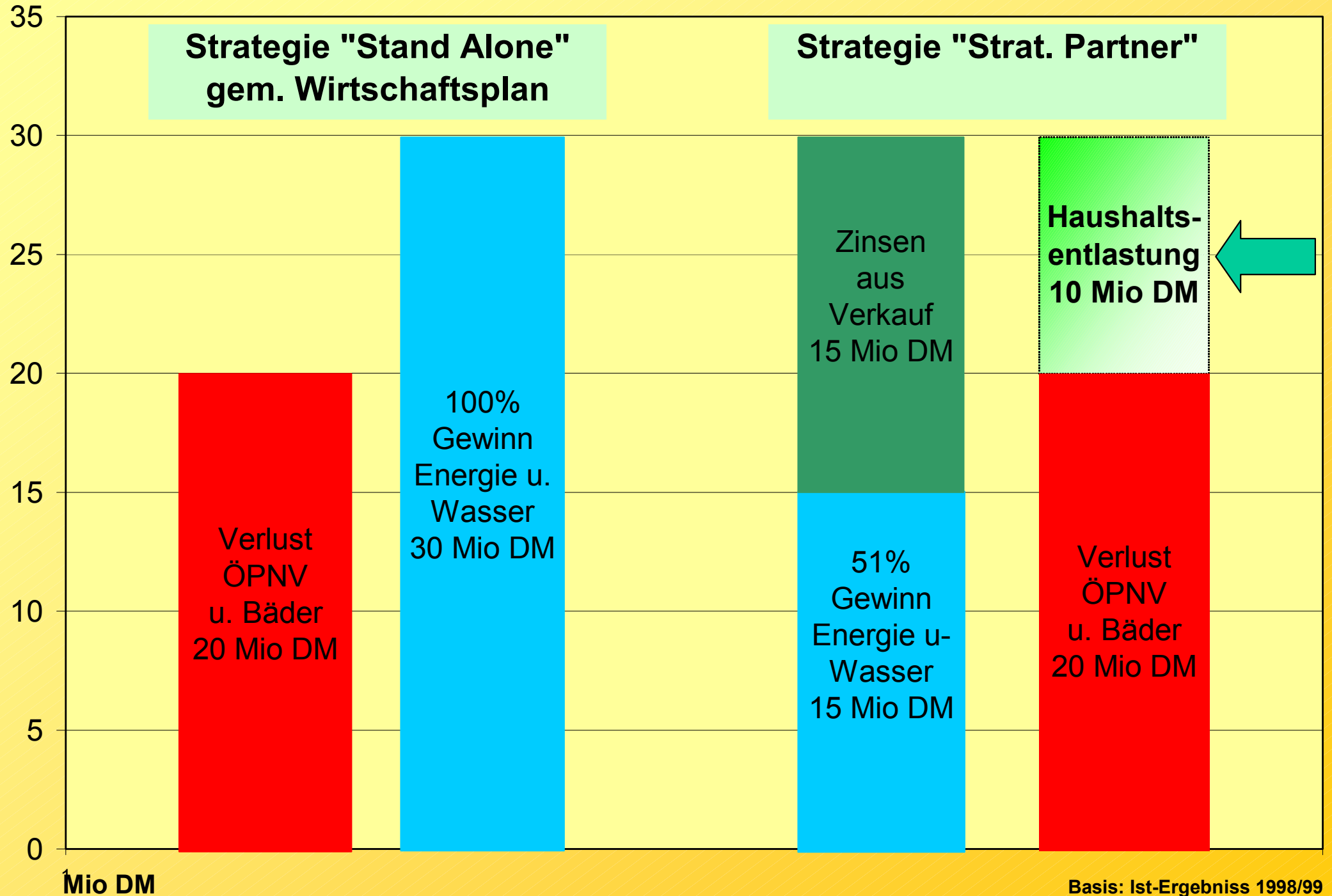
Ausgaben

Zuschuss ÖPNV	485 TDM
Beleuchtungsanlagen	851 TDM
Ablösung VEW-Beleucht.	324 TDM
Summe	1.660 TDM

Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

- **Stadtwerke**
 - **Aufnahme eines strategischen Partners**
 - **Bürgerentscheid gegen 49%-Anteilsverkauf**

Haushaltsauswirkungen strat. Partner Energie u. Wasser



Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

- **Stadtwerke**

- Aufnahme eines strategischen Partners geplant
- Bürgerentscheid gegen 49%-Anteilsverkauf
- **Änderung Gesellschaftsvertrag**
- **Gewinnabführung (von 0 auf 2,5 Mio €)**
- **erhöhte Konzessionsabgabe (von 9 auf 13 Mio €)**

Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

- **Hammer gemeinnützige Baugesellschaft**
 - Grundstücksverkäufe von Stadt an HGB

Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

Hammer gem. Baugesellschaft mbH

- Gemeinnütziger Zweck nicht mehr gegeben
- Verkauf von städtischen Anteilen (86 %) möglich, aber politisch nicht durchsetzbar



- Kauf von eigenen Anteilen durch HGB (12 %)
- Entlastung des städtischen Haushalts um ca. 4,0 Mio € (einmalig)

Konsolidierungsmaßnahmen Konzern

- **Maxipark**
 - **50 % Beteiligung RVR (ca. 1 Mio €/a)**

Weitere Konsolidierungsmaßnahmen

- **Bäderkonzept**

- Übertragung auf Stadtwerke
(Querverbund Fernwärme)
- Schließung von 7 Bädern
- Bau eines Sport-und Gesundheitsbades
durch Stadtwerke
- Einsparvolumen > 1 Mio € /a

Maximare



Weitere Konsolidierungsmaßnahmen

- **US-Leasing Abwassernetz (10 Mio €)**
 - durch Ratsbeschluss abgelehnt

Weitere Konsolidierungsmaßnahmen

- **Übertragung Abwassernetz auf Lippeverband**
 - Abwägung der Alternativen
 - Stadtwerke,
 - Anstalt öffentlichen Rechts (AöR),
 - Lippeverbandsmodell
 - Ratsbeschluss für Lippeverbandsmodell
 - Vertragsunterzeichnung Ende 2003
 - z.Zt. fehlende Genehmigung LV durch MUNLV
 - Zwischenlösung AöR

Synopse Abwassermodelle Stadt Hamm

	Gründung Anstalt öffentlichen Rechts (AÖR)	Veräußerung an Stadtwerke (Betriebsführungsmodell)	Veräußerung an Lippeverband (öffentlich-rechtliches Modell)
Mittelzufluss (Barwert)	Gebührenbasis Regiebetrieb 173 Mio € Gebührenbasis Stadtwerke Bf 164 Mio € Gebührenbasis Lippeverband 134 Mio €	154 Mio €	165 Mio €
Finanzierung	Kaufpreisfinanzierung über Trägerdarlehn. Aufbau von Verbindlichkeiten innerhalb des städt. Konzerns	Kaufpreisfinanzierung über Darlehn. Aufbau von Verbindlichkeiten innerhalb des städt. Konzerns	Kaufpreisfinanzierung außerhalb des städt. Konzern. Keine neuen Verbindlichkeiten im Konzernverbund
Steuern	Keine Steuerpflicht	rechtsformbedingte Steuerpflicht (Ertragssteuer, Umsatzsteuer)	Keine Steuerpflicht
Gebührenerhebung	AÖR ist wie die Stadt Hamm berechtigt, Gebühren zu erheben.	Die Gebühren müssen weiterhin öffentlich- rechtlich erhoben werden.	Gebührenerhebung verbleibt bei der Stadt. Lippeverband stellt Stadt Sonderbeitrag für Abwasserleistung in Rechnung.
Gebührenentwicklung	Gebührenentwicklung entspricht der bisherigen Prognose für den Regiebetrieb	Gebührenentwicklung unterhalb der bisherigen Prognose für den Regiebetrieb und AÖR	Gebührenentwicklung unterhalb der Prognose AÖR und Stadtwerke
Politische Steuerung	Einflussnahme direkt über Verwaltungsrat. Rat ist darüber hinaus weisungsbefugt	Einflussnahme über Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung	Indirekte Einflussnahme über Verbandsversammlung/ Mitwirkung über Beirat (vertragliche Regelung erforderlich)
Aufgabenverbleib bei der Stadt Hamm	Satzung und Gebührenhoheit kann der AÖR übertragen werden. Erstellung des Abwasserbeseitigungskonzeptes verbleibt bei der Stadt Hamm Entscheidungen von besonderer Bedeutung (Unternehmensvertrag, Bestellung Verwaltungsrat etc.) liegen bei der Stadt	Satzung und Gebührenhoheit sowie Erstellung des Abwasserbeseitigungskonzeptes verbleiben bei der Stadt Hamm. Entscheidungen von besonderer Bedeutung (Gesellschaftsvertrag, Bestellung Aufsichtsrat etc.) liegen bei der Stadt Hamm	Satzung und Gebührenhoheit sowie Erstellung des Abwasserbeseitigungs- konzeptes verbleiben bei der Stadt Hamm
Personal	Personalüberleitung zur AÖR. Dienstherrenfähigkeit der AÖR gegeben.	Personalüberleitung zur Stadtwerke Hamm GmbH	Personalüberleitung zum Lippverband
Entwicklungspotential	Zukünftige strategische Einbindung und Synergieentwicklung direkt möglich	Zukünftige strategische Einbindung nur bedingt (im Konzern) gegeben	Keine strategische Einbindung möglich
Ausschreibung	Keine Ausschreibungspflicht	Keine Ausschreibungspflicht	Keine Ausschreibungspflicht
Nutzung "Techn. Rathaus"	ja	ja	ja

Weitere Konsolidierungsmaßnahmen

- **Privatisierung Trauerhallen**
 - Verkauf an Bestatter
 - Ziel: Vorhalten nur einer kommunalen Einrichtung
 - Einsparvolumen ca. 500 Tsd €/a

Weitere Konsolidierungsmaßnahmen



**Aktives
Schulden-
management**

Aktives Schuldenmanagement

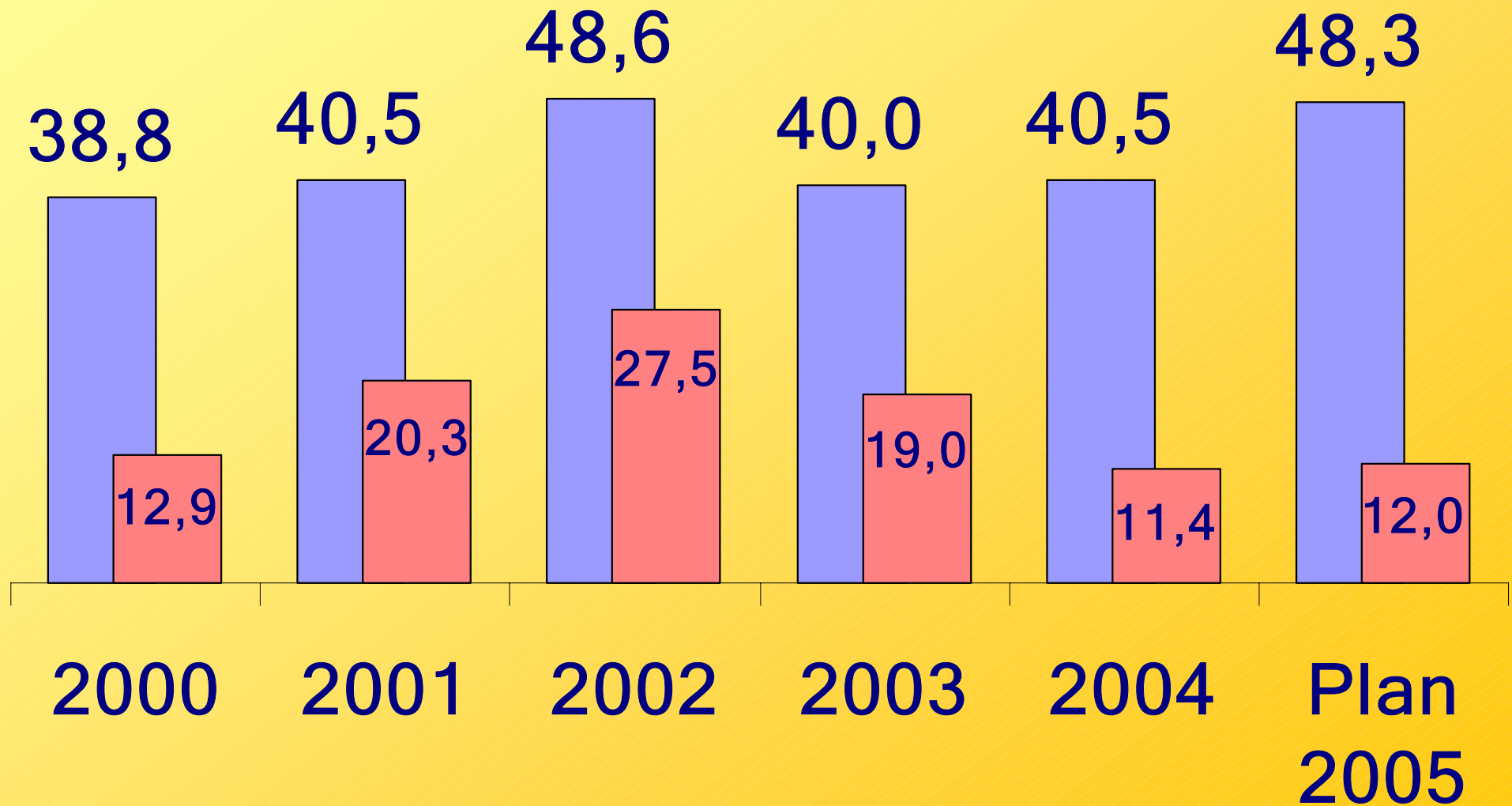


- Schuldenstand: 277,9 Mio. €
(am 31.12.2004)
- Pro-Kopf-Verschuldung: 1.503 €
- Schuldendienstleistungen
(ohne Kassenkredite in Mio. €):

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Zinsen	13,7	13,6	13,4
Tilgung	11,4	11,9	12,5
Gesamt	25,1	25,5	25,9

Investitionen u. Kredite

Mio. €

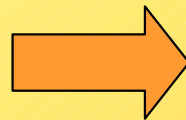


Handlungsbedarf:

finanzielle Rahmenbedingungen erfordern in besonderem Maße innovative zeitgerechte Lösungen

alt:

konventionelle
passive
Schulden-
bestands-
verwaltung

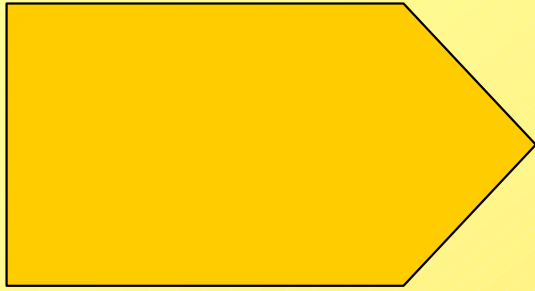


neu:

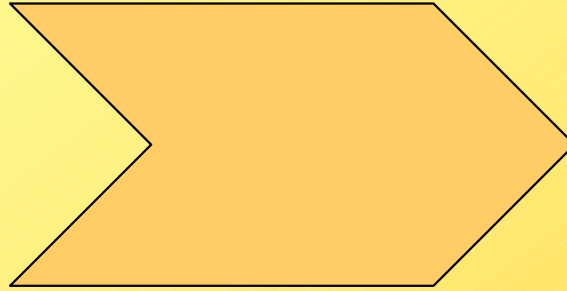
aktives Schulden-
management

Einsatz von
Zinssicherungs- und
begrenzungs-
vereinbarungen

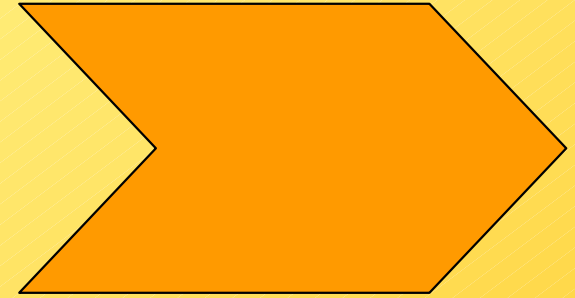
Umsetzung (1):



Beratervertrag
mit einer Bank
zu den
Möglichkeiten
eines effektiven
Schulden-
managements

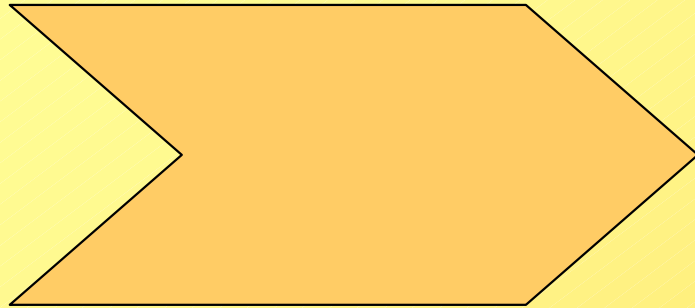


Workshop



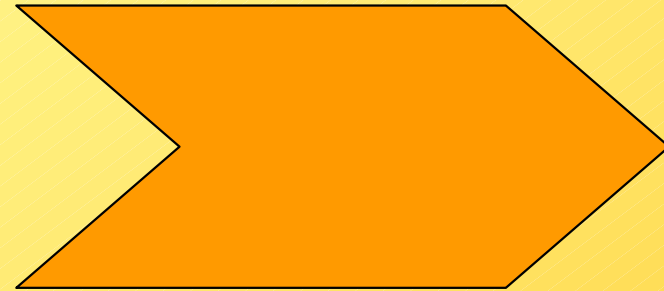
Erfassung des
Ist-Zustands
für das
bestehende
Schulden-
portfolio

Umsetzung (2):



Festlegung von
Zielgrößen:

- Laufzeiten
- Zinsanpassung
- Kreditgrößen
- Anzahl der
Einzelverträge



Sukzessive Umsetzung
bei Neuaufnahmen
und Umschuldungen

Einsatz von Derivaten

Information der Politik:

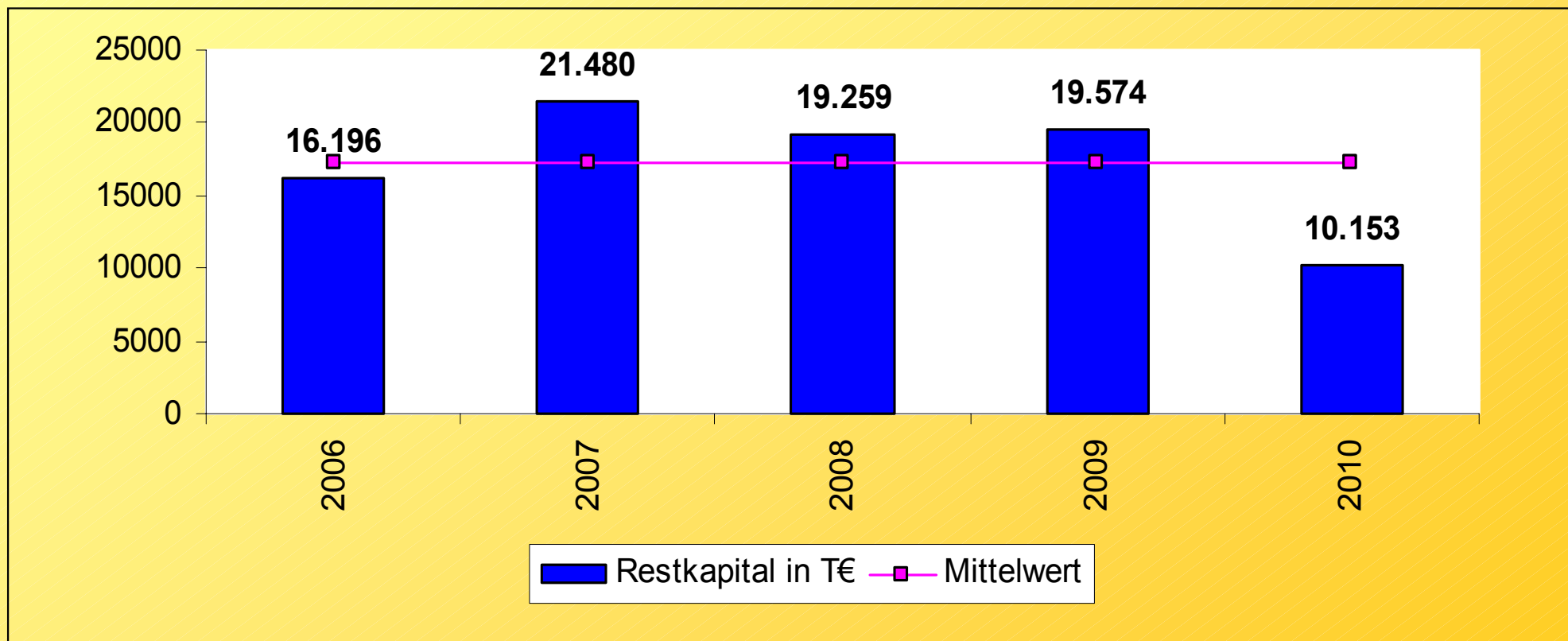
- Vorstellung des erarbeiteten Konzepts zum Schuldenmanagement in einer Mitteilungsvorlage an den Wirtschafts- und Finanzausschuss (19.04.1999)
- Laufende Informationen über die eingesetzten Instrumente aus dem aktiven Schuldenmanagement in Form jährlicher Mitteilungsvorlagen an den Haupt- und Finanzausschuss

Laufzeitenstruktur / Zinsbindung

Laufzeit der Zinsbindung	Betrag	Anteil in %	Zielgröße	Abweichung
bis zu 3 Jahren	78.087.695 €	22,81%	30%	-7,19%
4 bis 7 Jahre	14.514.681 €	4,24%	20%	-15,76%
ab 8 Jahren	249.795.457 €	72,95%	50%	22,95%

Stand: 31.12.2004 einschl. Kassenkredite

Zinsanpassungsstruktur



Stand: 31.12.2004

Einsatz von Derivaten

	Mio €	Derivat	Basis	Ergebnis 2005
1.Fall	8,5	Zinssatz-Swap	CHF	+ 71.000 €
2.Fall	27,0	Zins-Währungs-Swap Zinssatz-Swap	3-M-Euribor / CHF CHF	- 310.000 € + 153.500 €
3.Fall	32,5	Zinssatz-Swap	6-M-Euribor	+ 330.000 €
4.Fall	28,5	Zinssatz-Swap	Spread 2 J. / 10 J.	+ 314.000 €
5.Fall	5,5	Zinssatz-Swap	3-M-US\$-Libor	+ 50.000 €

Einsatz von Derivaten / 6. Fall:

Zinssicherungsmaßnahmen für anstehende Umschuldungen in 2006 – 2009 in Form von Forward-Swaps bzw. Forward-Darlehen

		davon gesichert	Zinssatz
Umschuldungsvolumen			
2006	16,2 Mio. €	8,0 Mio. €	4,581 %
2007	21,5 Mio. €	10,0 Mio. €	4,4975 %
2008	19,3 Mio. €	10,0 Mio. €	4,635 %
2009	19,6 Mio. €	10,0 Mio. €	5,053 %

Weitere Konsolidierungsmaßnahmen



**Sicherung des
Liquiditäts-
bedarfes /
Kassenkredite**



Bisherige Praxis:

- Ermittlung des voraussichtlichen Liquiditätsbedarfs (Zeitraum und Volumen) durch den Kassenleiter
- Aufnahme von Kassenkrediten entsprechend der Prognose

Problem:

tatsächlicher Liquiditätsbedarf stimmt häufig nicht mit der Prognose überein, so dass ein unnötiger Zinsaufwand entsteht



Praxis seit 01.01.2002:

- Aufnahme eines Sockelbetrages von 41,5 Mio. € (in CHF) als ständiger Liquiditätsbedarf zu 0,97 %*
- Zusammenführung der tägl. Kassenbestände auf einem Zielkonto
- Taggenaue Zinsabrechnung auf Basis des EONIA-Zinssatzes zzgl. Marge (Ø Zinssatz 2004: 2,09 %)

* CHF-12-Monats-Libor zzgl. Marge



Vorteil:

- Verzinsung entsprechend der tatsächlichen Inanspruchnahme von Kassenkreditmitteln
- geringerer Verwaltungsaufwand

Ergebnis:

- Einsparvolumen:

Aufnahme in CHF bis 12/04: + 3.321.000 €

EONIA bis 12/04: ca. + 510.000 €



Ausblick

Liquiditätsmanagement:

- Cash-Management für den Konzern Stadt Hamm
- Eigenbetriebsähnliche Einrichtungen sowie die Mehrheitsbeteiligungen sollen einbezogen werden

Zinsmanagement:

- Fortsetzung des eingeschlagenen Weges zum zeitgerechten Schuldenmanagement
- Abschluss eines Beratervertrages mit einer Bank
 - Marktbeobachtung
 - zeitnahe Handlungsempfehlungen
 - Entscheidung über den Einsatz von Derivaten verbleibt bei Stadt**

Ausblick

Konsolidierungsmaßnahmen: weitestgehend erschöpft

- Kostenreduzierung
- Vermögensveräußerung
- Beteiligungsmanagement ?
- alternative Finanzierungsmodelle ?

Ausblick

Hartz IV ?

Steuerreform ?

Gemeindefinanzreform ???

**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!**