

**17.11.2022**
**Drucksache 187/22**

## Strategische Ausrichtung der VBU und der Tochtergesellschaften - Zwischenbericht

<b>Gremium</b>	<b>Sitzungsdatum</b>	<b>Beschlussstatus</b>	<b>Beratungsstatus</b>
Ausschuss für Finanzen und Konzernsteuerung	30.11.2022	Kenntnisnahme	öffentlich
Kreisausschuss	12.12.2022	Kenntnisnahme	öffentlich
Kreistag	13.12.2022	Kenntnisnahme	öffentlich

<b>Organisationseinheit</b>	Steuerungsdienst		
<b>Berichterstattung</b>	Kreisdirektor Mike-Sebastian Janke		

<b>Budget</b>	01	Zentrale Verwaltung
<b>Produktgruppe</b>	01.01	Steuerungsdienst
<b>Produkt</b>	01.01.03	Kommunalaufsicht und Beteiligungen

<b>Haushaltsjahr</b>	<b>Ertrag/Einzahlung [€]</b>
	<b>Aufwand/Auszahlung [€]</b>

## Sachbericht

In den Sitzungen des Ausschusses für Finanzen und Konzernsteuerung am 30.08. und am 19.10.2022 haben die Geschäftsführungen von GWA, VKU, UKBS und WFG die auf Ebene der von ihnen vertretenen Gesellschaften bereits erarbeiteten wesentlichen Ziele und strategischen Schwerpunkte vorgestellt und erläutert.

Die Erkenntnisse, die hinsichtlich der wesentlichen Ziele und strategischen Schwerpunkte auf den unterschiedlichen Ebenen generiert wurden, sind dem Grunde nach auch politisch akzeptiert und stellen sich aktuell wie folgt dar:

### 1. GWA – Gesellschaft für Wertstoff- und Abfallwirtschaft Kreis Unna mbH (GWA)

#### a) Identifizierte übergeordnete Ziele des Kreises Unna

- Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes
- Wirtschaftsförderung (Infrastruktur, Ausbildung, Arbeitsplätze etc.)
- Förderung der Inklusion
- Kooperation mit Schwestergesellschaften und Nutzung von Synergien

#### b) Ziele der GWA

- Die Abfallgebühren sollen stabil sein, sie dürfen sinken.
- Die Gewinne sollen stabil sein, sie dürfen steigen.
- Die Entsorgungssicherheit soll auf hohem ökologischem Niveau langfristig gesichert werden.
- Qualitativ hochwertige Arbeitsplätze sollen geschaffen werden.
- Kooperationen sind möglich, die Eigenständigkeit soll erhalten bleiben.

#### c) Subziele der GWA

- Der Anteil der MVA<sup>1</sup> am Gesamtertrag sollte prozentual reduziert werden.
- Der Anteil der gebührenbetragenen Umsätze sollte prozentual reduziert werden.

### 2. Verkehrsgesellschaft Kreis Unna mbH (VKU)

#### a) Das richtige/passende Angebot an Mobilitätsdienstleistungen

- Gestaltung der Mobilität für den Kreis Unna mit Fach-Know-how auf Grundlage des Nahverkehrsplans, des öffentlichen Dienstleistungsauftrags sowie Erkenntnissen aus Mobilitätsprojekten
- VKU als Ansprechpartnerin für alle Mobilitätsangebote für die Kundinnen und Kunden (Single Sign-on)
- VKU als einer der Garanten für Stabilität im Krisen- und Katastrophenfall
- Verlagerung im Modal Split als Beitrag zur Kohlendioxidreduktion des Mobilitätssektors
- Sicherstellung einer PKW-unabhängigen Mobilität für alle Bürgerinnen und Bürger
- Erhalt und Steigerung der Attraktivität des Kreises
- Harmonisierung der Vorgaben des Kreises zu Klimaschutzzielen und Defizitentwicklung

---

<sup>1</sup> Müllverbrennungsanlage Hamm.

#### **b) CO<sub>2</sub>-Neutralität**

- Antriebsstrategie für den eigenen Fuhrpark (auf Ebene der Gesellschaft abgestimmt)
- Umrüstung der Standorte (E-Mobilität, Photovoltaik, Energiemanagement, CO<sub>2</sub>-Neutralität des gesamten Standortes)
- Abstimmung einer Antriebsstrategie für Subunternehmer

#### **c) Digitalisierung**

- Erhöhung des Komforts für Kunden
- Vereinfachung der Transparenz für die Gesellschafter
- Vermeidung von Personalengpässen

### **3. Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Unna mbH mbH (WFG)**

#### **a) Ziele**

- Stärkung der Wirtschaftsstruktur, der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswachstums
- Hohe Qualität und Quantität des Erwerbspotentials
- Schaffung moderner Infrastruktur für Unternehmen
- Verbesserte Positionierung im Wettbewerb um Unternehmen und Fachkräfte

#### **b) Strategische Schwerpunkte**

- Gewerbeflächenentwicklung<sup>3</sup>: Qualifizierung, Revitalisierung, neue Flächen
- Postcorona Unternehmensservice: Information, Qualifikation, Förderung
- Kohle-Strukturwandel: 5-Standorte Programm, förderfähige Projekte
- Digitalisierungskompetenz: Ausbau 5G, Breitband & Glasfaser
- Fachkräfteentwicklung: frühe Verzahnung Wirtschaft & Schule
- attraktives Gründerökosystem: Räume und Möglichkeiten schaffen
- [Grüne Energie\_H2: der Kreis nimmt eine Vorreiterrolle ein]

### **4. Unnaer Kreis- Bau- und Siedlungsgesellschaft mbH (UKBS)**

#### **a) Kommunalen Garant für eine erfolgreiche soziale Wohnungspolitik vor Ort**

- Angebot an bezahlbarem Wohnraum
- Konkurrenzanalyse/Benchmarking
- Marktposition ausbauen
- Angebot an zielgruppenspezifischen Wohnkonzepten

#### **b) Orientierung an den Bedürfnissen und Interessen der Kunden und der Gesellschafter**

- Erhalt und Neubau von bezahlbarem Wohnraum
- Wohn- und Lebensqualität in den Quartieren erhalten und verbessern
- Mieterbindung erhöhen
- Neukunden gewinnen
- Differenzierte Zielgruppenbetrachtung

#### **c) Nachhaltiges und verantwortliches Handeln in ökonomischer und ökologischer Hinsicht**

- Steigerung des Unternehmensergebnisses
- Erhöhung des Wohnungsbestandes
- Optimierung des Bestandes
- Potentiale von Dienstleistern ausschöpfen

- Abkehr von fossilen Brennstoffen/Klimaneutralität bis 2045
  - Gründung einer Energiegesellschaft (Mietstrom)
- d) Optimierung interner Prozesse**
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern
  - Ausbau von Aus- und Weiterbildungsangeboten
  - Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
  - Verbesserung sämtlicher Prozesse
  - Optimierung des Services
- e) Von Respekt, Vertrauen und Fairness geprägter Umgang mit Kunden, Kollegen und Geschäftspartnern**
- Einhaltung der Complaincerichtlinien
  - Verhaltensweisen im Umgang miteinander einhalten und verbessern
- f) Regelmäßige Überprüfung der Leitbild-Sätze**
- Überprüfung alle fünf Jahre (2018, 2023 ...)

Es wird deutlich, dass sich jede einzelne Gesellschaft bereits intensiv mit dem Thema beschäftigt und Ziele und strategische Schwerpunkte formuliert hat. Ganz überwiegend und mit Kennzahlen zur Zielerreichung sind diese Ziele auch auf Kreisebene in den Prozess der Wirkungsorientierten Steuerung (WOS) eingeflossen. Naturgemäß unterscheiden sich die Ziele aufgrund des Charakters der Aufgabenwahrnehmung und der gesellschaftsvertraglichen und sonstigen Vorgaben (z. B. Abfallwirtschaftskonzept des Kreises Unna, Nahverkehrsplan). Es sind aber auch Gemeinsamkeiten festzustellen, wie z. B. die angestrebte CO<sub>2</sub>-Neutralität oder die Schaffung qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze.

Vor diesem Hintergrund können nunmehr Themenblöcke identifiziert werden, die auch aus übergeordneter Kreissicht von entsprechendem Gewicht sind und daher in 2023 für das vom Kreistag zu beschließende Konzept zur strategischen Ausrichtung der VBU und der Tochtergesellschaften weiter zu bearbeiten sind. Hierzu zählen insbesondere

- ein passgenaues Angebot an **Mobilitätsdienstleistungen**, um die Mobilitätsbedürfnisse der Einwohnerinnen und Einwohner des Kreises Unna und der ansässigen Unternehmen zu vertretbaren Kosten zu befriedigen. Es bietet sich an, das konkrete strategische Ziel umfassend im Zusammenhang mit der Neuaufstellung des **Nahverkehrsplans** zu definieren.
- **CO<sub>2</sub>-Neutralität** für den Konzern Kreis Unna

Strategisches Ziel kann nur sein, bis zu einem definierten Zeitpunkt im Konzern Kreis Unna klimaneutral zu sein. Hier leisten vorhandene und in Planung bzw. Bau befindliche **Photovoltaik-Anlagen** ebenso einen Beitrag wie die **energetische Sanierung/Instandhaltung** des Wohnungsbestandes der UKBS und **alternative Antriebe** bei den vom Kreis und seinen Töchtern betriebenen Fahrzeugflotten.

- **Sozialer Konzern**

Das Thema stellt zum einen auf die Rolle des Kreises und seiner **Gesellschaften als Arbeitgeber** ab; zum anderen bezieht es sich auf die Bedingungen, zu denen Kundinnen und Kunden Leistungen im Konzern Kreis Unna abnehmen, womit auch die von der **UKBS** erhobenen **Mieten** gemeint sind.

- **Digitaler Konzern**

Alle Akteure im Konzern Kreis Unna setzen auf **Digitalisierung**, um ihre Leistungen effizienter und bürgerfreundlicher anbieten zu können. Als strategisches Ziel lässt sich hieraus ableiten, dass der auf allen Ebenen bereits eingeleitete Umstellungsprozess bis zu einem festgelegten Zeitpunkt abgeschlossen sein sollte.

- **Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze**

Die Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze nach Art und Menge kann mit Blick auf positive Folgewirkungen unterschiedlichster Art ein strategisches Ziel für den Konzern Kreis Unna sein. Die Rahmenbedingungen können bei der **Flächenentwicklung** maßgeblich von der Wirtschaftsförderung mitgestaltet werden, werden aber auch von Dritten (z. B. Städte und Gemeinden im Rahmen von Stadt- und Verkehrsplanung) beeinflusst bzw. gesteuert.

Bei der weiteren Bearbeitung der Themenblöcke wird es nicht nur darauf ankommen, die Ziele präzise zu bestimmen und **Unterziele** zu formulieren. Vielmehr wird es auch erforderlich sein, **Maßnahmen zur Zielerreichung** möglichst konkret zu beschreiben und mit Zeit- und Kostenplänen zu unterfüttern. Darüber hinaus ist ein Abgleich mit den **WOS-Zielen und -Kennzahlen** erforderlich. Bereits jetzt ist absehbar, dass einige Ziele nur mit zusätzlichem Ressourceneinsatz erreicht werden können (z. B. bei der sukzessiven Umstellung des Fuhrparks der VKU auf klimaneutrale Antriebe). Auch dieser finanzielle Aspekt wird angesichts schrumpfender finanzieller Spielräume aufzubereiten sein.

Vorgesehen ist, die Themenblöcke sukzessive in der beschriebenen Art zu bearbeiten, um so die Grundlagen für ein abgestimmtes Konzept zu schaffen, das dem Kreistag zur Beschlussfassung vorgelegt werden wird.

Dabei ist eine kontinuierliche Information der politischen Gremien des Kreises über die jeweiligen Zwischenstände selbstverständlich.