Landkreis
Esslingen

Anlage 1
zu Vorlage 18/2017

Landratsamt Esslingen
Kreisjugendamt/Kreiskämmerei
Pulverwiesen 11
73726 Esslingen am Neckar

Bericht zum Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess beim Kreisjugendring Esslingen e. V.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung **4**

2. Ausgangssituation **5**

2.1. Kreisjugendring Esslingen e.V.: Stellung und Funktion 5

2.2. Der KJR: Zahlen und Fakten 6

2.2.1. Mitglieder des KJR 6
2.2.2. Beschäftigte des KJR 6
2.2.3. Geschäftsjahr / Haushalts- / und Stellenplan / Jahresabschluss 6
2.2.4. Gewährträgerschaft 6
2.2.5 „Esslinger Modell“ 6

2.3. Liquiditätskrise 2014 7

3. Projektauftrag/Projektinhalte/Projektziele **7**

3.1. Weiterentwicklung der personellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen beim KJR 7

3.2. „Transparenz und Steuerungsfähigkeit“ 8

4. Arbeitsweisen **8**

4.1. Projektphasen 8

4.1.1. Sofortmaßnahmen 2014/2015 8
4.1.2. Intensive Projektphase 2015/2016 9
4.1.3. Überleitung/Projektende 2016/2017 9

4.2. Einrichtung/Arbeit Konsolidierungsausschuss 10

4.3. Einrichtung/Arbeit Projektarbeitsgruppe 11

4.4. Operative Unterstützung KJR 13

4.5. Erarbeitung von Vorschlägen, Konzepten und Entwürfen 14

4.6. Information Jugendhilfeausschuss und Kreistag 15

4.7. Schnittstelle zum Planungsprozess „Weiterentwicklung der offenen Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen“ 16

4.7.1. Weiterentwicklung der offenen Kinder- und Jugendarbeit 16
4.7.2. Ergebnisse des „inhaltlichen Prozesses“ und Auswirkungen auf das Projekt 16
4.7.3. Kreisjugendreferat 17

5. Wesentliche Projektergebnisse **17**

5.1. Neufassung der Satzung des KJR 17

5.2. Beibehaltung der Rechtsform: „Alles unter einem Dach“ 18
5.3. Etablierung Verwaltungsrat 18
5.4. Etablierung des Beirats der kommunalen Partner 19
5.5. Etablierung Kaufmännische Geschäftsführung 19
5.6. Verabschiedung Geschäftsordnung für die Geschäftsführung 20
5.7. Personelle und organisatorische Erweiterungen der Geschäftsstelle 20
5.8. Jahresabschluss nach handelsrechtlichen Grundsätzen 21
5.9. Haushaltsplanung und Jahresabschluss 22
5.10. Sparten und Kostenstellen 22
5.11. Einrichtung Berichtswesen 23
5.12. Einrichtung Liquiditätsplanung 23
5.13. Erhebung Verwaltungskostenpauschalen 24
5.14. Außenkonten/-kassen der Jugendhäuser 24
5.15. Erstellung Projektkatalog 24
5.16. Umlage der allgemeinen Verwaltungskosten der Geschäftsstelle 25
5.17. Umstellung 3-Jahres-Budget auf „Spitzabrechnung“ im „Esslinger Modell“ 26
5.18. Ausweitung Rechte Revisionsamt Landkreis 26
5.19. Im Übrigen: eine Vielzahl von Einzelthemen 27
6. Zielerreichung 27
6.1. Weiterentwicklung der Strukturen KJR 27
6.2. Zukünftige Weiterentwicklung der Projektziele/Schwerpunkte nach Projektende 28
6.3. Weitere Umsetzung nötig, permanente Kontrolle und Weiterentwicklung 28
7. Kostenübernahme und finanzielle Beiträge des Landkreises 29
7.1. Konsolidierungsbudget 29
7.2. Liquiditätshilfen des Landkreises 29
8. Schlusswort 30

1. Zusammenfassung

Der Kreisjugendring Esslingen e.V. mit dem Sitz in Wendlingen ist der Zusammenschluss der im Landkreis Esslingen tätigen Jugendverbände, Jugendorganisationen und Jugendgemeinschaften. Er ist neben seiner Funktion als „Plattform der Jugendverbandsarbeit“ seit Jahrzehnten im Jugendhilfebereich ein bewährter und kompetenter Partner des Landkreises Esslingen und der Kommunen im Landkreis. Die im sogenannten „Esslinger Modell“ erfolgende Kooperation in der offenen Kinder- und Jugendarbeit ist über die Landkreisgrenzen hinaus als vorbildlich anerkannt. Der Kreisjugendring Esslingen hat in den letzten Jahren vielfältige Aktivitäten in den Bereichen Schulsozialarbeit, als Partner der kommunalen Dienstleistungen und bei Projekten im Jugendhilfebereich aufgenommen. Er ist ein anerkannter Träger der freien Jugendhilfe und des Freiwilligen Sozialen Jahrs bzw. des Bundesfreiwilligendienstes. Der Kreisjugendring Esslingen ist stetig dynamisch gewachsen und beschäftigt heute mehr als 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit bei einem Gesamtvolumen von mehr als EUR 11 Mio. im Jahr.

Die Strukturen und die Verwaltungsorganisation des Kreisjugendrings Esslingen haben mit diesem Wachstum und dieser Ausweitung der pädagogischen Aktivitäten offensichtlich nicht Schritt gehalten. Dies zeigte sich eindringlich im Spätherbst 2014, als dem Kreisjugendring Esslingen die finanziellen Mittel für die Auszahlung der Gehälter nicht mehr zur Verfügung standen.

Die vom Landkreis Esslingen daraufhin zur Verfügung gestellte Unterstützung zur Sicherstellung der Liquidität war mit der Auflage verbunden, im Rahmen eines umfangreichen Projekts mit Unterstützung des Landkreises die personellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen beim Kreisjugendring Esslingen weiterzuentwickeln. Ziel des Projekts war die Verbesserung von Transparenz und Steuerungsfähigkeit des Kreisjugendrings Esslingen, um dessen Position und Rolle als wirtschaftlich stabilen und eigenständigen Partner des Landkreises und der Kommunen im Landkreis auch zukünftig gerecht werden zu können.

Im vorliegenden Bericht zum Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess beim Kreisjugendring Esslingen dokumentiert die Landkreisverwaltung den Inhalt und den Verlauf des Projekts, das vom Winter 2014/2015 bis zum Abschluss Ende 2016 einen Zeitraum von mehr als 20 Monaten umfasste.

Nach Darstellung der Ausgangssituation (Abschnitt 2.) werden der Projektauftrag und die Projektziele beschrieben (Abschnitt 3.) und die Arbeitsweisen im Projekt dargestellt (Abschnitt 4.). Kern dieses Berichtes ist die Beschreibung der wesentlichen Projektergebnisse in Abschnitt 5. und die Bewertung der Zielerreichung in Abschnitt 6. Abgerundet wird der Schlussbericht durch die Darstellung der Verwendung der vom Landkreis eingesetzten bzw. bereitgestellten finanziellen Mittel (Abschnitt 7.).

Esslingen, im März 2017

2. Ausgangssituation

2.1. Kreisjugendring Esslingen e.V.: Stellung und Funktion

Der Kreisjugendring Esslingen e.V. („KJR“) wurde am 20.09.1950 gegründet, er ist in das Vereinsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter der Nummer VR 221255 eingetragen. Die aktuelle Satzung wurde von der Mitgliederversammlung am 06.04.2016 beschlossen, demnach ist der KJR ein auf freiwilliger Basis gebildeter, gemeinnütziger Zusammenschluss der im Kreis Esslingen tätigen Jugendverbände, Jugendorganisationen und Jugendgemeinschaften.

Zweck des Vereins ist die Förderung der Jugendhilfe. Der KJR vertritt in gegenseitiger Anerkennung und Achtung der Eigenständigkeit aller Mitglieder bei Wahrung parteipolitischer und konfessioneller Neutralität die Interessen der Jugend im Kreis Esslingen und nimmt Aufgaben wahr, für die eine gemeinsame Grundlage vorhanden ist.

Seinen Satzungszweck erfüllt der KJR insbesondere dadurch, dass er

a) das gegenseitige Verständnis und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit innerhalb der Jugend und ihrer Verbände fördert und durch Erfahrungsaustausch an der Lösung von Jugendproblemen mitwirkt;

b) die Interessen der Jugend im Landkreis Esslingen und ihrer Jugendgemeinschaften gegenüber der Öffentlichkeit vertritt sowie die Jugendarbeit finanziell, personell und ideell unterstützt, orientiert an den sich wandelnden Bedürfnissen der Jugend;

c) im Interesse der politischen Aktivierung der Jugend die Mitbestimmung bei allen sie betreffenden Fragen anstrebt;

d) Aufgaben der öffentlichen Jugendhilfe wahrnimmt, die dem KJR übertragen werden, dies schließt auch die Übernahme von Aufgaben im Rahmen der öffentlichen Jugendhilfe im Einvernehmen mit den beteiligten Behörden ein;

e) gemeinsame Aktionen und Veranstaltungen anregt, plant, fördert, durchführt und die Jugendarbeit im Kreis Esslingen koordiniert;

f) Häuser der Jugend und Freizeiteinrichtungen betreibt;

g) internationale Zusammenarbeit und Verständigung pflegt und fördert;

h) mit anderen Einrichtungen der Jugendarbeit zusammenarbeitet und die örtlichen Jugendringe im Kreisgebiet in ihrer Arbeit unterstützt und berät;

i) bei der Planung von Einrichtungen für die Jugend mitwirkt.

Organe des KJR sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand und der Verwaltungsrat. Der KJR wird gerichtlich und außergerichtlich vom Vorsitzenden des Vorstands und den beiden Geschäftsführern vertreten, diese sind jeweils einzeln zur Vertretung berechtigt und bilden zusammen den Vorstand im Sinne des § 26 BGB.

Als Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände bildet der KJR eine Plattform für alle wichtigen Verbände und Organisationen, die im Landkreis Esslingen Jugendarbeit betreiben.

In enger Kooperation mit dem Landkreis Esslingen und den Kommunen im Landkreis ist der KJR darüber hinaus als freier Träger der Jugendhilfe tätig und betreibt im Landkreis Jugendhäuser und Freizeiteinrichtungen, führt Projekte und Maßnahmen im Bereich der Jugendhilfe durch und stellt Freizeit- und Bildungsangebote für die Jugendlichen im Landkreis zur Verfügung. Dabei stellt er die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards und einen landkreisweiten Angebotsumfang sicher.

2.2. Der KJR: Zahlen und Fakten

2.2.1. Mitglieder des KJR

Derzeit sind 29 Jugendverbände aus dem Landkreis Esslingen Mitglieder des KJR. Die Mitgliedschaft im KJR ist satzungsgemäß freiwillig. Mitglied kann jede Jugendorganisation oder Jugendgemeinschaft werden, die sich mit der Jugendhilfe im Sinne des achten Buches des Sozialgesetzbuches beschäftigt. Jugendorganisationen und –gemeinschaften sind dabei mit allen ihren Mitgliedern als eine Organisation anzusehen.

2.2.2. Beschäftigte des KJR

Der KJR beschäftigte am 31.12.2016 insgesamt 346 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit, dabei sind die beim KJR tätigen Übungsleiterinnen und Übungsleiter jeweils nicht berücksichtigt. 138 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen aus dem Bereich der Freiwilligendienste (Freiwilliges soziales Jahr – FSJ und Bundesfreiwilligendienst – BFD). Der Haushaltsplan für 2017 sieht insgesamt rd. 277 (Vollzeit-) Stellen vor.

2.2.3. Geschäftsjahr / Haushalts-/ und Stellenplan / Jahresabschluss

Das Geschäftsjahr des KJR ist das Kalenderjahr. Der KJR hat für jedes Geschäftsjahr vorab einen Haushalts-/ und Stellenplan in Anlehnung an handelsrechtliche Grundsätze aufzustellen. Über die Verabschiedung des Haushalts-/ und Stellenplans entscheidet die Mitgliederversammlung des KJR auf Vorschlag des Vorstands und des Verwaltungsrats. Nach dem Ablauf eines Geschäftsjahres hat der KJR einen Jahresabschluss ebenfalls in Anlehnung an handelsrechtliche Grundsätze aufzustellen.

2.2.4. Gewährträgerschaft

Bereits Anfang der 1970er Jahre wurde in der Vereinbarung zwischen dem Landkreis und dem KJR geregelt, dass der KJR bei der Anstellung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Tarife und Vorschriften zugrunde legt, die für die Angestellten des Landkreises maßgebend sind. Die Beschäftigten des KJR haben deshalb auch einen Anspruch auf eine zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung. Um diesen Anspruch erfüllen zu können, ist der KJR Mitglied bei der Zusatzversorgungskasse (ZVK) des Württembergischen Kommunalen Versorgungsverbandes. Die Gewährträgerschaft für die Mitgliedschaft des KJR bei der ZVK übernahm der Landkreis mit Vertrag vom 21.09.1973.

2.2.5. „Esslinger Modell“

Die offene Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen ist stark geprägt durch die Organisation und Finanzierung im Rahmen des „Esslinger Modells“. Rechtliche Grundlage ist ein erstmals im Jahr 1980 geschlossener Vertrag zwischen dem Landkreis und dem KJR, der danach neu jeweils für 3 Jahre, zuletzt mit einer jährlichen Vertragsdauer abgeschlossen wurde. Darin ist vereinbart, dass der Landkreis 50 % der Personalkosten für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jugendhäusern trägt

und einen Zuschuss für die Sach- und Personalkosten für die Geschäftsstelle des KJR sowie für die Jugendverbandsarbeit leistet. Diese vertragliche Kooperation haben der Landkreis als öffentlicher Träger der Jugendhilfe und der KJR ununterbrochen bis heute fortgeführt. Im Rahmen des „Esslinger Modells“ ist der KJR verantwortlich für die konzeptionelle Ausgestaltung der offenen Kinder- und Jugendarbeit in Abstimmung mit der Jugendhilfeplanung und er ist Personal- und Anstellungsträger der hauptamtlichen Beschäftigten in diesem Aufgabenfeld. Die Kommunen tragen die sächlichen Kosten der Einrichtungen in vollem Umfang, die Personalkosten teilen sie sich jeweils zur Hälfte mit dem Landkreis.

2.3. Liquiditätskrise 2014

Der KJR verantwortet als eingetragener Verein das wirtschaftliche Ergebnis seiner Aktivitäten grundsätzlich selbst, die Verantwortung für eine geordnete und sparsame Wirtschaftsführung liegt bei den Organen des KJR. Soweit keine vertraglichen Vereinbarungen über Zahlungen oder anderweitige Zusagen (z.B. Zuschüsse und Spenden) bestehen, hat der KJR Umsätze zur Deckung der vorgesehenen Ausgaben und eingegangenen Zahlungsverpflichtungen zu erzielen. Auch für die Bildung von Rücklagen und die jederzeitige Sicherstellung der laufenden Liquidität ist der KJR rechtlich selbst verantwortlich.

Anlass für die Entwicklung des Projektauftrages (siehe Anlage 1) und das Eingreifen des Landkreises war ein im Spätherbst 2014 deutlich gewordener Liquiditätsengpass beim KJR. Die Zahlung der Löhne und Gehälter war im Dezember 2014 aus den zur Verfügung stehenden flüssigen Mitteln nicht mehr möglich. Eine erste Bewertung der Situation ergab, dass der KJR zu diesem Zeitpunkt nicht über die Strukturen und Systeme verfügte, um die Liquiditätskrise frühzeitig zu erkennen und ihr wirksam gegenzusteuern. Die Ergebnisbeiträge der einzelnen Geschäftsfelder waren nicht ableitbar, verlustbringende Aktivitäten nicht identifizierbar.

In enger Abstimmung und mit Unterstützung der Landkreisverwaltung konnte der Liquiditätsengpass im November und Dezember 2014 einmalig durch einen Überziehungskredit der Kreissparkasse Esslingen überbrückt werden, der in Höhe von rd. EUR 1,0 Mio. in Anspruch genommen werden musste. Damit wurde die akute Liquiditätskrise 2014 überwunden.

3. Projektauftrag/Projektinhalte/Projektziele

3.1. Weiterentwicklung der personellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen beim KJR

Mit Blick auf die zentrale Bedeutung des KJR für die Jugendverbands- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen und die bestehenden Kooperationen und Projekte bestand früh Einigkeit, dass eine grundlegende Konsolidierung und Weiterentwicklung der organisatorischen, wirtschaftlichen und personellen Strukturen des KJR erforderlich war und es kein „weiter so“ mehr geben kann. Die Verantwortlichkeiten und das Finanzwesen waren an die Größe des KJR und damit an die gestiegenen Anforderungen anzupassen. Verlustbringende oder nicht kostendeckende Aktivitäten waren zu identifizieren, Maßnahmen zur Kostensenkung und Erlösverbesserung zu definieren und umzusetzen, um eine wirtschaftliche Stabilisierung zu erreichen.

Der Landkreis hat sich dabei frühzeitig dazu bekannt, den KJR bei dem notwendigen Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess zu unterstützen. In der Sitzung des Jugendhilfeausschusses am 12.02.2015 wurde beschlossen, dass im Falle von Liquiditätsengpässen die Unterstützung durch Vorschusszahlungen (sog. „Liquiditätshilfe“) des Landkreises zu ermöglichen ist. Voraussetzung für die Unterstützung war, dass die

Verwaltung des Landkreises gemeinsam mit dem KJR dessen personelle, wirtschaftliche und organisatorische Strukturen weiterentwickelt.

Das definierte Projektziel lautete, den KJR künftig strukturell, wirtschaftlich und organisatorisch so aufzustellen, dass er in der Jugendarbeit im Landkreis auch in Zukunft ein zuverlässiger Partner für die Kommunen und den Landkreis sein kann. Dazu waren auch der angemessene Einfluss des Landkreises und der mit dem KJR kooperierenden Kommunen sicherzustellen.

3.2. „Transparenz und Steuerungsfähigkeit“

Der Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess des KJR verfolgte von Anfang an die vom Jugendhilfeausschuss vorgegebenen Ziele „Transparenz und Steuerungsfähigkeit“. Der KJR hatte in den Jahren vor 2014 seinen Aufgaben- und Tätigkeitsbereich kontinuierlich ausgeweitet, mit einem Jahresbudget von über EUR 8 Mio. (bereits in 2013) hatte er die Größe eines mittelständischen Unternehmens erreicht. Die Verwaltung des KJR war für die daraus resultierenden Aufgaben aber nicht gerüstet, eine Weiterentwicklung und Anpassung der operativen Organisationsstrukturen war unabdingbar.

Als weitere „Sofortmaßnahme“ wurden im Rahmen des Jahresabschlusses zum 31.12.2014 erstmals Rücklagen und Rückstellungen nach handelsrechtlichen Vorschriften gebildet und gegliedert. Diese Anpassungen bildeten den ersten Ausgangspunkt für die der Unternehmensgröße angepasste transparente Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse des KJR.

Im Rahmen der Aufstellung des Jahresabschlusses 2014 wurde eine Sparten- und Kostenstellenstruktur entwickelt, die es erlaubt, die Ergebnisse der einzelnen Tätigkeitsbereiche des KJR zu ermitteln und zuzuordnen. Die neue Kostenstellenstruktur wird die Steuerung und Planung der einzelnen Geschäftsfelder des KJR und die wirtschaftliche Transparenz verbessern sowie Fehlallokationen vermeiden. Dabei wurde die Festlegung getroffen, dass grundsätzlich jede Sparte unter Berücksichtigung der eingehenden Zuschüsse und sonstigen Erlöse Kostendeckung erreichen soll.

Zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit dient auch die Entwicklung und Fortschreibung einer jährlichen Liquiditätsplanung auf Wochen- bzw. Monatsbasis. Die Liquiditätsplanung soll idealtypisch in einem rollierenden Prozess den laufenden Entwicklungen angepasst werden. Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz und Steuerungsfähigkeit wurden im Rahmen der Entwicklung des Maßnahmenkataloges (siehe Anlage 2) erarbeitet. Die wesentlichen Maßnahmen und ihre Implementierung beim KJR werden in Kapitel 5 „Wesentliche Projektergebnisse“ dieses Berichtes näher erläutert.

4. Arbeitsweisen

4.1. Projektphasen

4.1.1. Sofortmaßnahmen 2014/2015

Nach Bekanntwerden des Liquiditätsengpasses im Spätherbst 2014 konnte dieser durch einen Überziehungskredit bei der Kreissparkasse (Kreditlimit EUR 1,2 Mio.) überbrückt werden. Parallel dazu wurden mit der Rechtsanwaltsgesellschaft und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft DORNBACH GmbH die vorhandenen Strukturen analysiert. Schnell war erkennbar, dass die Strukturen, die Verantwortlichkeiten und das Finanzwesen der Größe des KJR und an die gestiegenen Anforderungen angepasst werden müssen. In der Folge wurde der bereits durch die Mitgliederversammlung fest-

gestellte Jahresabschluss für das Jahr 2013 als Basis für die Folgejahre angepasst. Handelsrechtliche Grundsätze wurden erstmalig beachtet, eine Periodenabgrenzung wurde vorgenommen, es wurden im Wesentlichen Personalkosten-Rückstellungen gebildet sowie das Berichtsformat aktualisiert und weiterentwickelt.

Durch die eingeleiteten Sofortmaßnahmen war der KJR in der Lage, alle fälligen Zahlungen rechtzeitig zu leisten, der Überziehungskredit konnte bereits Anfang 2015 wieder zurückbezahlt werden.

4.1.2. Intensive Projektphase 2015/2016

Im weiteren Verlauf der Sachstandserhebung beim KJR durch die DORNBACH GmbH und der Unterstützung bei der Erstellung des Jahresabschlusses für das Jahr 2014, der Entwicklung einer Kostenrechnung und der Ableitung einer Liquiditätsplanung für die Jahre 2015 und 2016 wurde deutlich, dass der KJR in den Jahren 2015 und 2016 zusätzliche Mittel von in der Spitze bis zu zwei Monatsgehältern für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt. Durch die Optimierung der Sparten- und Kostenrechnung wurde erkennbar, dass eine transparente und trennscharfe Allokation von Erträgen und Aufwendungen für die stringente (Unternehmens-) Planung und Führung deutlich zu optimieren sind. Eine weitere Erkenntnis war, dass mittelfristig eine Ergebnisverbesserung von mindestens EUR 200.000 bis EUR 250.000 pro Jahr anzustreben ist, personelle, wirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen hierfür waren zu definieren und umzusetzen.

Auf Basis dieser Ergebnisse und zur Abwendung der drohenden Insolvenz reagierte der Landkreis sofort, in dem er die Verwaltung ermächtigte, beim KJR entstehende Liquiditätsengpässe vorläufig im Rahmen eines Vorschusses auszugleichen. Diese Unterstützungsleistung des Landkreises war mit der Auflage verbunden, dass beim KJR ein Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess eingerichtet wird, Maßnahmen definiert und im Anschluss umgesetzt werden.

Dies war der Startschuss für eine intensive Phase der Neustrukturierung und Neuausrichtung beim KJR. Bisherige Strukturen mussten analysiert, bewertet und ggf. optimiert werden. Neue Instrumente wurden implementiert und sollten in der Folge konsequent umgesetzt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KJR in der Geschäftsstelle und vor Ort in den Jugendhäusern wurden in Betriebsversammlungen durch die Geschäftsführung laufend über den Konsolidierungsprozess unterrichtet. Besondere Themen, die hauptsächlich die Jugendhausleiterinnen und -leiter betrafen, wurden regelmäßig in den Einrichtungsleiterrunden erörtert. Ebenso war der Betriebsrat in den Prozess einbezogen.

Unterstützt und begleitet wurde der KJR durch den Konsolidierungsausschuss („KA“), die Projektarbeitsgruppe („PAG“) und weitere externe Berater.

4.1.3. Überleitung/Projektende 2016/2017

Die in der intensiven Projektphase eingeleiteten und dann auch umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten konnten sukzessive im Herbst 2016 abgeschlossen werden. Die Zeit war nun „reif“, um die Verantwortung wieder vollständig an die beim KJR zuständigen Gremien und Akteure zu übergeben. Die Geschäftsführung, der Vorstand und die Mitgliederversammlung des KJR waren und sind nun aufgerufen, dass sie mit dem neuen Instrumentarium und den neuen Regeln solide wirtschaften und ihrer Verantwortung gerecht werden.

Bei allen im Projekt mitwirkenden Akteuren besteht Einigkeit darüber, dass die Restrukturierung des KJR noch nicht abgeschlossen ist. Die Routinen müssen konsequent

gelebt und die „Nacharbeiten“ (siehe Kapitel 6.2 **„**Zukünftige Entwicklung KJR/ Schwerpunkte der Arbeit nach Projektende“) ebenso konsequent aufgearbeitet werden.

Der Verwaltungsrat, der nun die inhaltliche Aufgabenstellung des KA wahrnimmt, kann seinen Aufgaben nur nachkommen und ggf. gegensteuern, wenn die entwickelten Strukturen und die implementierten Instrumente inhaltlich umgesetzt und eingehalten werden.

Einigkeit besteht auch darüber, dass der KJR gut aufgestellt und mit einer modernen und fortschrittlichen Struktur aus dem Prozess geht und sich neben der fachlichen auch der wirtschaftlichen Verantwortung für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Verein bewusst geworden ist. Die fachliche Arbeit des KJR wird sehr geschätzt.

4.2. Einrichtung/Arbeit Konsolidierungsausschuss

Bereits zu Beginn des Konsolidierungs- und Entwicklungsprozesses wurde deutlich, dass der KJR trotz externer Beratung und Begleitung durch die PAG den Herausforderungen des eigenen Geschäftsbetriebs aufgrund der fehlenden Mitarbeiterkapazität und der Fachkenntnisse nicht gewachsen war. Die Maßnahmen der Konsolidierung konnten nur schwer bis nicht angegangen werden. Von der Landkreisverwaltung wurde dem KJR (Vorstand und Geschäftsführung) in mehreren Gesprächen signalisiert, dass der KJR grundsätzlich mit der Unterstützung des Landkreises rechnen kann, sofern die diskutierten Maßnahmen erkennbar erarbeitet und umgesetzt werden und die Vertreter des Landkreises während der Konsolidierungsphase Einfluss auf die geschäftspolitischen Entscheidungen erhalten. Um diesen Einfluss sicherzustellen, wurde die Einsetzung des Konsolidierungsausschusses sowohl im Jugendhilfeausschuss (Sitzung vom 21.05.2015, Vorlage 48/2015) als auch in der Mitgliederversammlung des KJR am 13.05.2015 beschlossen.

Der KA war umfassend für alle im Bereich der Konsolidierung des KJR erforderlichen und wirtschaftlich sinnvollen Maßnahmen zuständig. Insbesondere zählten zu seinen Aufgaben

a) Begleitung, Unterstützung und Steuerung der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung des KJR
b) Bearbeitung der sog. „A-Themen“ und Vorlage an die Mitgliederversammlung und dem Vorstand zur Entscheidung
c) Überwachung der Umsetzung der von der PAG vorgelegten „B- und C-Themen“
d) Vorbereitung der Aufstellung des Haushalts und der Budgetverhandlungen
e) Festlegung, welche Maßnahmen und Geschäfte vor Ausführung der Zustimmung des Konsolidierungsausschusses bedürfen (= „Themen und Wertgrenzen“)
f) Sicherung des Einflusses der wesentlichen Zuschussgeber Landkreis und Kommunen auf geschäftspolitische Entscheidungen
g) Sicherstellung, dass keine neuen Aufgaben ohne volle Kostendeckung (= Wirtschaftlichkeitsberechnungen) übernommen werden.

Der KA bestand aus insgesamt 7 Mitgliedern, davon stimmberechtigt

a) 3 Vertreter des Landkreises (Dezernatsleiterin Soziales des Landkreises Esslingen und 2 Kreisräte, die zugleich Bürgermeister sind):

- Katharina Kiewel (Vorsitzende)
- Frank Buß (stellvertretender Vorsitzender)
- Steffen Weigel

b) 2 Mitglieder aus dem Vorstand des KJR:

- Dieter Pahlke
- Michael Medla.

Die Geschäftsführer des KJR gehörten als nicht stimmberechtigte Mitglieder ebenfalls dem KA an. Die Mitglieder der PAG waren als beratende Mitglieder bei den Sitzungen anwesend.

Der KA gab sich für seine Arbeit eine eigene Geschäftsordnung, in der auch verbindliche Festlegungen für die Geschäftsführung enthalten sind (Einsicht in alle Unterlagen, Berichts- und Auskunftspflichten, „Wertgrenzen“ bei zustimmungspflichten Geschäften und dergleichen). Festgelegt wurde weiter, dass der KA einmal pro Monat tagt, die Vorbereitung der Sitzungen gemeinsam durch die Verwaltung des KJR und des Landkreises im Rahmen der PAG erfolgt, die Kommunikation außerhalb der Sitzungen durch E-Mail zu erfolgen hat und der KA regelmäßig der Mitgliederversammlung und dem Vorstand berichtet.

Die konstituierende Sitzung des KA war am 07.07.2015, die Abschlusssitzung fand am 02.11.2016 statt. In dieser Zeit fanden 16 Sitzungen in Räumlichkeiten des Landratsamtes unter der Leitung der Vorsitzenden Frau Katharina Kiewel statt, das Zeitvolumen betrug jeweils ca. 2 – 3 Stunden. Der Sitzungsverlauf folgte einer festgelegten, standardisierten Tagesordnung, die den KA-Mitgliedern meist zusammen mit den relevanten Sitzungsunterlagen eine Woche vor der Sitzung zugestellt wurde. Über die Sitzungen und sämtliche Beschlussfassungen wurden von der Vorsitzenden unterzeichnete Niederschriften gefertigt.

Die in der Amtszeit des KA wesentlichen Themen („A-Themen“, siehe Kapitel 4.3 „Einrichtung/Arbeit Projektarbeitsgruppe) waren neben der laufenden Begleitung des Konsolidierungsprozesses (Bericht der Geschäftsführung und der PAG) u. a. die Neufassung der Satzung des KJR nebst Entwicklung einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung, die Prüfung der Angemessenheit der Rechtsform, die Einführung und Festlegung einer Verwaltungskostenpauschale auf Basis des Jahresabschlusses 2015 für Leistungen der Schulsozialarbeit, der sonstigen kommunalen Dienstleistungen sowie im Bereich der jugendhausähnlichen Einrichtungen, die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur des KJR bis hin zur Einstellung eines kaufmännischen Geschäftsführers, der Betriebsübergang des Jugendbüros Esslingen, die Behandlung der sogenannten Außenkonten und Außenkassen sowie die Entscheidungen über zustimmungspflichtige Geschäfte (wie z. B. Personal- und Projektentscheidungen oder die Aufnahme eines neuen Geschäftsfeldes).

4.3. Einrichtung/Arbeit Projektarbeitsgruppe

Aufgrund der beim KJR im Spätherbst 2014 eingetretenen Liquiditätskrise war beim KJR ein dringender Handlungsbedarf gegeben, kurzfristig die wirtschaftliche Situation zu stabilisieren und gleichzeitig strukturelle Maßnahmen zu entwickeln. Der Jugendhilfeausschuss beauftragte in seiner Sitzung vom 12.02.2015 (Vorlage 5/2015) die Verwaltung des Landkreises gemeinsam mit dem KJR dessen personelle, wirtschaftliche und organisatorische Strukturen weiter zu entwickeln.

Der KJR wurde über den Beschluss des Jugendhilfeausschusses informiert und gleichzeitig wurde ihm mitgeteilt, dass der Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess Voraussetzung für die weitere finanzielle Unterstützung des Landkreises ist. Seitens der Verwaltung des Landkreises wurde die Einrichtung einer paritätisch besetzten Projektarbeitsgruppe („PAG“) vorgeschlagen, diesem Vorschlag schloss sich der Vorstand des KJR durch einstimmigen Beschluss in seiner Sitzung vom 23.02.2015 an.

Die Mitglieder der PAG waren der pädagogische Geschäftsführer Ralph Rieck sowie der jeweilige kaufmännische Geschäftsführer des KJR, Barbara Ziegler-Helmer (Leiterin Kreisjugendamt des Landkreises Esslingen), Bettina Kuddi (Kreiskämmerei) und als externer Berater Rechtsanwalt Kai König der DORNBACH GmbH. Die Leitung der PAG erfolgte durch Frau Ziegler-Helmer. Darüber hinaus haben je nach Anlass weitere Personen an den Sitzungen der PAG teilgenommen.

Zu den definierten Aufgaben der PAG zählte neben der Erarbeitung des Projektauftrages sowie des Maßnahmenkataloges zur Weiterentwicklung der personellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen ebenso die Begleitung der Umsetzung dieser Maßnahmen. Der erarbeitete Maßnahmenkatalog war in drei Themenbereiche untergliedert:

a) Strategische Grundsatzentscheidungen („A-Themen“)

   Hierzu zählten neben Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Geschäftsführung und der Verbesserung der Kontrolle und Aufsicht auch die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur vor allem in der Geschäftsstelle, die Prüfung der Angemessenheit der Rechtsform sowie eine Betrachtung der einzelnen Geschäftsfelder des KJR.

b) Verbesserung der Transparenz und Steuerung („B-Themen“)

   Bei den B-Themen ging es vor allem um operative organisatorische Weiterentwicklungen wie zum Beispiel der Einrichtung eines regelmäßigen Berichtswesens, der Etablierung einer jährlichen Liquiditätsplanung, der buchhalterischen Separierung der Geschäftsfelder in Sparten und Kostenstellen und einer Vereinheitlichung der Spitzabrechnungen mit den Kommunen.

c) Operative Schritte zur Ergebnisverbesserung („C-Themen“)

   Zentrales Element der C-Themen war die konkrete Verbesserung der Erlössituation sowie die Einhaltung und Überwachung einer straffen Kostenkontrolle. Ein wesentlicher Baustein war die Einführung einer Verwaltungskostenpauschale für alle Sparten, die damit jeweils auch einen Beitrag zu den Gemein- und allgemeinen Verwaltungskosten des KJR leisten müssen.

Der gemeinsam erarbeitete Projektauftrag und der Maßnahmenkatalog wurden dem Jugendhilfeausschuss in seiner Sitzung vom 21.05.2015 (Vorlage 48/2015) vorgestellt, einstimmig wurde die Verwaltung in dieser Sitzung beauftragt, die Umsetzung der Maßnahmen eng zu begleiten.

Die PAG hat in der Zeit vom 27.02.2015 bis 28.10.2016 in 27 Sitzungen getagt und kontinuierlich die definierten Themen/Maßnahmen bearbeitet. Die Sitzungen wurden überwiegend halbtägig mit einer Sitzungsdauer von 4 – 6 Stunden abgehalten. Anfänglich fanden die Sitzungen in den Räumlichkeiten des Landratsamtes statt, ab Oktober 2015 hat die PAG in der Geschäftsstelle des KJR in Wendlingen getagt. Mit der Sitzungseinladung wurden jeweils eine Tagesordnung sowie die notwendigen Sitzungsunterlagen üblicherweise mit einer Frist von einer Woche an die PAG-Mitglieder versandt. Der jeweilige Sitzungsverlauf und die gefassten Beschlüsse wurden in Sitzungsprotokollen festgehalten.

Als wichtiges Steuerungsinstrument für die Arbeit der PAG wurde eine TO-DO-Liste etabliert. In dieser TO-DO-Liste wurden zum einen die im Maßnahmenkatalog definierten Maßnahmen zum anderen Aufgaben, die sich im laufenden Konsolidierungsprozess entwickelt haben, aufgelistet. Den „TO-DOs“ wurden Termine und verantwortliche

Mitglieder der PAG zugeordnet. Die verantwortlichen Mitglieder der PAG waren dafür zuständig, dass die Aufgaben innerhalb des definierten Zeitrahmens erarbeitet und in der auf die Terminsetzung folgenden PAG-Sitzung die Ergebnisse vorgestellt werden. Die TO-DO-Liste wurde in jeder PAG-Sitzung aktualisiert und fortgeschrieben.

Über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen und die Arbeit der PAG wurde regelmäßig sowohl im KA als auch im Jugendhilfeausschuss berichtet.

4.4. Operative Unterstützung KJR

Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle des KJR war zur operativen Umsetzung der definierten Maßnahmen weitere externe Unterstützung notwendig.

Maßgeblich wurde das Projekt durch Herrn Rechtsanwalt Kai König der Rechtsanwaltsgesellschaft und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft DORNBACH GmbH, München sowie Mitarbeitern aus seinem Team begleitet. Mit Herrn Christoph Hell und Herrn Christian Koch wurden im Januar und Februar 2015 die erste Liquiditätsplanung für die Jahre 2015 und 2016 entwickelt, der Jahresabschluss für das Jahr 2013 angepasst, der Jahresabschluss für das Jahr 2014 erstellt und die Sparten- und Kostenstellenrechnung aufgestellt. Die Erstellung des Jahresabschlusses für das Jahr 2015 mit einer Betriebsabrechnung erfolgte mit Unterstützung von Herrn Humbert Lechner. Die Umsetzung und Weiterentwicklung der operativen Maßnahmen gelang mit Herrn Armin Hofer, Herr Matthias Kentner war in den Prozess der Vereinheitlichung des Vertragswesens beim KJR unterstützend eingebunden.

Bereits zu Beginn des Projektes wurde deutlich, dass es, unabhängig von der künftigen organisatorischen Weiterentwicklung des KJR, dauerhaft neben dem pädagogischen Geschäftsführer einen kaufmännischen Geschäftsführer geben muss. Um den Fortgang des Projektes voranzubringen und die bereits erarbeiteten Strukturen praktisch umzusetzen und weiterzuentwickeln wurde in einem ersten Schritt Herr Johann Schwarz ab dem 11.05.2015 als kaufmännischer Interims-Geschäftsführer beim KJR eingesetzt. Das Arbeitsverhältnis von Herrn Schwarz endete zum 30.12.2015. Es bestand Konsens darüber, dass die Stelle unverzüglich wieder zu besetzen ist. Bis zur Bestellung eines neuen dauerhaften kaufmännischen Geschäftsführers wurde der KJR mit Personal der Landkreisverwaltung interimistisch unterstützt. In der Zeit vom 01.12.2015 – 31.03.2016 übernahmen Frau Bettina Kuddi (Kreiskämmerei) und Herr Tobias Mischke (Revisionsamt) zu je 50% die Aufgaben der kaufmännischen Geschäftsführung beim KJR.

Mit der Umsetzung der Maßnahmen „ Organisation der Personalabrechnung“, „Entwicklung einer Kosten-Leistungs-Rechnung“ sowie „Überprüfung der Struktur der Buchhaltung“ wurde der Steuerberater Herr Markus Walter beauftragt. Mit Unterstützung von Herrn Walter wurde die neue Sparten- und Kostenstellenstruktur beim KJR aufgebaut, die Geschäftsvorfälle für das Jahr 2015 wurden rückwirkend in dieser neuen Systematik unter erstmaliger Verwendung des Standardkontenrahmens SKR 03 verbucht. Die Erfassung des Anlagevermögens sowohl der Geschäftsstelle als auch der Jugendhäuser wurde systematisiert und über ein Modul des beim KJR verwendeten Buchhaltungsprogramms erfasst. Die Organisation und die Abläufe der Buchhaltung wurden durch Herrn Walter überprüft und optimiert. Die Ergebnisse und Empfehlungen aus seiner Tätigkeit hat Herr Walter in einem Abschlussbericht dokumentiert.

Die Buchhaltungen der Jugendhäuser wurden mit dem Jahresabschluss 2015 erstmalig in die Buchhaltung des KJR aufgenommen. Dazu gehörten vor allem die dem KJR zuzurechnenden Einrichtungsgegenstände und die vom KJR für die einzelnen Jugendhäuser unterhaltenen Bankkonten und Barkassen. Die Erfassung der Buchhaltungen

der Jugendhäuser in das Buchhaltungssystem der Geschäftsstelle rückwirkend für das Jahr 2015 war sehr arbeitsintensiv und musste in einem eng bemessenen Zeitfenster erfolgen. Zur Unterstützung dieser Buchhaltungstätigkeiten konnte Frau Kuhn als Honorarkraft beauftragt werden.

Ursächlich für die beim KJR eingetretene Liquiditätskrise war unter anderem, dass ausstehende Projektgelder des Bundes aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und anderer Projekte nicht rechtzeitig eingegangen bzw. abgerufen wurden. Eine erkennbare Struktur der betreuten Projekte und deren wirtschaftliche Auswirkungen für den KJR war zu Beginn des Projektes nicht vorhanden. In der Zeit vom 01.07.2015 bis 31.03.2016 wurde die Geschäftsstelle im Projektbereich durch Frau Christine Kenntner (Kreisjugendamt) mit einem Arbeitsumfang von 35% unterstützt. Durch die Unterstützung von Frau Kenntner wurde für jedes Projekt ein Projektordner mit allen für das Projekt relevanten Unterlagen (Projektantrag, Förderbescheid, Kofinanzierungsnachweise etc.) angelegt, ein sogenannter Projekt One-Pager, der übersichtlich auf einer Seite die wichtigsten Informationen über das jeweilige Projekt enthält, entworfen und ein Formular für die Projekt-Wirtschaftlichkeitsberechnungen entwickelt. Zusammengetragen wurden die Projekt-One-Pager mit den Wirtschaftlichkeitsberechnungen in einem Projektkatalog, der laufend fortgeschrieben wurde.

Finanziert wurden diese Unterstützungsleistungen aus dem vom Landkreis bereitgestellten Konsolidierungsbudget (siehe hierzu auch Kapitel 7 „Kostenübernahme und finanzielle Beiträge des Landkreises“), d.h. die genannten Tätigkeiten waren für den KJR (mit Ausnahme der Kosten für den eigenen Jahresabschluss) nicht mit einer Kostenbelastung verbunden.

4.5. Erarbeitung von Vorschlägen, Konzepten und Entwürfen

Zur Umsetzung der einzelnen im Maßnahmenkatalog definierten Maßnahmen wurden während der intensiven Projektphase Vorschläge, Konzepte und Entwürfe in einem iterativen Prozess in der PAG erarbeitet und zur Beschlussfassung den jeweils zuständigen Gremien vorgelegt. Folgende wesentlichen Vorschläge, Konzepte und Entwürfe wurden dabei für die „A- und B-Themen“ des Maßnahmenkataloges entwickelt:

a) Strategische Grundsatzentscheidungen („A-Themen“)

- Satzungsentwurf
- Entscheidungsgrundlage für „Vereinsmodell“ oder „gGmbH-Modell“
- Geschäftsordnung für die Geschäftsführung
- Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat
- Organisationsstruktur für die Geschäftsstelle

b) Verbesserung der Transparenz und Steuerung („B-Themen“)

- Anleitung zur Übernahme der Personalaufwendungen aus der EDV-Schnittstelle zwischen Landratsamt und KJR in das Buchhaltungssystem des KJR
- Anforderungsprofil für die Beschaffung eines Personalmanagementsystems
- Personalentscheidungsbogen
- Neues Format für Haushalts-/ und Stellenplan (angepasst an die neue Sparten- und Kostenstellenstruktur)
- Sparten- und Kostenstellenplan mit Handbuch
- Kontenplan SKR 03 unter Berücksichtigung KJR-Spezifika
- Formate für das Berichtswesen (Monats- und Quartalsbericht) mit Arbeitsanweisungen
- Format Jahresabschluss mit Betriebsabrechnungsbogen

- Format für Sitzungsvorlagen
- Format für Liquiditätsplanung
- Handbuch zur Struktur und Organisation der Buchhaltung
- Merkblatt zur Erfassung des beweglichen Anlagevermögens mit Inventurliste
- Einheitliches Format für Spitzabrechnungen mit Kommunen
- Einheitliche Vertragsmuster für Kooperations- und Zuschussverträge
- Projektkatalog mit Projekt-One-Pager und Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- IT-Konzept KJR
- Kalkulation Referat Freiwilligendienst

In Kapitel 5 „Wesentliche Projektergebnisse“ werden einige der hier genannten Vorschläge, Konzepte und Entwürfe ausführlicher beschrieben und aufgezeigt, wie die Umsetzung in die vorhandenen Strukturen beim KJR erfolgte.

4.6. Information Jugendhilfeausschuss und Kreistag

Die wesentlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben des Projektes wurden im Jugendhilfeausschuss und Kreistag beschlossen. Die Gremien wurden über den Projektstand laufend unterrichtet.

Der Jugendhilfeausschuss befasste sich erstmals am 12.02.2015 mit der wirtschaftlichen Situation des KJR (Vorlage 5/2015). In dieser Sitzung wurde die Liquiditätshilfe für die Jahre 2015 und 2016 beschlossen und die Verwaltung beauftragt, zusammen mit dem KJR dessen personelle, wirtschaftliche und organisatorische Strukturen weiter zu entwickeln.

In der Sitzung des Jugendhilfeausschusses am 21.05.2015 (Vorlage 48/2015) wurde die Verwaltung beauftragt, die Umsetzung der inzwischen definierten Maßnahmen eng zu begleiten. Dazu wurde eine finanzielle Unterstützung von bis zu EUR 500.000 für die Jahre 2015/2016 zur Verfügung gestellt („Konsolidierungsbudget“). Diese Unterstützung wurde mit Auflagen verbunden (Einsetzung Konsolidierungsausschuss, Bestellung kaufmännische Geschäftsführung, Einstellung Buchhaltungskraft, Entwicklung eines Organisationsmodells das auch den Einfluss der Städte und Gemeinden abbildet).

Der Kreistag beauftragte die Verwaltung in der Sitzung am 10.12.2015 (JHA am 26.11.2015 – Vorlage Nr. 145 und 145a/2015), in Zusammenarbeit mit dem KJR, den Verbänden und Kommunen den Konsolidierungs- und Entwicklungsprozess weiterzuführen und ein abgestimmtes und beschlussreifes Konzept vorzulegen. Weiterhin wurde für das Jahr 2017 eine weitere Liquiditätshilfe beschlossen und die Auflagen für die finanzielle Unterstützung aktualisiert.

In der Sitzung des Kreistages am 14.04.2016 (JHA am 17.03.2016, VFA am 07.04.2016 – Vorlage 20/2016) wurde die neue Satzung des KJR als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit gebilligt. Weiterhin wurde die/der Leiter/in des Sozialdezernats in der Vorstand des KJR, ebenso in den Verwaltungsrat zusammen mit der/dem Leiter/in des Dezernats Zentrale Steuerung entsandt.

Im Jugendhilfeausschuss am 09.06.2016 (Vorlage 46/2016) wurde die Auflösung des Konsolidierungsausschusses am Tag der konstituierenden Sitzung des Verwaltungsrates und das Projektende der Projektarbeitsgruppe beschlossen (jeweils im Oktober 2016 geplant).

Die Beendigung des Konsolidierungsprozesses konnte im Kreistag am 08.12.2016 beschlossen werden (JHA am 17.11.2016 – Vorlage 120/2016).

4.7. Schnittstelle zum Planungsprozess „Weiterentwicklung der offenen Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen“

4.7.1. Weiterentwicklung der offenen Kinder- und Jugendarbeit

Einer inhaltlichen Weiterentwicklung der offenen Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen hat der Jugendhilfeausschuss am 10.07.2014 zugestimmt. Zielsetzung dieses fachlich-inhaltlichen Prozesses war es, eine fachliche Grundlage für die künftigen politischen und finanziellen Entscheidungen zu schaffen und fundierte Aussagen zu treffen, inwieweit die bisherigen Förderbedingungen für die offene Kinder- und Jugendarbeit verändert werden sollen. Die Ergebnisse sollten in ein Gesamtkonzept für die Kinder- und Jugendarbeit im Landkreis Esslingen einfließen.

Dieser Prozess wurde vom Institut für Soziale Arbeit (ISA e.V.), einer verwaltungsinternen Projektgruppe und dem Planungsbeirat Jugendhilfeplanung (Fraktionssprecher im Jugendhilfeausschuss, Staatliches Schulamt, Kreisjugendring, Erziehungshilfe-Einrichtungen, Sozialdezernent/-in, Amtsleitungen des Amts für Soziale Dienste und Psychologische Beratung und des Kreisjugendamts, Jugendhilfeplanung, Landesjugendamt) begleitet.

Die zeitlichen Planungen sahen vor, dass das inhaltliche Gesamtkonzept im Zeitraum Juni 2014 bis Juni 2015 erarbeitet wird und die notwendigen Beschlüsse im Herbst 2015 mit Blick auf das Haushaltsjahr 2016 getroffen werden. Der Planungsprozess wurde im April 2015 aufgrund des Konsolidierungsprojektes beim KJR ausgesetzt, da der KJR ein wichtiger Partner im Angebotsnetz der Jugendarbeit im Landkreis Esslingen ist und die organisatorische, personelle und wirtschaftliche Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zunächst zu sichern war.

4.7.2. Ergebnisse des „inhaltlichen Prozesses“ und Auswirkungen auf das Projekt

Der Abschlussbericht des Instituts für Soziale Arbeit (ISA e.V.) wurde am 17.11.2016 im Jugendhilfeausschuss vorgelegt und die Beschlussempfehlungen der Landkreisverwaltung beraten. Von der Verwaltung wurde unter anderem vorgeschlagen, den kreisweiten Versorgungsauftrag für die Angebote der offenen Kinder- und Jugendarbeit weiterhin dem KJR zu übertragen und das „Esslinger Modell“ wie bisher umzusetzen. Aus Sicht der Verwaltung war der Landkreis mit dem „Esslinger Modell“ und der Organisation der Kinder- und Jugendarbeit durch den KJR vorbildlich aufgestellt. Der KJR ist seit mehr als 30 Jahren der kompetente und verlässliche Partner von Landkreis und Kommunen. Er steht für Qualität und Kontinuität. Er stellt vertraglich die „Grundversorgung“ im Bereich der Jugendarbeit in allen Kommunen im Landkreis einheitlich sicher.

Der Jugendhilfeausschuss hat auf Antrag der Fraktion der Freien Wähler den Beschlussantrag der Verwaltung geändert und dem Kreistag für die Sitzung vom 08.12.2016 die Öffnung des „Esslinger Modells“, begrenzt auf die Großen Kreisstädte für maximal eine Einrichtung empfohlen, sofern in dieser Stadt mindestens noch eine Einrichtung mit dem KJR als Betreiber bestehen bleibt. Auf Antrag der CDU-Fraktion wurde der Tagesordnungspunkt im Kreistag vertagt, da die finanziellen Folgen einer Öffnung des „Esslinger Modells“ nicht hinreichend im Ausschuss beraten wurden und nicht dargestellt waren. Diese Punkte werden für die Sitzung des Jugendhilfeausschusses am 11.05.2017 aufgearbeitet, die Beschlüsse im Kreistag werden voraussichtlich am 13.07.2017 getroffen.

Der Antrag der Fraktion der Freien Wähler zur Öffnung des „Esslinger Modells“ hat eine bedeutende Auswirkung auf das Aufgabenfeld des KJR. Sofern Einrichtungen aus dem Feld des „Esslinger Modells“ künftig von anderen freien Trägern betrieben wer-

den, brechen diese Einrichtungen beim KJR weg. Die mittel- und langfristigen Konsequenzen dieser Entscheidung sind derzeit aufgrund offener Fragen nicht konkret darstellbar. Es ist nicht kalkulierbar, wie viele Einrichtungen zu welchem Zeitpunkt an andere freie Träger gehen. Weiterhin ist offen, ob in einem zweiten Schritt in allen Kommunen die Öffnung des „Esslinger Modells“ ermöglicht wird. Sicher ist jedoch, dass mit der Öffnung des „Esslinger Modells“, der KJR deutlich geschwächt wird. Aufgrund der Konsolidierungsmaßnahmen ist der KJR zwischenzeitlich auch wirtschaftlich wieder ein solide agierender Partner. Es stellt sich die Frage, warum der KJR zunächst mit einem landkreisweit mitgetragenen Kraftakt auf seine zukünftigen Aufgaben neu ausgerichtet wird, um ihm dann unmittelbar wesentliche Aktionsfelder wieder zu entziehen.

Eine weitere Festlegung im Planungsprozess war die Stärkung der Jugendverbände, indem für deren Beratung und Unterstützung der Finanzierung von 2 Personalstellen in der Geschäftsstelle des Kreisjugendrings für den Bereich der Verbandsarbeit vorgeschlagen wurde. Im Zuschussvertrag des Landkreises für das Jahr 2017 wurde erstmals die Jugendverbandsarbeit konkret mit 2,0 Vollzeitäquivalenten ausgewiesen, die vollständig über die Zuwendung des Landkreises finanziert werden. Damit kommt der Landkreis einem dringenden Wunsch der Jugendverbände nach, neben der Sicherung der Finanzierung des „Esslinger Modells“ auch die Rolle des KJR als „Verband der Verbände im Landkreis“ deutlich aufzuwerten und zu stärken.

4.7.3. Kreisjugendreferat

Die Einrichtung eines Kreisjugendreferates wurde bereits in der Sitzung des Kreistags am 10.12.2015 beschlossen. Das Kreisjugendreferat hat am 01.10.2016 seine Arbeit aufgenommen. Es ist als Sachgebiet organisiert und dem Kreisjugendamt zugeordnet. Die zentralen Aufgaben sind die Koordination und Vernetzung der Jugendarbeit, die Fachberatung, insbesondere für Kommunen, und die konzeptionelle Weiterentwicklung.

In einem engen Abstimmungsprozess zwischen Kreisjugendreferat und KJR wurden die Arbeitsfelder des Kreisjugendreferates zu den vertraglich vereinbarten Aufgaben des KJR im Rahmen des „Esslinger Modells“ abgegrenzt. Auch künftig werden die überschneidenden Bereiche differenziert abgestimmt, um Doppelstrukturen zu vermeiden.

5. Wesentliche Projektergebnisse

5.1. Neufassung der Satzung des KJR

Die letzte beim Vereinsregister hinterlegte Satzung des KJR stammte aus dem Jahr 2004, eine Reihe von zwischenzeitlich von der Mitgliederversammlung beschlossenen Satzungsänderungen waren nicht zur Eintragung ins Vereinsregister angemeldet.

Im Rahmen des Projektes wurde die Satzung in einem intensiven und zeitlich anspruchsvollen Dialog zwischen der Mitgliederversammlung bzw. den Mitgliedern und Verbänden, dem Vorstand, dem Konsolidierungsausschuss und der PAG überarbeitet und weiterentwickelt. Neben der Etablierung des neuen Verwaltungsrats und einer kaufmännischen Geschäftsführung waren die Rechte und Pflichten der einzelnen Organe, die Mitwirkungsrechte der Mitgliederversammlung, des Landkreises und der Kommunen als Partner des KJR und die Grundlagen der zukünftigen Haushaltsführung, Rechnungslegung und Berichterstattung festzulegen und neu auszutarieren.

Mit Blick auf die gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben wurde der vorgesehene neue Satzungstext mit dem zuständigen Finanzamt abgestimmt und geklärt, dass keine steuerlichen Bedenken gegen die Neufassung bestehen.

Die Mitgliederversammlung des KJR hat dann am 06.04.2016 die Neufassung der Satzung des KJR beschlossen, diese ist durch Eintragung im Vereinsregister am 27.04.2016 wirksam geworden.

5.2. Beibehaltung der Rechtsform: „Alles unter einem Dach“

Der KJR ist als gemeinnütziger, eingetragener Verein organisiert. Im Rahmen des Projekts wurde die Frage geprüft, ob das wirtschaftliche Gesamtvolumen des KJR von jährlich mehr als EUR 11 Mio. überhaupt noch sinnvoll in einer Vereinsstruktur geführt und organisiert werden kann.

Intensiv erörtert und geprüft wurde im Rahmen des Projekts mit allen Beteiligten, d.h. auch mit den Verbänden und im Rahmen der Sitzungen des Jugendhilfeausschusses die Frage, ob die im sog. „Sozialunternehmen“ zusammenzufassenden, wirtschaftlich weit mehr als 90 % ausmachenden Aktivitäten des KJR nicht sinnvollerweise zukünftig in eine gemeinnützige GmbH überführt werden und die Arbeit des „Vereins KJR“ auf die Jugendverbandsarbeit konzentriert werden soll. Dazu wurden Referenzfälle aus anderen Landkreisen betrachtet, die tragenden Aspekte herausgearbeitet und bewertet.

Die „Umwandlung in eine GmbH“ wurde vor dem Hintergrund der zum damaligen Zeitpunkt noch ungeklärten Finanz- und Eigenkapitalsituation, aber auch mit Blick auf eine Reihe von komplexen und zeitaufwendig zu klärenden Fragstellungen (Wer wird Gesellschafter der GmbH? Wer trägt deren finanzielle Risiken? Wie sind die Mitwirkungs- und Weisungsrechte austariert? etc.) und vor allem wegen der deutlichen fachlichen Vorteile einer „Alles unter einem Dach-Struktur“ im Rahmen des Projekts letztlich nicht weiterverfolgt und nicht umgesetzt.

5.3. Etablierung Verwaltungsrat

Mit dem Verwaltungsrat wurde ein weiteres Vereinsorgan geschaffen, in dem Vertreter des Landkreises und der Kommunen zusammen mit Vertretern der Mitgliederversammlung über die Einhaltung der wirtschaftlichen Spielregeln beim KJR wachen werden. Der Verwaltungsrat richtet seinen Fokus auf die wirtschaftliche Stabilität. Er ist in § 14 der Satzung verankert, in Abs. 3 sind die Zuständigkeiten abgegrenzt. Danach entscheidet der Verwaltungsrat unter Wahrung der satzungsgemäßen Zuständigkeiten über die wirtschaftliche Entwicklung des KJR. Dazu zählt insbesondere:

a) das Recht, von der Geschäftsführung zu allen wirtschaftlichen Angelegenheiten des KJR Informationen zu erhalten; dem Verwaltungsrat steht dabei ein umfassendes Einsichts- und Prüfungsrecht zu;

b) die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Tätigkeitsfelder des KJR, insoweit überwacht und berät er die Geschäftsführung;

c) ein Beschlussvorschlag zum Haushalts-/ und Stellenplan an die Mitgliederversammlung;

d) die Prüfung des Jahresabschlusses und eine Beschlussempfehlung gegenüber der Mitgliederversammlung. Ist ein Abschlussprüfer bestellt worden, erfolgt dies auf Grundlage dessen Berichterstattung;

e) die Auswahl eines Jahresabschlussprüfers und dessen Beauftragung;

f) die Entscheidung über die Zustimmung zu Geschäften, Handlungen und Maßnahmen mit finanziellen Auswirkungen im Rahmen der Festlegungen der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung

g) die Erfüllung der weiteren durch die Satzung zugewiesenen Aufgaben.

Der Verwaltungsrat besteht aus sechs stimmberechtigten Personen:

- Katharina Kiewel und Monika Dostal (Vertreterinnen des Landkreises, Beschluss im Kreistag am 14.04.2016)
- Frank Buß und Steffen Weigel (Vertreter der Kommunen, Beschluss im Beirat der Kommunalen Partner am 04.10.2016)
- Michael Medla und Dieter Pahlke (Vertreter der Mitgliederversammlung, Beschluss in der Mitgliederversammlung am 21.10.2016).

Vorsitzender des Verwaltungsrates ist Frank Buß, seine Stellvertreterin ist Monika Dostal.

Beratende Mitglieder sind die Geschäftsführung sowie der Vorsitzende des KJR-Vorstands.

Die konstituierende Sitzung des Verwaltungsrates fand am 02.11.2016 statt. In der folgenden Sitzung am 12.12.2016 wurde eine Geschäftsordnung des Verwaltungsrates verabschiedet.

5.4. Etablierung des Beirats der kommunalen Partner

Für die kommunalen Partner wurde in der Satzung ein Beirat verankert (§ 20). Danach setzt sich dieser aus Vertretern aller kommunalen Vertrags- und Geschäftspartner des KJR zusammen. Dazu zählen insbesondere Standortkommunen von Jugendhäusern, sowie Gemeinden, in deren Auftrag der KJR eine pädagogische Dienstleistung übernommen hat. Der Beirat dient der fachlichen Weiterentwicklung und dem Austausch der Kooperationspartner mit dem KJR. Weiterhin entsendet der Beirat aus seiner Mitte zwei Vertreter/innen in den Verwaltungsrat. Diese Vertreter sind dem Beirat gegenüber rechenschaftspflichtig.

Die konstituierende Sitzung des Beirats der kommunalen Partner fand am 04.10.2016 in Wendlingen statt.

5.5. Etablierung Kaufmännische Geschäftsführung

Die Funktion einer zweiten, kaufmännischen Geschäftsführung wurde in der neuen Satzung fest installiert (§ 16). Danach wird die Geschäftsführung des Vereins an zwei gleichberechtigte Geschäftsführer übertragen. Ein Geschäftsführer verantwortet die pädagogischen Aufgaben, ein Geschäftsführer verantwortet die kaufmännischen Aufgaben. Zuordnung und Zuständigkeit werden in der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung festgehalten, die Bestandteil der jeweiligen Arbeitsverträge wird. Den Geschäftsführern obliegt in ihrem Bereich die Führung der Geschäfte, die Erfüllung der Beschlüsse und die Einhaltung der Vorgaben von Haushalts-/ und Stellenplänen.

Die Stelle wurde erstmals vom 15.02.2016 – 31.08.2016 besetzt. Nach einer Vakanz konnte eine Nachfolgerin zum 01.12.2016 die Arbeit aufnehmen.

5.6. Verabschiedung Geschäftsordnung für die Geschäftsführung

Ebenso wie bei der Neufassung der Satzung des KJR war auch die Entwicklung und Verabschiedung der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung geprägt von einem ernsthaften Abwägen der unterschiedlichen Positionen und intensiven Diskussionen.

Im Vordergrund standen dabei Fragen der Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Verwaltungsrat, der Mitwirkung des Verwaltungsrates bei der Ausgestaltung der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung, der Festlegung von Wertgrenzen und Maßnahmen, die nur mit Zustimmung des Verwaltungsrates durchgeführt werden können sowie der Festlegung, welches Organ die beiden Geschäftsführer bestellt und dementsprechend für die Festlegung der Anstellungsbedingungen und die Entlassung/Kündigung zuständig ist. In den Diskussionen wurde unter anderem deutlich hervorgehoben, dass der Einfluss des Landkreises und der Kommunen nur dann effizient und angemessen ist, wenn der Verwaltungsrat dementsprechend auch angemessene Mitwirkungsrechte und Einflussnahmemöglichkeiten hat.

Schlussendlich konnten auch hier in allen Punkten Kompromisse erreicht werden. Die finalen Kompetenzen und Rechte des Verwaltungsrates sind angemessen ausgestaltet, die endgültigen Festlegungen sind in der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung, die gemeinsam von Vorstand und Verwaltungsrat verabschiedet wird, verankert. So kann der Verwaltungsrat neben umfassenden Informations-, Prüfungs- und Kontrollrechten Maßnahmen und Handlungen mit wirtschaftlichen Auswirkungen von seiner vorherigen Zustimmung abhängig machen. Auch bei der Aufstellung des Haushalts-/ und Stellenplanes ist das Einvernehmen des Verwaltungsrates erforderlich.

Des Weiteren werden in der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung die Ressortverteilungen sowie Konfliktbeilegungsmechanismen und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Organen des KJR geregelt. Die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung wurde in der konstituierenden Sitzung des Verwaltungsrates am 02.11.2016 verabschiedet.

5.7. Personelle und organisatorische Erweiterungen der Geschäftsstelle

An den personellen und organisatorischen Strukturen in der Geschäftsstelle war bei Projektbeginn am deutlichsten erkennbar, dass die Verwaltungsstruktur des KJR mit dem dynamischen Wachstum der Vorjahre nicht mitentwickelt wurde. Im Rahmen der Arbeiten in KA und PAG wurden deshalb zusammen mit der Geschäftsführung vor allem auch neue „Soll-Strukturen“ für die Organisation der Geschäftsstelle erarbeitet.

Zur Umsetzung dieser neuen Organisationsstruktur wurde ein idealtypisches Organigramm entwickelt, an das die tatsächlichen Strukturen und Personalbesetzungen sukzessive angepasst werden sollten. Die Struktur ging dabei von zwei gleichberechtigten Geschäftsführern aus, dem pädagogischen und dem kaufmännischen Geschäftsführer. Der pädagogische Geschäftsführer nimmt auch die Personalverantwortung des pädagogisch-fachlichen Personals wahr. Hierzu gehören die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche Verbandsarbeit, Projekte, Jugendarbeit, Dienstleistungen (z.B. Schulsozialarbeit, Ganztagesschule und Bildungskoordination), das Referat Freiwilligendienst und der Zentralen Fachdienste. In Vollzeitstellen bedeutet dies eine Personalverantwortung für 8,25 Vollkräfte. Daneben zeichnet sich der kaufmännische Geschäftsführer für das Personal des Rechnungswesens, der Personalabteilung und der allgemeinen Verwaltung verantwortlich, idealtypisch mit 7,75 Vollkräften besetzt. Gemeinsam mit der Geschäftsführung sollen in dieser Organisationsstruktur 18 Vollkräfte beschäftigt sein.

Neu geschaffen waren in dieser Organisationsstruktur die Stellen für die kaufmännische Geschäftsführung, die Projektkoordination, das Controlling und für eine weitere Fachkraft im Bereich der Buchhaltung.

Das Organigramm wurde in der Konsolidierungsausschusssitzung vom 21.09.2015 beraten und einstimmig verabschiedet. Einigkeit bestand auch darin, dass die entwickelte Struktur zeitnah umgesetzt werden muss, um die in der Verwaltung vorhandenen qualitativen und quantitativen Lücken schnellstmöglich zu schließen. Die Personalauswahlverfahren fanden im Dezember 2015 statt, besetzt wurden die Stellen sukzessive ab Februar 2016.

Im Rahmen der Erstellung des Haushaltsplans für das Jahr 2017 wurden die Stellen für die Geschäftsstelle weiter ausgebaut, um dem tatsächlichen Bedarf gerecht zu werden. Sowohl die Personalabteilung als auch der Bereich der Buchhaltung soll jeweils um 1 Vollzeitstelle, das FSJ-Referat soll um eine halbe Vollzeitstelle aufgestockt werden.

5.8. Jahresabschluss nach handelsrechtlichen Grundsätzen

Der KRJ ist als eingetragener Verein nach gesetzlichen Vorschriften nicht verpflichtet, kaufmännische Bücher nach handelsrechtlichen Grundsätzen zu führen. Allerdings bestanden schon seit Jahren beim KJR vertragliche Verpflichtungen, Rückstellungen und Rücklagen nach Handelsrecht auszuweisen. Bis 2013 wurde beim KJR nur ein Jahresabschluss als „Einnahmen-Überschuss-Rechnung“ aufgestellt, bei dieser Betrachtung bleiben wesentliche Abgrenzungen (z.B. Resturlaub am Jahresende und Überstunden) unberücksichtigt, dadurch war die Ermittlung eines betriebswirtschaftlich richtigen Ergebnisses in den Jahresabschlüssen nicht sichergestellt. Mit einem Gesamtvolumen von deutlich mehr als EUR 10 Mio. ist eine betriebswirtschaftliche Steuerung via Einnahmen-Überschussrechnung nicht sinnvoll möglich bzw. nicht mehr vertretbar. Die Anforderungen der Zuschussgeber nach Dokumentation und Verwendung der erhaltenen Mittel sind in der bisherigen Form nicht erfüllbar gewesen.

Im Rahmen des Projekts wurde deshalb festgelegt, dass der KJR zukünftig Jahresabschlüsse nach handelsrechtlichen Grundsätzen aufstellt, Einzelheiten werden zukünftig im Verwaltungsrat festgelegt. Der damit verbundene Mehraufwand wird durch die deutliche Verbesserung von Transparenz und Steuerungsfähigkeit überkompensiert. Da andere freie Träger der Jugendhilfe, die in der Rechtsform einer GmbH organisiert sind, (unabhängig von ihrer Größe) nach handelsrechtlichen Vorschriften Rechnung legen müssen, sind entsprechende Festlegungen für den KJR auch nicht unangemessen oder untypisch.

Gleichzeitig wurden die bisher von den Jugendhäusern separat und ohne Anbindung an die Hauptbuchhaltung des KJR geführten Außenkonten und Außenkassen sowie die dem KJR gehörenden Vermögensgegenstände in den Jugendhäusern buchhalterisch in der Hauptbuchhaltung des KJR integriert. Die mit dieser Umstellung verbundenen Arbeiten und Ablauf- und Prozessveränderungen waren nicht kurzfristig zu realisieren. Über Monate hinweg wurde im Rahmen der PAG-Sitzungen und durch externe Unterstützung die zutreffende Erfassung und Verbuchung festgelegt, implementiert, kontrolliert und verbessert, außerdem wurden Zweifelsfragen geklärt und Routinen festgelegt. Die Geschäftsvorfälle für das Jahr 2015 wurden rückwirkend in der neuen Systematik unter erstmaliger Verwendung des Standardkontenrahmens SKR 03 verbucht, die Personalkosten in einer ebenfalls zeitaufwendigen Prozedur entsprechend eingespielt.

In der Folge wurde der Jahresabschluss zum 31.12.2015 erstmals unter Anwendung der festgelegten handelsrechtlichen Grundsätze erstellt, die Vorjahreszahlen waren auf Grund der Veränderungen deshalb nicht vergleichbar. Durch die erstmalige Erfassung

der Außenkonten und Außenkassen und der Vermögensgegenstände des KJR in den Jugendhäusern wurde ein wichtiger Schritt zur vollständigen und richtigen Erfassung aller Aktiva und Passiva und aller Geschäftsvorfälle gemacht. Ohne eine nach handelsrechtlichen Grundsätzen aufgebaute Buchhaltung und einen entsprechenden Jahresabschluss ist eine effiziente wirtschaftliche Steuerung des KJR auch in der Zukunft nicht möglich.

5.9. Haushaltsplanung und Jahresabschluss

Entsprechend seiner Satzung haben die Geschäftsführer des KJR jährlich vor Beginn des folgenden Geschäftsjahres einen Haushaltsplan aufzustellen, der nach entsprechender Beschlussfassung durch Vorstand und Verwaltungsrat der Mitgliederversammlung vorgelegt wird.

Im Zuge des Projekts wurden auch die Anforderungen an zukünftige Haushaltspläne neu definiert, ihre Verbindung zum monatlichen und Quartalsreporting sowie die Überleitung in den Jahresabschluss im Folgejahr abgestimmt und festgelegt. Auch die Arbeiten am Haushaltsplan waren – zumal die Datenbasis teilweise unzureichend war und sich immer wieder Überschneidungen mit anderen Projektteilen ergaben – sehr zeitaufwändig und kräftezehrend für alle Beteiligten. Der Haushaltsplan 2017 ist erstmalig auf Kostenstellenbasis geplant worden, dabei wurden die Planungen der Jugendhausleiterinnen und -leiter ebenso berücksichtigt wie die absehbaren Erlöse und Kosten des Jahres 2016 und Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Gleichzeitig wurde im Haushaltsplan 2017 zum ersten Mal die abgestimmte Umlage der Geschäftsstellenkosten auf die einzelnen Kostenstellen und Sparten umgesetzt, so dass erstmalig eine Basis für einen unterjährigen Soll-/Ist-Abgleich mit der Haushaltsplanung zur Verfügung steht.

Ebenso wie der Jahresabschluss nach handelsrechtlichen Grundsätzen bildet eine konsistente und zweckmäßige Haushaltsplanung den Kern der (betriebswirtschaftlichen) Steuerungsinstrumente für den KJR. Im Rahmen des Projekts konnten nicht alle Abläufe und Prozesse entsprechend angepasst und die Planung eingeübt werden. Dies nachzuholen, die Instrumente weiterzuentwickeln und zu verfeinern wird eine wesentliche Aufgabe der kaufmännischen Geschäftsführung sein. Auch eine entsprechende personelle Aufstockung der Ressourcen in der Geschäftsstelle ist für 2017 bereits eingeplant.

5.10. Sparten und Kostenstellen

Die unterschiedlichen Aktivitäten des KJR werden in einzelnen Kostenstellen erfasst, denen buchhalterisch die jeweiligen Erlöse und Aufwendungen zugeordnet werden. Gemeinkosten, die keiner einzelnen Kostenstelle oder Sparte unmittelbar zugeordnet werden, werden nach einem festgelegten Schlüssel umgelegt. Damit ist sichergestellt, dass sowohl die wirtschaftlichen Ergebnisse der einzelnen Kostenstellen wie auch die der einzelnen Sparten zutreffend ermittelt werden können und die wirtschaftlichen (Überschuss- oder Defizit-) Beiträge der einzelnen Aktivitäten transparent sind.

Im Haushalts-/ und Stellenplan für 2017 sind insgesamt 188 Kostenstellen definiert, die in 8 Sparten zusammengefasst sind:

Sparte 1 – Geschäftsstelle
Sparte 2 – Esslinger Modell Personalaufwand
Sparte 3 – Esslinger Modell Sachkosten
Sparte 4 – Jugendhausähnliche Einrichtungen
Sparte 5 – Schulsozialarbeit
Sparte 6 – Sonstige pädagogische Dienstleistungen

Sparte 7 – Projekte
Sparte 8 – Sonstiges (inkl. Unterbringung unbegleiteter, minderjähriger Ausländer)

Bei einer zukünftigen Ausweitung oder Reduzierung der Aktivitäten des KJR werden die Kostenstellen entsprechend angepasst.

5.11. Einrichtung Berichtswesen

Bei Projektbeginn wurde vor allem das Fehlen von unterjährigen Informationen über die wirtschaftliche Lage des KJR als sehr unbefriedigend wahrgenommen. Die PAG hat deshalb die erforderlichen Verwaltungsabläufe festgelegt und ein Berichtsformat definiert, in dem monatlich (jeweils bis zum 15. Tag des Folgemonats) Geschäftsführung, Vorstand und Verwaltungsrat nach identischen Kriterien über wesentliche Parameter der wirtschaftlichen Situation unterrichtet werden, das sogenannte „Cockpit". Das Cockpit enthält Angaben zum aktuellen und in den nächsten Monaten zu erwartendem Bestand an liquiden Mitteln, zur Personalentwicklung und zu den fälligen bzw. überfälligen Forderungen und erlaubt über die Angabe von Vormonats- und Vorjahreswerten eine erste und schnelle Kontrolle der wirtschaftlichen Lage.

Zusätzlich sind Quartalsberichte zur wirtschaftlichen Situation definiert, in denen detaillierter über die wirtschaftliche Entwicklung berichtet wird und in denen ein Abgleich mit den Planwerten des laufenden Jahres erfolgen soll.

Der jährliche Haushaltsplan (für das zukünftige Geschäftsjahr), das monatliche Cockpit, die Quartalsberichte und nach Abschluss des Geschäftsjahres der Jahresabschluss sollen zukünftig ein klares, stringentes und nach einheitlichen Vorgaben festgelegtes Berichtskonzept bilden, um Risiken oder wirtschaftliche Fehlentwicklungen zukünftig schneller zu erkennen. Die Berichtsformate sollen unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen und der Bedürfnisse von Geschäftsführung, Vorstand und Verwaltungsrat in Eigenregie vom KJR laufend weiterentwickelt und optimiert werden.

5.12. Einrichtung Liquiditätsplanung

Ein weiterer wichtiger Baustein zur Verbesserung der Transparenz und Steuerungsfähigkeit war die Einrichtung einer Liquiditätsplanung. Die Liquiditätsplanung soll einen fundierten Überblick über liquiditätsrelevante Daten geben sowie ein frühzeitiges und transparentes Bild über den Liquiditätsbedarf des KJR schaffen. Wichtig war bei der Festlegung der inhaltlichen Komponenten, dass durch standardisierte Abläufe und Berichtsinhalte die zeitliche Belastung der Verwaltung reduziert wird. Im Rahmen eines Planungszeitraums von max. 2 Jahren werden in der Liquiditätsplanung sowohl die wirtschaftlichen Eckdaten als auch die verfügbaren liquiden Mittel des KJR zum Jahresanfang auf Spartenebene geplant und im Zeitablauf rollierend fortgeschrieben.

In der anfänglichen wirtschaftlichen Krise des KJR wurde die Liquiditätsplanung für die kommenden 2 Monate rollierend auf Wochenbasis und dann bis zum Ende des jeweils folgenden Jahres auf Monatsbasis anhand der erwarteten Zahlungsein- und -ausgänge (Erlöse, Forderungen und Verbindlichkeiten, anfallenden Aufwendungen und beabsichtigten Investitionen sowie sonstigen liquiditätsrelevanten Daten und Informationen) entwickelt, bei Änderungen entsprechend angepasst. Bereits bei der ersten Erstellung überprüft die Geschäftsführung die Planung auf Plausibilität. Die Liquidität soll nach der Überwindung der akuten Liquiditätskrise zukünftig monatlich auf der Basis des Haushaltsplans für das jeweils laufende Geschäftsjahr geplant und dann auch monatlich rollierend angepasst werden.

Auch hier gilt, dass das entsprechende Format von der Geschäftsführung des KJR in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat und dem Vorstand in Eigenregie laufend weiterentwickelt und optimiert werden soll.

5.13. Erhebung Verwaltungskostenpauschalen

Bei der Überprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse des KJR wurde festgestellt, dass die bestehenden Absprachen mit den Kommunen in den Sparten 4 (Jugendhausähnliche Einrichtungen), 5 (Schulsozialarbeit) und 6 (Sonstige pädagogische Dienstleistungen) lediglich eine Erstattung der reinen Personalkosten der eingesetzten pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorsah. Die (anteiligen) Kosten der mit der Erbringung des Leistungsangebots verbundenen allgemeinen Verwaltungskosten war nicht vereinbart und führte in der Vergangenheit zu einem „systembedingten Defizit“ in diesen Sparten.

Durch Verhandlungen mit den beteiligten Kommunen konnte erreicht werden, dass von diesen solidarisch als Beitrag für die Sanierung des KJR eine Verwaltungskostenpauschale in Höhe von 7 % der jeweiligen Personalkosten in den Sparten 4 bis 6 für die Jahre 2014 und 2015 und von 15 % für die Zeit von Januar bis August 2016 gezahlt wurde. Seit September 2016 beträgt die Verwaltungskostenpauschale einheitlich 12%.

Der solidarische Beitrag der mit dem KJR kooperierenden Kommunen hat einen wesentlichen Beitrag zur Sanierung und zur Entlastung der Liquiditätssituation geleistet.

5.14. Außenkonten/-kassen der Jugendhäuser

Der KJR unterhält für seine Jungendhäuser sowie aus anderen Anlässen (z.B. für Projektabrechnungen) neben den in der Geschäftsstelle administrierten Bankkonten eine ganze Reihe von weiteren Konten und (Bar-) Kassen. Im Rahmen des Projekts wurde festgestellt, dass diese sog. Außenkonten und Außenkassen zum einen nicht in der Buchhaltung des KJR erfasst wurden, obwohl sie im Namen des KJR geführt werden (und nicht etwa im Namen der beteiligten Kommunen) und keine zentrale Übersicht oder Kontrolle über die Bewirtschaftung dieser Außenkonten und Außenkassen in der Geschäftsstelle besteht. Nach Überprüfung des Sachverhalts und der rechtlichen Verhältnisse ergab sich, dass regelmäßig Guthaben auf den Außenkonten und Außenkassen in einer Höhe von EUR 400.000 bis EUR 500.000 bestehen. Diese Außenkonten und Außenkassen sind (jedenfalls weit überwiegend) Vermögen des Kreisjugendrings. In der Regel erfolgt über diese Außenkonten und Außenkassen der Zahlungsverkehr der Jugendhäuser des KJR, d.h. hierüber werden Aufwendungen und Umsatzerlöse des lokalen Jugendhausbetriebs ebenso abgewickelt wie die Zuschüsse der Kommunen zu den Sach- und Programmkosten und andere jugendhausbezogene Ein- und Auszahlungen. Rechtlicher Inhaber der geführten Bankkonten ist der KJR, die Abrechnung der kommunalen Zuschüsse und der Nachweis der Verwendung erfolgt in der Regel im Rahmen von Jahresabrechnungen.

Im Rahmen des Projekts wurde der rechtliche Status dieser Mittel überprüft, mit beteiligten Kommunen erörtert und in der PAG und nachfolgend im Konsolidierungsausschuss abgestimmt. Weiter wurde festgelegt, nach welchen Grundsätzen diese Außenkonten und Außenkassen (und darüber hinaus auch die mit diesen Mitteln beschafften Wirtschaftsgüter des KJR) buchhalterisch erfasst und berücksichtigt werden.

5.15. Erstellung Projektkatalog

Der KJR ist seit Jahren in einer Vielzahl von sog. Projekten engagiert. Projekte sind definiert als zeitlich begrenzte Vorhaben mit klaren Zielen und begrenzten Ressourcen. Die finanziellen Projektressourcen (Fördermittel) werden von Dritten bereitgestellt und

kontrolliert und sind über Anträge abzurufen, eigene und/oder weitere fremde Mittel sind häufig ebenfalls einzusetzen. Es gibt beim KJR auch Projekte, die in Kooperation mit anderen freien Trägern der Jugendhilfe durchgeführt werden (z.B. im Rahmen von Kofinanzierung durch den KJR).

Eine standardisierte Übersicht über die einzelnen vom KJR betreuten oder verantworteten Projekte lag anfänglich nicht vor. Im Rahmen des Projekts wurde deshalb ein (laufend fortzuschreibender und zu aktualisierender) sog. Projektkatalog entwickelt, in dem sämtliche Projekte mit allen wichtigen Informationen und Angaben sowie einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung enthalten sind.

Durch die beim KJR angesiedelten Projekte werden unter anderem folgende Themenfelder abgedeckt:

- Übergang Schule-Ausbildung-Beruf
- Inklusion
- Fluchterfahrung
- Jugendsozialarbeit

Die Projekte sind im Landkreis verortet, häufig bestehen enge Verzahnungen mit der Jugendarbeit vor Ort. Die Weiterentwicklung des Projektkatalogs und vor allem die Verbesserung und Nachhaltung der Wirtschaftlichkeitsberechnungen ist eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung auch nach Projektende. Die Erfassung und Zuordnung der im Projektbereich entstehenden Kosten und Erlöse hat ergeben, dass hier in der Gesamtschau noch kein ausgeglichenes Ergebnis erwirtschaftet werden kann. Deshalb ist auch die grundsätzliche Konzeption der Projekte, die Einbindung weiterer Finanzmittel bzw. eine definierte Kostenbeteiligung vor Projektstart und die Aufteilung der Projektkosten und –erlöse mit den Kooperationspartnern zu überarbeiten und weiterzuentwickeln.

5.16. Umlage der allgemeinen Verwaltungskosten der Geschäftsstelle

Für den Haushaltsplan 2017 sind erstmalig die allgemeinen Verwaltungskosten der Geschäftsstelle über eine Umlage den einzelnen Sparten und Kostenstellen zugeordnet. Die Ermittlung der umlagefähigen Aufwendungen erfolgte in einem zweistufigen Verfahren: zunächst wurden alle einer Sparte oder Kostenstelle individuell zuordenbaren Aufwendungen direkt auf der entsprechenden Kostenstelle bzw. Sparte zugeordnet. Die restlichen umlagefähigen Aufwendungen wurden über einen Aufteilungsschlüssel anteilig auf alle Kostenstellen umgelegt. Basis für die Aufteilung ist dabei nach den unter Beteiligung des Vorstands und des Verwaltungsrats erfolgten Festlegungen das Verhältnis der Personalaufwendungen aller personalkostenführenden Sparten zum Gesamtpersonalaufwand. Basis für die Aufteilung sind die Personalaufwendungen (d.h. das Arbeitgeber-Brutto) aus dem für die Haushaltsplanung 2017 erstellten Stellenbesetzungs- und Finanzierungsplan.

Dabei sind die Personalaufwendungen für den Bereich FSJ und BFD für die Ermittlung des Aufteilungsschlüssels nicht relevant, da hierauf keine Verwaltungskostenpauschale berechnet, aber eine sog. Einsatzstellenpauschale abgerechnet wird. Ebenso sind die Kosten der ehrenamtlich tätigen Übungsleiter (vor allem in der Sparte 3) nicht berücksichtigt, da diese im Rahmen der sog. Sach-, Investitions- und Programmkosten meist unmittelbar von den Kommunen getragen werden. Bei den direkt zuordenbaren Personalaufwendungen der Sparte 1 handelt es sich um Aufwendungen aus den Bereichen Verbandsarbeit, Schulsozialarbeit, FSJ-Referat, Jugendarbeit (offene und Sommerlager) sowie Personalaufwendungen für die Technik und Reinigung der Freizeitheime.

Das in der Haushaltsplanung ausgewiesene „Spartenergebnis nach Umlage“ bildet das betriebswirtschaftlich zutreffend ermittelte Ergebnis der einzelnen Sparte ab und zeigt zukünftig, welche Tätigkeitsfelder bzw. welche Aktivitäten des KJR welchen wirtschaftlichen Ergebnisbeitrag zum Gesamtergebnis leisten. Es bildet damit eine wesentliche wirtschaftliche Steuerungsgröße für die Finanzierung und wirtschaftliche Entwicklung der Aktivitäten des KJR.

5.17. Umstellung 3-Jahres-Budget auf „Spitzabrechnung“ im „Esslinger Modell“

Der Zuschussvertrag zwischen KJR und Landkreis im Rahmen des „Esslinger Modells“ umfasste früher die Tragung der hälftigen Personalkosten in den Jugendhäusern und der (gesamten) Personal- und Sachkosten in der Geschäftsstelle. Der Zuschussvertrag wurde seit 2004 jeweils für 3 Jahre mit einem festgelegten Jahresbudget und festgelegten Steigerungsraten abgeschlossen. Demgegenüber werden die von den Kommunen zu tragenden Personalkosten im „Esslinger Modell“ (und auch in anderen Sparten) „spitz abgerechnet“, d.h. dem KJR wird nur der tatsächliche und nachgewiesene (Arbeitgeber-Brutto-) Aufwand hälftig erstattet.

Die Budgetierung des Landkreiszuschusses erschwert nach den Ergebnissen der Projektarbeit die richtige Zuordnung von Kosten, die Ermittlung von betriebswirtschaftlich zutreffenden Ergebnissen und begünstigt perspektivisch Fehlallokationen, da der Landkreis als öffentlicher Jugendhilfeträger schon aus haushalts- und kommunalrechtlichen Gründen nicht ohne weiteres die (anteilig) auf die Sparten außerhalb des „Esslinger Modells“ entfallenden Kosten der Geschäftsstelle tragen darf. Gleichzeitig birgt die tradierte 3-Jahres-Budgetierung Risiken für den KJR; wenn die eingeplanten Steigerungsraten bei den Personalkosten unter den tatsächlichen Tarifsteigerungen liegen.

Beginnend für das Geschäftsjahr 2016 sieht der Zuschussvertrag des Landkreises für das „Esslinger Modell“ deshalb jetzt eine „Spitzabrechnung“, eine nur mehr anteilige Tragung der Personal- und Sachkosten der Geschäftsstelle sowie einen gedeckelten Höchstbetrag für den Zuschuss vor. Die Laufzeit des Vertrages beträgt nicht mehr drei Jahre, sondern ein Jahr, damit kann die absehbare tatsächliche (Tarif-) Steigerung der Personalkosten zutreffender angepasst werden. Ab dem Jahr 2017 werden auch die Kosten der durch den Landkreis erfolgenden Erstellung der Personalabrechnungen transparent abgerechnet und über die Umlage auf alle kostenstellenverursachenden Sparten bzw. Kostenstellen aufgeteilt.

Damit wird zukünftig eine Tragung der tatsächlichen (hälftigen) Personalkosten in den Jugendhäusern im Gleichschritt mit den Kommunen ebenso sichergestellt wie eine nunmehr anteilige, aber dennoch angemessene Beteiligung des Landkreises an den allgemeinen Verwaltungskosten des KJR in der Geschäftsstelle. Die Spitzabrechnung für das Geschäftsjahr 2016 liegt bei Erstellung dieses Schlussberichts noch nicht vor. Es zeichnet sich bereits ab, dass der Zuschuss des Landkreises nicht in vollem Umfang benötigt wurde, dies ist im Wesentlichen auf die nicht vollständig bzw. nicht ganzjährig besetzten Personalstellen in der Geschäftsstelle und die (angemessene) Verteilung der sonstigen Geschäftsstellenkosten zurückzuführen.

Festzuhalten bleibt, dass die Finanzierung des Esslinger Modells kostendeckend ist.

5.18. Ausweitung Rechte Revisionsamt Landkreis

In den Vereinbarungen zwischen Landkreis und KJR über die wechselseitigen Rechte und Pflichten im Rahmen des „Esslinger Modells“ und der vom KJR betriebenen Jugendverbandsarbeit, sind seit jeher Einsichts- und Prüfungsrechte des Revisionsamtes verankert. Diese Rechte waren bis zum Jahr 2015 auf die Aufgabenfelder „Esslinger

Modell und Jugendverbandsarbeit“ begrenzt. Sie wurden ab dem Jahr 2016 erweitert und präzisiert.

Nach § 3 Abs. 6 der Vereinbarung für das Jahr 2017 hat das Revisionsamt des Landkreises jederzeit das Recht, Einsicht in die Bücher, Belege und sonstige Geschäftsunterlagen, Personalakten und Personalabrechnungsunterlagen zu nehmen und alle zweckmäßigen und erforderlichen Auskünfte zu verlangen. Umfasst ist das Recht, jederzeit Plausibilitäts-, Kassen- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen vorzunehmen und zwar in allen Bereichen und Sparten des KJR, also auch in den Bereichen, die von den Zuwendungen des Landkreises ausgeschlossen sind. Das Revisionsamt kann verlangen, dass monatliche Erklärungen und Auswertungen („Check-Liste“) vom KJR erstellt und vorgelegt werden und Termine und Formate hierfür festlegen.

Mit der Ausweitung des Prüfungsumfangs des Revisionsamtes soll sichergestellt werden, dass der Landkreis die Mittelverwendung über alle Bereiche des KJR hinweg regelmäßig prüfen, nachvollziehen und bewerten kann. Fehlentwicklungen können dadurch früher aufgezeigt werden, ein rechtzeitiges Gegensteuern wird erleichtert.

5.19. Im Übrigen: eine Vielzahl von Einzelthemen

Im Rahmen des Projekts wurden darüber hinaus eine Vielzahl von einzelnen Konzepten, Arbeitshilfen, Organisationsanweisungen und -vorgaben entwickelt, abgestimmt und umgesetzt bzw. deren Umsetzung überprüft und die Arbeit der Gremien und Organe vorbereitet und unterstützt. Dies war für alle Beteiligten mit zum Teil erheblichen Mehrbelastungen verbunden, zumal zumindest anfänglich die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer wirtschaftlichen und sparsamen Haushaltsführung und einer professionellen und permanent auf dem Prüfstand stehenden und zu stellenden Organisation nicht überall beim KJR gleichmäßig erkannt und unterstützt wurde.

Nach Projektende liegt die laufende Nutzung, Weiterentwicklung und Optimierung dieser Werkzeuge wieder in der Verantwortung der Geschäftsführung, um den Anforderungen, die Kooperationspartner, Zuschussgeber und Vertragspartner an den Betrieb des Sozialunternehmens KJR mit einem Volumen von mehr als EUR 11 Mio. verstärkt stellen werden, auch zukünftig gerecht werden zu können.

Auch hier wird der KJR weiterhin erhebliche Anstrengungen unternehmen müssen, um durch die Fortentwicklung ganz unterschiedlicher Themen im Marktumfeld bestehen zu können.

6. Zielerreichung

6.1. Weiterentwicklung der Strukturen KJR

Im zeitlichen und inhaltlichen Rahmen des Projekts wurden eine Reihe von wichtigen strukturellen Fragestellungen beim KJR aufgeworfen, diskutiert, entschieden und dann umgesetzt. Neben der Diskussion um die (letztlich verworfene) Umwandlung des KJR in eine GmbH gehört hierzu die Neufassung der Satzung des KJR, die (zusammen mit der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung) nunmehr eine neu ausbalancierte Zusammenarbeit von Mitgliedsverbänden, hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KJR, Landkreis und kommunalen Partnern ermöglicht. Die bisherige Struktur hat mit dem dynamischen Wachstum des KJR – das nicht nur in Zahlen messbar ist, sondern auch anhand der Vielzahl der unterschiedlichen (und unterschiedlich finanzierten) Aktivitäten – nicht immer und an allen Stellen Schritt gehalten. Hier gab es im Projektverlauf deutliche Verbesserung und Fortschritte.

Im Rahmen des Projekts wurden auch viele organisatorische Themen auf den Prüfstand gestellt, vieles auch kontrovers und mit unterschiedlichen Zielrichtungen diskutiert und bewegt, insgesamt hat sich der KJR im Projektverlauf aber deutlich und sehr positiv in Richtung „Transparenz und Steuerungsfähigkeit“ entwickelt. Gleichwohl bleibt hier für den KJR – in Eigenverantwortung – auch in Zukunft noch viel zu tun.

6.2. Zukünftige Weiterentwicklung der Projektziele/Schwerpunkte nach Projektende

Die konstituierende Sitzung des Verwaltungsrates fand am 02.11.2016 statt, sie war zugleich die letzte Sitzung des Konsolidierungsausschusses, der bis zu diesem Zeitpunkt für alle im Rahmen des Projekts beim KJR umzusetzenden Maßnahmen verantwortlich war. Die inhaltlichen Themen des Konsolidierungsausschusses bei der Beratung und Kontrolle des KJR werden zukünftig vom Verwaltungsrat wahrgenommen. Der Konsolidierungsausschuss hat bei der Beendigung seiner Tätigkeit Empfehlungen für den Verwaltungsrat vorbereitet, damit die noch nicht abgeschlossenen Arbeiten und Themen fortgeführt werden können. Es handelt sich im Kern um folgende 6 Schwerpunktthemen (siehe Anlage 3):

a) Stellenbewertungen und Abgleich der TVöD-Eingruppierung
b) Überarbeitung der Projektkalkulationen
c) Integration der Außenbuchhaltungen in Hauptbuchhaltung
d) Umsetzung eines neuen Vertragskonzept für die Leistungserbringung des KJR
e) Erstellung und Umsetzung eines Konzepts für den Einsatz von Übungsleiterinnen und -leitern
f) Nachhalten der Themen einer zeitnahen und vollständigen Buchhaltung inkl. Kostenstellenzuordnungen und Liquiditätsplanung

Die PAG hat ihre „TO-DO-Liste“ an Geschäftsführung, Vorstand und Verwaltungsrat übergeben und ihre Arbeit zum Jahresende 2016 ebenfalls planmäßig beendet.

6.3. Weitere Umsetzung nötig, permanente Kontrolle und Weiterentwicklung

Im Rahmen des Projekts konnten die strukturellen Themen (Neufassung der Satzung, Konzeption und Einrichtung geeigneter Kontroll- und Mitwirkungsrechte des Landkreises und der Kommunen bei der wirtschaftlichen und sparsamen Haushaltsführung etc.) weitgehend abgeschlossen und umgesetzt werden.

Demgegenüber ist beim Einsatz und der Verfeinerung vor allem der betriebswirtschaftlichen Instrumente (Buchhaltung, Haushaltsplanung, Berichterstattung und Jahresabschluss) und der Organisationsstrukturen weiterhin erheblicher und fortwährender Handlungsbedarf. Die neuen Abläufe müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KJR „gelebt“, die wahrnehmbaren Beharrungskräfte überwunden und der Mehrwert einer transparenten und stringenten betriebswirtschaftlichen Planung, Erfassung und Kontrolle muss sichtbar gemacht werden. Der KJR wird schwerlich in der Lage sein, die Übersicht über seine betriebswirtschaftlich hochkomplexen, vielfältigen Tätigkeitsfelder mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Zuschussgebern, Kooperationspartnern, aber auch Gesetzen und Vorgaben dauerhaft erfolgreich zu meistern, wenn die Erkenntnisse und Festlegungen aus der Projektarbeit nicht nachhaltig und vollständig umgesetzt und auch noch weiter verfeinert werden. Zutreffend ist dabei sicher, dass die betriebswirtschaftliche Steuerung und organisatorische Exzellenz des KJR kein Selbstzweck sind, sondern der Schwerpunkt der Tätigkeit und die Daseinsberechtigung eindeutig in der Jugend- und Jugendverbandsarbeit liegt. Die Organisation und Verwaltung des KJR mit seinen betriebs- und personalwirtschaftlichen Abläufen und Routinen ist aber als Serviceeinheit im Hintergrund unverzichtbar für die Zukunft des KJR.

Die Organe des KJR sind aufgerufen, diese Entwicklung zu fördern, aber auch die Umsetzung einzufordern und zu kontrollieren. Der KJR muss als landkreis- und kommunalnaher Träger auch bezüglich der betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Transparenz und Steuerungsfähigkeit höchsten Qualitätsmaßstäben genügen, damit Fehlentwicklungen, die zur Liquiditätskrise 2014 geführt haben, sich zukünftig nicht wiederholen und Organentscheidungen dauerhaft auf einem stabilen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fundament getroffen werden können.

7. Kostenübernahme und finanzielle Beiträge des Landkreises

7.1. Konsolidierungsbudget

Zur Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen hat der Landkreis für die Jahre 2015 und 2016 eine finanzielle Unterstützung in Höhe von insgesamt bis zu EUR 500.000 zur Verfügung gestellt (Beschluss des Jugendhilfeausschusses vom 21.05.2015, Vorlage 48/2015).

Diese finanzielle Unterstützung war mit folgenden Auflagen verbunden:

a) Einsetzung eines Konsolidierungsausschusses
b) Bestellung einer kaufmännischen Geschäftsführung
c) Neuaufstellung der Geschäftsstelle (organisatorisch, personell und fachlich)
d) Unterstützung durch eine Buchhaltungsfachkraft
e) Entwicklung eines Organisationsmodells, das auch den Einfluss des Landkreises und der Kommunen als größte Geldgeber abbildet

Durch diese Auflagen sollte sichergestellt werden, dass der KJR künftig nachhaltig wirtschaftlich handelt, handlungsfähig bleibt und seinen finanziellen Verpflichtungen zukünftig wieder eigenständig nachkommen kann.

In den Jahren 2015 und 2016 wurden vom Konsolidierungsbudget insgesamt rd. EUR 465.000 in Anspruch genommen. Finanziert wurden damit hauptsächlich Personal- und Sachkosten für die interimistische kaufmännische Geschäftsführung, die Unterstützung im Projektbereich und die Buchhaltung, Honorarkosten für Rechtsanwälte, Steuerberater und eine weitere Buchhaltungskraft sowie für Inserate im Rahmen der Stellenausschreibungen für die personelle Aufstockung in der Geschäftsstelle.

Der Konsolidierungsprozess ist inzwischen abgeschlossen. In der letzten Sitzung des Konsolidierungsausschusses am 02.11.2016 wurde vereinbart, dass die PAG dem KJR noch für ein definiertes Restprogramm auf Anforderung zu Verfügung steht (Haushaltsplan 2017, Jahresabschluss 2016, Personalentscheidungen bis Ende 2016). Für den Fall, dass auch in 2017 noch Aufwendungen anfallen, werden diese aus dem noch vorhandenen Budget von rd. EUR 35.000 getragen, das im Rahmen eines Ermächtigungsübertrags in das Haushaltsjahr 2017 übertragen wird.

7.2. Liquiditätshilfen des Landkreises

Der Jugendhilfeausschuss hat zur Sicherstellung der Liquidität (vor allem für anstehende Gehaltszahlungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KJR) und zur Abwendung einer drohenden Insolvenz in seinen Sitzungen vom 12.02.2015 und 26.11.2015 die Unterstützung des KJR durch Vorschusszahlungen („Liquiditätshilfe“) beschlossen, um die beim KJR im Rahmen der Konsolidierung noch zu erwartenden Liquiditätsengpässe aufzufangen.

Die Liquiditätshilfen wurden vom Jugendhilfeausschuss für die Jahre 2015 und 2016 auf jeweils max. EUR 1,0 Mio. und für das Jahr 2017 auf max. EUR 0,75 Mio. EUR be-

grenzt. Maßgebend für diese Begrenzung waren für die Jahre 2015 und 2016 die beim KJR durchschnittlich aufzuwendenden Personalkosten in einem Zeitraum von 2 Monaten. Die max. Vorschusshöhe auf EUR 0,75 Mio. für das Jahr 2017 berücksichtigt bereits die sich im Projektverlauf abzeichnende positive Entwicklung des Jahresergebnisses und der Liquidität und der daraus resultierenden Erkenntnis, dass die definierten und zu diesem Zeitpunkt bereits umgesetzten Maßnahmen die wirtschaftliche Stabilisierung des KJR tatsächlich voranbringen.

Der Landkreis hat den KJR über die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Vorschusszahlungen mittels Zuwendungsbescheid vom 24.02.2015 und 23.03.2016 in Kenntnis gesetzt.

Nachdem zum Jahresende 2014 einmalig eine Zwischenfinanzierung der Kreissparkasse Esslingen in Höhe von rund EUR 1,2 Mio. in Anspruch genommen werden musste, betrug die tatsächlich in Anspruch genommene Liquiditätshilfe des Landkreises zum Jahresende 2015 noch EUR 700.000 (die planmäßig Anfang 2016 zurückgezahlt werden konnte). Aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung wurde die Liquiditätshilfe zum Jahresende 2016 nur noch in Höhe von EUR 200.000 in Anspruch genommen, die Rückzahlung erfolgte planmäßig Anfang 2017.

Bei einer Fortsetzung des eingeschlagenen Konsolidierungs- und Sanierungskurses durch die nunmehr wieder allein dafür verantwortlichen Organe des KJR ist davon auszugehen, dass die Liquiditätshilfe Ende 2017 nicht mehr oder lediglich in einer geringen Höhe in Anspruch genommen werden muss und der KJR das Ziel einer vollständigen Eigenfinanzierung wieder erreichen kann.

8. Schlusswort

Der nach der Liquiditätskrise Ende 2014 eingeleitete Konsolidierungs- und Entwicklungsprozesses beim KJR hat gezeigt, dass in der Krise auch eine Chance lag. Die umgesetzten Maßnahmen haben den Boden geebnet für eine langfristige stabile wirtschaftliche Neuausrichtung des KJR als Basis für die Fortführung der anerkannt guten Jugendarbeit.

Der KJR hat eine zeitgemäße Struktur bekommen, die Werkzeuge zur Verbesserung von Transparenz und Steuerungsfähigkeit sind definiert und stehen zur Verfügung. Die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Verbänden, Kommunen und Landkreis sind neu austariert. Geschäftsführung, Vorstand und Mitgliederversammlung müssen jetzt beweisen, dass sie mit dem neuen Instrumentarium und den neuen Regeln solide wirtschaften und ihrer Verantwortung für die Jugendarbeit im Landkreis wieder voll gerecht werden.

Esslingen, 03.03.2017

gez. Katharina Kiewel

Anlagen:

Anlage 1: Projektauftrag vom 07.03.2015
Anlage 2: Maßnahmenkatalog vom 21.05.2015
Anlage 3: Beendigung der Arbeit der PAG: Verbleibende Schwerpunktthemen aus dem KA-Prozess vom 01.11.2016