

Seite des Berichts	Handlungsempfehlung	Ausschuss
	Finanzen	
Fi – 3	<p><u>Steuerung</u></p> <p>Ausgehend von einer zu entwickelnden strategischen Zielausrichtung sollte eine Verwaltungssteuerung auf Basis von Finanz-, Zeit- und Funktionszielen implementiert werden.</p>	Hauptaus-schuss/Rat
Fi - 15	<p><u>Straßenreinigungsgebühren</u></p> <p>Wir empfehlen, den städtischen Anteil der Straßenreinigung und des Winterdienstes mittelfristig auf vielerorts übliche zehn Prozent zu senken.</p>	Werksaus-schuss STL
Fi - 20	<p><u>Realsteuern</u></p> <p>Wir empfehlen, die Realsteuerhebesätze in regelmäßigen Abständen anzupassen.</p>	Hauptaus-schuss/Rat
Fi – 21	<p><u>Hundesteuer</u></p> <p>Wir empfehlen, die Steuersätze regelmäßig anzupassen und in zeitlichen Abständen Hundebestandsaufnahmen anzukündigen bzw. durchzuführen.</p>	Hauptaus-schuss/Rat

<p>Fi – 27</p>	<p><u>Schuldensituation</u></p> <p>Die aus laufender Verwaltungstätigkeit, Zuwendungen und Beiträgen erzielte Liquidität sollte grundsätzlich den Finanzierungsrahmen der Investitionstätigkeit bilden, um weitere Darlehensaufnahmen zu vermeiden.</p>	<p>Hauptaus-schuss/Rat</p>
<p>Fi – 29</p>	<p><u>Beteiligungen</u></p> <p>Entsprechend unserer Empfehlung aus dem ersten Bericht (2005) sollte die Vorteilhaftigkeit dieser Beteiligung an der Lüdenscheider Wohnstätten AG geprüft werden.</p>	<p>Hauptaus-schuss/Rat</p>
<p>Fi – 39</p>	<p><u>Demografische Entwicklung</u></p> <p>Wir empfehlen der Stadt Lüdenscheid, mittel- bis langfristig beim öffentlichen Angebot der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen. Die Erforderlichkeit und der Umfang städtischer Angebote sind grundsätzlich zu hinterfragen.</p>	<p>Hauptaus-schuss/Rat</p>
<p>Fi – 41</p>	<p><u>Strukturelles Defizit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei den Haushaltsplanungen für die zukünftigen Jahre sollte sich die Stadt streng an ihrer Leistungsfähigkeit orientieren. • Künftige Investitionen sollten aus einer mittel- bis langfristig ausgelegten Aufgabenkritik erarbeitet werden. Darin sind die Folgekosten transparent darzustellen. • Angesichts der demografischen Entwicklung sowie der enger werdenden finanziellen Handlungsspielräume sind bei den vorhandenen Einrichtungen, Gebäuden und Spiel- und 	<p>Hauptaus-schuss/Rat</p>

Dezernat I

Handlungstableau aufgrund der Empfehlungen des Abschlussberichts der Gemeindeprüfungsanstalt vom 31.03.2010

	<p>Sportplätzen Standardreduzierungen unvermeidbar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Weiterentwicklung einer zielorientierten Verwaltungssteuerung• Die in diesem Berichtsteil und den anderen Teilberichten festgestellten Möglichkeiten zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation der Stadt Lüdenscheid sollten aufgegriffen und umgesetzt werden. Durch die aufgezeigten Potenziale ist eine Verbesserung der strukturellen Situation um rund 8,1 Mio. Euro (105 Euro je Einwohner) möglich.	
Fi – 46	<p><u>Stadtbücherei</u></p> <p>Wir empfehlen, die bestehenden Entgeltregelungen im Sinne der vorgenannten Regelungen zu verändern.</p>	Kulturausschuss
Fi – 62	<p><u>Feuerwehr</u></p> <p>Die Stadt Lüdenscheid sollte ihre Nachwuchsförderung bei der Feuerwehr verstärkt fortsetzen, um mittel- bis langfristig den Anteil ehrenamtlicher Kräfte zu erhöhen.</p>	Bau- und Verkehrsausschuss

Seite des Berichts	Handlungsempfehlung	Ausschuss
	Jugend	
Ju – 29	<p><u>Hilfe zur Erziehung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel der Stadt Lüdenscheid sollte es sein, den Anteil der ambulanten Hilfen auszubauen und damit die stationären Hilfen zurückzuführen. Da die ambulanten Hilfen bislang in Lüdenscheid deutlich günstiger als der Landesdurchschnitt sind, während die stationären Hilfen am Durchschnitt liegen, lohnt sich in Lüdenscheid die Vermeidung stationärer Hilfen besonders. ▪ Ebenso sollte bei den stationären Hilfen der Anteil der Vollzeitpflege ausgebaut werden. Auch hier sind die Vollzeitpflegefälle in Lüdenscheid deutlich günstiger als der Landesdurchschnitt, während die Heimfälle am Landesdurchschnitt liegen. 	JHA
Ju – 47	<p><u>Jugendamt –Organisation und Steuerung-</u></p> <p>Wir empfehlen zusätzlich, Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen zu bilden und diese in Verbindung mit den noch zu konkretisierenden Zielgrößen abzubilden.</p>	JHA

Dezernat I

Handlungstableau aufgrund der Empfehlungen des Abschlussberichts der Gemeindeprüfungsanstalt vom 31.03.2010

Ju – 53	<p><u>Personal</u></p> <p>Aufgrund der auch im Jahr 2008 noch vorhandenen Stellenunterbesetzung im ASD und tendenziell steigender Fallzahlen sehen wir in diesem Bereich einen Handlungsbedarf für die Stadt, die Personalbemessung zu überprüfen, damit die effektive Arbeit auf Dauer aufrecht erhalten werden kann. Die Fallzahlen sollten beobachtet und der Personalschlüssel bei Bedarf angepasst werden.</p>	JHA
Ju – 59	<p><u>Zuschussbedarf des Jugendamtes</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Durch noch intensivere Zusammenführung steuerungsrelevanter Informationen zur Führungsunterstützung (Fach- und Finanzcontrolling), insbesondere in Form von Kennzahlen, können die Steuerungsleistungen im Jugendamt weiter optimiert werden. Darüber hinaus sollten für alle Produkte Ziele und Kennzahlen erarbeitet werden. Der Workflow sollte wie geplant durch ein Anwendungsverfahren optimiert und unterstützt werden, welches die verschiedenen Leistungen in eine Stammdatenbasis integriert.• Niederschwellige, zugehende Hilfen im Bereich der Hilfen zur Erziehung verstärken, um kostenintensive stationäre Maßnahmen zu vermeiden. Im Bereich der Prävention ist eine Verstärkung und Weiterentwicklung neuer präventiver Maßnahmen empfehlenswert.• Der Bereich der Vollzeitpflege sollte innerhalb der stationären Hilfen zur Erziehung ausgebaut werden.	JHA

Seite des Berichts	Handlungsempfehlung	Ausschuss
	Gebäudewirtschaft	
Gw – 7	<p><u>Organisation und Steuerung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir empfehlen, auch die Sportstätten der ZGW zu übertragen. Durch die Verwaltung sämtlicher Gebäude aus einer Hand sind weitere Synergien zu erwarten. • Der Bereich des Controllings muss weiter ausgearbeitet werden. Hierzu ist die Einführung eines Zielcontrollings zur Überprüfung von Zielerreichungsgraden und ggf. deren Korrektur, Anpassung, Verwerfung und Neupositionierung unabdingbar. Mit der Anschaffung der Software „speedikon“ hat die Stadt einen wichtigen Schritt zu einem automatisierten Controlling getan. Zukünftig gilt es, das System mit Leben zu füllen und alle steuerungsrelevanten Daten einzugeben, bzw. über Schnittstellen in das System automatisiert einzuspielen. • Grundlage für die Erfolgskontrolle sollte dabei ein standardisiertes immobilienwirtschaftliches, unterjähriges Kennzahlensystem bilden, das sowohl strategisch als auch operativ ausgerichtet ist. Hierbei können die von uns im Rahmen der Prüfung ermittelten Kennzahlen als Basis dienen und weiter fortgeschrieben werden. Ein unterjähriges Berichtswesen sollte hierauf aufbauend die steuerungsrelevanten Informationen bündeln und den Entscheidungsträgern zur Verfügung stellen. • Als Basis zur Kennzahlenbildung sollten valide Bruttogrundflächen herangezogen wer- 	Bau- und Verkehrsausschuss

	<p>den. Die Stadt hat dies erkannt und plant, ihre Gebäude sukzessive aufzumessen, um die erforderliche Datentransparenz zu erreichen. Hierzu steht ein jährliches Budget zur Verfügung, das es ermöglicht, jedes Jahr eine Anzahl Gebäude aufzumessen. Dieser Prozess wird sich voraussichtlich noch über mehrere Jahre erstrecken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Stadt Lüdenscheid sollte das Konzept des Mieter-Vermieter-Modells konsequent weiter verfolgen. Ein wichtiger Baustein hierzu ist die budgetrelevante Zuordnung von Kosten zu den einzelnen Produkten. Wir empfehlen der Stadt Lüdenscheid, über die bereits bestehende Innere Verrechnung der Gebäudekosten hinaus zu prüfen, inwieweit eine Budgetierung sinnvoll ist, um dadurch Anreize zur Eigenoptimierung von Gebäudeflächen durch die Produktverantwortlichen zu generieren. Die Verrechnung sollte auf Vollkostenbasis erfolgen, um den Ressourcenverbrauch vollständig und transparent darzustellen. • Schließlich regen wir den Aufbau eines ganzheitlichen Portfoliomanagements an, welches die Nutzungsintensität jedes Gebäudes erfasst (Haupt- und Nebennutzungen), die Gesamtkostenbetrachtung eines jeden Gebäudes, umgerechnet auf eine Flächeneinheit, ermöglicht und weitere Komponenten, wie Substanz und Lage berücksichtigt, um hieraus federführend Entwicklungsmöglichkeiten von Flächen (Nutzung, Verkauf, kostendeckende Vermietung) zu analysieren und strategische Entscheidungen vorzubereiten. 	
<p>Gw – 12</p>	<p><u>Bauunterhaltung</u></p> <p>Zur Optimierung der Steuerung empfehlen wir, die jährlichen Maßnahmenlisten mit einer konkreten Priorisierung zu versehen und so deutlich zu machen, welche Maßnahmen z. B. der Gefahrenabwehr, dem Funktionserhalt oder lediglich der Verschönerung dienen.</p>	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>

<p>Gw – 17</p>	<p><u>Energiemanagement</u></p> <p>Grundsätzlich ist festzustellen, dass bereits gute organisatorische Rahmenbedingungen für ein effektives Energiemanagement bestehen. Zur weiteren Optimierung sollte die Stadt Lüdenscheid die folgenden Ansatzpunkte im Hinblick auf die Optimierung der Energiebewirtschaftung aufgreifen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere sollte ein kennzahlenbasiertes Energieverbrauchscontrolling aufgebaut werden. Mit einem unterjährigen Berichtswesen kann dann zeitnah und regelmäßig sichergestellt werden, dass Reaktionszeiten verbessert werden und die Nutzer einzelner Gebäude unmittelbare Rückkopplung zu ihren Verbräuchen erhalten. • Es sollten verstärkt Anstrengungen zur Steigerung der Nutzermotivation und –sensibilisierung unternommen werden. Neben der Budgetierung im Rahmen des Mieter-/Vermietermodells sollte auch über die Beteiligung von Vereinen an den Betriebskosten über die Einführung einer Sportstättennutzungsgebühr nachgedacht werden. • Darüber hinaus empfehlen wir der Stadt Lüdenscheid, alle wesentlichen Inhalte zum Thema Energie (z. B. Nutzerverhalten, Raumtemperaturen, etc.) in einer Dienstanweisung „Energie“ verbindlich zu regeln. • Schließlich sollte sich die Stadt Lüdenscheid weiter intensiv am interkommunalen Austausch beteiligen und auch die Öffentlichkeitsarbeit intensivieren. 	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>

<p>Gw – 21</p>	<p><u>Stromenergie</u></p> <p>Wir empfehlen der Stadt Lüdenscheid, sukzessive alle Gebäude mit separaten Zählern auszurüsten, um differenziertere Erkenntnisse über den Stromverbrauch zu erhalten.</p>	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>
<p>Gw – 23</p>	<p><u>Wasser/Abwasser</u></p> <p>Die Stadt sollte die steigende Entwicklung zum Anlass nehmen, den Wasserverbrauch objektspezifisch näher zu untersuchen, um geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten.</p>	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>
<p>Gw – 26</p>	<p><u>Versorgungsmedien</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir empfehlen den Aufbau eines kennzahlenbasierten Energiecontrollings mit regelmäßiger gebäudebezogener Berichterstattung über die Entwicklung der Energieverbräuche und –ausgaben. • Die Stadt sollte die unterschiedlichen Kennzahlenwerte in der objektscharfen Betrachtung und insbesondere die steigenden Tendenzen im Bereich des Strom- und Wasserverbrauchs zum Anlass nehmen, die Ursachen hierfür vertiefend zu untersuchen und zu prüfen, ob geeignete Steuerungsmaßnahmen zur Senkung des Verbrauchs entwickelt werden können. • Darüber hinaus sollten weitere positive Wirkungen mit verstärkten Maßnahmen zur Nutzer motivation erzielt werden. Dies kann über eine Zuordnung des Aufwands zu den Nutzern sowie durch stärkere Sensibilisierung für das Thema Energie gesche- 	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>

	<p>hen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schließlich bieten auch interkommunaler Erfahrungsaustausch und interkommunale Zusammenarbeit Möglichkeiten zur weiteren Optimierung. 	
<p>Gw – 33</p>	<p><u>Reinigung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir empfehlen der Stadt Lüdenscheid, den eingeschlagenen Weg zur sozialverträglichen Umstellung auf Fremdreinigung konsequent fortzusetzen. • Um den Umstellungsprozess schneller zum Abschluss zu bringen, bietet es sich an, die Möglichkeit von Abfindungen zu prüfen. Dies kann, je nach Alter der beschäftigten Eigenreinigungskräfte, eine lohnende Alternative darstellen, von der sowohl die Beschäftigten als auch die Stadt profitieren können. • Im Rahmen der Ausschreibung bietet sich die Überprüfung und Senkung der Reinigungsintervalle an. Insbesondere die Klassen- und Büroräume sollten hierbei betrachtet werden. Erfahrungen aus anderen Kommunen zeigen beispielsweise, dass mit einem 2,5-fachen Reinigungsrythmus generell in allen Schulen ein befriedigendes Reinigungsergebnis erzielt werden kann. • Darüber hinaus empfehlen wir, von der standardmäßigen Grundreinigung (zwei Mal pro Jahr) auf eine bedarfsorientierte Anwendung der Grundreinigung umzustellen. • Eine differenziertere Steuerung über Leistungswerte auf Basis von Raumgruppen sowie die differenzierte Kalkulation der Reinigungstage pro Objekt sollten weitere Verbesserungen erzielen. Je konkreter die Kalkulation ist, desto wirtschaftlicher ist in der Regel das Ausschreibungsergebnis. 	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>

<p>Gw – 36</p>	<p><u>Hausmeisterdienste</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die unterschiedlichen Kennzahlenwerte der einzelnen Standorte sollten zum Anlass genommen werden, den Hausmeisterdienst tiefer gehend zu analysieren. Ziel sollte es sein, die durchschnittlich betreute Fläche je Hausmeister spürbar zu erhöhen, um nachhaltige Wirkungen zur Entlastung des Haushaltes zu erzielen. • Neben der Betreuung mehrerer Objekte durch einen Hausmeister kommt hier die Poolbildung für Betreuungsstandorte in Frage. Auch beim Einsatz eines Hausmeisterpools kann eine grundsätzliche Zuständigkeit der Hausmeister zu bestimmten Objekten bestehen bleiben. Der Aspekt der Identifikation mit den betreuten Objekten wirkt sich in der Regel motivierend auf die Arbeit aus. • Die Organisation des Hausmeisterdienstes sollte auf einer umfassenden Aufgabenkritik basieren. Zur Optimierung der Leistungen ist eine Konzentration auf gebäudewirtschaftliche Tätigkeiten erforderlich, während Hilfstätigkeiten für schulische Zwecke auf ein Minimum reduziert werden sollten. Gegebenenfalls können (zeitlich begrenzt) Arbeitsaufzeichnungen durch die Hausmeister zusätzliche Erkenntnisse über die Aufgabenwahrnehmung bringen. • Gleichzeitig sollte die Stadt Lüdenscheid den eingeschlagenen Kurs zur Überstundenreduzierung konsequent weiter verfolgen. • Die Stadt sollte zur weiteren qualitativen Optimierung über die in der Dienstanweisung genannten Tätigkeiten hinaus einheitliche Prüfbücher/Checklisten entwickeln, die konkret und dezidiert die Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der Hausmeister ob- 	<p>Bau- und Verkehrsausschuss</p>

	jektspezifisch beschreiben.	
Gw – 41	<p><u>Verwaltungsgebäude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der gegebenen Situation sind die Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung des Benchmarks begrenzt. Größere bauliche Änderungen scheiden aufgrund der gerade erst erfolgten Sanierung des Rathauses aus. Die Stadt sollte daher zunächst ihr Konzept der flexiblen An- und Abmietungen weiter verfolgen, um die Mitarbeiter der Verwaltung auf möglichst wenige Objekte zu konzentrieren. • Hierbei sollten auch die Möglichkeiten zur Flächenreduzierung, die sich aus dem Einsatz neuer Arbeitsformen bieten, verstärkt im Fokus der Betrachtungen stehen. • Schließlich sollte im Haushalt auch die Budgetierung der gebäudewirtschaftlichen Kosten im Rahmen der Produkte geprüft werden, um zusätzliche Anreize zur (Eigen-) Optimierung von Flächen zu schaffen. 	Bau- und Verkehrsausschuss
Gw – 49	<p><u>Schulen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir empfehlen der Stadt Lüdenscheid, zunächst ihre Schulentwicklungsplanung zu aktualisieren. Hierbei sollte die demografische Entwicklung im Zusammenhang mit den vorgehaltenen Flächen kritisch beleuchtet werden, um zeitnah mögliche Handlungsfelder identifizieren zu können. Hierbei sind auch die schulischen Entwicklungen und Konzepte, wie z. B. die Einführung des gebundenen Ganztags, das Abitur nach acht Jahren, Betreuung über Mittag etc. bedarfsgerecht in die Flächenbetrachtungen mit einzubeziehen. Die Stadt hat das Erfordernis einer aktuellen 	Schulausschuss/ Bau- und Verkehrsausschuss

	<p>Schulentwicklungsplanung erkannt und plant eine Aktualisierung noch 2010.</p> <ul style="list-style-type: none">• Daraus aufbauend sollte die Stadt ein strategisches Grundsatzkonzept entwickeln, um den erkennbaren Flächenüberhängen sinnvoll entgegenzuwirken. Es gilt, die langfristige Schulplanung auch unter immobilienwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betreiben. Hierbei sind übergreifende (landes-)schulpolitische Erwägungen wie z. B., die Entwicklung in den Hauptschulen ebenso einzubeziehen wie die lokale stadtpolitische Ziel- und Schwerpunktsetzung. Auch überregionale Aspekte sollten beachtet werden.• Hierbei muss vor allem das Standortkonzept im Fokus stehen. Durch die Aufgabe von Standorten besteht die Möglichkeit, den Haushalt nachhaltig zu entlasten, ohne dass wesentliche Nachteile für Schüler oder Schulbetrieb erkennbar wären. Gegebenenfalls entstehende zusätzliche Schülerbeförderungskosten sind im Hinblick auf die Entlastungen aus der Flächenreduzierung grundsätzlich akzeptabel.• Grundlage eines solchen Konzeptes muss zunächst eine transparente Information über alle entscheidungsrelevanten gebäudewirtschaftlichen Faktoren sein. Neben den genauen Flächen sind dies die jährlich anfallenden Kosten (Vollkosten inklusive Abschreibungen und Kapitalkosten), die Lage und der Zustand der Gebäude (differenziert nach Gewerken), der daraus abgeleitete mittelfristige Instandsetzungsaufwand, der zum Substanzerhalt ausreichen ist und schließlich die Möglichkeiten der Grundstücksvermarktung.• Die gebäudewirtschaftlichen Basisdaten müssen mit dem konkreten Flächenbedarf abgestimmt werden. Auf Basis dieser Informationen können dann verschiedene Szenarien entwickelt werden, wie den Flächenüberhängen begegnet werden kann. Wichtig ist hierbei, dass keine Insellösungen entwickelt werden, sondern immer das städtische Gesamtportfolio als ganzheitlicher Ansatz im Vordergrund steht.	
--	---	--

Seite des Berichts	Handlungsempfehlung	Ausschuss
	Infrastruktur	
In – 18	<p><u>Straßen- und Wirtschaftswegeunterhaltung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehr outputorientierte Ausrichtung des Berichtswesens mit Kennzahlenbildung • Die Anliegerbeteiligung entsprechend der Möglichkeiten nach dem BauGB und dem KAG ausschöpfen. • Das Straßenerhaltungsprogramm mit den Informationen zur Anliegerbeteiligung verknüpfen. 	Werksausschuss STL/ Bau- und Verkehrsausschuss
In – 27	<p><u>Straßenbeleuchtung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Möglichkeit der (teilweisen) Anliegerbeteiligung nach dem KAG sollten mit berücksichtigt werden. • Der Anteil der stark Energie verbrauchenden Leuchtmittel sollte baldmöglichst reduziert werden. • Die teilweise doppelte Versorgung der Leuchtenpunkte mit Leuchtmitteln sollte so- 	Werksausschuss STL/ Bau- und Verkehrsausschuss

Dezernat I

Handlungstableau aufgrund der Empfehlungen des Abschlussberichts der Gemeindeprüfungsanstalt vom 31.03.2010

	<p>weit möglich abgebaut werden.</p> <ul style="list-style-type: none">• Nachtabschaltung sollte soweit möglich unter Beachtung von örtlichen und rechtlichen Gegebenheiten geprüft werden.• Abschaltung außerhalb von geschlossenen Ortslagen überprüfen.	
In – 30	<p><u>Unterhaltung Straßenbeleuchtung</u></p> <p>Eine Neuausschreibung des Wartungsvertrages sollte überprüft werden.</p>	Werksausschuss STL