

**Bericht**  
**über die Sonderprüfung zur**  
**Kostenstruktur und möglicher Veränderungen**  
**aller kulturellen Einrichtungen**  
**(ohne Kulturhaus)**

**Prüfer: Herr Bieker**

## **1. Prüfungsauftrag**

Der Prüfungsauftrag ergibt sich aus § 103 der Gemeindeordnung NW und den Regelungen der Rechnungsprüfungsordnung der Stadt Lüdenscheid.

Das Rechnungsprüfungsamt (RPA) hat in dieser Sonderprüfung Anregungen aus der verwaltungsinternen Arbeitsgruppe zum Haushaltssicherungskonzept aufgegriffen. Der Stadtkämmerer hatte in der Sitzung des BOFI am 30.03.2006 diesbezüglich die Übersicht über die verwaltungsseitig vereinbarten Prüfaufträge vorgestellt. Hierzu gehörte auch der in diesem Bericht behandelte Prüfauftrag, der durch das RPA i.V.m. dem Kulturamt erledigt werden soll.

## **2. Prüfungsumfang**

Die Prüfung umfasste die Kostenstruktur unter Berücksichtigung der Zuschussentwicklung der kulturellen Einrichtungen seit 2002 (Beginn der Haushaltssicherungskonzepte) über einen Zeitraum von vier Jahren sowie mögliche Veränderungen.

Mit den Leitungen der Einrichtungen führte das RPA Informationsgespräche.

Alle gewünschten Unterlagen wurden zur Verfügung gestellt.

*Ausgenommen ist derzeit das Kulturhaus, wovon eigene Vorschläge zur wirtschaftlichen Entwicklung erwartet werden. Entsprechende Ergebnisse lagen bis zur Abfassung dieses Berichtes noch nicht vor.*

## **3. Allgemeines**

### **3.1 Zuschusssituation**

Vor dem Hintergrund politischer Forderungen nach einer Weiterentwicklung der Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen sowie der Anregungen aus der verwaltungsinternen HSK-Arbeitsgruppe wurde untersucht, ob es –auch in einer anderen Rechtsform- Potential zu einer effizienteren Führung der einzelnen Einrichtungen gibt, d.h. ob durch Ausgabensenkungen und/oder Einnahmenerhöhungen sowie durch Strukturveränderungen eine Verringerung der Betriebskostenzuschüsse erreicht werden kann. Eine angemessene Aufrechterhaltung der Einrichtungen ohne zu große Einschränkung der Funktionsfähigkeit sollte dabei berücksichtigt werden.

**H 1: Die Prüfung und die Prüfungshinweise erfolgten in diesem Bericht unter ausschließlich wirtschaftlichen Gesichtspunkten; die pädagogischen und einrichtungsindividuellen inhaltlichen Kriterien der Arbeit sind dagegen bei der Umsetzung der Anregungen des RPA von den jeweiligen Leitungen der kulturellen Einrichtungen einzubringen.**

Die absoluten Zahlen der Zuschusshaushalte haben wenig Aussagekraft, weil darin auch externe Größen wie kalkulatorische Kosten und Leistungsverrechnungen enthalten sind. Von den Einrichtungen sind auf der Kostenseite lediglich die Personalkosten und die Ausgaben des operativen Geschäftes (ggf. nach Bereinigung durch den Sammelnachweis B) sowie die Einnahmen beeinflussbar. Nur diese Komponenten der „bereinigten Kosten und Erlöse“ sind als Grundlage für die vergleichende Betrachtung der Finanzdaten und für die Einsparungsvorschläge heran gezogen worden. Die Positionen des Vermögenshaushaltes spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

Die Zeitreihe von 2002 bis 2005 zeigt im Ergebnis eine permanent negative Entwicklung der Zuschüsse. Das liegt bei durchweg stagnierenden Einnahmen im wesentlichen an deutlichen Kostensteigerungen. Lagen die bereinigten Zuschüsse 2002 noch bei rd. 2,347 Mio. €,

stiegen sie bis 2005 um rd. 679.000 € auf rd. 3,026 Mio. €, was einer prozentualen Steigerung um 29 % entspricht.

### 3.2 Wirtschaftlichkeitsüberlegungen

Trotz der sich rapide verschlechternden Rahmenbedingungen des städtischen Haushalts, trotz aller Sparappelle und Sparmaßnahmen und trotz der jährlichen Haushaltssicherungskonzepte seit 2002 mit dem derzeitigen Abgleiten in eine dauerhafte vorläufige Haushaltsführung mit einem strukturellen Defizit von derzeit ca. 12 Mio. Euro sind die Zuschüsse an die Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen dauerhaft gestiegen. Eine Rückführung der Zuschüsse beispielsweise auf den Stand des Jahres 2002 würde in allen geprüften Bereichen zu Einsparungen von insgesamt rd. 680.000 € jährlich führen (s. Anlage 1).

Eine besondere Ausweitung der Angebotspaletten hat es in den letzten vier Jahren nicht gegeben. Womit begründen sich dann die aus dem städtischen Haushalt zu deckenden steigenden Zuschüsse? Mit den vorhandenen bescheidenen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien ist diese Frage ohne größeren Aufwand nicht zu beantworten.

- Das RPA hatte bereits im November 2002 vorgeschlagen, eine Organisationsberatung durch das Amt 11 durchführen zu lassen. Ein entsprechender Auftrag ist bisher nicht erteilt worden.
  - In allen hier angesprochenen Bereichen ist neue maßgeschneiderte EDV eingesetzt worden. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu deren möglicher Amortisation fehlt bisher.
  - Vom RPA vorgeschlagenes Controlling bzw. aussagefähige Kostenrechnung in der VHS wurden ebenfalls nicht in Angriff genommen worden.
- Intensivere Wirtschaftlichkeitsprüfungen sind mit dem vorhandenen Datenmaterial deshalb nur eingeschränkt möglich.

Die vorgenannten Beispiele zeigen, dass in der Vergangenheit vorgeschlagene oder durchgeführte Maßnahmen nicht als Chance wahrgenommen worden sind, die Möglichkeiten wirtschaftlicheren und effizienteren Handelns erkennen zu können.

**H 2 : Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsbereichen ist die finanzielle Position der Kultur als günstig zu beurteilen, was für nahezu ausnahmslos freiwillige Leistungen und Angebote einer Stadt im Haushaltssicherungskonzept eigentlich nicht mehr vertretbar erscheint.**

Um so dringender ist es erforderlich, verstärkt wirtschaftliche Aspekte in die Betriebsführung dieser Einrichtungen einfließen zu lassen, um sie in ihrem Bestand nicht zu gefährden.

**H 3 : Alle Wirtschaftlichkeitsüberlegungen können nur über ein noch stärkeres Kostenbewusstsein der Einrichtungsleitungen erfolgreich sein.**

Die nachfolgenden Ausführungen beinhalten Vorschläge zur Sanierung der Kostenstruktur der einzelnen Einrichtungen.

*Aussagen zu den Möglichkeiten einer Umwandlung in eine Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) sind in einem gesonderten Bericht dargestellt.*

### 3.3 Personalausgaben

Die Personalausgaben im Bereich Kultur und Weiterbildung machen im Durchschnitt rd. 62 % der bereinigten Kosten aus, in Teilbereichen wie der Musikschule (87 %) und der Bücherei (76 %) liegen sie noch deutlich höher.

Effektive Wirtschaftlichkeitsüberlegungen müssen deshalb auch verstärkt die Frage nach Einsparungen im Personalbereich aufgreifen. Nach den vorliegenden Personaldaten ist in den nächsten Jahren mit einer natürlichen Fluktuation kaum zu rechnen.

#### **H 4 : Die Thematisierung bisheriger Tabuthemen wie die betriebsbedingte Kündigung, der Einsatz geringfügig Beschäftigter bis 400 € oder die Mitarbeit von Honorarkräften ist auf Dauer nicht mehr auszuschließen.**

Man muss sich darüber im Klaren sein, dass nennenswerte Effizienzverbesserungen in den meisten Bereichen ohne derartige Überlegungen so gut wie unmöglich sind. Ein erster Schritt gegen die Unantastbarkeit der Beschäftigung ist im übrigen bei der Übernahme und beschränkten Weiterbeschäftigung von Auszubildenden längst getan.

Zudem stellt sich die Frage, wie sich die Modernisierung und Verstärkung des EDV-Einsatzes auf die Personalsituation auswirkt. Wie können Optimierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu geringeren Personalkosten führen? Nach übereinstimmenden Aussagen der Einrichtungsleitungen führe neue Software zu komfortableren und erweiterten Aufgabenerledigungen, ein wirtschaftlicher Vorteil durch Personaleinsparungen ergebe sich dadurch aber nicht.

#### 3.4 Sponsoring, bürgerschaftliches Engagement

Die Schwierigkeit der Erhaltung der kulturellen Einrichtungen wird darin liegen, qualitative (Eigen-)Ansprüche und Attraktivität unter sich verschlechternden Rahmenbedingungen so weit als möglich aufrecht zu erhalten. Dies ist nach Einschätzung des RPA allein mit städtischen Mitteln und Anstrengungen nicht mehr zu erreichen, geschweige denn mittelfristig sicherzustellen. Hierzu ist als wichtiger Faktor die Initiative und das Engagement der Bürger und finanzstarker Sponsoren erforderlich. Die Gemeindeprüfungsanstalt hat zu diesem Thema u.a. angeregt:

*„ Vor dem Hintergrund , dass Verwaltungsmodernisierung einerseits die Binnenmodernisierung der Verwaltung, andererseits aber immer auch die Untersuchung des Konzeptes staatlicher Kernaufgaben, mithin eine ziel- und kriterienorientierte Leistungstiefenpolitik beinhaltet, kommt bürgerschaftlichem Engagement, insbesondere in Handlungsfeldern wie der Kulturpolitik, eine bedeutende Rolle zu. Die Verlagerung kommunaler Aufgaben zurück in die Gesellschaft kann somit als Alternative zur klassischen Kommunalverwaltung wie zur materiellen Privatisierung angesehen und begrüßt werden.*

*Bürgerschaftliches Engagement kann zur Qualität, Effizienz und Effektivität öffentlicher Dienstleistungen erheblich beitragen, auch und gerade in Zeiten finanzieller Knappheit, von denen auch die Stadt Lüdenscheid bedroht ist. Durch die Bündelung gesellschaftlicher Kräfte und die Erschließung verschiedener Finanzierungsquellen sollte es .... gelingen, auf veränderte finanzielle Rahmenbedingungen zu reagieren.“*

*Unter „Leistungstiefe“ ist hier zu verstehen, „in welchem Umfang und mit welcher Qualität öffentliche Leistungen, zumal im freiwilligen Bereich, selbst erstellt oder von außerhalb bezogen werden sollen.“*

*„ Die öffentliche Verwaltung ist auf Dauer im Bereich der freiwilligen Aufgaben aus finanziellen Gründen, aber auch aus dem Gedanken der Partizipation heraus.....auf eine Beteiligung ihrer Bürgerinnen und Bürger angewiesen. Dies sichert eine breitere Angebotspalette öffentlicher Leistungen und erhöht die Identifikation mit dem Gemeinwesen, in dem man lebt.“*

Diesen Ausführungen schließt sich das RPA an.

In den nachfolgenden Betrachtungen wird bei Bedarf auf diesen Punkt eingegangen, weil derartige Überlegungen und auch Umsetzungen in Teilbereichen zwar schon vorhanden, aber ausbaufähig sind und in anderen Einrichtungen aufgebaut und aktiviert werden müssen.

### 3.5 Interkommunale Zusammenarbeit

Eine interkommunale Zusammenarbeit findet derzeit nur in sehr begrenztem Rahmen mit dem Kultursekretariat Gütersloh statt, an dem das Museum und punktuell die Stadtbücherei beteiligt sind.

Über den Rahmen des üblichen Erfahrungsaustausches und kleinerer Hilfestellungen hinaus finden überregionale Kooperationen nicht statt; für die Einrichtungsleitungen sind lohnenswerte Felder auch nicht erkennbar.

**H 5 : Es bleibt als Ergebnis dieser allgemeinen Betrachtung festzuhalten, dass ein Kultur- und Weiterbildungsangebot auf dem derzeitigen hohen finanziellen Niveau künftig nicht mehr angeboten werden kann.**

## 4. Museen/ Galerie

### 4.1 Zuschusssituation

Die Einnahmen, die Ausgaben und die Zuschusssituation sind in der Anlage 2 zusammen gefasst. Danach entwickelte sich die Zuschusssituation aus den bereinigten Beträgen in den letzten Jahren deutlich negativ. Mussten 2002 noch rd. 734.000 € aus dem städtischen Haushalt gedeckt werden, stieg der Betrag bis zum Jahr 2005 stetig auf rd. 996.000 €. Das entspricht einer Verschlechterung um rd. 262.000 € oder 36 %.

### 4.2 Grundausrichtung

Die entscheidende Weichenstellung über die Zukunft der Einrichtung ist die Frage nach deren Grundausrichtung. Sollen die Museen/ Galerie weiterhin als Veranstaltungseinrichtung mit Sonderausstellungen und Präsentationen betrieben werden oder reduziert sich das Angebot auf ein Heimatmuseum und eine Dauerausstellung in der Galerie? Eine Reduzierung hätte die weitreichendsten inhaltlichen und finanziellen Folgen. Der städtische Zuschuss würde sich erheblich verringern, das Angebot allerdings auch deutlich unattraktiver.

**A 1 : Die Grundausrichtung der Museen/ Galerie sollte im Rahmen des Haushalts-sicherungskonzeptes von den Entscheidungsgremien überdacht werden.**

Sofern die grundlegende Ausrichtung der Museen/ Galerie als Veranstaltungseinrichtungen nicht geändert wird, gibt es trotzdem Ansatzpunkte zu möglichen Verbesserungen der wirtschaftlichen Situation. Die nachfolgenden Anregungen können dazu beitragen.

### 4.3 Einnahmen

Der Gesamtbetrag an Einnahmen im städtischen Haushalt bewegt sich im marginalen Bereich. Eintrittsentgelte werden lediglich für besondere Veranstaltungen und Ausstellungen im Museum erhoben, in der Galerie grundsätzlich nicht. Erfreulich ist die positive Entwicklung der Einnahmen aus der Vermietung der Museumsräumlichkeiten. Sie betrug im Jahr 2005 rd. 8.500 €. Eine neue Entgeltordnung ist in Vorbereitung.

Leistungen von Sponsoren und dem Förderverein schlagen sich in der Regel nicht bei den Einnahmen, sondern kostenmindernd auf der Ausgabenseite nieder.

Auffallend ist, dass die Ausstellungen in der Galerie –anders als im Museum- ohne Drittmittel durchgeführt werden.

**A 2 : Die Galerie sollte sich verstärkt um die Akquisition von Drittmitteln bemühen.**

Zurückgreifend auf die grundsätzlichen Ausführungen zum bürgerschaftlichen Engagement scheint eine weitere Überlegung hinsichtlich der zukünftigen Existenzsicherung des technischen Museums Bremecker Hammer lohnenswert. Es existiert bereits ein Förderverein Schmiedemuseum Bremecke e.V., der die Arbeit der Stadt unterstützt. Im Rahmen einer weitergehenden Bürgerbeteiligung könnte angedacht werden, den Betrieb und die Führung des Hammers vollständig in die Hände eines Bürgervereins zu legen, der die Einrichtung in Eigenregie betreibt. Dies könnte ein Weg sein, das Fortbestehen der Einrichtung längerfristig zu sichern.

**A 3 : Es sollte überlegt werden, den Bremecker Hammer in die Regie eines Bürgervereins zu übertragen.**

#### 4 Öffnungszeiten

Das Museum ist derzeit Dienstag bis Sonntag von 11 bis 18 Uhr geöffnet. Im Durchschnitt betreuen 2,75 Aufsichtspersonen und ein Mitarbeiter an der Information die Besucher. Je nach Ausstellungsaktivitäten können die Personenzahlen bedarfsabhängig variieren.

Nach Aussage der Einrichtungsleitung ist eine Schließung der Museen insbesondere in den Vormittagsstunden wegen geringer Besucherzahlen denkbar, ohne die Angebotsqualität bemerkenswert herabzusetzen. Zudem wird die Einrichtung in den Sommermonaten geringer frequentiert.

**A 4 : Es sollte geprüft werden, ob die Zahl der Mitarbeiter/innen während der Öffnungszeiten oder aber die Öffnungszeiten selbst in besucherschwachen Phasen reduziert werden können.**

#### 4.5 Veranstaltungen

Zur Vorbereitung und Durchführung von Ausstellungen werden verstärkt Dienstleistungen von Dritten eingekauft, die nach Einschätzung des RPA auch von eigenen Fachkräften der Einrichtung oder aus der Gesamtverwaltung hätten erbracht werden können. Zu diesen Fremdleistungen zählen u.a. Internetpräsentationen, Pflege der Internetpräsenz, Verfassen von Presseartikeln, Konzeption und Durchführung des Museumspädagogisches Programms, Recherchen und Ausstellungstexte. Sofern Kapazitätsprobleme in der Einrichtung zu diesen Fremdvergaben führen, sollten die Anzahl und der Umfang der Sonderveranstaltungen entsprechend angepasst werden, um Dritteleistungen auf ein unumgänglich notwendiges Maß zu reduzieren.

**A 5 : Vergaben von Dienstleistungen sollten vermieden werden, wenn eigene Fachkräfte zur Verfügung stehen.**

Die Kosten der Einrichtung sind entscheidend abhängig von der Art und der Anzahl der Sonderausstellungen. Einsparungen in nennenswertem Umfang sind erreichbar, wenn die Veranstaltungsstruktur der Einrichtung qualitativ und quantitativ kritisch hinterfragt wird und die Angebotsvielfalt reduziert werden könnte.

**A 6 : Die Anzahl der Veranstaltungen und deren Struktur sollten neu definiert werden.**

#### 4.6 Personalausstattung

Die Ausstattung der Einrichtung mit Fachpersonal ist als nicht zu knapp bemessen einzustufen. Neben dem wissenschaftlich ausgebildeten Leiter sind eine weitere wissenschaftliche Mitarbeiterin, eine Dokumentarin und eine Leiterin für die Galerie angestellt. Inwieweit diese Besetzung –auch ohne mögliche Einschränkungen der

Veranstaltungstätigkeiten- dem Bedarf entspricht und unter erschwerten finanziellen Rahmenbedingungen noch tragbar ist, sollte kritisch hinterfragt werden.

**A 7 : Die Ausstattungsnotwendigkeit der Einrichtung mit wissenschaftlichem Fachpersonal sollte hinterfragt werden.**

4.7 Kataloge

In den letzten vier Jahren sind für sechs Ausstellungen insgesamt 4.800 Kataloge gedruckt worden. Davon wurden etwa 1.100 Stück verkauft. Die Gesamtkosten betragen rd. 60.000 €. Mit Ausnahme der Ausstellung „Triumph der Luxusklasse...“ (722 verkaufte von 1000 Exemplaren) konnten die Kataloge nur zu durchschnittlich 10 % veräußert werden. Auch unter Berücksichtigung von Dienst-, Archiv- und Tauschexemplaren sind die Auflagen stück- und kostenmäßig erheblich überdimensioniert. Mit den Überstücken aus Vorjahren liegen mittlerweile Kataloge in der Größenordnung von mehr als 18.000 Stück und Herstellungskosten von über 100.000 € auf Halde.

**A 8 : Die Produktion von Katalogen sollte restriktiv gehandhabt werden.**

Ein Effekt der von der Museumsleitung angeregten Kooperation zwischen mehreren Kultureinrichtungen im Bereich der Technik und des Aufsichtspersonals zum Ziele der Einsparung von Personalkosten kann erst dann eingeschätzt werden, wenn die Einsparungsvorstellungen auch des Kulturhauses vorliegen.

4.8 Archiv

Das Archiv ist den Museen seit 2002 aus organisatorischen Gründen und finanziellen Überlegungen heraus angegliedert. Die Unterbringung erfolgt seit etwa einem Jahr in neu gestalteten Räumlichkeiten der Kerkshalle.

Nach dem Ausscheiden des ehemaligen Archivleiters hat der damals im Zeitvertrag beschäftigte Sachbearbeiter, der mittlerweile verbeamtet wurde, die kommissarische Leitung des Archivs übernommen. Eine Stelle ist seitdem nicht besetzt und sollte zukünftig aus Kostengründen nicht wieder besetzt werden.

Im nächsten Jahr scheidet ein Sachbearbeiter aus städtischen Diensten aus. Es sollte überlegt werden, dessen Stelle mit einer Fachkraft aus der Stadtbücherei zu besetzen, da beide Fachrichtungen ähnliche Voraussetzungen haben und die wünschenswerte Befähigung für die Archivarbeit weitgehend gewährleistet wäre.

**A 9 : Die im nächsten Jahr freiwerdende Stelle im Archiv könnte durch eine Fachkraft aus der Bücherei ersetzt werden.**

(s. hierzu die Ausführungen zur Bücherei)

Die Leistungen für Dritte sind bisher kostenlos abgegeben worden. In der verwaltungs-internen Arbeitsgruppe HSK ist dieser Umstand thematisiert worden mit der Folge, dass nunmehr eine Entgeltordnung für das Archiv in Angriff genommen wurde und jetzt im Entwurfsstadium vorliegt

**5. Musikschule**

5.1 Zuschusssituation

Die Einnahmen, die Ausgaben und die Zuschusssituation sind in der Anlage 3 dargestellt. Bei relativ konstanten Einnahmen haben sich aufgrund von Kostensteigerungen die Zuschüsse von 2002 bis 2005 um rd. 85.000 € auf jetzt rd. 591.000 € erhöht.

## 5.2 Einnahmen

Die Einnahmen bestehen zu mehr als 95 % aus den Teilnehmergebühren. Neben einem kleinen Landeszuschuss von rd. 11.000 € (2005) sind die anderen Einnahmen zu vernachlässigen.

Diese Einnahmestruktur ist um so erstaunlicher, wenn man sich die Anzahl der von der Musikschule veranstalteten Konzerte und Aufführungen betrachtet. Im Jahr 2005 sind insgesamt 114 Veranstaltungen durchgeführt worden, die Erlöse hieraus betragen 1.532 €. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch in den Vorjahren. Das ist angesichts der hohen Subventionierung der Einrichtung ein kritisch zu beurteilendes Missverhältnis.

### **A 10 : Sonderveranstaltungen sollten zur Verbesserung der Einnahmesituation besser genutzt werden.**

Die Musikschulgebühren wurden im Jahre 2002 um 10 % angehoben. Auf die Schülerzahlen hatte dies keine Auswirkungen, sodass die Einnahmen in den Jahren 2002 und 2003 relativ stark gestiegen sind und sich auf einer Basis über 500.000 € eingependelt haben. Eine weitere Anhebung für 2006 ist nur punktuell beschlossen worden und im Ergebnis deutlich geringer ausgefallen. Anregungen des Amtes 20 und des RPA, auch die Gebührensätze unterhalb des Durchschnitts im interkommunalen Vergleich entsprechend anzupassen, wurden nicht angenommen.

Lange Wartelisten haben dazu geführt, dass eine zusätzliche Honorarkraft eingestellt wurde, um die Wartezeiten für Schüler in Grenzen zu halten. Die starke Nachfrage sollte wirtschaftlich genutzt werden.

### **A 11 : Die Musikschulgebühren sollten in angemessenem Umfang erhöht werden.**

Aufgrund der Stellung als Kreisstadt und als Zentrum in einem Umfeld von kleineren Städten und Gemeinden besuchen naturgemäß auch viele Auswärtige die Lüdenscheider Kultureinrichtungen. In der Musikschule machen sie einen Anteil von etwa 13 % aus. Unter Hinweis auf eine jährliche Förderung eines jeden Schülers/in von mehr als 500 € muss überlegt werden, Zuschläge auf die normalen Gebühren für Auswärtige zu erheben.

### **A 12 : Die Einführung eines Gebührensuschlags für auswärtige Schüler/innen sollte geprüft werden.**

Die Gemeindeprüfungsanstalt empfiehlt zudem in ihrem Bericht vom März 2005:  
*„Die Struktur in der Gebührensatzung ..... zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten.“*  
 Anlass war der interkommunale Vergleich der Zuschüsse. Der Zuschussbedarf je Einwohner lag deutlich unter den Mittelwerten, der Zuschussbedarf je Schüler/in dagegen deutlich darüber (> 500 €). Diese auffällige Differenz offenbart ein Defizit in den Gebührenstrukturen. Untrennbar damit verbunden ist die Struktur der Angebotspalette. Auch hier sind Überlegungen anzustellen, unwirtschaftliche Unterrichtseinheiten restriktiver zu behandeln und die finanziell ansprechenderen Einheiten entsprechend zu stärken.

### **A 13 : Die Gebührenstruktur und die Angebotspalette sollten unter wirtschaftlichen Aspekten überprüft und überarbeitet werden.**

In der Gebührensatzung sind Tatbestände für Ermäßigungen und Rabatte enthalten. Für das Jahr 2006 sind in der Summe Einnahmeausfälle für Familien-, Mehrfächer- und Sozialermäßigungen in einer Größenordnung von annähernd 50.000 € zu erwarten. Die Regelungen sind kritisch zu hinterfragen und ggf. neu zu definieren.

### **H 6 : Ermäßigungsregelungen in der Gebührensatzung führen zu Mindereinnahmen von jährlich annähernd 50.000 €**



Der Verein der Freunde der Musikschule ist als Förderverein tätig. Er unterstützt sozialschwache Kinder, hilft bei Veranstaltungen und leistet punktuell finanzielle Hilfe zur Anschaffung von Musikinstrumenten und demnächst bei der Renovierung des Konzertsaaes. Es wäre wünschenswert, dem bürgerschaftlichen Engagement zum Wohle der Einrichtung und der Schüler/innen einen noch größeren Spielraum zu verschaffen.. Sponsoring oder Spendeneinnahmen sind kaum zu verzeichnen. Aktivitäten der Einrichtung zur Beschaffung von Drittmitteln stehen noch ganz am Anfang.

**A 14 : Die Musikschule sollte versuchen, die Initiativen des Fördervereins zu steigern und sich darüber hinaus um die Akquisition von Drittmitteln bemühen.**

Weitere Einnahmemöglichkeiten könnten in der Vermietung der Räumlichkeiten liegen. Es sollte zudem geprüft werden, ob die Ausleihe von Instrumenten im Unterricht mit 6 € monatlich kostendeckend ist.

### 5.3 Personalausgaben

Der neben den Einnahmen zweite große Block, der den Zuschussbedarf der Einrichtung maßgeblich beeinflusst, sind die Personalausgaben, die annähernd 90 % der gesamten bereinigten Kosten ausmachen. Derzeit sind mit der Leitung insgesamt 17 Planstellen (auf Vollzeit umgerechnet) und eine Honorarkraft im musischen Bereich tätig. Aus wirtschaftlichen Gründen aber auch wegen der mangelnden Flexibilität in der Reaktion auf Nachfrageänderungen ist diese Konstellation nicht besonders glücklich. Sie stellt ein zu kostenintensives und zu starres Gerüst dar, um nachhaltig zu einer verbesserten Finanzsituation der Musikschule zu gelangen. Eine paritätischere Mischung von Festangestellten und Honorarkräften würde den Anforderungen gerechter.

**A 15 : Es ist zu überlegen, in der dauerhaften Planung verstärkt Honorarkräfte in der Musikschule zu berücksichtigen.**

Bemerkenswert ist, dass der Leiter und sein Stellvertreter eigenen Unterricht über ihre vertraglichen Verpflichtungen hinaus erteilen.

## 6. Volkshochschule (VHS)

### 6.1 Zuschusssituation

Die Einnahmen, die Ausgaben und die Zuschüsse sind in der Anlage 4 dargestellt. Es ist eine deutliche Zunahme des Zuschussbedarfs im Untersuchungszeitraum von rd. 67.000 € in 2002 auf rd. 258.000 € im Jahr 2005 zu verzeichnen. Das entspricht einer prozentualen Steigerung von annähernd 300 %.

### 6.2 Einnahmen

Die Einnahmen werden deutlich bestimmt von den Teilnehmerentgelten und öffentlichen Zuschüssen. Sie sind in den letzten vier Jahren um rd. 80.000 € gesunken. Inwieweit die neuen Kursangebote zur Integration zu einer Verbesserung der Situation führen können, bleibt abzuwarten.

Es existiert zwar ein Förderverein, der sich aber finanziell vorteilhaft für die VHS nicht oder nur geringfügig bemerkbar macht. Auffallend ist auch, dass kaum Drittmittel wie Spenden oder Sponsorengelder vereinnahmt werden. Aktivitäten der Einrichtung zur Beschaffung von Drittmitteln sollten verstärkt werden.

**A 16 : Die VHS sollte sich um die Aktivierung des Fördervereins und verstärkt um die Akquisition von Drittmitteln bemühen.**

Auch für die VHS gilt das für die Musikschule Angeregte in Bezug auf einen Entgeltzuschlag für Auswärtige. Die nicht in Lüdenscheid wohnenden Teilnehmer/innen machen in dieser Einrichtung einen Anteil von immerhin rd. 22 % aus.

**A 17 : Für die VHS sollte ein Gebühreuzuschlag für auswärtige Teilnehmer/innen überlegt werden.**

6.3 Dozentenhonore

Der Gesamtumfang der Honorare bewegte sich in einer relativ stabilen Größenordnung um 250.000 €. Die Sätze für eine Unterrichtsstunde von 45 Minuten lagen zwischen 14,50 € und 16 €. Die Ausnahme bildeten die Integrationskurse, Schulabschlüsse und Zertifikatskurse mit 18 €. Die Honorare sind ab dem Herbstsemester 2006 einheitlich auf 18 € (Integrationskurse 20 €) angehoben worden. Die Mehrbelastungen für den städtischen Haushalt betragen jährlich etwa 23.000 €. Finanziert werden soll diese Erhöhung und eine erwartete Kürzung der Fördermittel von rd. 11.000 € durch eine Anhebung der Teilnehmerentgelte, mit der Mehreinnahmen von rd. 35.500 € kalkuliert werden. Diese Vorgehensweise passt im Grunde nicht zu der Vervierfachung des VHS-Zuschusses in den letzten Jahren.

**H 7 : Es bleibt allerdings abzuwarten, wie die Kunden der VHS auf ihre höhere Beteiligung reagieren werden. Die höheren Kosten sind bekannt, die erhofften Mehreinnahmen können im optimalen Fall zu einem Nullsummenspiel führen.**

Neben den Honoraren werden für die außerhalb Lüdenscheids wohnenden Dozenten Pauschalen für Fahrtkosten in Höhe von 3 € täglich gezahlt. Derartige Zuschüsse für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte (Unterrichtsort) sind in den Tarifverträgen für Beschäftigte im öffentlichen Dienst schon seit langer Zeit nicht mehr vorgesehen.

**A 18 : Die Zahlungen von Fahrtkostenpauschalen an die Dozenten sollten eingestellt werden.**

In der VHS werden einschließlich des Leiters drei hauptamtliche Lehrkräfte beschäftigt. Obwohl in deren Arbeitsplatzbeschreibungen und im Geschäftsverteilungsplan der Punkt „eigene Unterrichtstätigkeit“ enthalten ist, wird von den Hauptberuflichen kein Unterricht erteilt.

Lediglich die Durchführung der Studienreisen ist im Jahr 2006 von zwei hauptamtlichen Lehrkräften geplant.

**A 19 : Die hauptamtlichen Lehrkräfte sollten angehalten werden, einen merklichen Anteil an eigenen Unterrichtsstunden zu leisten.**

6.4 Kursangebot, öffentliche Zuschüsse

Zum 1.1.2006 trat die Neufassung des Weiterbildungsgesetzes in Kraft. Danach wird „die Grundversorgung mit Weiterbildungsangeboten durch das Pflichtangebot der Volkshochschulen sichergestellt.“

Dieses Pflichtangebot für eine Stadt in der Größe Lüdenscheids umfasst 4.800 Unterrichtsstunden jährlich, die auch vom Land gefördert und bezuschusst werden. Je Unterrichtsstunde werden pauschal 19,20 € gezahlt, hinzu kommen für maximal drei hauptamtliche pädagogische Mitarbeiter/innen 153.390 € (je 51.130 €). Der Landeszuschuss beträgt damit rd. 246.000 €. Für das Jahr 2006 droht eine Kürzung um etwa 5%. Über den Umfang von 4.800 Pflichtstunden hinaus werden keine weiteren Zuschüsse gezahlt.

Die VHS hat im Jahr 2004 insgesamt 12.858 und im Jahr 2005 insgesamt 14.310 Unterrichtsstunden durchgeführt. Dies ist ein Mehrfaches des für die öffentliche Förderung notwendigen Pflichtprogramms.

**H 8 : Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erscheint das Angebot der VHS zu umfangreich und zu breit gefächert.**

Es lässt sich auch nicht folgern, dass die Masse die Qualität der Einrichtung wesentlich positiv beeinflusst.

Bereits im Bericht des RPA vom November 2002 über die Veranstaltungen der VHS im 2. Semester 2001 wurde ausgeführt:

„Ab 2005 wird das freiwillige Angebot der VHS nicht mehr bezuschusst. Eine alleinige finanzielle Beteiligung der Stadt sollte zu grundsätzlichen Überlegungen –auch im parlamentarischen Bereich- hinsichtlich der zwingenden Notwendigkeit der Vorhaltung führen.“

Der Rechnungsprüfungsausschuss hatte sich dieser Anregung angeschlossen. Eine Anpassung durch ein reduziertes Programm hat es indes bisher nicht gegeben. Die Grundhaltung der VHS, die Angebote honorarkostendeckend zu kalkulieren, führen dauerhaft zu ständig steigenden Unterdeckungen in der Jahresrechnung, weil andere relevante Kosten das wirtschaftliche Ergebnis dauerhaft und negativ beeinflussen. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- Die VHS bietet die Kurse „Bildnerei in Beton, Ton und Speckstein“ an, die in einem angemieteten Atelier an der Sedanstraße stattfinden. Für dieses Atelier fallen für eine Grundfläche von 330 m<sup>2</sup> Miete und Nebenkosten von jährlich rd. 16.000 € an. Jede der 216 Unterrichtsstunden im Jahr 2006 ist vorab mit Kosten von rd. 74 € belastet. Auch der neuerdings dorthin verlagerte Kurs in Porzellan- und Keramikmalerei mit 30 Stunden beeinflusst das Ergebnis nur geringfügig.

**A 20 : Das freiwillige Angebot im plastischen Gestalten sollte aufgrund der hohen Mietkosten überdacht werden.**

- Die VHS hat sich für die sog. Integrationskurse qualifiziert, die durch vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BaMF) zugelassene Kursträger durchgeführt werden. Sie umfassen Angebote, die Ausländer an die Sprache, Rechtsordnung, Kultur und Geschichte in Deutschland heranführen sollen.

Nach einer Berechnung des Amtes 41 verbleibt durch die Förderung des BaMF und den Eigenanteilen der Teilnehmer nach Abzug des Dozenten honorars bei 20 Kursen jährlich ein rechnerischer Überschuss von rd. 46.000 €. Der administrative Aufwand für diese Kurse ist allerdings vom vorhandenen Verwaltungspersonal nicht zu leisten, weshalb zumindest vorübergehend eine Mitarbeiterin im gehobenen Dienst zusätzlich für diese Aufgaben eingesetzt wird. Inwieweit diese Personalaufstockung bedarfsgerecht ist, sollte nach einer Probephase Anfang 2007 nochmals geprüft werden.

Die eigentlich positive Kostenrechnung kehrt sich ins Gegenteil, wenn die Kosten für die Verwaltungskraft berücksichtigt werden. Nach dem KGSt-Bericht über die Kosten eines Arbeitsplatzes beträgt der Aufwand für eine Mitarbeiterin des gehobenen Dienstes nach A9 einschließlich der Sachkosten und des Gemeinkostenzuschlages etwa 65.000 €. Aus einer vermeintlich wirtschaftlich positiven Entscheidung wird somit ein Zuschussgeschäft.

**A 21 : Der Einsatz einer zusätzlichen Verwaltungskraft für die administrative Abwicklung der Integrationskurse sollte nach einer Probephase erneut überprüft werden.**

Kapazitätsfreiräume können nur durch eine merkliche Senkung der Angebotsstunden erreicht werden.

Auch die Gemeindeprüfungsanstalt hat in ihrem Bericht vom März 2005 angeregt zu hinterfragen:

*„Welche Kurse die VHS (ggf. in Kooperation mit anderen Anbietern) auf Dauer anbieten soll .... und zu welchen Preisen, orientiert am Nachfrageverhalten, sie ihre Leistungen abgibt....“*

*„Es ist nicht einzusehen, dass diese Leistungen (Anm.: weitestgehend aus dem Freizeitbereich) auf Dauer von der öffentlichen Hand angeboten werden.“*

**A 22 : Die VHS ist gehalten, ihr Angebot sowohl in der Breite als auch in der Tiefe zu überdenken und eine deutliche Reduzierung des Umfangs anzustreben.**

Im übrigen ist darauf hinzuweisen, dass die Gemeindeprüfungsanstalt ihre durchaus positive Einstufung der Weiterbildung auf der Grundlage der Zahlen der Jahre 2000 – 2003 abgegeben hat. Die exorbitante Steigerung der bereinigten Zuschüsse in den Jahren 2004 und 2005 lassen die Vermutung zu, dass die Einschätzungen heute deutlich negativer ausfallen würden.

#### 6.5 Raumbedarf

Im laufenden Jahr wurde ein neues Raumkonzept für die VHS geplant und mittlerweile auch umgesetzt. Kernpunkte waren die Aufgabe der Medardusschule, die Konzentration des Hauptgeschäftes auf das alte Rathaus und die Anmietung neuer Räume in der Knapper Straße. Unter Berücksichtigung eines zukünftig möglicherweise tendenziell reduzierten Angebotes sollte die derzeitige Situation dazu führen, dass keine weiteren Anmietungen stattfinden dürfen.

**H 9 : Die Raumsituation sollte nach einer Übergangszeit für das Herbstsemester 2007 neu überprüft und ggf. vertragsbezogen neu konzipiert werden.**

#### 6.6 Weitere Sparmaßnahmen

Es sind weitere Maßnahmen zur Stärkung der wirtschaftlichen Situation denkbar:

- o Gleichartige Kurse zu unterschiedlichen Zeiten sind von der Anzahl reduzierbar.
- o Die Anzahl der Mindestteilnehmer könnte erhöht werden, bevor ein Kurs zustande kommt.
- o Die Faktoren für eine Ermäßigung der Teilnehmerentgelte (in 2005: rd. 26.000 €) sind zu überdenken.
- o Die Teilnehmerentgelte sind bedarfs- und nachfrageabhängig anzupassen.

### **7. Stadtbücherei**

#### 7.1 Zuschusssituation

Die Einnahmen, die Ausgaben und die Zuschusssituation sind in der Anlage 5 dargestellt. Die Unterdeckungen haben sich von 2002 bis 2005 um rd. 139.000 € auf rd. 1,18 Mio. € erhöht..

Die nur leicht angestiegenen Einnahmen bestehen zum weit überwiegenden Teil aus den Benutzungsgebühren.

In geringem Umfang kommen Miet-, Veranstaltungs- und Verkaufserlöse hinzu. Erfreulich ist, dass ein im Jahr 2004 eingerichteter Bestsellerservice mittlerweile kostendeckend geführt werden kann.

Für die Bücherei besteht kein Förderverein. Spenden, Sponsoring und die weitere Akquisition von Drittmitteln spielen nur eine untergeordnete Rolle. Dies ist bedauerlich, weil insbesondere die Aktivitäten in der Bücherei – einerseits populäre Events für Kinder, andererseits qualitativ hochwertige literarische Veranstaltungen- eine gute Grundlage und ein Rahmen für die aktive und finanzielle Beteiligung Dritter sein könnten.

**A 23 : Die Bücherei sollte sich verstärkt um die Gründung eines Fördervereins und um die Akquisition von Drittmitteln bemühen.**

Auf der Einnahmeseite sind weitere Maßnahmen denkbar, die zu einer positiven finanziellen Entwicklung beitragen können:

- o Erhebung von angemessenen Eintrittspreisen bzw. Kostenbeteiligungen bei Veranstaltungen.
- o Erhebung einer Nutzungspauschale bereits mit Vollendung des 16. Lebensjahres (bisher 19.).
- o Aktivierung des Vermietungsgeschäftes.
- o Erhebung eines Gebührensuschlags für auswärtige Nutzer.
- o Einführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.

**7.2 Kosten**

Die Kosten der Bücherei bestehen zu mehr als  $\frac{3}{4}$ . aus den Personalaufwendungen von annähernd 1 Mio. €. Nach Abzug des Sammelnachweises B verbleiben rd. 140.000 € als disponible Masse, von der wiederum rd. 91.000 € für die Beschaffung von Medien verwendet wird. Eine weitere Reduzierung wird nicht befürwortet, weil das Angebot der Bücherei ansonsten zu unattraktiv zu werden droht. Wirtschaftlichkeitsplanungen beschränken sich damit auf der Kostenseite im wesentlichen auf den Personaleinsatz.

**7.3 Personalausgaben**

Zur Erledigung der Aufgaben stehen Mitarbeiter/innen auf insgesamt 22,5 Stellen (umgerechnet auf volle Planstellen) zur Verfügung. Unter Berücksichtigung von Urlaub und Krankheit in normalem Umfang sind rein rechnerisch annähernd 20 Bedienstete während der wöchentlichen Öffnungszeiten von insgesamt 35 Stunden anwesend. Verschiebungen ergeben sich am Samstag mit verkürzter Öffnungszeiten und am geschlossenen Montag. Für die „sichtbare“ Arbeit am Kunden sind dauerhaft 8,5 Serviceplätze belegt, davon 4,5 im Bereich der Verbuchungstheke und 4 Infostellen in den einzelnen Abteilungen und Stockwerken. Mehr als die Hälfte der Arbeitskraft wird für Verwaltungsarbeit im weitesten Sinne aufgewendet. Nach eigener Aussage der Büchereileitung ist die Personalausstattung unter den gegebenen Rahmenbedingungen ausgereizt, eine Aufgabenerfüllung nur unter erschwerten Bemühungen in vollem Umfang möglich. Insbesondere die Verwaltungs- und Arbeitsabläufe sollten einer Überprüfung unterzogen werden, um denkbare Optimierungsansätze zu erkennen und umzusetzen.

**A 24 : Das Amt 11 sollte als für die Organisationsberatung zuständige Stelle eine Untersuchung in der Bücherei durchführen.**

Die Bücherei ist eine von zwei Einrichtungen im Kulturbereich, die Auszubildende beschäftigt. Diese werden nach Beendigung ihrer Ausbildung noch ein weiteres Jahr im Zeitvertrag angestellt, um Ansprüche gegenüber der Arbeitsverwaltung zu erlangen. Diese vierjährige Beschäftigung mit ausbildungsbedingter eingeschränkter Einsatzfähigkeit verursacht Kosten von etwa 65.000 €. Auch hier gilt die Überlegung, ob die Stadt sich dies noch leisten kann und will.

**A 25 : Die Beschäftigung von Auszubildenden ist zu überdenken.**

#### 7.4 Öffnungszeiten

Weitere Aspekte veränderter Rahmenbedingungen können in der Reduzierung der Öffnungszeiten liegen. Derzeit ist die Einrichtung von Dienstag bis Freitag ab 10.30 Uhr bis 18.30 Uhr und am Samstag von 10.00 Uhr bis 13.00 Uhr geöffnet.

Die Verkürzung der Öffnungszeit an den Wochentagen zu Beginn und am Ende um jeweils 30 Minuten bedeuten insgesamt 4 Stunden oder 11 % weniger Publikumsbereitschaft. Diese Einschränkung scheint unter dem Gesichtspunkt einer Unterdeckung von rd. 1,18 Mio. € jährlich vertretbar. Eine deutliche Personal- und Kosteneinsparung wäre damit verbunden.

**A 26 : Zur Kosteneinsparung sollten die Öffnungszeiten geringfügig reduziert werden.**

#### 7.5: Veranstaltungen

Zusätzliche Überlegungen könnten sich auf den Bereich der Veranstaltungen beziehen. Der Personalaufwand für Planung, Vorbereitung, Durchführung und Beaufsichtigung liegt durchaus in einem Größenbereich, der zu Wirtschaftlichkeitsüberlegungen Anlass gibt, zumal die jährlichen Einnahmen nur marginal sind. Auch wenn Aktivitäten unterschiedlichster Art zur Attraktivität und Qualität der Bücherei beitragen, sollte über Einschränkungen und Beschränkungen ernsthaft nachgedacht werden.

**A 27 : Art und Anzahl der Veranstaltungen sollten neu überdacht werden.**

**A 28 : Als Ergebnis der vorgenannten Überlegungen und Anregungen sollte die personelle Ausstattung der Bücherei kritisch hinterfragt werden. Mittelfristig und dauerhaft kann die Einsparung von Planstellen vorgesehen werden.**

Aufgrund der ähnlichen Voraussetzungen ist eine Weiterbeschäftigung einer/s Bediensteten der Bücherei auch im Archiv möglich (s. hierzu die Ausführungen zu A 9).

### 8. Fazit

Im Ergebnis bleibt für die kulturellen Einrichtungen (ohne Kulturhaus) zusammenfassend festzuhalten:

- o Im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen ist die finanzielle Position der geprüften Kultureinrichtungen als günstig zu beurteilen, vor allem unter dem Aspekt, dass es sich hier im wesentlichen um freiwillige Angebote und Leistungen handelt.
- o Die Zuschusshaushalte der Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen sind in den letzten Jahren stark angestiegen.
- o Alle Wirtschaftlichkeitsüberlegungen können nur über ein noch stärkeres Kostenbewusstsein der Einrichtungsleitungen erfolgreich sein.
- o Der städtische Zuschuss sollte zukünftig geringer ausfallen.
- o Sponsoring und bürgerschaftliches Engagement sollten gefördert und aktiviert werden.
- o Effektive Wirtschaftlichkeitsüberlegungen dürfen die Frage nach Einsparungen im Personalbereich nicht aussparen.
- o In den einzelnen Einrichtungen gibt es Möglichkeiten zu wirtschaftlicherem Handeln, wozu in den jeweiligen Abschnitten dieses Berichtes Vorschläge gemacht werden.

Unabhängig von der Wahl der Rechtsform, in der die Kultureinrichtungen zusammengefasst werden, bleibt die Perspektive, dass bei entsprechenden Anstrengungen auch unter erschwerten finanziellen Rahmenbedingungen die Existenz der Einrichtungen gesichert und in Lüdenscheid weiterhin ein qualitativ ansprechendes Kulturprogramm angeboten werden kann. Dazu gehören der Wille und die Kreativität zu wirtschaftlicherem Handeln in der Zukunft.

Lüdenscheid, 27.10.2006

Prüfer:

Amtsleiter:

Bieker

Nierste

**"Bereinigte Zuschüsse"**

	2002	2003	2004	2005 Zuschusserhöhung	
Museen/ Galerie	733.854	725.990	939.530	996.246	262.392
Musikschule	505.246	527.246	563.368	591.454	86.208
Volkshochschule	66.994	107.296	176.407	258.080	191.086
Stadtbücherei	1.041.195	1.131.846	1.157.924	1.179.889	138.694
<b>Zwischenergebnis Zuschuss</b>	<b>2.347.289</b>	<b>2.492.378</b>	<b>2.837.229</b>	<b>3.025.669</b>	<b>678.380</b>



**Museen einschl. Galerie UA 321**

Ergebnis Jahresrechnung	2002 €	2003 €	2004 €	2005 €
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>28.901</b>	<b>41.552</b>	<b>20.292</b>	<b>32.681</b>
Personalausgaben SN A	474.863	460.013	540.315	559.197
Operatives Geschäft gesamt (davon Sammelnachweis B)	287.892 143.685	307.529 151.227	419.507 232.904	469.730 242.091
<b>Zwischensumme Ausgaben</b>	<b>762.755</b>	<b>767.542</b>	<b>959.822</b>	<b>1.028.927</b>
<b>Zwischenergebnis Zuschuss</b>	<b>-733.854</b>	<b>-725.990</b>	<b>-939.530</b>	<b>-996.246</b>
nachrichtlich:				
Kalkulatorische Kosten	362.764	352.975	288.500	283.674
Leistungsverrechnung	141.597	130.635	195.788	259.751
<b>Zuschuss gesamt</b>	<b>-1.238.215</b>	<b>-1.209.600</b>	<b>-1.423.818</b>	<b>-1.539.671</b>

**Musikschule UA 333**

Ergebnis Jahresrechnung	2002 €	2003 €	2004 €	2005 €
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>522.908</b>	<b>535.356</b>	<b>529.020</b>	<b>536.327</b>
Personalausgaben SN A	950.712	987.763	992.672	984.458
Operatives Geschäft gesamt (davon Sammelnachweis B)	78.442 42.231	74.839 38.184	99.716 61.306	143.323 59.106
<b>Zwischensumme Ausgaben</b>	<b>1.029.154</b>	<b>1.062.602</b>	<b>1.092.388</b>	<b>1.127.781</b>
<b>Zwischensumme Zuschuss</b>	<b>-506.246</b>	<b>-527.246</b>	<b>-563.368</b>	<b>-591.454</b>
nachrichtlich				
Kalkulatorische Kosten	86.438	87.922	89.815	93.676
Leistungsverrechnung	167.822	181.470	211.839	191.948
<b>Zuschuss gesamt</b>	<b>-760.506</b>	<b>-796.638</b>	<b>-865.022</b>	<b>-877.078</b>

**Volkshochschule UA 350**

<b>Ergebnis Jahresrechnung</b>	2002 €	2003 €	2004 €	2005 €
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>624.230</b>	<b>587.419</b>	<b>499.902</b>	<b>545.926</b>
Pesonalausgaben SN A	312.516	317.232	319.965	338.808
Operatives Geschäft gesamt (davon Sammelnachweis B)	378.708 57.851	377.483 45.167	356.344 73.322	465.198 89.070
<b>Zwischensumme Ausgaben</b>	<b>691.224</b>	<b>694.715</b>	<b>676.309</b>	<b>804.006</b>
<b>Zwischenergebnis Zuschuss</b>	<b>-66.994</b>	<b>-107.296</b>	<b>-176.407</b>	<b>-258.080</b>
nachrichtlich:				
Kalkulatorische Kosten	73.150	69.852	68.540	66.924
Leistungsverrechnung	81.176	77.229	163.929	146.160
<b>Zuschuss gesamt</b>	<b>-221.320</b>	<b>-254.377</b>	<b>-408.876</b>	<b>-471.164</b>

**Bücherei UA 352**

<b>Ergebnis Jahresrechnung</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
	€	€	€	€
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>108.155</b>	<b>118.067</b>	<b>126.167</b>	<b>122.958</b>
Personalausgaben SN A	918.096	958.675	955.181	990.656
Operatives Geschäft gesamt	231.254	291.238	328.910	312.191
(davon Sammelnachweis B)	94.915	76.965	129.243	171.630
<b>Zwischensumme Ausgaben</b>	<b>1.149.350</b>	<b>1.249.913</b>	<b>1.284.091</b>	<b>1.302.847</b>
<b>Zwischenergebnis Zuschuss</b>	<b>-1.041.195</b>	<b>-1.131.846</b>	<b>-1.157.924</b>	<b>-1.179.889</b>
nachrichtlich:				
Kalkulatorische Kosten	624.733	603.480	590.657	547.602
Leistungsverrechnung	188.962	186.152	335.060	296.168
<b>Zuschuss gesamt</b>	<b>-1.854.890</b>	<b>-1.921.478</b>	<b>-2.083.641</b>	<b>-2.023.659</b>