

Dezernat I

**Verantwortung:**

Ausschuss:

**Verwaltungsausschuss**

Dezernatsleitung:

**Alexander Willi**





Produktbereich 11

**Innere Verwaltung**

<b>11.10</b>	Steuerung
<b>11.11</b>	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung
<b>11.12</b>	Steuerungsunterstützung, Controlling und Beteiligungsmanagement
<b>11.14</b>	Zentrale Funktionen
<b>11.20</b>	Organisation und IuK
<b>11.21</b>	Personalmanagement*
<b>11.22</b>	Finanzmanagement
<b>11.24</b>	Gebäudemanagement*
<b>11.24.02</b>	Facility Management*
<b>11.25</b>	Fuhrpark
<b>11.26</b>	Zentrale Dienstleistungen
<b>11.30</b>	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
<b>11.33</b>	Grundstücksmanagement

Produktbereich 41

**Gesundheit & Sport**

<b>41.10</b>	Krankenhäuser
--------------	---------------

Produktbereich 51

**Räumliche Planung & Entwicklung**

<b>51.20</b>	Grenzüberschreitende Planung und Entwicklung
--------------	--

Produktbereich 53

**Ver- & Entsorgung**

<b>53.70</b>	Abfallwirtschaft
--------------	------------------

Produktbereich 61

**Allgemeine Finanzwirtschaft**

<b>61.10</b>	Steuern, allgemeine Zuweisungen, Umlagen*
<b>61.20</b>	Sonstige allg. Finanzwirtschaft

## Strategische Entwicklung

---

Das Landratsamt Lörrach ist eine moderne, dienstleistungsorientierte Verwaltung und ein attraktiver Arbeitgeber.

Der Landkreis stellt sich den gesellschaftlichen Auswirkungen und Herausforderungen des demographischen Wandels im Landkreis.

Der Landkreis fördert eine bedarfsgerechte und moderne ambulante und stationäre medizinische Versorgung und Pflege im urbanen und ländlichen Raum.

Der Landkreis senkt die kreisweiten Treibhausgasemissionen, wirkt auf Energiesparen und eine effizientere Energienutzung hin und fördert den Einsatz regenerativer Energien.

Im Landkreis besteht ein zukunftsorientiertes und umweltschonendes ÖPNV-Angebot.

Der Landkreis fördert und stärkt Dienstleistung, Handwerk, Handel, Gewerbe und Industrie durch aktive Wirtschaftsförderung. Er verbessert die Außenwahrnehmung der Region durch sein Standortmarketing und unterstützt die Fachkräftewerbung.

## Zielbeiträge 2016

### Strategischer Schwerpunkt

Das Landratsamt Lörrach ist eine moderne, dienstleistungsorientierte Verwaltung und ein attraktiver Arbeitgeber.

#### ■ Wirkungsziel 2016 – PG 11.20

- Die Geschäftsprozesse in den Verwaltungsbereichen sind optimiert.

Optimierte Geschäftsprozesse und die damit einhergehende Abstimmung an den Schnittstellen zu anderen Prozessen sowie die Definition des optimalen Ressourcenbedarfes sind Grundlagen einer dienstleistungsorientierten Verwaltung. Sie bilden die Basis für die Definition von Qualitätsstandards zur Aufgabenerfüllung. Ein Instrument hierzu sind die Organisationsuntersuchungen, welche im Landratsamt durchgeführt wurden und werden. Im Jahr 2016 wurden neben der weiteren Umsetzungsbegleitung verschiedener Organisationsuntersuchungen (SG Verkehr & ÖPNV, SG Führerscheine, SG Kfz-Zulassung) die Untersuchungen im Fachbereich Straßen sowie im Sachgebiet Brand- & Katastrophenschutz mit Einbringung bzw. Beschlussfassung in den Gremien abgeschlossen. Die Umsetzung bzw. Prüfung der empfohlenen Maßnahmen schließt sich anhand einer individuellen Realisierungsplanung unmittelbar an. Des Weiteren starteten Organisationsuntersuchungen im Fachbereich Vermessung & Geoinformation, im Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege sowie im SG Behindertenhilfe nach vorheriger Planung mittels Projektauftrag und Leistungsverzeichnis. Die Erreichung der vereinbarten Leistungsziele zu Organisationsuntersuchungen mit Abschluss des Jahres 2017 ist somit nach derzeitigem Stand gesichert.

#### ■ Wirkungsziel 2016 – PG 11.21

- Die Mitarbeiter/-innen arbeiten gerne für das Landratsamt Lörrach und sind zufrieden mit ihrer Arbeit.

Nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen zunehmenden Schwierigkeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, ist es heute und in der Zukunft von fundamentaler Bedeutung, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Um sich diesem Ziel zu nähern, hat das Landratsamt in der Vergangenheit Grundsätze definiert, die dem beruflichen Umgang miteinander einen Rahmen geben.

Um die Personalbindung weiter zu fördern, wurde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) im Jahr 2016 weiter vorangebracht. Mit der erhaltenen Zertifizierung des „Audits Berufundfamilie“ werden die bereits bestehenden und etablierten Angebote gebündelt und die Inhalte des familienfreundlichen Arbeitgebers strategisch verankert. Das Landratsamt hat u.a. mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Krippenplätzen und der Möglichkeit der Telearbeit bereits erste Angebote geschaffen. Das Audit führte entlang von acht Handlungsfeldern eine Standortbestimmung durch und vereinbart mit einer abschließenden Zielvereinbarung weitere Handlungsschritte hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Die vereinbarten Maßnahmen werden in den nächsten drei Jahren sukzessive umgesetzt, um eine Re-Zertifizierung zu erhalten.

Ein weiterer wichtiger Ansatz ist der Ausbau der Führungskräfteentwicklung. Diese besteht nach der konzeptionellen Entwicklung in 2015 und der Aus- und Überarbeitung in 2016 aus vier Bausteinen:

## Strategischer Schwerpunkt

---

dem Führungsnachwuchskräfteprogramm (bestehend seit 2010), dem Führungskräfteprogramm für neue Führungskräfte (erstmals durchgeführt in 2016) und einem Weiterbildungsprogramm für neue und bestehende Führungskräfte; außerdem aus der sog. Führungswerkstatt, die u. a. die jährliche gemeinsame Führungsfortbildung umfasst. Sowohl das Führungsnachwuchskräfteprogramm als auch das Führungskräfteprogramm finden in interkommunaler Zusammenarbeit statt. Das Weiterbildungsprogramm hingegen richtet sich spezifisch an die Führungskräfte des Landratsamtes Lörrach und wurde in Zusammenarbeit mit den Fachbereichsleitungen erarbeitet. Maßgeblich für das Weiterbildungsprogramm sind u.a. die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sowie das intern erarbeitete „Anforderungsprofil“ für Führungskräfte. Um eine individuelle Nutzung des Weiterbildungsprogramms zu ermöglichen sowie bereits erlangte Qualifikationen zu berücksichtigen, wurden für die Führungskräftefortbildung unterschiedliche Modulgruppen gebildet und entsprechende Empfehlungen zur Pflicht- und Wahlteilnahme entwickelt. Die beständige Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenz liegt somit in der Verantwortung der Führungskraft selbst sowie der übergeordneten Führungskraft.

Die Themen des attraktiven Arbeitgebers sind vielfältig. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, werden die aufgeführten Themen zukünftig unter dem Titel „Arbeitswelt Landratsamt“ gebündelt, weiter entwickelt und Schritt für Schritt Handlungsmöglichkeiten umgesetzt. Ziel hierbei ist eine attraktive Gestaltung des Arbeitsplatzes und –umfeldes für alle Mitarbeiter/-innen. In 2016 wurde die vom Kreistag genehmigte Maßnahme „Teamentwicklung“ erstmals für alle „Teams“ des Landratsamtes Lörrach umgesetzt. Das Angebot der Teamentwicklung ist ein erster Schritt zur Umsetzung der Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung, um hausübergreifend die Möglichkeit zu bieten, den Teamzusammenhalt und die Teamarbeit zu stärken. Das Budget für „Teamentwicklungsaktionen“ konnte aufgrund der bewusst offen gestalteten Vorgaben in unterschiedlicher Art verwendet werden und lies sich somit individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Bereichs anpassen. Auch im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement wurden die bestehenden Angebote im Jahr 2016 erweitert und ausgebaut (z.B. Resilienz-Workshops und Ergonomie-Beratungen).

### ■ Wirkungsziel 2016 – PG 11.24

Das Landratsamt bietet ein modernes kundenorientiertes Dienstleistungsangebot in bedarfsorientierten und attraktiven Räumlichkeiten.

Bekanntermaßen dringend erforderlich ist es, einen zweiten Standort für das Landratsamt Lörrach zu errichten. Die Suche nach einem geeigneten Standort wurde gemeinsam mit der Stadt Lörrach intensiv voran getrieben. Im Herbst 2016 ist die Entscheidung gefallen, dass die Stadt Lörrach dem Landkreis Lörrach einen Teil des Grundstücks „Weberei Konrad“ Areal zur Verfügung stellen kann.

Ende November 2016 hat der Städtebauliche- und Architektenwettbewerb begonnen, aus dem die Grundstücksfläche ermittelt werden soll, die dem Landkreis verkauft werden kann. Da das Grundstück in unmittelbarer Nähe zur Arbeitsagentur und zum Jobcenter liegt, bietet es sich an, in dem voraussichtlich 2021 bezugsfertigen Neubau neben anderen Verwaltungseinheiten insbesondere soziale Dienstleistungen unterzubringen. Geplant ist, dass mit Bezug des neuen zweiten Standorts die auf das Stadtgebiet verteilten Außenstellen aufgelöst werden können und somit die mittlerweile recht hohen Mietkosten entfallen werden.

## Strategischer Schwerpunkt

---

Der Landkreis stellt sich den gesellschaftlichen Auswirkungen und Herausforderungen des demographischen Wandels im Landkreis.

### ■ Wirkungsziel 2016 PG - 11.21

- Die für die Aufgabenerfüllung in qualitativer und quantitativer Sicht erforderliche personelle Ausstattung ist sichergestellt.

Bei diesem Wirkungsziel gilt es zu unterscheiden einerseits hinsichtlich der Betrachtung der Prozesse, die hinter einer planbaren Nachfolgebesetzung stehen, und andererseits hinsichtlich der Situation der Arbeitskräftegewinnung auf dem Arbeitsmarkt. Vordergründig bleibt die Konzentration auf den Prozess der Nachfolgeplanung sowie auf das Führungsnachwuchskräfteprogramm. Der erste Schritt für eine Nachfolgeplanung ist die rechtzeitige Information an die jeweiligen Bereiche über Stellen, die in absehbarer Zeit frei werden (Rente, auslaufende Arbeitsverträge, auslaufende Abordnungen u.v.m.). Anschließend folgt das Verfahren der Stellenbesetzung. Hierzu klärt das Sachgebiet Organisation alle Gegebenheiten und Randbedingungen und unterstützt das betreffende Sachgebiet in Abstimmung mit dem Sachgebiet Personal bei offenen Fragen. Nach erfolgter Zustimmung durch die Stellenbesetzungskommission kann in der Regel die Ausschreibung der Stelle erfolgen. Nahezu alle Stellen, welche in 2016 planbar nach zu besetzen waren, sind in den Stellenbesetzungsprozess gelangt und hätten formell nachbesetzt werden können. Dennoch konnten wir auch in 2016 nicht alle Stellen besetzen. Einige ausgeschriebene Stellen konnten 100 und mehr Bewerbungen zählen, andere mussten trotz mehrfacher Ausschreibung aufgrund fehlender Passung des Bewerberfeldes für einen längeren Zeitraum unbesetzt bleiben. Besonders beanspruchend war die Situation wegen der ca. 100 zusätzlichen Stellen, die im Jahr 2016 zur Bewältigung der Flüchtlingssituation erforderlich waren.

Die Personalgewinnung hat im Personalmanagement viele Ressourcen gebunden. So wurde beispielsweise in 2016 eine prozentuale Steigerung von 38% bei den Personalauswahlverfahren verzeichnet. Für eine qualitativ gute personelle Ausstattung sorgen unsere Auswahlverfahren, die sich an den Anforderungen eines modernen, attraktiven Arbeitgebers orientieren. Unser Portfolio reicht vom Abklopfen der Kompetenzen in Bewerbungsgesprächen über Probearbeiten im Team bis hin zu ausgeklügelten Assessment Centern für Führungskräfte, wobei unser entwickeltes Führungskräfteprofil Grundlage für die Auswahl ist.

## Strategischer Schwerpunkt

---

Der Landkreis fördert eine bedarfsgerechte und moderne ambulante und stationäre medizinische Versorgung und Pflege im urbanen und ländlichen Raum.

### ■ Wirkungsziel 2016 PG – 41.10

- Das gute und regional ausgeglichene medizinische Versorgungsangebot im Landkreis ist auch zukünftig gesichert.

Mit dem Beschluss des Medizinkonzepts „Lörracher Weg 2.0“ hat der Kreistag in seiner Sitzung vom 19.10.2016 eine historische Grundsatzentscheidung zur Neuausrichtung der Krankenhausstrukturen im Landkreis getroffen und damit den Weg für den Neubau eines Zentralklinikums im Landkreis frei gemacht.

Oberstes Ziel des Konzeptes „Lörracher Weg 2.0“ ist die nachhaltige Sicherung einer guten medizinischen Versorgungsqualität und attraktiver Arbeitsplätze. Grundvoraussetzung hierfür ist eine ausreichende Größe. Diese wird mit der Zusammenführung der Leistungen aller drei Standorte der Kreiskliniken und des St. Elisabethen-Krankenhauses (Eli) in einem neuzubauenden Zentralklinikum mit ca. 650 Betten erreicht. Die Bettenzahl im Bereich der Erwachsenenpsychiatrie soll erhöht und gleichzeitig die bereits vorhandenen teil-/vollstationären psychiatrischen Betten der Kliniken des Landkreises Lörrach an das ZfP Emmendingen übertragen werden; das ZfP plant hierfür einen eigenen Neubau in enger Anbindung an das Zentralklinikum. Die Fertigstellung des Zentralklinikumbaus ist für das Jahr 2025 vorgesehen.

Nachdem im Oktober 2016 nicht nur der Kreistag, sondern auch der Landeskrankenhauseusschuss dem Medizinkonzept „Lörracher Weg 2.0“ zugestimmt und damit dem Projekt grünes Licht gegeben hat, musste die Standortfrage geklärt werden. Im Zuge der Grundstückssuche für ein Zentralklinikum hatten die Kreisklinken alle Gemeinden des Landkreises eingeladen, Angebote einzureichen. Drei Gemeinden haben dies getan: Lörrach, Rheinfeldern und Schopfheim. Die Stadt Lörrach bewarb sich mit einem an der B 317 gelegenen Areal unter dem Titel „Kombilösung Entenbad“ um das Zentralklinikum. Rheinfeldern bot ein Gelände im Gewerbegebiet Herten an; es liegt an B 34 und A 98. Schopfheim wollte das Zentralklinikum auf ein Gebiet in Gündenhäusern holen, das an der B 317 liegt. Im Januar befassten sich die Mitglieder des Aufsichtsrates der Kliniken GmbH und die Kreistagsmitglieder mit den Grundstücksofferten und deren Bewertung in einer Klausurtagung. Diese wurden seitens des Landkreises und der Kreiskliniken anhand eines umfassenden Kriterienkataloges geprüft und bewertet. Dafür wurde eine Bewertungsmatrix erstellt, die den Entscheidungsträgern als Entscheidungshilfe dienen sollte.

Aus der Klausurtagung resultierten diverse Nachforderung (z.B. Boden-, bzw. Baugrundgutachten und die Aufschlüsselung von Grundstücksnebenkosten) um die Grundstücksangebote vergleichen zu können. Die Ergebnisse der Nachforderungen flossen wiederum in die Matrix und damit in den Entscheidungsprozess ein. Eine Tendenzentscheidung, wo das Zentralklinikum (auf der Grundlage des Medizinkonzepts) gebaut werden soll, hat der Kreistag in seiner Sitzung am 05.04.2017 getroffen, indem er die Aufnahme von Verhandlungen für den von der Stadt Lörrach vorgeschlagen Standort beschlossen hat.

Die nächsten Schritte sind folgende: Aufnahme konkreter Grundstücksverhandlungen und Klärung von Detailfragen das Grundstück betreffend, Vorabstimmung des Raum- und Funktionsprogramms mit dem Ministerium, Weichenstellung „Aufnahme in das Landeskrankenhaus-Bauprogramm. Parallel dazu werden die Vertragsverhandlungen zur Übernahme des Elisabethen-Krankenhauses weiter vorangetrieben, mit dem Ziel dieses Krankenhaus ab dem 01.01.2018 als Tochtergesellschaft der Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH weiter zu betreiben.

## Strategischer Schwerpunkt

---

Der Landkreis senkt die kreisweiten Treibhausgasemissionen, wirkt auf Energiesparen und eine effizientere Energienutzung hin und fördert den Einsatz regenerativer Energien.

### ■ Wirkungsziele 2016 - PG 11.24

- Die Energieeffizienz ist erhöht und der Anteil an erneuerbaren Energien (Wärme und Strom) gesteigert im Sektor kreiseigene Gebäude.

Der EEA-Prozess zur Zertifizierung wurde bekanntermaßen erfolgreich mit der Überreichung der Auszeichnung in Silber abgeschlossen. Nun geht es darum, den Prozess weiterzuführen, damit der erwähnte Erfolg nicht nur bestätigt werden kann, sondern sich noch weitere Möglichkeiten ergeben, um die Vorbildfunktion und die Energieeffizienz zu steigern. Hierzu wurden weitere energetische Maßnahmen im Jahre 2016 durchgeführt beziehungsweise begonnen. Dazu gehört der Einbau eines BHKW im Berufsschulzentrum in Lörrach und die energetische Sanierung des Gebäudes der Helen-Keller-Schule, Außenstelle in Weil am Rhein.

- Die Potentiale für Energieeffizienz und Klimaschutz aus der Beschaffungspraxis und dem Nutzerverhalten von Mitarbeiter/-innen werden ermittelt und genutzt.

Im Jahre 2016 wurde mit der Energieagentur ein Konzept erarbeitet, das besonders auf das Nutzerverhalten der Mitarbeiter/-innen ausgerichtet wurde. Wichtig für die Verwaltung war es, in einem ersten Schritt alle Hausmeister der kreiseigenen Einrichtungen zu schulen, da diese in erster Linie dafür verantwortlich sind, entsprechend der beschlossenen Energieleitlinien darauf zu achten, dass nicht unnötig Energie verbraucht wird.

In einem zweiten Schritt sollen dann die Führungskräfte dementsprechend geschult werden (Vorbildfunktion).

### ■ Wirkungsziel 2016 - PG 11.26

- Die Potentiale für Energieeffizienz und Klimaschutz aus der Beschaffungspraxis und dem Nutzerverhalten von Mitarbeiter/-innen werden ermittelt und genutzt.

Die Aktivitäten zur Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten im Vergabe- und Beschaffungsverfahren werden in die Beschaffungsprozesse einbezogen und an den veränderten Anforderungen optimiert. Im Herbst 2016 fand eine Inhouse-Veranstaltung der Kompetenzstelle des Bundesinnenministeriums für nachhaltige Beschaffung statt. Informationen und Anregungen der Kompetenzstelle sollen in die weitere Beschaffungspraxis einbezogen werden.

Weitere Schulungstermine für die betroffenen Mitarbeiter/-innen sind 2017 vorgesehen. Spezifische Maßnahmen in den unterschiedlichen Bereich werden gemeinsam in den Teams abgestimmt und als ein kontinuierlicher Prozess angesehen.

### ■ Wirkungsziel 2016 - PG 11.30

- Die interessierte Öffentlichkeit ist über energie- und klimapolitische Themen informiert.

Die interessierte Öffentlichkeit wurde über die Aufgaben und strategische Ziele des Landkreises regelmäßig informiert.

## Strategischer Schwerpunkt

---

Im Landkreis besteht ein zukunftsorientiertes und umweltschonendes ÖPNV-Angebot.

### ■ Wirkungsziel 2016 PG – 51.20

- Das grenzübergreifende Mobilitäts-Angebot im Trinationalen Eurodistrict Basel (TEB) ist qualitativ optimiert und wird kontinuierlich benutzerorientiert weiterentwickelt.

Im Haushaltsjahr 2016 konnte im Trinationalen Eurodistrict Basel die Vorstudie für ein trinationales Mobilitätsportal abgeschlossen werden. Arbeitsgruppe und Berater kommen zu einem positiven Schluss und schlagen die Schaffung eines Mobilitätsportals vor, welches die Auskunftslücken der drei nationalen Systeme schließen kann/wird. Dank des TEB-Mobilitätsportals können Fahrgäste künftig grenzüberschreitende Verkehrsauskünfte für ÖPNV, Fahrrad, Fußgänger und motorisierten Individualverkehr erhalten. Auch die Tarifauskunft soll möglich gemacht werden und der Fahrgast soll aufgezeigt bekommen, welches Verkehrsmittel wieviel CO<sup>2</sup>-Ausstoß verursacht. Mit diesem Projekt werden nicht nur die Probleme des Dreilandraumes um Basel gelöst, sondern für den gesamten Ober- und Hochrheinraum. Für das Haushaltsjahr 2017 stehen jetzt die weiteren Verhandlungen mit Kofinanzierern und Verkehrsbetrieben auf der Agenda. Ende des Jahres 2017 soll ein fertiger INTERREG-Antrag für die Umsetzung des Portals eingereicht werden.

Weil das Projekt sich in besonderer Weise dem Thema nachhaltige und innovative Mobilität widmet und einem konkreten Bedürfnis der Bürger entspricht, wurde es bereits mit dem Sonderpreis Leitstern Energieeffizienz des Landes Baden-Württemberg ausgezeichnet.

## Strategischer Schwerpunkt

---

Der Landkreis fördert und stärkt Dienstleistung, Handwerk, Gewerbe und Industrie durch aktive Wirtschaftsförderung. Er verbessert die Außenwahrnehmungen der Region durch sein Standortmarketing und unterstützt die Fachkräftewerbung.

### ■ Wirkungsziel 2016 PG – 51.20

- Der Landkreis setzt sich kreis- und grenzübergreifend für zukunftsfähige und nachhaltige Strukturen mit dem Ziel der Verbesserung der Lebensbedingungen im Trinationalen Eurodistrict Basel (TEB) ein.

Das innovative – weil erstmals grenzüberschreitende - Projekt Internationale Bauausstellung IBA Basel 2020 konnte nach 7 Jahren mit einer erfolgreichen Zwischenpräsentation die international beachteten Projekte darstellen. Sie begeisterte die Bürger aus drei Ländern und die internationale Fachwelt gleichermaßen. Internationale Bauausstellungen zählen seit mehr als 100 Jahren zu den erfolgreichsten Instrumenten der Raum- und Stadtentwicklung in Deutschland. Die IBA Basel 2020 ist die erste IBA, welche dieses Format über die Grenze trägt und gleichzeitig in Deutschland, Frankreich und der Schweiz stattfindet. Die IBA Basel ist eine auf zehn Jahre angelegte dynamische Regionalentwicklung, welche zu einer Steigerung der Lebensqualität sowie der touristischen und wirtschaftlichen Attraktivität der gesamten Region beiträgt.

Mit der IBA Basel 2020 konnte das internationale Interesse auf die prosperierende Dreilandregion gelenkt werden. Die Projektarbeit der IBA lässt die Länder über die Grenzen zusammenwachsen und stellt die Kooperation auf eine andere Ebene. Veranstaltungen, Auftragsvergaben und Projekte wurden und werden in drei Ländern durchgeführt und eine Vielzahl an Fördermitteln konnte für, mit und durch die IBA in die Region geholt werden. Das Projekt läuft noch bis 2020 und verspricht auch in den kommenden Jahren durch Projekte wie die Tram 3 nach Saint-Louis, Entwicklungsvision 3Land oder das Rheinuferprojekt „Rheinliebe“ unserer Dreiland-Region ein neues Gesicht zu geben.

## Weitere Aufgabenschwerpunkte 2016

---

### **Flüchtlingsunterbringung**

Die insbesondere im Jahre 2015 und Anfang 2016 sehr intensiven Bemühungen, die zugewiesenen Flüchtlinge angemessen unterzubringen, haben letztendlich dazu geführt, dass es dem Landkreis Lörrach gelungen ist, ausreichend sogenannte Gemeinschaftsunterkünfte zu errichten und anzumieten.

Besonders Wert wurde darauf gelegt, den sozialen Frieden in den Stadt- und Dorfgemeinschaften zu erhalten. Dieses ist neben der intensiven Einbindung ehrenamtlichen Engagements unter anderem auch dadurch gelungen, dass keine einzige Gemeinde- oder Sporthalle mit Flüchtlingen belegt werden musste. Die Zahl der neu ankommenden Flüchtlinge hat sich seit dem Frühjahr 2016 derart geändert, dass aktuell keine zusätzlichen GU's mehr benötigt werden. Im vergangenen Jahr wurden die ersten Gemeinschaftsunterkünfte bereits zurückgebaut oder die bestehenden Mietverträge beendet.

Aktuell werden vom Bund und vom Land Gesetze bzw. Verordnungen immer wieder angepasst, so dass bezüglich des Rückbaus der Gemeinschaftsunterkünfte abwartend gehandelt werden muss.

### **Räumliche Zwischenlösung bis zum Bau des zweiten Standortes des LRA**

Bekanntlich wird das Landratsamt Ende 2017 das Gebäude Haus 3 (Postareal) räumen müssen, da der Mietvertrag vom Eigentümer fristgerecht Ende letzten Jahres gekündigt wurde. Die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten für 87 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltete sich anfangs sehr schwer, doch konnte letztlich eine Lösung auf Mietbasis (Entenbad) gefunden werden. Die Raumplanung insgesamt nimmt aufgrund der derzeitigen Knappheit an Büroräumen einen erheblichen Anteil an personellen Ressourcen des Fachbereichs Planung & Bau in Anspruch. Auch ist immer wieder auf Veränderungen in den Häusern 1 und 2 zu reagieren. Zusätzliche Aufgaben durch Gesetzesänderungen führen dazu, dass auf den personellen Zuwachs durch Akquirieren neuer Räumlichkeiten reagiert werden muss.

### **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als unverzichtbarer Service**

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat im fünften Jahr nach der Einrichtung der Stabsstelle intensiv an der Erreichung ihrer wesentlichen Ziele gearbeitet: Information der Bürgerinnen und Bürger über Aufgaben und strategische Ziele des Landkreises sowie eine konstante Präsenz in der Presse. Mit rund vier Pressemitteilungen wöchentlich (2016) ist ein stetiger Informationsfluss gegeben, ebenso durch die regelmäßig stattfindenden Termine für und unter Einbeziehung der Presse. Ein Schwerpunkt der Arbeit der Stabsstelle lag in ihrer Funktion als Servicestelle für die regionale und überregionale Medienlandschaft, die partiell intensive interne Recherche- und Abstimmungstätigkeit mit sich brachte.

Der 2015 neu gestaltete Internetauftritt ergänzt das Informations- und Serviceangebot deutlich, insbesondere durch die Mitte des Jahres eingeführte Zurverfügungstellung der öffentlichen Vorlagen sowie die damit verbundene aktive Bewerbung der Gremienarbeit.

## Weitere Aufgabenschwerpunkte 2016

---

### **Die papierlose Gremienarbeit als Teil einer modernen Verwaltung**

Die Kreisgeschäftsstelle hat seit der Einführung eines elektronischen Informations- und Dokumentenmanagementsystems 2014 für Kreisräte auch im Folgejahr erfolgreich an den weiteren Schritten gearbeitet: Die aufwendigen Vorbereitungen für die Einführung der papierlosen Gremienarbeit anhand von kreiseigenen Tablets wurden in die Wege geleitet.

Erläuterungen zur Teilergebnisrechnung 2016

PG THH1	PLAN 2016	IST 2016	Abw eichung 2016	Erläuterung
11.10	-731.605	-713.743	17.861	Minderaufw endungen bei Repräsentationsmitteln
11.11	-119.051	-175.775	-56.724	Abw eichung verursacht durch Anschaffung Tablets (geplant für 2017, verbucht in 2016), nicht geplante Druckexemplare für die KR (Bsp. Nahverkehrsplan) und nicht geplante Öffentliche Bekanntmachungen zu Sitzungen (Änderungen TO und sehr umfangreiche TO).
11.12	-872.947	-692.120	180.827	Minderaufw endungen Personal aufgrund vieler unbesetzter Stellen, Minderaufw endungen Wartungs- und Betreuungskosten MIS und Software Personalcontrolling
11.14	-649.466	-566.690	82.776	Minderaufw endungen Personal aufgrund unbesetzter Stellen, Minderaufw endungen Repräsentationsmittel, Minderaufw endungen Zuschüsse Integrationsprojekte (Übertrag nach 2017)
11.20	-2.373.166	-2.272.534	100.632	Minderaufw endungen für Gutachten- und Sachverständigenkosten im Rahmen von Organisationsuntersuchungen und Stellenbew ertungen
11.21	-3.466.289	-2.790.435	675.854	Rückerstattung Sanierungsgeld rund 500 TEUR; Nichtausschöpfung des Fortbildungsbudgets.
11.22	-1.821.950	-1.679.085	142.865	Mehrerträge aus Säumniszuschlägen und Mahngebühren, Minderaufw endungen aufgrund personeller Vakanzten, zielgerichteten Einsatzes bei Vollstreckungsmaßnahmen und div. Budgeteinsparungen.
11.24	-9.499.216	-8.234.968	1.264.248	Elektrotechnische Sanierung GWS Lörrach (550.000 EUR), Elektrotechnische Sanierung HKS Maulburg (360.000 EUR), Minderaufw endungen Gebäudebew irtschaftung (88.500 EUR), Minderaufw endungen Gebäudeunterhaltung (87.000 EUR), Architektenw ettbew erb 2. Standort LRA (80.000 EUR)
11.25	-105.884	-99.226	6.659	
11.26	-1.721.231	-1.625.090	96.141	Die Abw eichungen resultieren insbesodnere durch Stellenvakanzten (28.298 EUR), durch nicht in Anspruch genommene Aufw endungen für Sach- und Dienstleistungen (6.675 EUR) sowie für sonstige ordentliche Aufw endungen (43.386 EUR), wie z.B. Porto- und Transportkosten, Bürobedarf, Bekanntmachungen sowie Bücher und Zeitschriften. Dazu kommt noch ein Plus an Erträgen in Höhe von 16.823 EUR, insbesondere durch Erstattungen von Bund und sonstigen öffentlichen Bereichen.
11.30	-100.982	-129.372	-28.390	Deutlich mehr Aufw endungen für EDV (Internet) als geplant, u.a. durch Nacharbeiten zum Relaunch vom Nov. 2015.
11.33	-4.347	-4.504	-157	
41.10	16.545	-160.307	-176.851	Abschreibung Investitionskostenzuschuss Kliniken GmbH
51.20	-387.544	-411.218	-23.674	Verschiebung Projekte (Übertrag von 2015 nach 2016)
53.70	863.385	872.353	8.967	
61.10	139.751.800	142.878.560	3.126.760	Schlüsselzuw eisungen (2.381.100 EUR), Grunderw erbsteuer (742.200 EUR)
61.20	-15.900	446.814	462.714	Zinserträge trotz Niedrigzinsphase generiert; keine Kassenkreditzinsen erforderlich; Darlehenszinsen fallen später an; Ergebnisverbesserung aus Wertberichtigung von Forderungen
<b>gesamt</b>	<b>118.762.151</b>	<b>124.642.660</b>	<b>5.880.510</b>	

## Weiterführende Erläuterungen

---

Die Ergebnisverbesserung im THH 1 beträgt rd. 5,9 Mio. EUR. Diese setzt sich neben Verbesserungen im Personalaufwand im Wesentlichen aus folgenden drei Bereichen zusammen:

- 11.24 Gebäudemanagement: Minderaufwendungen/Mehrerträge von 1.264.248 EUR

Die für 2016 geplanten elektrotechnischen Sanierungsarbeiten an der Gewerbeschule Lörrach und Helen-Keller-Schule Maulburg können erst 2017 durchgeführt werden, so dass es im Jahr 2016 hierdurch zu Minderaufwendungen in Höhe von rund 900.000 EUR kam, die allerdings 2017 anfallen werden, und somit keine Einsparungen darstellen. Hinzu kommen Minderaufwendungen bei der Gebäudebewirtschaftung (88.500 EUR) und bei der Gebäudeunterhaltung (87.000 EUR).

Die für den Architektenwettbewerb für den 2. Standort der Verwaltung eingeplanten 80.000 EUR werden 2017 benötigt.

- 61.10 Steuern, allgemeine Zuweisungen, Umlagen: Mehrerträge von 3.126.760 EUR

Die Schlüsselzuweisungen nach § 8 FAG brachten mit leicht höheren Einwohnerzahlen bei einem aufgrund der November-Steuerschätzung erhöhten Kopfbetrag von 646 EUR (VJ: 614 EUR) und einer Ausschüttungsquote von 71,2 % für das Jahr 2016 eine Verbesserung von 2.203.100 EUR. Zudem gab es noch Nachzahlungen für die Jahre 2014 und 2015 in Höhe von insgesamt 178.000 EUR.

Die Grunderwerbsteuer entwickelte sich gegenüber dem Rekordergebnis aus dem Jahr 2015 um rd. 440.000 EUR rückläufig, führte bei einem Planansatz von 14 Mio. EUR aber dennoch zu Mehrerträgen in Höhe von rd. 742.200 EUR, welche insbesondere aus den Monaten Juli, August, Oktober und November 2016 resultierten. Dies entspricht einem Rückgang um - 2,9 % gegenüber dem Vorjahr (Landkreise BW: - 0,5 %).

- 61.20 sonstige Finanzwirtschaft: Verbesserungen in Höhe von 462.714 EUR

In dieser Produktgruppe werden die Wertberichtigungen auf Forderungen abgebildet. Aus den im Rahmen des Jahresabschlusses 2016 erfolgten Einzel- und Pauschalwertberichtigungen auf Forderungen ergibt sich eine Ergebnisverbesserung in Höhe von rd. 386.500 EUR (VJ: 104.700 EUR) für das Rechnungsjahr 2016. Diese Abweichung ist jedoch als einmaliger Effekt zu bewerten, da in 2016 dazu übergegangen wurde, die Forderungen, welche im Rahmen der Einzelwertberichtigung beurteilt wurden, nicht zudem bei der Pauschalwertberichtigung zu berücksichtigen.

Aufgrund der guten Liquidität konnten in 2016 darüber hinaus die geplanten Zinsaufwendungen für Kassenkredite in Höhe von 20.000 EUR eingespart werden. Hingegen konnte trotz Niedrigzinsphase zu Jahresbeginn noch Zinserträge in ansehnlicher Höhe erwirtschaftet werden.

Da nur die letzte Tranche aus dem KfW-Programm „Energieeffizient sanieren“ in Höhe von 800.000 EUR abgerufen wurde, fielen auch die mit 15.900 EUR eingeplanten Darlehenszinsen nicht in vollem Umfang an.

Investitionen 2016

PG	Bezeichnung der Investitionsmaßnahme	zeitliche Umsetzung	Gesamt-betrag	bis 2015 finanziert	Ermächti-gungsübertra-gungen aus Vorjahr	2016 PLAN	2016 IST	Ermächti-gungsübertra-gungen ins Folgejahr	Finanzpl. Jahre 2017-2019
			- in EUR -	- in EUR -	- in EUR -	- in EUR -	- in EUR -	- in EUR -	- in EUR -
11.24	Umsetzung Masterplan LRA	2015-2019	-200.000		-200.000				
11.24	Baumaßnahme Landratsamt 2. Standort	2016-2019	-17.300.000			-200.000		-400.000	-14.000.000
	Aktiviere Eigenleistung		-7.447						
11.24	Energ. Sanierung GWS Lörrach Bau A	2013-2016	-1.800.000	-1.415.448	-172.830		-190.561		
	Aktiviere Eigenleistung		-44.998						
11.24	Trafostation BSZ Lörrach	2015-2016		-159.473	-16.940		-13.582		
	Aktiviere Eigenleistung		-7.262						
11.24	Blockheizkraftwerk Kaufm. Schule Lörrach	2014-2016	-125.000	-107.477	-17.520		-55.079		
	Aktiviere Eigenleistung		-15.800						
11.24	2. Rettungsweg HKS Maulburg	2014-2015	-250.000	-271.333	-243		-1.285		
	Aktiviere Eigenleistung		-12.699						
11.24	Umbau Physik/Chemielabor MPS Lörrach	2015-2016	-100.000		-100.000		-8.955	-91.000	
	Aktiviere Eigenleistung		-3.097						
11.24	Planungskosten Umbau/- Erweiterung Schulentwicklung	2016	-200.000			-200.000		-200.000	
11.24	GWS Lörrach Aufhebung Parallelstruktur - Schulentwicklung -	2016	-200.000			-200.000		-200.000	
11.24	GWS Schopfheim Modernisierung - Schulentwicklung -	2016-2017	-500.000			-50.000		-50.000	-450.000
11.24	GWS Rheinfelden Modernisierung Chemie - Schulentwicklung -	2016	-140.000			-140.000	-62.245	-77.700	
	Aktiviere Eigenleistung		-8.765						
11.24	Neubau Klassenzimmer	2016-2017	-800.000			-400.000		-400.000	-400.000
11.24	Energ. Sanierung HKS-Kiga Weil am Rhein	2016	-200.000			-200.000	-105.607	-94.300	
	Aktiviere Eigenleistung		-8.897						
11.24	Neubau einer Gemeinschaftsunterkunft f. Flüchtlinge u. Asylbewerber in Lörrach	2014-2017	-6.400.000	-75.589	-3.324.410	-2.000.000	-215.200		
	Aktiviere Eigenleistung		-44.142						
11.24	Grunderwerb GU für Flüchtlinge/Asylbewerber Rheinfelden	2015-2018	-10.600.000		-1.000.000	-400.000			
11.24	Neubau einer GU für Flüchtlinge und Asylbewerber in Grenzach-Wyhlen	2016-2018	-6.400.000			-400.000			
XX.XX	Software und bewegliches Anlagevermögen	fortlaufend			-18.937	-48.000	-68.329		-73.700
<b>Saldo aus Investitionstätigkeit</b>			<b>-45.368.107</b>	<b>-2.029.320</b>	<b>-4.850.880</b>	<b>-4.238.000</b>	<b>-720.843</b>	<b>-1.513.000</b>	<b>-14.923.700</b>

## Erläuterungen zu den Investitionen 2016

---

Die bedeutendste investive Maßnahme im Haushaltsjahr 2016 sollte der Bau von Gemeinschaftsunterkünften zur vorübergehenden Unterbringung von Flüchtlingen sein.

Aufgrund der stark zurückgehenden Zahl an Neuzugängen im Flüchtlingsbereich und aufgrund der Entscheidung der Landesregierung, dass Asylbewerber künftig möglichst bis zur Entscheidung über ihren Asylantrag in den Erstaufnahmeeinrichtungen des Landes verbleiben sollen und im Anschluss daran direkt in die Anschlussunterbringung der Kommunen zugewiesen werden, wurde entschieden, vom Bau neuer Gemeinschaftsunterkünfte abzusehen.

Auch die Gründung eines Eigenbetriebes zum Bau der Gemeinschaftsunterkünfte wurde daher nicht weiter verfolgt.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil in der Investitionsplanung sind die Maßnahmen im Rahmen der Regionalen Schulentwicklung. Hier konnten einige der geplanten Maßnahmen begonnen oder umgesetzt werden. Da der gesamte Prozess bis ins Jahr 2020 geplant ist und die Maßnahmen erst 2016 genauer definiert wurden, wurde in diesem Zuge auch die Investitionsplanung der neuen Situation angepasst. So wurden die Arbeiten zur Sanierung des Chemiebereichs in der Gewerbeschule Rheinfeldern im vergangenen Herbst vergeben. Die Arbeiten werden allerdings erst in den Osterferien 2017 beginnen und Anfang 2018 abgeschlossen sein. Da alle Maßnahmen im laufenden Schulbetrieb durchgeführt werden müssen, kommt es hier zu Verzögerungen gegenüber der ersten groben Projektplanung.

Die für 2016 geplanten Planungskosten zum Bau eines zweiten Standortes für das Landratsamt konnten noch nicht ausgezahlt werden. Diese werden im Jahr 2017 nach Beendigung des Architektenwettbewerbs benötigt.

Teilergebnisrechnung

Ifd. Nr.	Teilergebnisrechnung Ertrags- und Aufwandsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässiger Mehraufw. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	+ Umlagen, Zuweisungen, Zuschüsse	144.204.218,72	149.134.500	152.252.108,89	3.117.608,89	2.632.950,13	0	484.658,76-	0
4	+ Öffentlich-rechtliche Entgelte	142.873,17	140.600	141.630,11	1.030,11	0	0	1.030,11-	0
5	+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	415.728,52	428.300	446.622,97	18.322,97	0	0	18.322,97-	0
6	+ Kostenerstattungen, Kostenumlagen	1.189.397,24	1.122.930	1.186.670,68	63.740,49	0	0	63.740,49-	0
7	+ Zinsen und ähnliche Erträge	71.929,10	21.200	63.195,87	41.995,87	0	0	41.995,87-	0
8	+ Aktivierte Eigenleistungen	63.469,20	0	40.363,75	40.363,75	0	0	40.363,75-	0
9	+ Sonstige ordentliche Erträge	471.665,94	56.300	683.938,13	627.638,13	0	0	627.638,13-	0
10	= Ordentliche Erträge	146.559.281,89	150.903.830	154.814.530,40	3.910.700,21	2.632.950,13	0	1.277.750,08-	0
11	- Personalaufwendungen	10.657.717,37-	11.843.348-	10.874.586,53-	968.761,10	0	8.000,00-	976.761,10-	105.800,00-
13	- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	7.162.076,98-	7.794.017-	6.745.540,88-	1.048.475,76	3.635,85-	711.664,00-	1.763.775,61-	1.526.688,00-
14	- Planmäßige Abschreibungen	1.763.913,79-	1.561.277-	1.771.942,31-	210.664,87-	0	0	210.664,87	0
15	- Zinsen und ähnliche Aufwendungen	34.808,90-	66.600-	36.757,75-	29.842,25	0	0	29.842,25-	0
16	- Transferaufwendungen	8.845.408,65-	9.673.800-	9.673.245,71-	554,29	0	65.000,00-	65.554,29-	66.640,00-
17	- Sonstige ordentliche Aufwendungen	1.131.916,51-	1.202.638-	1.069.796,97-	132.840,55	0	98.600,00-	231.440,55-	120.912,00-
18	= Ordentliche Aufwendungen	29.595.842,20-	32.141.679-	30.171.870,15-	1.969.809,08	3.635,85-	883.264,00-	2.856.708,93-	1.820.040,00-
19	= Anteiliges ordentliches Ergebnis	116.963.439,69	118.762.151	124.642.660,25	5.880.509,29	2.629.314,28	883.264,00-	4.134.459,01-	1.820.040,00-
40	+ Erträge aus internen Leistungen	21.828.341,72	23.527.948	21.218.388,79	2.309.559,13-	0	0	2.309.559,13	0
51	- Aufwand für Mitwirkungsleistungen	19.875,28-	20.046-	18.764,70-	1.281,07	0	0	1.281,07-	0
52	- Aufwand für Serviceleistungen	1.707.455,89-	1.862.604-	1.619.178,74-	243.424,83	0	0	243.424,83-	0
53	- Aufwand für Miete (intern)	801.858,45-	656.229-	670.528,50-	14.299,69-	0	0	14.299,69	0
54	- Aufwand für IuK	358.851,93-	353.069-	357.831,05-	4.761,60-	0	0	4.761,60	0
55	- Aufwand für Steuerungs-/unterstützung	23.400,00-	33.602-	32.866,42-	735,85	0	0	735,85-	0
60	- Kalkulatorische Kosten	272.235,71-	193.884-	230.475,99-	36.591,87-	0	0	36.591,87	0
70	= Kalkulatorisches Ergebnis	18.644.664,46	20.408.514	18.288.743,39	2.119.770,54-	0	0	2.119.770,54	0
90	= Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	135.608.104,15	139.170.665	142.931.403,64	3.760.738,75	2.629.314,28	883.264,00-	2.014.688,47-	1.820.040,00-

Teilfinanzrechnung

lfd. Nr.	Teilfinanzrechnung Einzahlungs- und Auszahlungsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässige Mehrausz. 2016	Ermächti- gungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	+ Einzahlungen der Ergebnisrechnung	145.479.904,86	150.814.530	154.150.514,50	3.335.984,31	2.632.950,13	0	703.034,18-	0
2	- Auszahlungen der Ergebnisrechnung	27.987.718,15-	30.568.826-	28.043.691,64-	2.525.134,51	3.635,85-	883.264,00-	3.412.034,36-	1.820.040,00-
3	= Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf aus lfd. Verwaltungstätigkeit	117.492.186,71	120.245.704	126.106.822,86	5.861.118,82	2.629.314,28	883.264,00-	4.115.068,54-	1.820.040,00-
4	+ Einzahlungen aus Investitionszuwendungen	9.860,00	0	0	0	0	0	0	0
8	+ Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit	300.000,00	0	0	0	0	0	0	0
9	= Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	309.860,00	0	0	0	0	0	0	0
10	- Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden	0	0	0	0	0	1.000.000,00-	1.000.000,00-	0
11	- Auszahlungen für Baumaßnahmen	636.791,26-	4.190.000-	637.727,12-	3.552.272,88	3.583.857,53	3.831.943,00-	3.800.358,35-	1.513.000,00-
12	- Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen	86.225,85-	48.000-	83.115,95-	35.115,95-	16.178,91-	18.937,04-	0	0
13	- Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen	1.108.558,00-	0	0	0	0	0	0	0
14	- Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen	1.500.000,00-	0	0	0	0	0	0	0
16	= Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	3.331.575,11-	4.238.000-	720.843,07-	3.517.156,93	3.567.678,62	4.850.880,04-	4.800.358,35-	1.513.000,00-
17	= Saldo aus Investitionstätigkeit	3.021.715,11-	4.238.000-	720.843,07-	3.517.156,93	3.567.678,62	4.850.880,04-	4.800.358,35-	1.513.000,00-
18	= Finanzierungsmittelüberschuss/-fehlbetrag	114.470.471,60	116.007.704	125.385.979,79	9.378.275,75	6.196.992,90	5.734.144,04-	8.915.426,89-	3.333.040,00-
19	+ Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen	0	3.400.000	800.000,00	2.600.000,00-	0	0	2.600.000,00	0
20	- Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen	0	87.400-	58.824,00-	28.576,00	0	0	28.576,00-	0
21	= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	0	3.312.600	741.176,00	2.571.424,00-	0	0	2.571.424,00	0
22	= Delta Finanzierungsmittelbestand	114.470.471,60	119.320.304	126.127.155,79	6.806.851,75	6.196.992,90	5.734.144,04-	6.344.002,89-	3.333.040,00-

## Ausblick, Chancen und Risiken

---

### **Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung als besondere Herausforderung der Zukunft**

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und auch vor dem Hintergrund, dass es insbesondere auch für den öffentlichen Dienst zunehmend schwieriger wird, für ausscheidende Mitarbeitende eine geeignete Nachfolge zu finden, stellt die Gewinnung und die Bindung von Fachkräften eine große Herausforderung dar. Der Landkreis Lörrach steht auf dem Arbeitsmarkt – nicht zuletzt auch wegen der Grenzlage – in großer Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern. Um diese Konkurrenzsituation gut zu bewältigen, unternimmt das Landratsamt große Anstrengungen, um sein Profil als attraktiver Arbeitgeber weiter zu schärfen. Unter anderem zu nennen sind hierbei die nachfolgend aufgeführten Aktivitäten.

#### Arbeitgebermarke – Employer Branding

Beginnend mit der Überarbeitung der Aktivitäten im Ausbildungsmarketing wurde die Thematik „attraktiver Arbeitgeber Landratsamt“ für externe Zielgruppen forciert. Das Ausbildungsmarketing wurde im Jahr 2016 erstmals um die WhatsApp Karrieretage erweitert. Für seine Innovation erhielt das Landratsamt 2016 eine Nominierung für den Human Resource Excellenz Award. Grundlegende Anforderungen für das Employer Branding, die Arbeitgeberattraktivität und das Social Media Recruiting sowie deren Bedeutung für kommunale Arbeitgeber wurden Ende 2016 in einer Master Thesis definiert und herausgearbeitet. Die vorgeschlagenen Maßnahmen gelangen nun schrittweise zur Umsetzung. Die Umsetzung unter Einbeziehung der Mitarbeitenden verbessert das Arbeitgeberimage nach innen und außen und erhöht die Identifikation und Mitarbeiterbindung. Die Implementierung einer Arbeitgebermarke schärft das Profil des Landratsamts als attraktiver Arbeitgeber und erleichtert so in einem immer schwieriger werdenden Umfeld die externe Personalgewinnung in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels.

#### Zertifizierung „Audit Beruf und Familie“

Das Landratsamt ist bereits mit vielen Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterwegs. Selbst Führungskräften auf allen Ebenen ist es möglich, eine Auszeit für ihren Nachwuchs zu nehmen. Von Teilzeit über flexible Arbeitszeiten bis hin zu Telearbeit ist das Spektrum des Landratsamts breit aufgestellt. Nun gilt es, dies auch nach außen zu tragen, um potentiellen Bewerbern einen entsprechenden Hinweis zu geben und sich so vor Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Mit der Teilnahme am „Audit Beruf und Familie“ wurden bisherige Aktivitäten gebündelt und Inhalte des familienfreundlichen Arbeitgebers strategisch verankert. Das Landratsamt wurde im Oktober 2016 für seine familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet. Die Umsetzung der Ziele aus der Auditierung tragen weiterhin zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und der Entwicklung unserer Arbeitgebermarke bei. Darüber hinaus wird in den nächsten 3 Jahren an 45 Maßnahmen bzw. Ideen gearbeitet werden, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Landratsamt weiter zu verbessern.

#### Umsetzung des Schulungsprogramms für Führungskräfte

Den Führungskräften obliegt in jeder Organisation im Bereich Personalentwicklung eine Schlüsselrolle. Sie sind die ersten Personalentwickler, da sie ihre Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen am besten kennen.

In 2016 begann die Umsetzung der Module des Führungskräfteweiterbildungsprogramms. Das Programm bietet Führungskräften ein breites Spektrum an Schulungen in sozialen, personalen, methodischen und fachlichen Kompetenzen. Die positiven Erfahrungen tragen zur weiteren erfolgreichen Umsetzung des Programms in 2017 bei.

#### Nachfolgeplanung und Wissensmanagement

Um die zur Aufgabenwahrnehmung erforderliche personelle Ausstattung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Sicht sicherzustellen, wird auf eine frühzeitig mit den Fachbereichen abgestimmte Nachfolgeplanung geachtet. Dadurch sollen Vakanzzeiten reduziert werden. Zukünftig sollen im Rahmen von Wieder- und Neubesetzungen Instrumente des Wissensmanagements implementiert werden, um gezielt Wissen zu sichern bzw. eine Wissensweitergabe zu steuern.

#### Digitalisiertes Personalmanagement

Die Erwartung von Mitarbeitenden an eine dienstleistungsorientierte und moderne Verwaltung beinhaltet auch die Entwicklung von IT-gestützten Workflows und modernen Softwarelösungen, mit denen aktuelle Themen methodisch und didaktisch zeitgemäß aufbereitet werden können, wie z.B. die Implementierung von e-Learning und der Bereitstellung eines internen Weiterbildungsprogramms. 2016 wurde das Online-basierte e-Recruitingssystem „Check In“ eingeführt. 2017 wird eine Software zur Workflow basierten Erstellung von Arbeitszeugnissen eingeführt werden.

#### Digitalisierung der Verwaltung / Verwaltung 4.0

Vor dem Hintergrund eines tendenziell eher anwachsenden Aufgabenspektrums bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit in Bezug auf die Finanzen, aber auch in Bezug auf den Arbeitsmarkt (Fachkräftemangel), wird es für den Erfolg der Landkreisverwaltung von entscheidender Bedeutung sein, die Chancen, die die anstehende Digitalisierung der Arbeitsprozesse in sich birgt, zu nutzen. Um diese Neugestaltung konzeptionell und zielorientiert angehen zu können, wird 2017/18 ein Konzept erarbeitet werden, das es in den nächsten Jahren konsequent umzusetzen gilt. Vom Gelingen dieses Prozesses wird abhängen, wie effizient und modern sich die Landkreisverwaltung in einigen Jahren präsentieren kann. Hierzu wird es zunächst entsprechenden Investitionen bedürfen.

#### Kreditaufnahmen und Zinsentwicklung

Da aufgrund der stark rückläufigen Flüchtlingszahlen der Neubau weiterer Gemeinschaftsunterkünfte entbehrlich wurde, brauchen die dafür vorgesehenen Darlehensaufnahmen in Höhe von rd. 9,5 Mio. EUR nicht in Anspruch genommen werden. Dennoch steht der Landkreis vor der Bewältigung eines umfangreichen Investitionsprogramms, für dessen Finanzierung Darlehensaufnahmen in Höhe von 19,5 Mio. EUR geplant sind. Hinzu kommt eine Förderung des Zentralklinikneubaus. Hierzu bietet die aktuelle Niedrigzinsphase ein günstiges Umfeld, die Entwicklung der langfristigen Zinsentwicklung bleibt zu beobachten. Auf der Geldanlage Seite bleibt zu hoffen, dass durch eine vorausschauende Liquiditätsplanung Negativzinsen weiterhin umgangen werden können.

11.21 Personalmanagement

Ziele & Kennzahlen

Martin Sander, FBL Personal & Organisation – Verwaltungsausschuss

WIRKUNGSZIELE		Zielgruppe
A	S Die Mitarbeiter/-innen arbeiten gerne für das Landratsamt Lörrach und sind zufrieden mit ihrer Arbeit.	alle Mitarbeiter/-innen
B	S Die für die Aufgabenerfüllung in qualitativer und quantitativer Sicht erforderliche personelle Ausstattung ist sichergestellt.	Alle Organisationseinheiten des Landratsamtes sowie EAL

Um die Wirkungsziele zu erreichen wurden folgende LEISTUNGSZIELE definiert		Messgröße
A 1	S Durch Aus- und Fortbildung im Rahmen der Personalentwicklung sollen Potentiale gezielt entwickelt und gefördert werden. Die Mitarbeiter/-innen werden hinsichtlich der fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen aus- und weitergebildet.	A 1k1, A 1k2, A 1k3, A 1k4
A 2	S Den Mitarbeiter/-innen stehen attraktive Rahmenbedingungen zur Verfügung.	A 2 k1
B 1	S Eine zwischen dem FB P&O und dem jeweiligen Fachbereich rechtzeitig abgestimmte Nachfolgeplanung ermöglicht grundsätzlich bis zum Ausscheiden der stelleninhabenden Person eine Wiederbesetzung der vakanten Stelle.	B 1k1, B 1k2

Um die Leistungsziele zu erreichen wurden folgende MAßNAHMEN geplant		Umsetzungsgrad
A 1.1	S Für die Mitarbeiter/-innen und Mitarbeiter, Führungskräfte und neue Führungskräfte des Landratsamtes Lörrach werden bedarfsgerechte Schulungen auf der Grundlage der Grundsätze für Führung & Zusammenarbeit angeboten und durchgeführt.	75 %
A 1.2	S Das Weiterbildungsprogramm, welches die Entwicklung der Kompetenzen von bestehenden und zukünftigen Führungskräften im Landratsamt Lörrach unterstützt, wird in 2016 umgesetzt. Bis Ende 2016 sind 5 Angebote durchgeführt. Die Wirksamkeit der Angebote wird evaluiert.	100 %
A 1.3	S Pro Jahr werden 4 potentielle Führungsnachwuchskräfte in einem gemeinsam mit anderen Landkreisen durchgeführten Führungsnachwuchskräfteprogramm (FNK) gefördert und auf eine mögliche Führungsaufgabe vorbereitet. Die Auswahl der Teilnehmer/-innen am Führungsnachwuchskräfteprogramm wird im 4. Quartal 2015 getroffen. Das modular aufgebaute Programm wird zusammen mit vier weiteren Landkreisen von Januar bis Dezember 2016 durchgeführt.	100 %
A 2.1	S Um die Arbeitszufriedenheit festzustellen, wurde 2014 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Nach der Ausarbeitung von Maßnahmenideen in 2015 erfolgt 2016 die nachhaltige Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung. Zur Überprüfung der Ergebnisse ist eine weitere Mitarbeiterbefragung geplant.	100 %
A 2.2	S Die Förderung der Nutzung des ÖPNV im Rahmen des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber soll thematisiert werden. Hierbei wird 2016 die Möglichkeit einer Zuschussung der Fahrtkosten geprüft.	50 %
B 1.1	S Die jährlich ausscheidenden Personen werden rechtzeitig im Personal-Systemermittelt (Sachbearbeitungen mind. 1/2 Jahr vorher; Führungskräfte mind. 1 Jahr vorher). Daran schließt sich in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachbereich die konkrete Nachfolgeplanung an.	100 %

KENNZAHLEN der ZIELERREICHUNG		ZIEL	IST	Kommentierung der Abweichung
A 1 k1	S Anzahl der Angebote (Weiterbildungsprogramm)	15	17	u.a. Office Schulungen; Resilienzschulungen,
A 1 k2	S Auslastung der Kurse (%)	80	100	
A 1 k3	S Rückläufer Fragebogen (%)	75	75	Feedback-Bögen wurden sukzessive ausgehändigt
A 1 k4	S Teilnehmerzahl FNK-Programm	4	4	
A 2 k1	S durchschnittl. Beschäftigungsdauer (in Jahren)	11	10,62	
B 1 k1	S durchschn. Vakanzeit in Kalendertagen über alle (vakanten) Positionen hinweg	45	59	Durchschnitt in Bezug auf die Gesamtsumme vakanter Stellen
B 1 k2	S Anteil rechtzeitiger Stellenbesetzungen an allen Wiederbesetzungen (%)	55	54	rechtzeitige Stellenbesetzung: innerhalb 1Mon. nach Vakanz

GESAMTBETRACHTUNG

Im Personalmanagement wurden die Jahresziele weitgehend erreicht. Hervorzuheben ist die steigende Anzahl an Personalauswahlverfahren, die im Kalenderjahr 2016 um 40% gestiegen ist. Dies liegt einerseits an der Anzahl neu geschaffener Stellen, andererseits auch an organisatorischen Veränderungen, internen Wechseln und an der Fluktuation. Das Angebot der Führungskräfteentwicklung wurde in 2016 gut angenommen, bedarf aber in 2017 und darüber hinaus einer weiteren Professionalisierung.

Teilergebnisrechnung

Personalmanagement 11.21

Martin Sander, FBL Personal & Organisation – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilergebnisrechnung Ertrags- und Aufwandsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässiger Mehraufw. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	+ Umlagen, Zuweisungen, Zuschüsse	10.752,00	19.200	11.140,00	8.060,00-	0	0	8.060,00	0
5	+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	77.311,43	80.000	80.630,01	630,01	0	0	630,01-	0
6	+ Kostenerstattungen, Kostenumlagen	38.249,81	0	6.742,88	6.742,88	0	0	6.742,88-	0
9	+ Sonstige ordentliche Erträge	835,55	0	0	0	0	0	0	0
10	= Ordentliche Erträge	127.148,79	99.200	98.512,89	687,11-	0	0	687,11	0
11	- Personalaufwendungen	2.740.926,32-	2.745.626-	2.266.607,60-	479.018,08	0	0	479.018,08-	0
13	- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	375.457,41-	578.108-	407.855,23-	170.252,45	0	48.073,00-	218.325,45-	84.600,00-
14	- Planmäßige Abschreibungen	4.465,86-	3.417-	4.485,26-	1.067,78-	0	0	1.067,78	0
16	- Transferaufwendungen	3.933,83-	3.600-	4.059,16-	459,16-	0	0	459,16	0
17	- Sonstige ordentliche Aufwendungen	216.597,05-	234.738-	205.940,63-	28.797,57	0	5.000,00-	33.797,57-	20.000,00-
18	= Ordentliche Aufwendungen	3.341.380,47-	3.565.489-	2.888.947,88-	676.541,16	0	53.073,00-	729.614,16-	104.600,00-
19	= Anteiliges ordentliches Ergebnis	3.214.231,68-	3.466.289-	2.790.434,99-	675.854,05	0	53.073,00-	728.927,05-	104.600,00-
40	+ Erträge aus internen Leistungen	3.705.858,41	3.914.692	3.183.917,78	730.774,26-	0	0	730.774,26	0
52	- Aufwand für Serviceleistungen	266.937,88-	270.131-	239.985,72-	30.145,73	0	0	30.145,73-	0
53	- Aufwand für Miete (intern)	169.235,97-	122.467-	117.864,23-	4.602,49	0	0	4.602,49-	0
54	- Aufwand für IuK	58.199,87-	54.575-	54.003,35-	571,56	0	0	571,56-	0
60	- Kalkulatorische Kosten	1.313,22-	1.230-	1.488,23-	258,31-	0	0	258,31	0
70	= Kalkulatorisches Ergebnis	3.210.171,47	3.466.289	2.770.576,25	695.712,79-	0	0	695.712,79	0
90	= Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	4.060,21-	0	19.858,74-	19.858,74-	0	53.073,00-	33.214,26-	104.600,00-

Teilfinanzrechnung

Personalmanagement 11.21

Martin Sander, FBL Personal & Organisation – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilfinanzrechnung Einzahlungs- und Auszahlungsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässige Mehrausz. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	+ Einzahlungen der Ergebnisrechnung	122.635,29	99.200	98.973,25	226,75-	0	0	226,75	0
2	- Auszahlungen der Ergebnisrechnung	3.296.280,10-	3.564.505-	2.927.885,13-	636.619,79	0	53.073,00-	689.692,79-	104.600,00-
3	= Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf aus lfd. Verwaltungstätigkeit	3.173.644,81-	3.465.305-	2.828.911,88-	636.393,04	0	53.073,00-	689.466,04-	104.600,00-
9	= Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
12	- Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen	17.388,60-	0	1.300,00-	1.300,00-	1.300,00-	0	0	0
16	= Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	17.388,60-	0	1.300,00-	1.300,00-	1.300,00-	0	0	0
17	= Saldo aus Investitionstätigkeit	17.388,60-	0	1.300,00-	1.300,00-	1.300,00-	0	0	0
18	= Finanzierungsmittelüberschuss/-fehlbetrag	3.191.033,41-	3.465.305-	2.830.211,88-	635.093,04	1.300,00-	53.073,00-	689.466,04-	104.600,00-
21	= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
22	= Delta Finanzierungsmittelbestand	3.191.033,41-	3.465.305-	2.830.211,88-	635.093,04	1.300,00-	53.073,00-	689.466,04-	104.600,00-

11.24 Gebäudemanagement

Ziele & Kennzahlen

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

WIRKUNGSZIELE		Zielgruppe	
A	S	Das Landratsamt bietet ein modernes kundenorientiertes Dienstleistungsangebot in zentralen und attraktiven Räumlichkeiten.	alle Organisationseinheiten des Landratsamtes sowie EAL
A	S	An den einzelnen Schulstandorten sind attraktive und zukunftsorientierte Fachbereichs-/Schulartenangebote nach demSchulentwicklungsplan geschaffen.	SchülerInnen, Auszubildende, Eltern, Unternehmen
C	S	Die Energieeffizienz ist erhöht und der Anteil an erneuerbaren Energien (Wärme und Strom)gesteigert imSektor kreiseigene Gebäude.	
D	S	Die Potentiale für Energieeffizienz und Klimaschutz aus der Beschaffungspraxis und demNutzerverhalten von Mitarbeiter/-innen werden ermittelt und genutzt.	Anbietende Unternehmen (Privatwirtschaft)

Um die Wirkungsziele zu erreichen w urden folgende LEISTUNGSZIELE definiert		Messgröße	
A 1	S	Der vorgesehene 2. Standort zur Unterbringung der Mitarbeiter/ -innen (Projekt "Masterplan") ist bis Ende 2021realisiert.	A 1k1, A 1k2
A 2	S	Ein modernes Immobilienmanagement bündelt die Aufgaben der Verwaltung und Bewirtschaftung der kommunalen Immobilien „in einer Hand“ und sorgt für die Bereitstellung adäquater und wirtschaftlicher Raumressourcen für die Aufgabenbereiche.	A 2 k1
B 1	S	Ein übergeordneter Maßnahmen- und Terminplan ist bis Frühjahr 2016 erarbeitet.	B 1k1
B 2	S	Die Neugestaltung der einzelnen Berufsschulen ist gemäß dieses Detailkonzepts bis Ende 2020 umgesetzt.	B 2 k1
C 1	S	Bis spätestens 31.12.2025 beträgt der Anteil regenerativer Energien bei den kreiseigenen Gebäuden 100 % (KNZ: Ant. reg. E., IST 2012 = 55%, Ziel 2025 = 100%)	C 1k1
C 2	S	Um die notwendigen technischen Informationen zu erhalten werden die kreiseigenen Schulgebäude bis 31.12.2016 und alle kreiseigenen Gebäude bis 31.12.2020 komplett mit Gebäudeleittechnik ausgestattet (KNZ: Anteil der Gebäude mit GLT, IST 2012 = 70% , Ziel 2016 = Schulen 100%, 2020 = alle Gebäude 100%).	C 2 k1
D 1	S	Die Energieeffizienz der kreiseigenen Gebäude wird bis zum31.12.2016 im Vergleich zur Basis 31.12.2010 um 15 % gesteigert.	D 1k1, D 1k2

Um die Leistungsziele zu erreichen w urden folgende MAßNAHMEN geplant		Umsetzungsgrad	
A 1.1	S	Durchführung Architektenwettbewerb.	0 %
A 2.1	S	Systematische Erfassung und jährliche Fortschreibung der Bewirtschaftungs- und Unterhaltungskosten pro qmNutzfläche und Gebäudetyp.	100 %
A 2.2	S	Erfassung aller Gebäudedaten imFacilitymanagement.	0 %
B 1.1	S	Fertigstellung eines übergeordneten Maßnahmen- und Terminplans	100 %
B 2.1	S	GWS Lörrach - Aufhebung Parallelstruktur Metall	100 %
C 1.1	S	Teilnahme amQuartierskonzept "MQLörrach CO2 Neutral"	5 %
C 2.1	S	Energetische Sanierung (Dämmung) der Hellen-Keller-Schule in Weil.	100 %
D 1.1	S	Schulungen der Nutzer der kreiseigenen Einrichtungen (Anzahl jährlich 4)	0 %

KENNZAHLEN der ZIELERREICHUNG		ZIEL	IST	Kommentierung der Abweichung
A 1 k1	S	Baubeschluss liegt bis 31.12.2016 vor (j/n)	Ja	nein
A 1 k2	S	Architektenwettbewerb bis 30.09.2016 abgeschlossen (j/n)	Ja	nein
A 2 k1	S	Kosten (Wärme,Strom,Wasser) pro qmNutzfläche / Jahr (in EUR) (ohne Heime)	8,51	8,4
B 1 k1	S	Fertigstellung Maßnahmen- und Terminplan bis Frühjahr 2016 (ja/nein)	ja	ja
B 2 k1	S	Fertigstellung Ende 2016 (ja/nein)	ja	ja
C 1 k1	S	Anteil regenerativer Energien (in %)	80	80
C 2 k1	S	Anteil der Schulgebäude mit Gebäudeleittechnik (in %)	100	100
D 1 k1	S	Anzahl der Schulungen	4	0
D 1 k2	S	Verbesserung der Energieeffizienz i.Vgl zu 2010 (in %)	15	0

GESAMTBETRACHTUNG

Die geplanten Mittel für die Gebäudeunterhaltung wurden nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Dieses imBesonderen bei den geplanten Maßnahmen zur Sanierung der elektrischen Anlagen. Bekanntermaßen wurden bei der öffentlichen Ausschreibung keine Angebote eingereicht. Durch den erheblichen Personalzuwachs ist ein Bedarf zur Anmietung von zusätzlichen Büroflächen und damit Mehrkosten entstanden. In diesemBereich wurden für den Fachbereich Veterinärwesen Büroflächen in der Wiesentalstraße in Lörrach angemietet, für den Fachbereich Jugend und Familie wurden zusätzliche Flächen imDLZ Rheinfelden und für das UmA TeamFlächen in SchopfheimWiechs angemietet. Mehrkosten bei der Fremdreinigung sind durch langfristige krankheitsbedingte Ausfälle des eigenen Personals, sowie bei den zusätzlich angemieteten Flächen entstanden. Nach demaktuellen Ergebnis gibt es Einsparungen für Wärme und Strom, eine detaillierte Kommentierung erfolgt imEnergiebericht.

Teilergebnisrechnung

Gebäudemanagement 11.24

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilergebnisrechnung Ertrags- und Aufwandsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässiger Mehraufw. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	+ Umlagen, Zuweisungen, Zuschüsse	85.103,76	86.900	86.996,51	96,51	0	0	96,51-	0
4	+ Öffentlich-rechtliche Entgelte	142.776,87	140.600	141.582,41	982,41	0	0	982,41-	0
5	+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	334.680,14	335.300	360.463,23	25.163,23	0	0	25.163,23-	0
6	+ Kostenerstattungen, Kostenumlagen	4.778,65	0	15.980,63	15.980,63	0	0	15.980,63-	0
7	+ Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	190,53	190,53	0	0	190,53-	0
8	+ Aktivierte Eigenleistungen	63.469,20	0	40.363,75	40.363,75	0	0	40.363,75-	0
9	+ Sonstige ordentliche Erträge	92.754,45	0	148.611,34	148.611,34	0	0	148.611,34-	0
10	= Ordentliche Erträge	723.563,07	562.800	794.188,40	231.388,40	0	0	231.388,40-	0
11	- Personalaufwendungen	2.524.623,22-	2.861.471-	2.721.144,98-	140.326,36	0	0	140.326,36-	54.000,00-
13	- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	5.227.618,90-	5.552.204-	4.726.482,04-	825.721,76	2.195,55	559.751,00-	1.383.277,21-	1.335.000,00-
14	- Planmäßige Abschreibungen	1.430.430,59-	1.520.476-	1.486.408,03-	34.067,61	0	0	34.067,61-	0
17	- Sonstige ordentliche Aufwendungen	136.418,78-	127.865-	95.121,00-	32.744,20	0	0	32.744,20-	23.700,00-
18	= Ordentliche Aufwendungen	9.319.091,49-	10.062.016-	9.029.156,05-	1.032.859,93	2.195,55	559.751,00-	1.590.415,38-	1.412.700,00-
19	= Anteiliges ordentliches Ergebnis	8.595.528,42-	9.499.216-	8.234.967,65-	1.264.248,33	2.195,55	559.751,00-	1.821.803,78-	1.412.700,00-
40	+ Erträge aus internen Leistungen	9.720.649,30	10.546.769	9.432.382,55	1.114.386,19-	0	0	1.114.386,19	0
52	- Aufwand für Serviceleistungen	748.525,31-	871.070-	722.808,40-	148.261,29	0	0	148.261,29-	0
53	- Aufwand für Miete (intern)	76.089,37-	75.488-	86.089,08-	10.600,69-	0	0	10.600,69	0
54	- Aufwand für IuK	35.799,76-	38.669-	47.436,08-	8.767,09-	0	0	8.767,09	0
60	- Kalkulatorische Kosten	240.496,74-	184.389-	187.050,44-	2.661,76-	0	0	2.661,76	0
70	= Kalkulatorisches Ergebnis	8.619.738,12	9.377.153	8.388.998,55	988.154,44-	0	0	988.154,44	0
90	= Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	24.209,70	122.063-	154.030,90	276.093,89	2.195,55	559.751,00-	833.649,34-	1.412.700,00-

Teilfinanzrechnung

Gebäudemanagement 11.24

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilfinanzrechnung Einzahlungs- und Auszahlungsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässige Mehrausz. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	+ Einzahlungen der Ergebnisrechnung	486.790,84	475.900	511.106,77	35.206,77	0	0	35.206,77-	0
2	- Auszahlungen der Ergebnisrechnung	7.927.770,49-	8.501.162-	7.193.604,85-	1.307.556,93	2.195,55	559.751,00-	1.865.112,38-	1.412.700,00-
3	= Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf aus lfd. Verwaltungstätigkeit	7.440.979,65-	8.025.262-	6.682.498,08-	1.342.763,70	2.195,55	559.751,00-	1.900.319,15-	1.412.700,00-
9	= Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
10	- Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden	0	0	0	0	0	1.000.000,00-	1.000.000,00-	0
11	- Auszahlungen für Baumaßnahmen	636.791,26-	4.190.000-	637.727,12-	3.552.272,88	3.583.857,53	3.831.943,00-	3.800.358,35-	1.513.000,00-
12	- Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen	19.999,51-	40.700-	66.657,67-	25.957,67-	7.020,63-	18.937,04-	0	0
13	- Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen	8.558,00-	0	0	0	0	0	0	0
16	= Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	665.348,77-	4.230.700-	704.384,79-	3.526.315,21	3.576.836,90	4.850.880,04-	4.800.358,35-	1.513.000,00-
17	= Saldo aus Investitionstätigkeit	665.348,77-	4.230.700-	704.384,79-	3.526.315,21	3.576.836,90	4.850.880,04-	4.800.358,35-	1.513.000,00-
18	= Finanzierungsmittelüberschuss/-fehlbetrag	8.106.328,42-	12.255.962-	7.386.882,87-	4.869.078,91	3.579.032,45	5.410.631,04-	6.700.677,50-	2.925.700,00-
21	= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
22	= Delta Finanzierungsmittelbestand	8.106.328,42-	12.255.962-	7.386.882,87-	4.869.078,91	3.579.032,45	5.410.631,04-	6.700.677,50-	2.925.700,00-

**11.24.02 Facility Management**

**Ziele & Kennzahlen**

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

Neben den Leistungszielen der Produktgruppe wurden folgende SCHLÜSSELPRODUKTZIELE definiert	Messgröße
Die Energieeffizienz der kreiseigenen Gebäude wird bis zum 31.12.2016 um 15 % (im Vergleich zur Basis 31.12.2010) gesteigert (durch kontinuierliche Reduzierung des kreiseigenen Energieverbrauchs in allen Nutzungsarten)	
Bis 2025 beträgt der Anteil regenerativer Energien bei den kreiseigenen Gebäuden 100 %. (Ist 2012 = 55%)	
Kontinuierliche Minderung der CO2 Emissionen	
Bis 31.12.2019 werden alle (= 100%) kreiseigenen Gebäude mit GLT ausgestattet.	

Umdie Schlüsselproduktziele zu erreichen wurden folgende MAßNAHMEN geplant	Umsetzungsgrad
Einrichtung einer Energiedatenbank (vFM = visual Facility Management) und regelmäßige Auswertung der Verbrauchsdaten.	0 %
Erstellen von Prioritätenkatalogen und Berichten.	100 %
Identifikation und Realisierung von Energiesparpotentialen, fachtechnische Konzeption, organisatorische Planung, Entwicklung von Finanzierungskonzepten, Energieeinspar- Contracting.	100 %
Energiekonzepte für kreiseigene Liegenschaften	50 %
Schulungs- und Motivationsprogramme zur Änderung des Nutzerverhaltens (z.B. Energiespar- teams an Schulen und Hausmeisterschulungen). Verhandlung, Prüfung und Gestaltung von Energielieferverträgen.	20 %
Erweiterung des Energie-Controlling-Systems (Gebäudeleittechnik, GLT).	90 %

Kennzahlen der ZIELERREICHUNG	ZIEL	IST	Kommentierung der Abweichung
K 11.24.02- 01 Durchschnittliche Energiekosten (gesamt) je m² Nutzfläche	9,7	8,4	
K 11.24.02- 02 Heizkosten je m² Nutzfläche	4,0	2,7	
K 11.24.02- 03 Stromkosten je m² (in EUR)	4,5	4,8	
K 11.24.02- 04 Wasserkosten je m² (in EUR)	1,1	0,9	
K 11.24.02- 05 Energieverbrauch je m² Nutzfläche	77,6	83,5	
K 11.24.02- 06 Wärmeverbrauch (in kWh) je m² Nutzfläche	55,0	60,5	
K 11.24.02- 07 Stromverbrauch (in kWh) je m² Nutzfläche	22,5	23,0	
K 11.24.02- 08 Wasserverbrauch (in Litern) je m² Nutzfläche	180,1	174,5	
K 11.24.02- 09 Anteil regenerative Energien am Gesamtverbrauch für die Beheizung	71,5	64,2	
K 11.24.02- 10 Prozentuale Minderung der CO2-Emission ggü. dem Vorjahr	0,0	-1,9	
K 11.24.02- 11 Anteil der kreiseigenen Gebäude mit GLT (in %)	0,0	0,0	
K 11.24.02- 12 Anteil fossile Energien am Gesamtverbrauch für die Beheizung	28,5	35,8	

**Gesamtbetrachtung**

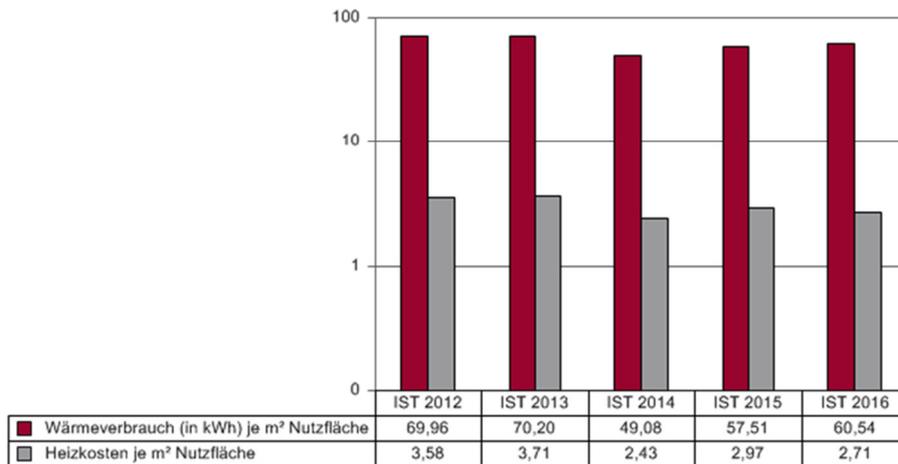
Als sehr wichtiges Steuerungsinstrument hat sich das ständige Controlling, mittels der eingebauten Gebäudeleittechnik, herausgestellt. Auch für die Zukunft erscheint es wichtig, das ständige Monitoring weiter auszubauen. Dieses erscheint besonders wichtig in den bestehenden Verwaltungsgebäuden. Bei den bevorstehenden Neubauten ist darauf zu achten, dass die Vorgaben der Energieleitlinien beachtet werden. Bei der Gegenüberstellung der Kosten pro m² Nutzfläche wird ersichtlich, dass sich diese bei einem Wert von ca. 8,30 - 8,40 EUR/m² einpendeln.

Schlüsselprodukt

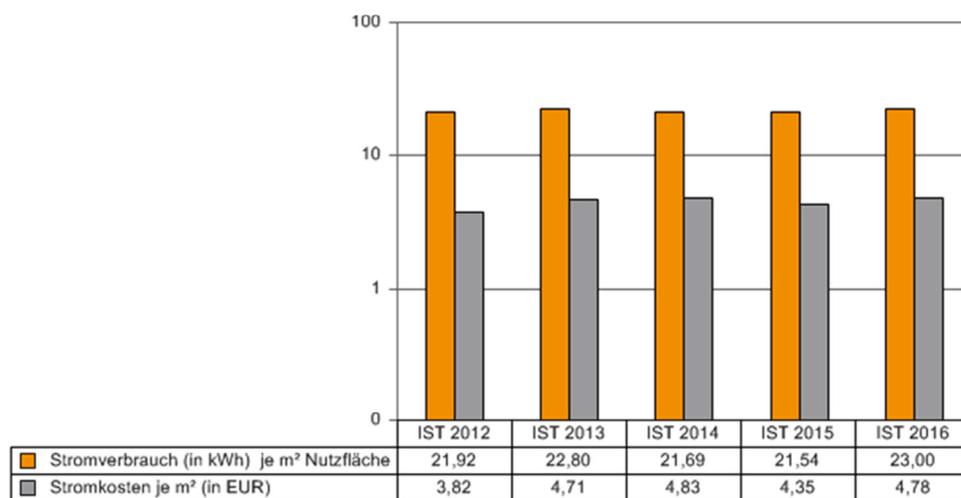
Facility Management **11.24.02**

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

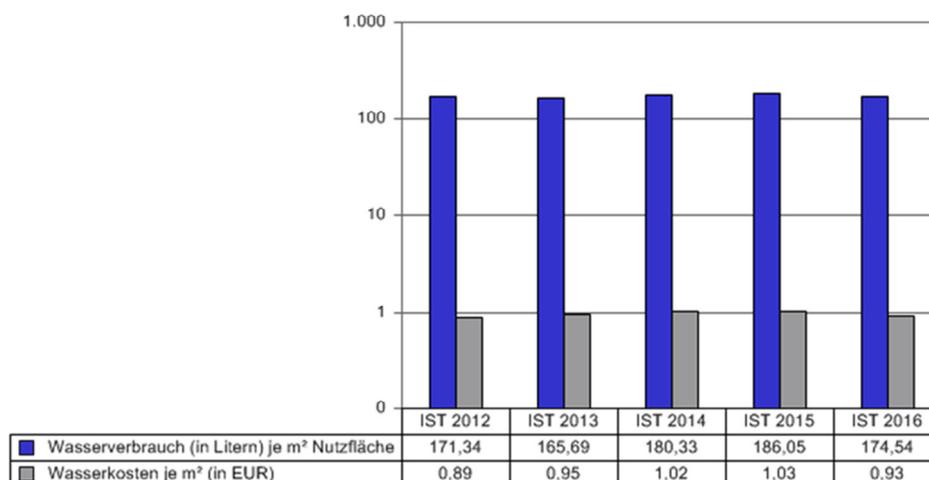
**Wärme - Verbrauch und Kosten je m<sup>2</sup> Nutzfläche Verwaltungs- und Schulgebäude**



**Strom - Verbrauch und Kosten je m<sup>2</sup> Nutzfläche Verwaltungs- und Schulgebäude**



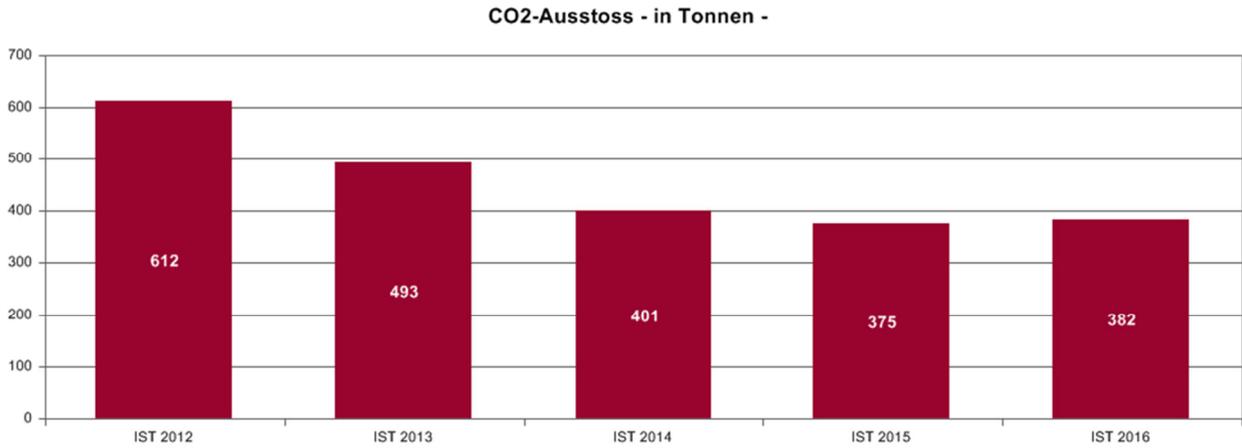
**Wasser - Verbrauch und Kosten je m<sup>2</sup> Nutzfläche Verwaltungs- und Schulgebäude**



11.24.02 Facility Management

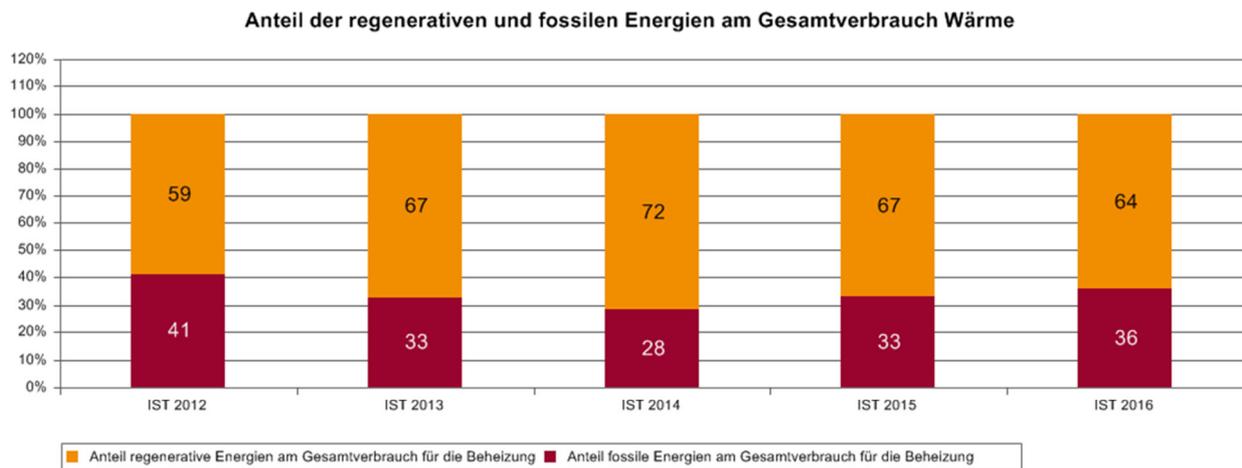
Schlüsselprodukt

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss



Der CO2 Ausstoß ist gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen.

Dieses ist begründet durch den Mehrverbrauch von Heizenergie.



Teilergebnisrechnung

Facility Management 11.24.02

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilergebnisrechnung Ertrags- und Aufwandsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässiger Mehraufw. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	+ Umlagen, Zuweisungen, Zuschüsse	85.103,76	86.900	86.996,51	96,51	0	0	96,51-	0
4	+ Öffentlich-rechtliche Entgelte	142.776,87	140.600	141.582,41	982,41	0	0	982,41-	0
5	+ Privatrechtliche Leistungsentgelte	334.680,10	335.300	360.463,23	25.163,23	0	0	25.163,23-	0
6	+ Kostenerstattungen, Kostenumlagen	4.533,24	0	15.716,05	15.716,05	0	0	15.716,05-	0
7	+ Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	190,53	190,53	0	0	190,53-	0
9	+ Sonstige ordentliche Erträge	92.754,45	0	148.611,34	148.611,34	0	0	148.611,34-	0
10	= Ordentliche Erträge	659.848,42	562.800	753.560,07	190.760,07	0	0	190.760,07-	0
11	- Personalaufwendungen	2.448.264,63-	2.694.391-	2.576.775,86-	117.615,59	0	0	117.615,59-	44.000,00-
13	- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	5.183.047,37-	5.422.044-	4.685.912,84-	736.130,88	2.195,55	519.751,00-	1.253.686,33-	1.255.000,00-
14	- Planmäßige Abschreibungen	1.430.423,45-	1.520.472-	1.486.405,51-	34.066,89	0	0	34.066,89-	0
17	- Sonstige ordentliche Aufwendungen	39.023,51-	36.810-	49.027,71-	12.218,19-	0	0	12.218,19	0
18	= Ordentliche Aufwendungen	9.100.758,96-	9.673.717-	8.798.121,92-	875.595,17	2.195,55	519.751,00-	1.393.150,62-	1.299.000,00-
19	= Anteiliges ordentliches Ergebnis	8.440.910,54-	9.110.917-	8.044.561,85-	1.066.355,24	2.195,55	519.751,00-	1.583.910,69-	1.299.000,00-
40	+ Erträge aus internen Leistungen	9.720.649,30	10.546.769	9.406.681,55	1.140.087,19-	0	0	1.140.087,19	0
52	- Aufwand für Serviceleistungen	721.307,15-	859.096-	712.866,46-	146.229,84	0	0	146.229,84-	0
53	- Aufwand für Miete (intern)	259.573,97-	476.402-	261.520,93-	214.881,22	0	0	214.881,22-	0
54	- Aufwand für IuK	34.151,20-	38.028-	46.650,97-	8.623,46-	0	0	8.623,46	0
60	- Kalkulatorische Kosten	240.496,74-	184.389-	187.050,44-	2.661,76-	0	0	2.661,76	0
70	= Kalkulatorisches Ergebnis	8.465.120,24	8.988.854	8.198.592,75	790.261,35-	0	0	790.261,35	0
90	= Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	24.209,70	122.063-	154.030,90	276.093,89	2.195,55	519.751,00-	793.649,34-	1.299.000,00-

Teilfinanzrechnung

Facility Management 11.24.02

Gerhard Blattmann, FBL Planung & Bau – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilfinanzrechnung Einzahlungs- und Auszahlungsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässige Mehrausz. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	+ Einzahlungen der Ergebnisrechnung	484.427,11	475.900	510.842,19	34.942,19	0	0	34.942,19-	0
2	- Auszahlungen der Ergebnisrechnung	7.713.402,72-	8.113.536-	6.959.148,10-	1.154.388,35	2.195,55	519.751,00-	1.671.943,80-	1.299.000,00-
3	= Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf aus lfd. Verwaltungstätigkeit	7.228.975,61-	7.637.636-	6.448.305,91-	1.189.330,54	2.195,55	519.751,00-	1.706.885,99-	1.299.000,00-
9	= Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
12	- Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen	19.999,51-	40.700-	51.870,22-	11.170,22-	5.815,22-	5.355,00-	0	0
16	= Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	19.999,51-	40.700-	51.870,22-	11.170,22-	5.815,22-	5.355,00-	0	0
17	= Saldo aus Investitionstätigkeit	19.999,51-	40.700-	51.870,22-	11.170,22-	5.815,22-	5.355,00-	0	0
18	= Finanzierungsmittelüberschuss/-fehlbetrag	7.248.975,12-	7.678.336-	6.500.176,13-	1.178.160,32	3.619,67-	525.106,00-	1.706.885,99-	1.299.000,00-
21	= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
22	= Delta Finanzierungsmittelbestand	7.248.975,12-	7.678.336-	6.500.176,13-	1.178.160,32	3.619,67-	525.106,00-	1.706.885,99-	1.299.000,00-

**61.10 Steuern, allgemeine Zuweisungen, Umlagen**

**Ziele & Kennzahlen**

Alexander Willi, Dezernent I – Verwaltungsausschuss

WIRKUNGSZIELE		Zielgruppe		
<b>A</b>	Die finanzielle Handlungsfähigkeit zur stetigen Aufgabenerfüllung ist nachhaltig sichergestellt.	Einwohner/-innen		
Um die Wirkungsziele zu erreichen wurden folgende LEISTUNGSZIELE definiert		Messgröße		
<b>A 1</b>	Der Haushalt ist im ordentlichen Ergebnis, unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren, ausgeglichen.	A 1 k1		
<b>A 2</b>	Das Basiskapital bleibt erhalten (Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit).	A 2 k1		
Um die Leistungsziele zu erreichen wurden folgende MAßNAHMEN geplant		Umsetzungsgrad		
<b>A 1.1</b>	Aufstellung eines im ordentlichen Ergebnis ausgeglichenen Gesamthaushaltes unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Finanzausstattung (Plan).	100 %		
<b>A 1.2</b>	Vollständige Erwirtschaftung des Ressourcenverbrauchs im Gesamtergebnishaushalt (IST).	100 %		
<b>A 2.1</b>	Unterjährige Budgetüberwachung und erforderlichenfalls Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen.	100 %		
KENNZAHLEN der ZIELERREICHUNG		ZIEL	IST	Kommentierung der Abweichung
<b>A 1 k1</b>	Fehlbetrag/Überschuss (Ergebnis) (in EUR)	0	5.560.036	Erwirtschaftung eines positiven ordentlichen Ergebnisses.
<b>A 2 k1</b>	Veränderung des Basiskapitals (in EUR)	0	0	

**GESAMTBETRACHTUNG**

Die Schlüsselzuweisungen nach § 8 FAG haben im Vergleich zum Planansatz 2016 zu Mehrerträgen in Höhe von 2.381.100 EUR geführt. Ursächlich hierfür ist der mit der 4. Teilzahlung 2016 erhöhte Kopfbetrag von 646 EUR (Plan 633 EUR) bei einer Ausschüttungsquote von 71,2 % für das Jahr 2016. Hinzu kamen geringe Nachzahlungen für die Jahre 2014 und 2015 in Höhe von insgesamt 178.000 EUR. Bei der Grunderwerbsteuer wurden gegenüber dem Planansatz 2016 in Höhe von 14 Mio. EUR Mehrerträge von rund 742.200 EUR erzielt. Diese resultieren insbesondere aus den Monaten Juli, August, Oktober und November. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Grunderwerbsteuereinnahmen im Jahr 2016 allerdings von 15.178.959 EUR auf 14.742.250 EUR zurückgegangen (- 436.710 EUR). Die VRG-Zuweisungen nach § 11 Abs. V FAG haben sich durch Anhebung des Zuweisungsprozentsatzes von 2,31% auf 2,32% (Ausgleich Mehraufwendungen aus GAP-Reform für untere Verwaltungsbehörden) um 85.200 EUR erhöht. Die Kreisumlage 2016 fiel aufgrund einer leichten Korrektur der Steuerkraftsumme um rd. 6.600 EUR niedriger aus als geplant.

Teilergebnisrechnung

Steuern, allgemeine Zuweisungen, Umlagen 61.10

Alexander Willi, Dezernent I – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilergebnisrechnung Ertrags- und Aufwandsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässiger Mehraufw. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	+ Umlagen, Zuweisungen, Zuschüsse	144.106.088,12	149.026.000	152.150.949,86	3.124.949,86	2.632.950,13	0	491.999,73-	0
	31110000 Schlüsselzuweisungen Land § 8 FAG	25.271.200,80	27.430.300	29.811.447,40	2.381.147,40	2.202.006,86	0	179.140,54-	0
	31310010 Zuw.Land §11 (1) FAG (Einwohner)	2.455.947,80	2.477.700	2.478.000,30	300,30	0	0	300,30-	0
	31310040 Zuw.Land §11 (4) FAG (Sonderbehörden)	2.607.280,00	2.722.800	2.722.820,00	20,00	0	0	20,00-	0
	31310050 Zuw.Land §11 (5) FAG (VRG)	7.015.470,00	7.184.100	7.269.308,00	85.208,00	0	0	85.208,00-	0
	31510000 Grunderwerbsteuer	15.178.959,36	14.000.000	14.742.249,60	742.249,60	430.943,27	0	311.306,33-	0
	31820000 Kreisumlage	88.743.060,16	92.194.200	92.187.589,56	6.610,44-	0	0	6.610,44	0
	31829000 § 22 FAG Soziallastenausgleich	2.834.170,00	3.016.900	2.939.535,00	77.365,00-	0	0	77.365,00	0
10	= Ordentliche Erträge	144.106.088,12	149.026.000	152.150.949,86	3.124.949,86	2.632.950,13	0	491.999,73-	0
16	- Transferaufwendungen	8.777.851,78-	9.274.200-	9.272.389,70-	1.810,30	0	0	1.810,30-	0
	43710000 Finanzausgleichsumlage §1a FAG	7.765.521,40-	8.275.300-	8.275.856,20-	556,20-	0	0	556,20	0
	43720010 KVJS-Umlage	1.012.330,38-	998.900-	996.533,50-	2.366,50	0	0	2.366,50-	0
18	= Ordentliche Aufwendungen	8.777.851,78-	9.274.200-	9.272.389,70-	1.810,30	0	0	1.810,30-	0
19	= Anteiliges ordentliches Ergebnis	135.328.236,34	139.751.800	142.878.560,16	3.126.760,16	2.632.950,13	0	493.810,03-	0
70	= Kalkulatorisches Ergebnis	0	0	0	0	0	0	0	0
90	= Nettoressourcenbedarf oder -überschuss	135.328.236,34	139.751.800	142.878.560,16	3.126.760,16	2.632.950,13	0	493.810,03-	0

Teilfinanzrechnung

Steuern, allgemeine Zuweisungen, Umlagen 61.10

Alexander Willi, Dezernent I – Verwaltungsausschuss

lfd. Nr.	Teilfinanzrechnung Einzahlungs- und Auszahlungsarten	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	Vergleich PLAN / IST 2016	Zulässige Mehrausz. 2016	Ermächtigungen aus 2015	Verfügbare Mittel abzgl. IST 2016	übertragene Ermächt. nach 2017
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	+ Einzahlungen der Ergebnisrechnung	143.709.339,40	149.026.000	152.254.608,98	3.228.608,98	2.632.950,13	0	595.658,85-	0
	61110000 Schlüsselzuweisungen Land § 8 FAG	25.271.200,80	27.430.300	29.811.447,40	2.381.147,40	2.202.006,86	0	179.140,54-	0
	61310000 Sonstige allg. Zuweisungen Land (FAG)	12.078.697,80	12.384.600	12.470.128,30	85.528,30	0	0	85.528,30-	0
	61510000 Grunderwerbsteuer	14.782.210,64	14.000.000	14.845.908,84	845.908,84	430.943,27	0	414.965,57-	0
	61820000 Kreisumlage	88.743.060,16	92.194.200	92.187.589,44	6.610,56-	0	0	6.610,56	0
	61829000 §22 FAG Soziallastenausgleich	2.834.170,00	3.016.900	2.939.535,00	77.365,00-	0	0	77.365,00	0
2	- Auszahlungen der Ergebnisrechnung	8.777.851,78-	9.274.200-	9.272.389,70-	1.810,30	0	0	1.810,30-	0
	73710000 Finanzausgleichsumlage §1a FAG	7.765.521,40-	8.275.300-	8.275.856,20-	556,20-	0	0	556,20	0
	73720000 KVJS-Umlage	1.012.330,38-	998.900-	996.533,50-	2.366,50	0	0	2.366,50-	0
3	= Zahlungsmittelüberschuss/-bedarf aus lfd. Verwaltungstätigkeit	134.931.487,62	139.751.800	142.982.219,28	3.230.419,28	2.632.950,13	0	597.469,15-	0
9	= Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
16	= Auszahlungen aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
17	= Saldo aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
18	= Finanzierungsmittelüberschuss/-fehlbetrag	134.931.487,62	139.751.800	142.982.219,28	3.230.419,28	2.632.950,13	0	597.469,15-	0
21	= Saldo aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
22	= Delta Finanzierungsmittelbestand	134.931.487,62	139.751.800	142.982.219,28	3.230.419,28	2.632.950,13	0	597.469,15-	0