

**Entwurf**

**Überörtliche Prüfung  
des Zweckverbandes  
Musikschule Billerbeck,  
Coesfeld und Rosendahl**

**Im Dezember 2006/  
Januar 2007**



# Inhaltsverzeichnis

Zur GPA NRW und zur Prüfung _____	4
Ergebnisse im Überblick _____	6
Besonderheiten bei der Prüfung der Musikschul-Zweckverbände ____	9
Ergebnisse im Einzelnen _____	13
Recht und Steuerung _____	14
Rechtliche Betrachtungen _____	14
Steuerung _____	19
Finanzen und Umlage _____	23
Allgemeine Zuschusssituation _____	23
Einnahmesituation _____	28
Ausgabesituation _____	37
Weitere Wirtschaftlichkeitskennzahlen und Potenziale _____	45

# Zur GPA NRW und zur Prüfung

## Welche Ziele hat die GPA NRW?

Wir verstehen uns als Dienstleister der nordrhein-westfälischen Städte und Gemeinden sowie der durch uns zu prüfenden Institutionen. Unser Ziel ist es, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kommunen, den Anstalten öffentlichen Rechts, Zweckverbänden und kommunalen Sondervermögen die Selbstverwaltung zu stärken und im Blick auf wirtschaftlichere Verfahrensweisen Spielräume aufzuzeigen.

## Worauf stützt sich die Prüfung?

Die GPA NRW führt die überörtliche Prüfung der kommunalen Zweckverbände auf der Grundlage des § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in Verbindung mit § 18 Abs. 2 des Gesetzes zur kommunalen Gemeinschaftsarbeit (GkG) durch. Der neue und erweiterte Prüfauftrag bietet uns neben der Rechtmäßigkeitsprüfung die Möglichkeit zur Betrachtung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit kommunalen Handelns auf vergleichender Basis.

## Welche Chancen bietet die Prüfung der Zweckverbände?

Durch den kontinuierlichen Vergleich von Produkten und Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden in den Zweckverbänden zeigen wir mögliche Alternativen zur gängigen Praxis und sich hieraus ergebende Wirtschaftlichkeitsspielräume auf. Dabei stellen wir ausdrücklich klar, dass Kennzahlen und deren Vergleich nicht automatisch die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung belegen. Sie sollen vielmehr indizierende Wirkung erzielen, in dem sie einerseits die zeitliche Entwicklung innerhalb des Zweckverbandes darstellen und zweitens – für bestimmte Kennzahlen - eine Positionierung im interkommunalen Vergleich ermöglichen. Diese Vergleiche dienen uns als Basis für weitergehende Analysen und Empfehlungen sowie der Erschließung von Handlungs- und Optimierungspotenzialen, die die Wirtschaftlichkeit verbessern können.

Die Ergebnisse unserer Prüfung sollen den Verantwortlichen in den Zweckverbänden, steuerungsrelevante Informationen und Handlungsempfehlungen liefern.

### Wie ist der Prüfungsbericht aufgebaut?

- Für den schnellen Leser haben wir die Prüfungsergebnisse unter „Ergebnisse im Überblick“ zusammengefasst.
- Der ausführliche Teil schließt sich an mit dem Abschnitt: „Ergebnisse im Einzelnen“.
- Die Ergebnisse innerhalb einzelner Prüfungsgebiete sind als Fazit komprimiert, in dem ggf. vorhandene und realisierbare Einspar- und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden.
- Der Prüfungsbericht schließt mit einem Nachsatz.

Ergebnisse unserer Analyse bezeichnen wir im Bericht als **Feststellung**. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Soweit negative Feststellungen eine Stellungnahme ihrerseits erforderlich machen, ist dies entsprechend gekennzeichnet.

Aus den Untersuchungen erkannte Verbesserungspotenziale weisen wir im Bericht als **Empfehlung** aus.

### Informationen zur Prüfung des Zweckverbandes

Wir haben die Prüfung in Ihrem Zweckverband innerhalb des Zeitraums vom 18.12.2006 bis zum 13.03.2007 durchgeführt.

Um zukunftsgerichtete Aussagen zu treffen, haben wir neben den Daten der Haushaltsjahre 2001 bis 2005 ebenfalls die aktuelle Entwicklung und die vorläufigen Ergebnisse des Haushaltsjahres 2006 berücksichtigt.

Die Prüfung hat Herr Olaf Schwickardi durchgeführt.

Das Prüfungsergebnis haben wir mit den beteiligten Mitarbeitern Ihres Hauses erörtert.

Soweit nachfolgend die „Musikschule Coesfeld“ genannt wird, so ist hiermit die „Musikschule des Zweckverbandes Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ gemeint.

## Ergebnisse im Überblick

- Der „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ hält die wesentlichen gesetzlichen Vorgaben ein und kommt den sich hieraus ergebenden Verpflichtungen nach.
- Die Verbandssatzung enthält eine sachgerechte Schlüsselung der Verbandsumlage, die sich ausschließlich nach dem Grad der tatsächlichen Inanspruchnahme der Einrichtung bemisst. Nach Umstellung der Haushaltswirtschaft auf das NKF wird eine weitere Anpassung der Verbandssatzung auf die aktuellen Bestimmungen des GkG notwendig.
- Die Breite und Tiefe in der Prüftätigkeit des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Coesfeld im Rahmen des § 101 GO ist im interkommunalen Vergleich bemerkenswert.
- Zur eindeutigen Regelung der Zuständigkeiten und der Kostenerstattung bietet es sich an, dass der Zweckverband eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung für die Inanspruchnahme von Verwaltungs- und Dienstleistungen der Stadtverwaltung Coesfeld abzuschließen.
- Der Stellenplan entspricht im Wesentlichen den gesetzlichen Vorgaben, eine Vollzeitverrechnung der Stellenanteile findet bisher aber noch nicht statt. Weitere freiwillige Angaben könnten die Transparenz des Stellenplans noch erhöhen.
- Die Steuerungsmöglichkeiten des Zweckverbands haben sich mit dem „Perspektivkonzept 2005“ und den hierzu ergangenen Beschlüssen deutlich verbessert. Unter Einbeziehung der bisherigen Jahresberichte der Schulleitung und weiterer Wirtschaftlichkeitskennzahlen z.B. aus dieser Prüfung, sollte ein regelmäßiges und unterjähriges Controlling und Berichtswesen aufgebaut werden.
- Beim Zuschussbedarf je Einwohner erreicht die Musikschule Coesfeld im Jahre 2005 mit 7,29 Euro einen Wert, der den interkommunalen Mittelwert deutlich um 31 Prozent übersteigt. In 2006 hat sich der Zuschussbedarf um acht Prozent reduziert, so dass im Zeitverlauf seit 2002 ein kontinuierlicher Rückgang um insgesamt 17 Prozent festzustellen ist.

- Die Gebühreneinnahmen konnten – trotz insgesamt nur ganz leicht gesunkener Schülerzahlen - durch regelmäßige und strukturelle Anpassungen permanent gesteigert werden. Möglich wurde diese Entwicklung durch eine Gebührenstruktur, die dem sehr starken Anteil von Gruppenunterricht und einem sehr geringen Anteil von Einzelunterricht Rechnung trägt. Eine Anpassung der Gebührentarife im Einzelunterricht erscheint angesichts der vorhandenen Einkommensstrukturen im Verbandsgebiet nicht ausgeschlossen. Sie erscheint notwendig, wenn die eigenen Konsolidierungsziele erreicht werden sollen.
- Die Einnahmepotenziale für den Erwachsenenbereich sind gebühreneitig seit einiger Zeit durch spezielle Tarife erschlossen worden, ihre Höhe soll nun mit Hilfe spezieller Zielgruppenangebote gesteigert werden.
- Die Einnahmefälle durch Sozial- und Familienermäßigungen bewegen sich über dem interkommunalen Mittelwert, mit steigender Tendenz. Eine Überprüfung der bestehenden Ermäßigungstatbestände in der Gebührensatzung ist daher angezeigt, zumal die vorhandene Sozial- und Bevölkerungsstruktur Einschnitte zulässt.
- Die Ausgaben des „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ werden – ähnlich wie in den meisten anderen Verbänden - zu 90 Prozent durch die Personalausgaben bestimmt. Die Entwicklung im Zeitverlauf ist leicht sinkend, bedingt durch die ab 2004 verstärkt beschäftigten Honorarkräfte.
- Im Bereich der Sachausgaben sind starke Steigerungen für die Inanspruchnahme von Serviceleistungen der Stadt Coesfeld zu verzeichnen. Die Grundlagen und die Berechnung dieser Leistungen sind bisher nicht verbindlich geregelt. Hierzu besteht ein eindeutiger Handlungsbedarf.
- Die Sachausgaben für den Instrumentenbereich sind stark schwankend. Hier sollte eine verbindliche Regelung mit dem Förderverein für mehr Klarheit und Kontinuität sorgen.
- Eine klare Konzeption für die Aus- u. Fortbildung der Lehrkräfte ist eine wesentliche Voraussetzung zur Qualitätssicherung der Musikschule und deren Unterricht. Hierzu sollte jähr-

lich ein angemessenes Haushaltsbudget zur Verfügung stehen.

- Die weiteren Wirtschaftlichkeitskennzahlen belegen, dass sich der Zuschussbedarf der Musikschule Coesfeld in Relation zu den „Musikschülern“ deutlich verbessert darstellt, wohingegen sich der Zuschussbedarf zur Leistungsgröße der „erteilten Jahreswochenstunden“ eher ungünstiger positioniert. Ursache hierfür ist einerseits die vergleichsweise hohe Schülerzahl. Andererseits wird aber in erheblichem Umfang kostengünstiger Gruppenunterricht erteilt. Insofern ist der Schülerbezug für Coesfeld die sachgerechtere Beurteilungsbasis bei der Zuschussbetrachtung.
- Die Finanzkraft des Musikschulzweckverbands in Form der Selbstfinanzierungsquote ist interkommunal leicht überdurchschnittlich, sie wird sich – bei konsequenter Umsetzung der bestehenden Beschlüsse und Aktivitäten - zukünftig jedoch weiter verbessern, so dass die eigenen Sparziele insofern erreichbar und realistisch erscheinen.
- Die Möglichkeiten für signifikante Einsparungen im Overheadbereich der Musikschule halten wir nach den Ergebnissen unserer Kennzahlenvergleiche für begrenzt.

# Besonderheiten bei der Prüfung der Musikschul-Zweckverbände

Die kulturelle Landschaft wird in den Kommunen seit Jahren von großen Veränderungen geprägt. Durch die immer geringeren finanziellen Mittel werden Kulturarbeit und -angebot stark zurückgefahren. Dies wirkt sich auch auf die Musikschularbeit als einen Teilbereich des gesamt-kulturellen Angebots aus. Bei begrenzten öffentlichen Mitteln rückt der effiziente und effektive Ressourceneinsatz immer mehr in den Mittelpunkt des Musikschulmanagements. In dieser Situation gilt es auch im Bereich der Musikschule eigene Stärken zu analysieren und neue Entwicklungsfelder zu identifizieren.

Bei der Musikschule handelt es sich in rechtlicher Sicht um die Erledigung einer freiwilligen Selbstverwaltungsaufgabe, die vielfach zum Leistungsangebot der Kommunen gehört.

Wir haben im Rahmen unserer bisherigen Überörtlichen Prüfungen der kreisangehörigen Kommunen festgestellt, dass die Musikerziehung häufig im Rahmen einer städtischen bzw. gemeindlichen Trägerschaft angeboten wird. In den kleineren Kommunen findet man jedoch auch die Situation vor, dass Musikschulen in privatrechtlicher Form oder in Vereinsform durch einen direkten jährlichen städtischen bzw. gemeindlichen Zuschuss und/oder durch die Bereitstellung von geeigneten Unterrichts- und Veranstaltungsräumen indirekt gefördert werden. Auch „Mischformen“ von öffentlichen und privaten Trägern sowie Kooperationen sind anzutreffen.

Die Strukturen stellen sich damit insgesamt wie folgt dar:

- Wahrnehmung durch städtische/gemeindliche Einrichtung
- Wahrnehmung durch Einrichtungen auf Kreisebene
- Wahrnehmung durch Zweckverbände
- Wahrnehmung durch Kooperationen mit privaten Musikschulen oder Vereinen auf der Basis einer Vereinbarung oder eines Vertrages
- Wahrnehmung durch Vereine
- Wahrnehmung durch private Musikschulen

Soweit das Musikschulangebot nicht unmittelbar durch öffentliche Trägerformen sichergestellt wird, kann sich die Rolle der Kommune auf eine Vermittlungs- bzw. Agenturtätigkeit zu den privaten Musikschulen und Vereinen beschränken.

Unabhängig von der Rechts- und Organisationsform konnten wir jedoch aus den bisherigen Prüfungsergebnissen und Erfahrungen nicht feststellen, dass mit bestimmten Organisationsformen zwangsläufig Nachteile in der Qualität der Aufgabenerledigung verbunden sind.

Die Beurteilung der Qualität im Bereich Musikerziehung ist im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch nicht die Intention der GPA. Wir nehmen daher ausdrücklich keine inhaltliche oder pädagogische Bewertung vor. Aus der vergleichenden Prüfung sollen vielmehr Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit die Musikschulzweckverbände ihre Aufgaben wirtschaftlich erledigen und gleichzeitig den Bürgerinnen und Bürgern das jeweils gewählte Angebot vorgehalten werden kann. Neben der Feststellung von Optimierungspotenzialen im Zweckverband stellen wir die Ergebnisse auch in den Kontext der finanziellen Situation der Mitgliedskommunen.

Befinden sich also einzelne Kommunen des Zweckverbandes langfristig in einer problematischen Haushaltssituation mit strukturellen Defiziten, ist das Musikschulangebot regelmäßig kritischer zu hinterfragen bzw. zu beurteilen. Möglicherweise zwingt die Finanznot sogar zu Kürzungen von Unterrichtsangeboten (Absenkung von Standards auch in qualitativer Hinsicht). Verfügen die Verbandsgemeinden hingegen über stets ausgeglichene Haushalte, können im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung auch bei der Musikschule über die Zwecksverbandsorgane breitere bzw. stärkere Akzente gesetzt werden.

### **Feststellung**

Von den drei Zweckverbandskommunen befanden sich im Haushaltsjahr 2006 mit Billerbeck und Coesfeld zwei in der Haushaltssicherung.

## Berücksichtigung von Ergebnissen aus der Überörtlichen Prüfung der verbandsangehörigen Kommunen

Soweit vor oder während der Zweckverbandsprüfung bereits Feststellungen im Rahmen der überörtlichen Prüfung einer verbandsangehörigen Kommune im Bereich der „Kultur- und Erwachsenenbildung“ getroffen wurden, können unterschiedliche Wertungen der vorgefundenen Situation entstehen. Dies ist mit den unterschiedlichen Perspektiven, dem unterschiedlichen Prüfungsumfang und Prüfungsansatz zwischen der überörtlichen Prüfung des Zweckverbandes und den Zweckverbandskommunen selbst zu erklären.

Bei der Darstellung des Zuschussbedarfs für die Musikschule in Relation zu den Einwohnern in der jeweiligen Zweckverbandskommune errechnet sich der Zuschussbedarf im Regelfall aus der jeweiligen Umlagenhöhe, den die Kommune an den Zweckverband zahlt. Die Umlagenhöhe in den einzelnen Zweckverbänden wiederum berechnet sich höchst unterschiedlich und setzt sich im Regelfall aus einem bestimmten Verhältnis von Einwohnerzahl, Schülerzahl und/oder z.B. der Umlagegrundlage für die Berechnung der Kreisumlage zusammen.

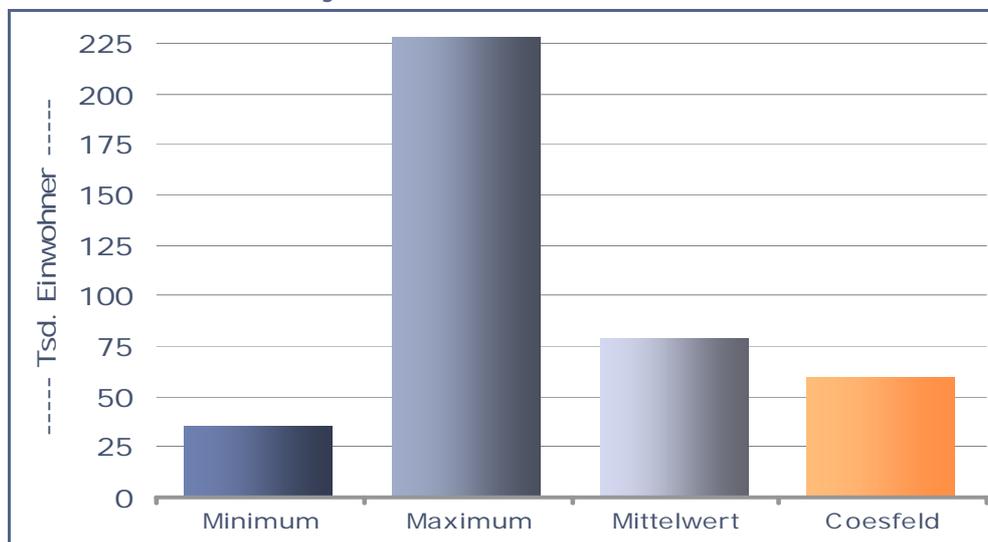
Bei der Berechnung des Zuschussbedarfs in Relation zu den Einwohnern innerhalb der Zweckverbandsprüfung bildet einerseits die Gesamtzahl der Einwohner aller Zweckverbandskommunen die Grundlage. Andererseits werden bestimmte Bereinigungen bei den Ausgabe- und Einnahmepositionen berücksichtigt. Dies ist notwendig, da die betreffenden Positionen (z.B. Grundstücks- und Gebäudekosten, Mieten und Bewirtschaftungskosten sowie Innere Verrechnungen) nicht von allen Zweckverbänden vollständig veranschlagt werden. Durch diese Bereinigung stellen wir die Vergleichbarkeit innerhalb der elf von uns geprüften Musikschulzweckverbände in NRW sicher. Auch durch diese Besonderheiten in der Zweckverbandsprüfung entstehen unterschiedliche Zuschusshöhen zwischen dem Zweckverbandshaushalt und dem Haushalt der Verbandskommunen im Bereich der Musikschule (UA 333).

### Infrastrukturmerkmale

Wir haben bei der Prüfung in den Musikschulzweckverbänden in NRW eine äußerst heterogene Struktur vorgefunden. Allein die Einwohnerzahl der elf Zweckverbände macht dies in der nachfolgenden Grafik besonders deutlich.

Einwohnerzahl je Musikschul-Zweckverband in 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>35.479</b>	<b>227.858</b>	<b>79.193</b>	<b>59.242</b>

Einwohner je Musikschul-Zweckverband 2005



Der Vergleich zeigt, dass sich die Musikschule Coesfeld bei der Einwohnerzahl zwischen dem Minimum- und dem Mittelwert aller Musikschulzweckverbände in NRW positioniert. Die Einwohnerzahl des einwohnerstärksten Verbands liegt hierbei ca. 640 Prozent höher als gegenüber dem kleinsten Verband. Die Zahl der Mitgliedskommunen variiert zwischen zwei und acht und die Spanne der Haushaltsvolumina im Verwaltungshaushalt reicht von 360 Tsd. bis 1,9 Mio. Euro.

In Anbetracht dieser Strukturen haben wir daher besonders bei der interkommunalen Vergleichsbetrachtung versucht, die besonderen Merkmale und die individuellen Verhältnisse vor Ort bei der Analyse und Bewertung der Prüfungsergebnisse sowie unserer Handlungsempfehlungen und Potenzialberechnung zu berücksichtigen.

# Ergebnisse im Einzelnen

# Recht und Steuerung

## Rechtliche Betrachtungen

Wie eingangs bereits ausgeführt, liegt der Schwerpunkt unserer Prüfung auf der wirtschaftlichen Betrachtung der Zweckverbände. Dem zur Folge beschränken wir uns im Prüffeld „Recht“ auf die wesentlichen formellen Regelungen für die inneren und äußeren Zweckverbandsangelegenheiten.

### Feststellung

In der Musikschule Coesfeld sind die wesentlichen formellen und materiellen Regelungen für die Errichtung und den Betrieb einer Musikschule vorhanden. Die hieraus erwachsenden Verpflichtungen werden überwiegend eingehalten.

In diesem Zusammenhang fällt positiv auf, dass sich die bestehenden Regelungen wie die Verbandssatzung, die Schul- und Gebührenordnung sowie die Honorarordnung im Wesentlichen auf einem aktuellen Stand befinden.

Die Satzung des Zweckverbands erfüllt im Allgemeinen die gesetzlichen Regelungserfordernisse des GkG in Verbindung mit der GO; sie ist letztmalig mit Wirkung zum 01.01.2006 angepasst worden. Verbesserungsmöglichkeiten und – Notwendigkeiten sehen wir hier noch in folgenden Punkten:

- Umsetzung der gesetzlichen Verpflichtung zur Klarstellung bei der Verfolgung gemeinnütziger Zwecke durch die Musikschule im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (AO),
- Zuständigkeit und Verfahren der Rechnungsprüfung gemäß § 101 GO und
- die Anpassung der Verbandssatzung (hier insbesondere § 9) an die aktuelle Fassung des GkG mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) für den Zweckver-

band ab 01.01.2008. Auf die Einhaltung der Anwendungsvorschrift des § 31 Abs. 1 und 2 GkG wird verwiesen.

Bezüglich der Prüfung der Jahresrechnung bedient sich der Zweckverband zur Zeit des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Coesfeld. Dieses ist im Prüfungszeitraum 2001 bis 2005 seiner Prüfungspflicht in einem bemerkenswerten und von der Breite und Tiefe der Untersuchungen her einmaligen Umfang nachgekommen, den wir in keinem anderen Musikschulzweckverband feststellen konnten. Dabei fällt positiv auf, dass neben der reinen Rechtmäßigkeitsprüfung auch Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und rechtliche Problemstellungen, z.B. in Zusammenhang mit der Beschäftigung von Honorarkräften, behandelt wurden.

### **Feststellung**

Das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Coesfeld ist der Prüfungspflicht für den Zweckverband nach § 101 GO in sehr umfanglichem Maße nachgekommen. Die Dokumentation der Ergebnisse sowie die zeitnahen Veröffentlichungsverpflichtungen sind positiv hervorzuheben.

Inwieweit die Art und der Umfang zweckmäßig erscheint und welche kostenmäßige Auswirkungen sich hieraus ergeben, werden wir im Laufe des Berichtes noch näher untersuchen.

In diesem Zusammenhang ebenfalls positiv anzumerken ist, dass die jeweiligen Haushaltspläne des Zweckverbandes sehr umfangreiche und detaillierte Vorberichte enthalten, die neben der allgemeinen Finanzsituation und einem zeitlichen Rückblick, alle wesentlichen Finanz-, Personal- und Leistungsdaten und ihre Entwicklung beinhalten.

Eine der wesentlichen Regelungen zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung des Zweckverbandes ist die Deckung seines Finanzbedarfs. Die hierzu in § 9 der Verbandssatzung enthaltene Regelung legt als Verteilungsmaßstab ausschließlich den Grad der Inanspruchnahme der Einrichtung – gemessen an den tatsächlich erteilten Unterrichtsstunden der Teilnehmer aus den einzelnen Verbandsgemeinden – fest.

### **Feststellung**

Wir halten die Schlüsselung der Zweckverbandsumlage für sehr sachgerecht, da sie sich ausschließlich aus dem Grad der tatsächlichen Inanspruchnahme der Einrichtung ergibt. Insofern hebt sich der Zweckverband von der Mehrzahl der übrigen Musikschulzweckverbände ab, die hierbei auch die Einwohnerzahlen und/oder die Bemessungsgrundlagen der Kreisumlage in die Berechnung einbeziehen.

Der strenge Verteilungsmaßstab der tatsächlichen Inanspruchnahme hat an der Musikschule Coesfeld im laufenden Haushaltsjahr 2007 dazu geführt, dass bei der generellen Senkung der Umlage nur die Stadt Coesfeld tatsächlich eine geringere Umlage zu zahlen hat. Billerbeck und Rosendahl hingegen haben eine geringfügige Erhöhung hinzunehmen. Beding durch den Einsatz der neuen Fachsoftware ab dem 01.01.2006, ist die Musikschule nunmehr in der Lage, die Kosten für die Ergänzungsfächer verursachungsgerecht zuzuordnen.

In der Verbandsatzung wird auch geregelt (§ 10 Nr. 5), dass sich der Vorstandsvorsteher zur Durchführung seiner Aufgaben einer Geschäftsstelle bedient und die Kassengeschäfte von der Stadtkasse Coesfeld übernommen werden. Nicht geregelt ist hingegen, welche sonstigen Verwaltungsleistungen die Stadtverwaltung Coesfeld für den Zweckverband übernimmt und wie und in welchem Umfang hierfür eine Kostenerstattung zu leisten ist. Auch eine inhaltliche Abgrenzung zwischen den Aufgaben und Tätigkeit der Stadtverwaltung Coesfeld und der Schulleitung bzw. der Geschäftsstelle der Musikschule findet nicht statt. Sie sind vielmehr aus der ständigen Übung heraus zu bestimmen.

### **Empfehlung**

Dem Zweckverband Musikschule Coesfeld wird empfohlen, eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung über die Verwaltungs- und Dienstleistungen, die die Stadtverwaltung Coesfeld für die Musikschule erbringt, abzuschließen.

Auf die finanziellen Auswirkungen der bisherigen Praxis in diesem Bereich gehen wir im Berichtsteil „weitere Wirtschaftlichkeitskennzahlen und Potenziale“ näher ein.

Die Arbeit der öffentlichen Musikschulen als solche und insbesondere die Höhe der kommunalen Zuschüsse werden schon seit Jahren durch die Existenz und das Engagement der jeweiligen Fördervereine positiv beeinflusst. Hier ist es insbesondere die Unterstützung

- im Bereich der Instrumentenbeschaffung und –Ausleihe,
- bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen sowie
- durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die nicht unmittelbar zur öffentlichen Aufgabe oder öffentlichen Zwecken dienen,

jedoch in der Summe das Angebot und die Qualität einer Musikschule positiv beeinflussen.

Spätestens mit der Einführung des NKF ist es u. a. notwendig geworden, die im kommunalen Eigentum stehenden Sachwerte zu erfassen (Inventarisierung) und zu bewerten (Anlagenverzeichnis). Schon allein aus diesem Grunde halten wir es für geboten, die Schnittstellen und hier insbesondere die Anschaffung bzw. den Kauf, die Ausleihe, die Versicherung und auch die Einnahmen aus der Ausleihe von Instrumenten zwischen dem Förderverein und der Musikschule auch eindeutig und verbindlich zu beschreiben bzw. zu regeln.

Eine solche Regelung ist umso wichtiger, als dass in der Praxis die Aufgaben und die Zwecksetzung des Fördervereins auch dann noch vorhanden sind, wenn die in ihm handelnden Personen gewechselt haben.

### Empfehlung

Die Arbeit und das Rechtsverhältnis zwischen der Musikschule bzw. dem Zweckverband und dem Förderverein sollte verbindlich geregelt werden. Hierzu bietet es sich an, entsprechende Klarstellungen in die Verbandssatzung aufzunehmen und/oder gesonderte schriftliche Vereinbarungen zu treffen.

Für den Zweckverbandshaushalt besteht ebenso wie für den gemeindlichen Haushalt die Verpflichtung einen Stellenplan als Anlage zum Haushaltsplan zu erstellen. Nach § 6 Abs. 1 Satz 1 (a. F.) Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) erhält der Stellenplan die im Haushaltsjahr erforderlichen Stellen der Beamten und der nicht nur vorübergehend beschäftigten Angestellten und Arbeiter (Soll-Stellen). Der Musikschul-Zweckverband beschäftigt ausschließlich Angestellte bzw. tariflich Beschäftigte, so dass nur für diese die gesetzliche Nachweispflicht besteht.

Der Stellenplan des Zweckverbands soll Aufschluss über die für die Aufgabenerfüllung bzw. Unterrichtsnachfrage benötigte quantitative und qualitative (Vergütungs- bzw. Entgeltgruppe) Personalausstattung erbringen. Nach § 6 Abs. 2 Satz 1 (a. F.) GemHVO wird weiterhin gefordert, dass für jede Vergütungs- bzw. Entgeltgruppe die Gesamtzahl der Stellen für das Vorjahr (Soll-Stellen) sowie die zum 30. Juni des Vorjahres besetzten Stellen anzugeben sind (Ist-Stellen).

Die Nutzung des Stellenplans als Planungsinstrument (Soll-Stellen) und als Steuerungsinstrument (Ist-Stellen) ist vor allem dann sichergestellt, wenn eine vollzeitäquivalente Stellenverrechnung stattfindet. Auf diese Weise wird das Verhältnis zwischen notwendigem Stellenbedarf und tatsächlicher Stellenbesetzung präzise wiedergegeben. Die Stellenanteile sollten hierbei für jede Stelle anhand der zu leistenden tatsächlichen Wochen- bzw. Unterrichtsstunden aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zweckverbands ermittelt werden.

Das Erfordernis einer vollzeitäquivalenten Stellenausweisung in den Stellenplänen ist in NRW nicht unmittelbar geregelt. Wir halten jedoch eine Vollzeitverrechnung aufgrund der Vorschriften des § 6 Abs. 1 Satz 1 (a. F.) i.V.m. § 14 Abs. 4 (a. F.) GemHVO für erforderlich, da nur sie den tatsächlichen Stellenbedarf bzw. die Stellenausstattung transparent macht.

### **Feststellung**

Der Stellenplan des Zweckverbandes Musikschule Coesfeld entspricht im Wesentlichen den gesetzlichen Vorgaben. Eine Vollzeitverrechnung der Stellenanteile findet bisher aber noch nicht statt.

Zur Steigerung der Transparenz sollte zukünftig in erster Linie eine vollzeitverrechnete Stellendarstellung eingeführt werden. Der Unterschied

von zur Zeit 26 ausgewiesenen Teilzeitbeschäftigten zu den tatsächlich vorhandenen 14,05 vollzeitverrechneten Stellenanteilen macht diese Notwendigkeit deutlich. Darüber hinaus empfehlen wir zukünftig:

- den Unterrichtsanteil und den Verwaltungsanteil der Leitungsstellen differenziert darzustellen bzw. kenntlich zu machen,
- die Stellen für Verwaltungsmitarbeiter getrennt aufzuführen,
- nachrichtlich das Stellenvolumen der Honorarkräfte auszuweisen und
- ebenfalls nachrichtlich die Unterrichtsdeputate aller Lehrkräfte in Form der Jahreswochenstunden (JWStd.) anzugeben.

Für die Regelung des Rechtsverhältnisses mit den bei der Musikschule Coesfeld beschäftigten Honorarkräften ist eine Honorarordnung erlassen worden. Hier sehen wir auch im Hinblick auf weitere Einsparpotenziale noch Verbesserungsmöglichkeiten was die Differenzierung der Unterrichtstätigkeiten und damit der Entgelthöhen angeht. Hier hat es sich in den letzten Jahren gezeigt, dass gerade im Bereich der Projektarbeit und anderer besonderer Angebotsformen (z.B. Workshops und Angebote im Rahmen „offene Ganztagschulen“), unterschiedlichste Qualifikationsanforderungen zu stellen sind. Diese können von der studentischen Hilfskraft bis zum staatlich geprüften Musikpädagogen reichen, für die sich eine entsprechend differenzierte Honorargestaltung anbietet.

### Empfehlung

Die Musikschule Coesfeld sollte entsprechend ihrer weiteren Unterrichts- und Angebotsentwicklung eine größere Differenzierung in ihrer Honorarordnung andenken.

## Steuerung

Der Bereich der Steuerung ist in einem Musikschulzweckverband häufig weniger ausgeprägt als in den Kommunalverwaltungen. Gerade die typische Struktur einer Musikschule in Zweckverbandsform ist geeignet bzw. macht es erforderlich, dem Bereich der Steuerung besondere Bedeutung beizumessen.

Angesicht der zum Teil prekären Finanzlage in den Verbandskommunen und dem im folgenden Finanzteil dargestellten Zuschussbedarf bzw. dessen zeitlicher Entwicklung, ist eine systematische Steuerung und ein Mindestmaß an Controlling und Berichtswesen gerade in den Musikschulzweckverbänden unumgänglich.

Diese Notwendigkeiten hat die Musikschule Coesfeld bzw. hat der Zweckverband schon frühzeitig erkannt und bereits zur Zweckverbandsversammlung im Jahre 1998 einen ersten „Managementbericht“ mit Vergleichskennzahlen u.a. für die Bereiche

- allgemeine Finanzen,
- Zuschussbedarf und dessen Entwicklung sowie
- Schülerzahlen und deren Entwicklung

vorgelegt. Nach dem sich in der Folgezeit die Information für die Zweckverbandsversammlung auf die Jahresberichte durch die Schulleitung beschränkten, wurde mit Vorlage des „Perspektivkonzept 2005“ erstmals wieder eine detaillierte Aufarbeitung der pädagogischen und wirtschaftlichen Situation des Zweckverbands und den sich hieraus ergebenden Handlungsmöglichkeiten möglich. Hierbei wurde u.a. auch die wesentliche Basis für eine systematische Steuerung über Kennzahlen und deren Vergleich geschaffen. Gemeinsamer Tenor von Zweckverbandsversammlung und Schulleitung war es auch, die zukünftige Steuerung der Musikschule auf wesentliche Kenngrößen zu beschränken. Diese sollen sich in erster Linie beziehen auf

die Entwicklung der Höhe der Verbandsumlage,

den Kostendeckungsgrad und

die Kosten je Musikschüler.

Der Zweckverband ist damit teilweise unseren Empfehlungen anlässlich der überörtlichen Prüfung der Stadt Coesfeld zu Beginn des Jahres 2005 gefolgt, in dem die Wirtschaftlichkeit der Musikschule nicht nur nach dem Zuschussbedarf in Relation zu den Einwohnern zu beurteilen ist.

### Empfehlung

Ausgehend vom „Perspektivkonzept 2005“ sollte die pädagogische und die wirtschaftliche Entwicklung der Musikschule verstärkt über eine differenzierte Kennzahlenbildung abgebildet werden. Unter Einbeziehung der Jahresberichte der Schulleitung bietet es sich an, die vorhandenen Daten und Erkenntnisse zu einem regelmäßigen und aussagefähigen Controlling und Berichtswesen auszubauen.

Eine pragmatische Vorgehensweise hierzu könnte darin bestehen, die bereits vorhandenen Finanz- und Leistungskennzahlen zu erweitern, um diese ggf. unterjährig (z.B. Quartalsweise) an die Mitglieder der Zweckverbandsversammlung bzw. die Mitgliedkommunen weiter zu leiten. Auch einzelne Kennzahlen aus dieser Prüfung könnten hierbei Verwendung finden und intern fortgeschrieben werden. In diesem Zusammenhang ist auch der Einsatz kostenrechnerischer Elemente in der Musikschule im Hinblick auf das anstehende NKF zu diskutieren.

## Fazit

Der „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ hält die wesentlichen gesetzlichen Vorgaben ein und kommt den sich hieraus ergebenden Verpflichtungen nach.

Die Verbandssatzung enthält eine sachgerechte Schlüsselung der Verbandsumlage, die sich ausschließlich nach dem Grad der tatsächlichen Inanspruchnahme der Einrichtung bemisst. Nach Umstellung der Haushaltswirtschaft auf das NKF wird eine weitere Anpassung der Verbandssatzung auf die aktuellen Bestimmungen des GkG notwendig.

Die Breite und Tiefe in der Prüftätigkeit des Rechnungsprüfungsamtes der Stadt Coesfeld im Rahmen des § 101 GO ist im interkommunalen Vergleich bemerkenswert.

Zur eindeutigen Regelung der Zuständigkeiten und der Kostenerstattung bietet es sich an, dass der Zweckverband eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung für die Inanspruchnahme von Verwaltungs- und Dienstleistungen der Stadtverwaltung Coesfeld abzuschließen.

Der Stellenplan entspricht im Wesentlichen den gesetzlichen Vorgaben, eine Vollzeitverrechnung der Stellenanteile findet bisher aber noch nicht statt. Weitere freiwillige Angaben könnten die Transparenz des Stellenplans noch erhöhen.

Die Steuerungsmöglichkeiten des Zweckverbands haben sich mit dem „Perspektivkonzept 2005“ und den hierzu ergangenen Beschlüssen deutlich verbessert. Unter Einbeziehung der bisherigen Jahresberichte der Schulleitung und weiterer Wirtschaftlichkeitskennzahlen z.B. aus dieser Prüfung, sollte ein regelmäßiges und unterjähriges Controlling und Berichtswesen aufgebaut werden.

# Finanzen und Umlage

## Allgemeine Zuschusssituation

Von den insgesamt 373 kreisangehörigen Kommunen in NRW befinden sich aktuell 163 in der Haushaltssicherung. Im Rahmen der Konsolidierungsbemühungen rücken auch die Umlagebeträge für die Zweckverbände verstärkt in den Focus, insbesondere wenn sich eine oder mehrere Kommunen in der Haushaltssicherung befinden. Verstärkt wird der Druck auf den Zweckverband vor allem dann, wenn in ihm freiwillige Aufgaben – wie hier in Form der Musikschule – wahrgenommen werden. Um den sich hieraus ergebenden unterschiedlichen Interessen- und Problemlagen gerecht zu werden, haben wir versucht, über die Finanz- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen einerseits die Diskussionsprozesse zu versachlichen. Andererseits sollen aber auch möglichen Einspar- und Handlungspotenziale deutlich angesprochen bzw. herausgestellt werden.

Die eingangs erwähnten heterogenen Strukturen der elf Musikschul-Zweckverbände in NRW macht es für Vergleichsbetrachtungen unumgänglich, bestimmte Einnahme und Ausgabepositionen des Verwaltungshaushalts zu bereinigen. Der Vermögenshaushalt wurde von uns nicht in die Vergleichsbetrachtungen einbezogen, da keine der geprüften Zweckverbands-Musikschulen eigene Gebäude besitzt und nur in Einzelfällen z.B. bei der Beschaffung von Instrumenten die Wertgrenze für eine Veranschlagung im Vermögenshaushalt erreicht wird.

Bis zur flächendeckenden Einführung des NKF in den Kommunen und den Zweckverbänden ist weder die Zweckverbandskommune noch der Zweckverband selbst in der Lage, die tatsächlichen Kosten des Produktes „Musikschule“ bzw. seiner einzelnen Leistungsangebote verursachungsgerecht zu ermitteln. Als Beispiel hierfür sind insbesondere die Kosten für die Unterrichtsräume – häufig in den gemeindlichen Schulen – zu nennen, die in keinem Zweckverbandshaushalt beziffert sind. Lediglich für die Nutzung der Räumlichkeiten für Verwaltung und Betrieb der Musikschulen in Rathäusern und anderen gemeindlichen Liegenschaften werden in der Regel Gebäudeunterhaltungsausgaben (Gr. 50), Mieten (Gr. 53) und Bewirtschaftungsausgaben (Gr. 54) veranschlagt. Die Veranschlagung erfolgt jedoch weder nach einheitlichen Maßstäben noch wird sie von allen Zweckverbänden durchgeführt. Ähnlich ist die Vorgehensweise im Bereich der inneren Verrechnungen (UGr. 679) und

der kalkulatorischen Kosten (Gr. 68). Auch hier erfolgen nur in Einzelfällen entsprechende Veranschlagungen.

### **Feststellung**

Wegen der fehlenden kostenrechnerischen Strukturen in den Kommunen ist der tatsächliche Ressourcenverbrauch bzw. der Zuschussbedarf der Musikschul-Zweckverbände nicht einheitlich darstellbar. Eine Vergleichbarkeit kann daher nur nach einer einheitlichen Bereinigung erfolgen und folglich nur den operativen Bereich der Einrichtung widerspiegeln.

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass der überwiegende Teil der Zweckverbände fälschlicherweise die Sach- und Personalausgaben, die an die jeweilige Zweckverbandskommune zu entrichten sind, in der sich die Geschäftsstelle befindet, unter der Ausgabeposition der Gruppe 67 (Erstattung von Ausgaben des Verwaltungshalts, so genannte „innere Verrechnung“) verbucht.

### **Feststellung**

Im Gegensatz zu der Mehrzahl der Musikschulzweckverbände verbucht die Musikschule Coesfeld u.a. die Sachausgabenerstattungen für Serviceleistungen der Stadt Coesfeld richtigerweise als Sachausgaben.

### **Empfehlung**

Zur Steigerung der Transparenz sollte die Musikschule Coesfeld die Kostenerstattung an die Stadt Coesfeld haushaltsmäßig getrennt innerhalb der Gruppierungen 57 bis 63 veranschlagen.

Aus den dargestellten Gründen haben wir bei der Bildung der nachfolgenden Kennzahlen die Mieten und Pachten (Gr. 53) und die Bewirtschaftungsausgaben der Gebäude (Gr. 54) unberücksichtigt gelassen und die nachfolgenden Finanzdaten zugrunde gelegt. Bei der Ermittlung des Zuschussbedarfs wurde auch die Verbandsumlage einnahmeseitig bereinigt, da zunächst der reine Zuschussbedarf Ausgangspunkt für die

Kennzahlenbildung sein soll. Auf die Umlagehöhe und deren Entwicklung gehen wir an späterer Stelle noch ein.

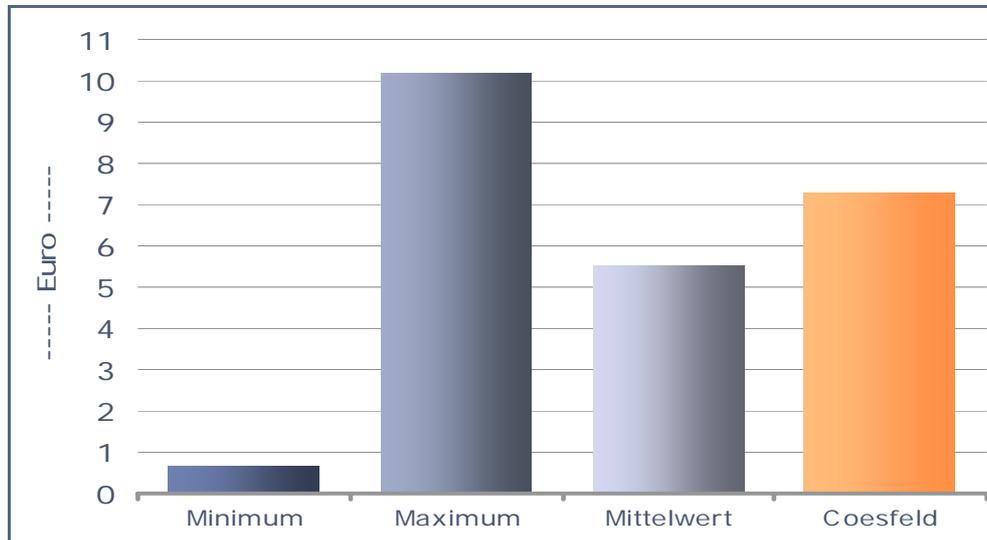
<b>Bereinigung des Rechnungsergebnisses</b>						
<b>Bezeichnung</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006 *</b>
Einnahme	951.600	982.979	988.420	993.796	985.436	953.051
davon ZV-Umlage	474.493	486.835	450.765	425.591	419.481	398.468
davon innere Verrechnungen	0	0	0	0	0	0
davon kalkulatorische Einnahmen	0	0	0	0	0	0
davon Rückzuführung	0	0	0	3.546	18.651	6.825
<b>bereinigte Einnahmen</b>	<b>477.106</b>	<b>496.144</b>	<b>537.655</b>	<b>564.659</b>	<b>547.303</b>	<b>547.758</b>
Ausgabe	951.600	982.979	988.420	993.796	985.436	952.983
davon innere Verrechnungen	0	0	0	0	0	0
davon kalkulatorische Kosten	0	0	0	0	0	0
davon Gebäudeunterhaltung (Gr. 50)	0	0	0	0	0	0
davon Mieten (Gr. 53)	1.425	1.173	1.173	1.173	0	1.093
davon Bewirtschaftung (Gr. 54)	1.154	0	0	6.040	6.164	6.885
davon Zuführung	2.608	5.948	1.238	0	0	0
<b>bereinigte Ausgaben</b>	<b>946.413</b>	<b>975.858</b>	<b>986.009</b>	<b>986.582</b>	<b>979.272</b>	<b>945.005</b>
<b>bereinigter Zuschuss</b>	<b>469.306</b>	<b>479.714</b>	<b>448.354</b>	<b>421.923</b>	<b>431.969</b>	<b>397.246</b>
Einwohner	58.563	58.894	59.126	59.259	59.242	59.142
<b>Zuschussbedarf je Einwohner</b>	<b>8,01</b>	<b>8,15</b>	<b>7,58</b>	<b>7,12</b>	<b>7,29</b>	<b>6,72</b>

\* vorläufiges Jahresergebnis 2006

Der „Zuschussbedarf je Einwohner“ ist die am höchsten aggregierte Kennzahl im Finanzbereich bei der überörtlichen Prüfung. Für das interkommunale Vergleichsjahr 2005 positioniert sich die Musikschule Coesfeld wie folgt:

<b>Zuschussbedarf für den Musikschul-Zweckverband je Einwohner 2005</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>0,68</b>	<b>10,17</b>	<b>5,54</b>	<b>7,29</b>

### Zuschussbedarf für den Musikschulzweckverband je Einwohner 2005 im interkommunalen Vergleich

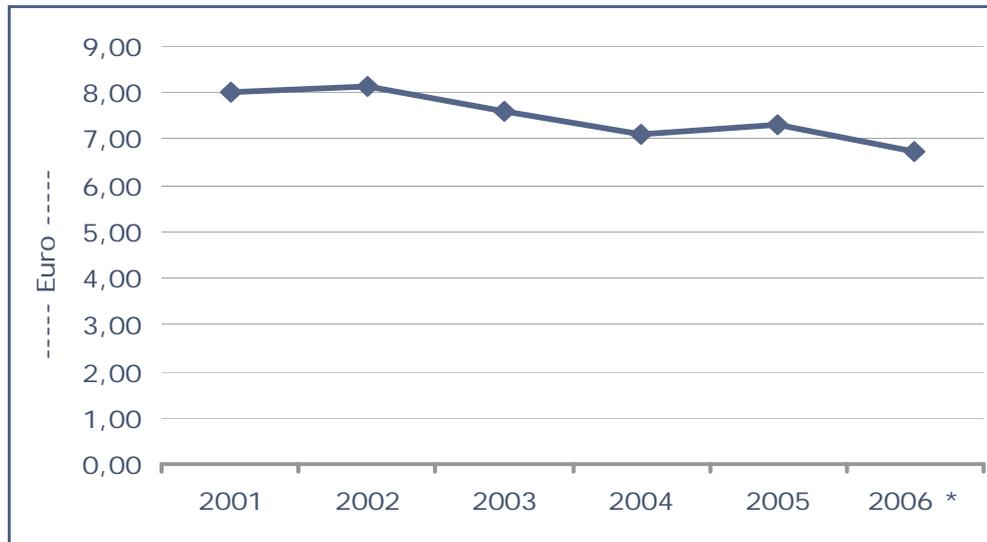


#### Feststellung

Mit einem Zuschussbedarf von 7,29 Euro positioniert sich die Musikschule Coesfeld 2005 deutlich über dem Mittelwert.

Im abgelaufenen Haushaltsjahr 2006 verringert sich der Zuschussbedarf leicht um acht Prozent, dennoch bleibt die klare Positionierung über dem Mittelwert bestehen. Neben der eigenen Standortbestimmung ist bei dieser Kennzahl die gesamte zeitliche Entwicklung von besonderem Interesse, da sich gerade hierbei die Auswirkungen etwaiger Einsparbeschlüsse, Gebührenerhöhungen oder sonstiger strategischer Entscheidungen dokumentieren lassen. Die zeitliche Entwicklung des Zuschussbedarfs stellt sich wie folgt dar:

## Zuschussbedarf je Einwohner im Zeitverlauf



\* vorläufiges Jahresergebnis 2006

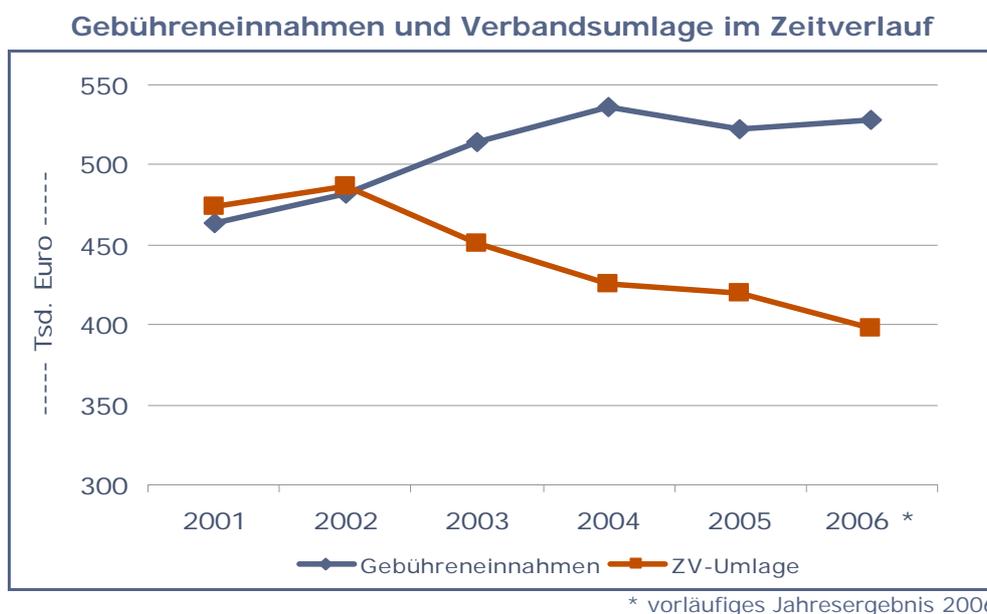
**Feststellung**

Deutlich erkennbar und positiv festzustellen ist, dass sich der Zuschussbedarf des Musikschulzweckverbands Coesfeld im Zeitverlauf seit 2002 kontinuierlich um insgesamt 17 Prozent verringert hat.

Sowohl der Sparzwang der Verbandskommunen als auch die Umsetzung entsprechender Beschlüsse zum Haushalt des Zweckverbandes sind in der zeitlichen Entwicklung des Zuschussbedarfes deutlich abzulesen. Eine Betrachtung der Gründe im Einzelnen, die für diese Entwicklung maßgeblich sind sowie mögliche Hinweise auf weitere Verbesserungs- und Einsparpotenziale wollen wir nachfolgend durchführen.

## Einnahmesituation

Insgesamt haben sich die beiden wesentlichen Einnahmepositionen des Zweckverbandes wie folgt entwickelt:



Eine deutliche Steigerung um 14 Prozent ist bei den Gebühreneinnahmen zu verzeichnen; die Verbandsumlage konnte Dank der gestiegenen Einnahmen, aber auch durch kontinuierliche Rücklagenentnahmen bis 2005 insgesamt um sechs Prozent gesenkt werden.

Die deutliche Steigerung der Gebühreneinnahmen ist – bei ansonsten geringfügig veränderten Schülerzahlen und geleisteten Jahreswochenstunden – auf die Kontinuität in der „Gebührenpolitik“ des Zweckverbandes zurück zu führen. Außer im Jahre 2001 und 2005 wurden die Gebühren regelmäßig und zum Teil sehr differenziert angepasst.

### Feststellung

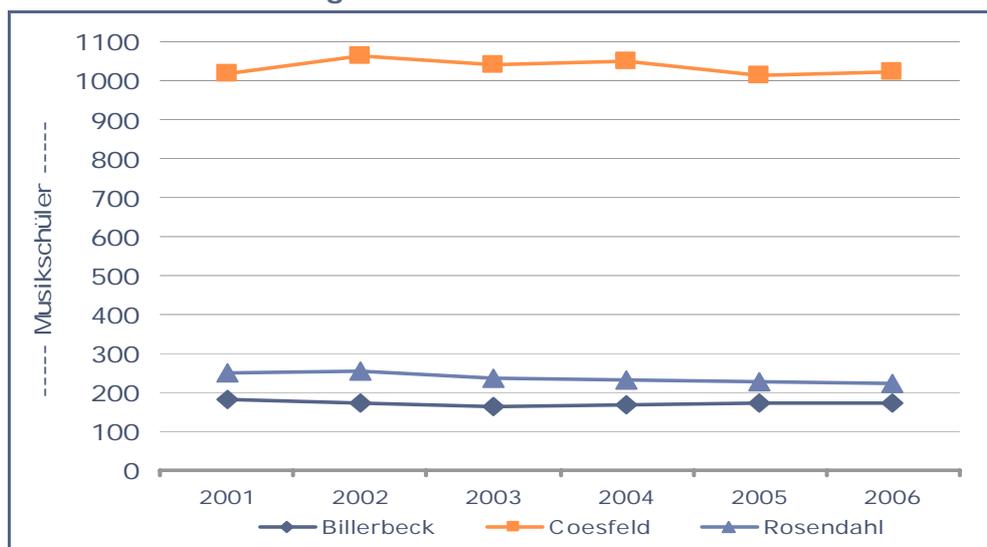
Die zeitnahe und strukturell differenzierte Anpassung der Gebühren hat sich im Prüfungszeitraum positiv auf die Kontinuität der Einnahmeentwicklung ausgewirkt. Hierdurch konnten „Einbrüche“ bei den Schülerzahlen, die im Falle sprunghafter Gebührenerhöhungen durchweg festzustellen sind, vermieden werden.

Ebenfalls positiv hervorzuheben ist die einkommensabhängige Gestaltung der Gebührenhöhe für die verschiedenen Unterrichtsformen, die wir in dieser Form in den öffentlichen Musikschulen nur sehr selten antreffen. Der Zweckverband wird damit seiner sozial- und bildungspolitischen Ausgleichsfunktion bei der Gebührengestaltung in besonderem Maße gerecht.

Eine differenzierte Betrachtung der Schülerzahlen ergibt folgendes Bild:

Entwicklung der Schülerzahlen						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Billerbeck	184	174	164	170	175	175
Coesfeld	1.019	1.064	1.042	1.050	1.012	1.023
Rosendahl	252	253	238	230	229	224
<b>gesamt</b>	<b>1.455</b>	<b>1.491</b>	<b>1.444</b>	<b>1.450</b>	<b>1.416</b>	<b>1.422</b>

Entwicklung der Schülerzahlen im Zeitverlauf



Aus der Grafik wird auch deutlich, dass die Schülerzahl insgesamt leicht um zwei Prozent zurückgegangen ist. Dabei bleibt sie in Coesfeld nahezu konstant, in den Verbandskommunen Billerbeck und Rosendahl verringert sie sich um fünf bzw. elf Prozent. Inwieweit sich im Zeitverlauf die regelmäßigen Gebührenanpassungen hier negativ ausgewirkt haben oder ob andere Gründe maßgebend waren, sollte schulintern weiter untersucht werden.

### Empfehlung

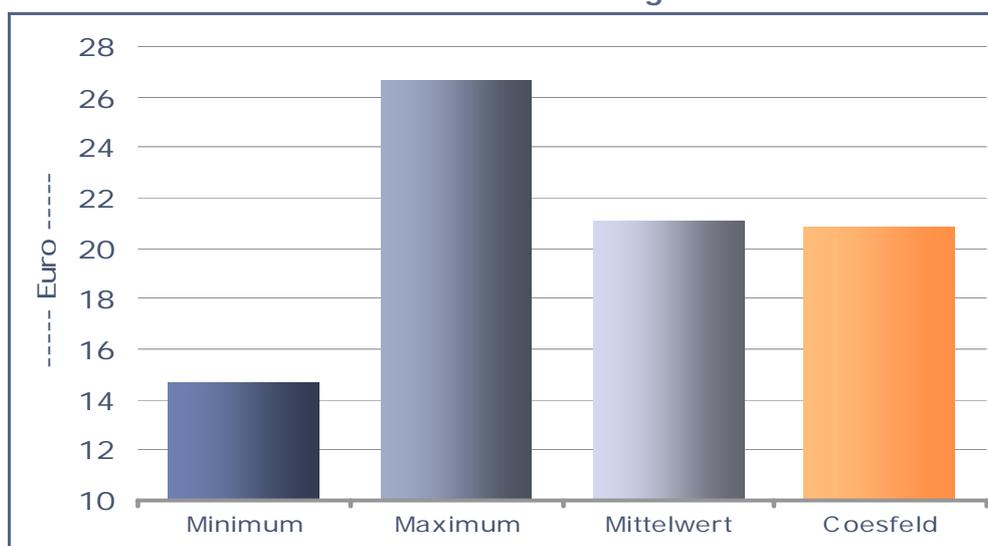
Die Musikschule sollte die unterschiedliche Entwicklung der Schülerzahlen genauer analysieren, um ggf. auf mögliche Angebotsdefizite und/oder besondere Konkurrenzsituationen zu privaten Anbietern entsprechend zu reagieren.

Von besonderem Interesse dürften in diesem Zusammenhang auch die weitere Entwicklung bzw. die Auswirkungen durch die neu gegründete „Musikschule Billerbeck e.V.“ sein und die weitergehende Frage, in welchem Umfang verstärkt Schüler aus Billerbeck abwandern.

Für das Erkennen etwaiger Einnahmepotenziale haben wir nachfolgend auch die Höhe der Gebührensätze in den Musikschul-Zweckverbänden einem interkommunalen Vergleich unterzogen. Hierbei haben wir exemplarisch die Einnahmen einer Jahreswochenstunde (JWStd) für den 45-minütigen Einzelunterricht sowie den 45-minütigen Zweiergruppenunterricht ermittelt und verglichen. Grundlagen hierfür sind die Gebührensätze, die im Vergleichsjahr 2005 gültig waren. In Coesfeld allerdings unter besonderer Berücksichtigung der tatsächlichen Gebühreneinnahmen entsprechend der vier Einkommensgruppen (gewogener Mittelwert). Danach ergeben sich folgende Vergleichswerte:

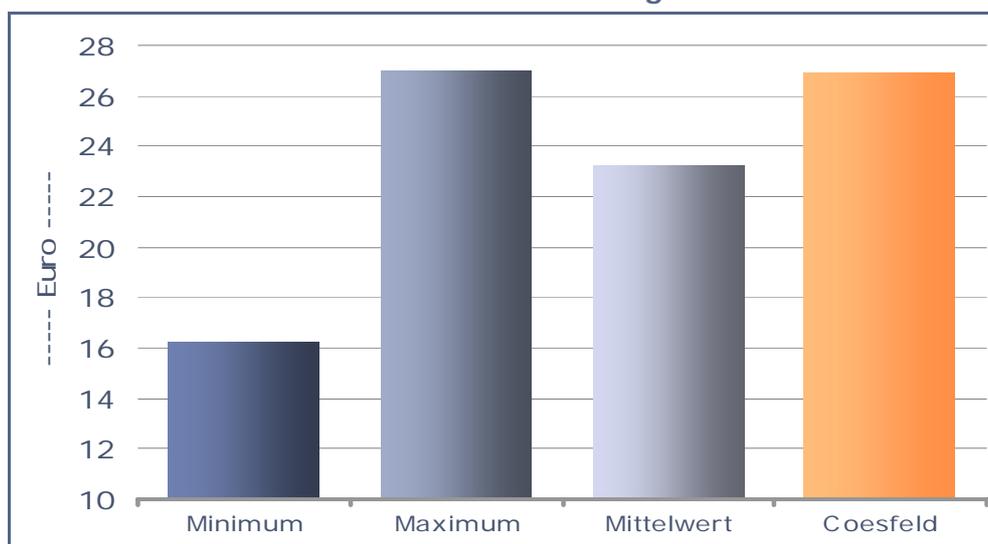
Gebührenhöhe Einzelunterricht 45 Minuten je JWStd in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>14,70</b>	<b>26,70</b>	<b>21,07</b>	<b>20,86</b>

**Gebührenhöhe Einzelunterricht 45 Minuten je JWStd 2005 im interkommunalen Vergleich**



Gebührenhöhe Zweiergruppen 45 Minuten je JWStd in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
16,20	27,00	23,23	26,92

Gebührenhöhe Zweiergruppen 45 Minuten je JWStd 2005  
im interkommunalen Vergleich



Die Vergleiche verdeutlichen zunächst ein bestehendes Potenzial im Bereich des Einzelunterrichtes, in dem die Musikschule Coesfeld nahezu den Mittelwert erreicht. Im Zweiergruppenunterricht hingegen scheinen – zumindest aus diesem Vergleich heraus - nur noch wenige Möglichkeiten für Gebührenanpassungen zu bestehen. Auffallend ist allerdings, dass die Differenz in der Gebührenhöhe zwischen Einzel- und Gruppenunterricht in der Musikschule Coesfeld mit ca. sechs Euro je Jahreswochenstunde den Höchstwert im Vergleich der elf Zweckverbandsmusikschulen aufweist.

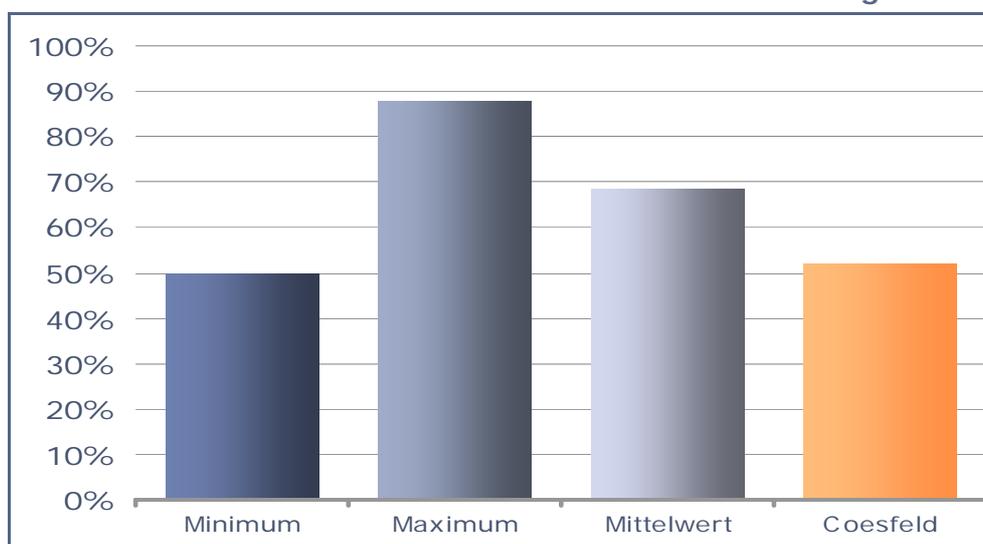
### Feststellung

Die Musikschule Coesfeld hat eine der wesentlichen Grundlagen für eine wirtschaftliche Lösung bei der öffentlichen Musikschulförderung geschaffen, in dem sie ihre Gebührensätze so gestaltet hat, dass der für die Nutzer kostengünstigere Gruppenunterricht maßgeblich die Wirtschaftlichkeit und damit den Zuschussbedarf positiv beeinflusst.

Die Wechselwirkung der Gebührenstruktur bzw. der Gebührenhöhen mit dem tatsächlichen Anteil von Gruppen- und Einzelunterricht soll der nachfolgende Vergleich zeigen.

Anteil JWSt. Einzelunterricht an gesamt JWSt. Instrumentalunterricht in Prozent 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>49,9</b>	<b>88,0</b>	<b>68,5</b>	<b>52,1</b>

**Anteil Jahreswochenstunden Einzelunterricht an gesamt Jahreswochenstunden 2005 im interkommunalen Vergleich**



Nur eine der elf Musikschulzweckverbände hat einen noch geringeren Anteil von Einzelunterricht im Instrumental- und Vokalbereich als die Musikschule Coesfeld. Insofern wird hier deutlich, dass die relativ hohen Gebührensätze im Gruppenunterricht zwingend notwendig sind, um den Zuschussbedarf zunächst einmal in der bisherigen Größenordnung eingrenzen bzw. ihn mittelfristig weiter reduzieren zu können. In diesem Zusammenhang konnten wir feststellen, dass sich der Anteil von Einzel- zu Gruppenunterricht im Zeitverlauf nicht verändert hat. Das „Perspektivkonzept 2005“ bzw. der Beschluss der Zweckverbandsversammlung vom 11.12.2006 sieht hierzu die Absenkung Einzelunterrichtes bis 2008 auf 40 Prozent vor.

Wir möchten an dieser Stelle nochmals darauf hinweisen, dass wir durch diese Kennzahlen etwaige pädagogische Gründe, die für oder gegen bestimmte Unterrichtsformen sprechen, weder inhaltlich diskutieren, bewerten noch hieraus einzelne Empfehlungen ableiten.

Die bisher dargestellten Kennzahlen belegen aber eindeutig, dass es dem Zweckverband gelungen ist, zumindest einnahmeseitig seine Potenziale bezüglich der Verteilung von Einzel- und Gruppenunterricht auszuschöpfen.

Die im Bereich des Einzelunterrichtes noch bestehenden Möglichkeiten sollten aber vor dem Hintergrund

- der interkommunalen Positionierung,
- der beschlossenen Ausweitung des Gruppenunterrichtes,
- der vorhandenen einkommensabhängigen Gebührenstaffelung und
- insbesondere angesichts der vorhandenen Bevölkerungsstrukturen

nicht aus dem Blick genommen werden. Die aktuelle Verteilung der Gebührenzahler auf die vier Einkommensgruppen zeigt, dass z.B. im Jahre 2006 54,6 Prozent der höchsten Einkommensgruppe (über 41 Tsd. Euro Jahreseinkommen) angehören; die Tendenz für 2007 ist weiter ansteigend. Hier wird auch das bestehende Einkommenspotenzial der Bevölkerung im regionalen Einzugsgebiet des Oberzentrums Münster deutlich.

### Empfehlung

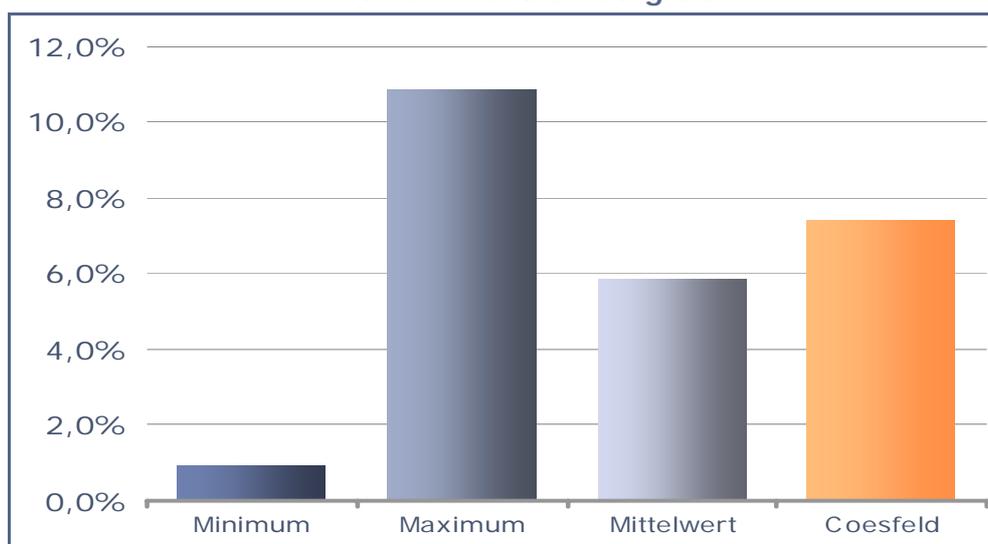
Der Musikschulzweckverband sollte angesichts der vorhandenen Einkommensstrukturen und zur Erreichung der eigenen Zielvorgaben auch die stärkere Anpassung der Gebührentarife im Einzelunterricht in die weiteren Konsolidierungsbemühungen einbeziehen.

Eine differenzierte Betrachtung der Gebühreneinnahmen aus der Instrumentenausleihe konnte nicht vorgenommen werden, da die Einnahmen hieraus im Haushalt bisher nicht gesondert ausgewiesen werden. Sofern die eingesetzte Fachsoftware die Einnahmen aus dem Instrumentenverleih nicht standardmäßig ausweisen kann, sollten die Einnahmen gesondert veranschlagt bzw. gebucht werden. Dieses Vorgehen verbessert die Datenlage und lässt frühzeitig Handlungsmöglichkeiten und – Notwendigkeiten erkennen.

Die Einnahmesituation einer Musikschule wird auch durch die Art und den Umfang bei der Gewährung von Sozial- und Familienermäßigungen beeinflusst. In der Musikschule Coesfeld haben die diesbezüglichen Einnahmeausfälle seit dem Jahre 2004 kontinuierlich um insgesamt ca. 25 Prozent zugenommen. Der nachfolgende interkommunale Vergleich der prozentualen Einnahmeausfälle gemessen an den Gebühreneinnahmen insgesamt zeigt auf, dass der Zweckverband hier seine Einnahmepotenziale noch nicht ausgeschöpft hat, da sich seine Ausfallquote im oberen Drittel der elf Zweckverbände bewegt.

Einnahmeausfälle durch Gebührenermäßigungen in Prozent 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
1,0	10,9	5,9	7,4

**Einnahmeausfälle durch Gebührenermäßigungen in Prozent 2005 im interkommunalen Vergleich**



### Feststellung

Die Musikschule Coesfeld hat interkommunal die dritthöchste Ausfallquote durch Sozial- und Familienermäßigungen und insofern ihr Einnahmepotenzial noch nicht vollständig genutzt.

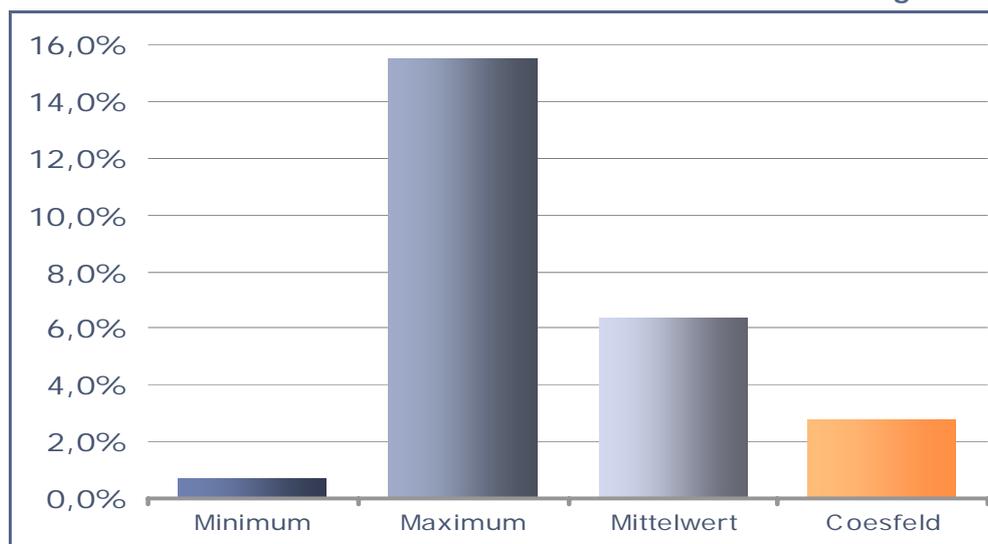
Dagegen wird das Einnahmepotenzial im Bereich der Gebühreneinnahmen für erwachsene Musikschüler zwischenzeitlich vollständig erschlossen. Im Gegensatz zu vielen anderen Musikschulen werden für diesen

Personenkreis seit 2003 höhere Gebührensätze erhoben, nach dem zuvor lediglich die generell höchste Einkommensstufe angelegt wurde. Gleichzeitig wurde die Altersgrenze für die Einstufung als Erwachsener vom 21. auf das 25. Lebensjahr heraufgesetzt. Hierdurch soll eine übermäßige Belastung der jungen Erwachsenen vermieden werden, die durch das Studium oder als Berufsanfänger nur über ein geringes Einkommen verfügen. Gleichzeitig möchte dieser Teilnehmerkreis aber häufig die erworbenen Fähigkeiten vertiefen oder er stellt die Bildung und die Qualität der Ensembles sicher. Insofern ist die pädagogische und soziale Komponente dieser Entscheidung nachvollziehbar.

Der nachfolgende Vergleich unterstützt die Richtigkeit für die stärkere Einbeziehung der Erwachsenen in das Gebührenaufkommen.

Anteil Erwachsene in Prozent 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
0,7	15,5	6,4	2,8

Anteil Erwachsene in Prozent 2005 im interkommunalen Vergleich



Der Zweckverband und die Schulleitung haben die Möglichkeiten und Chancen zur Erschließung neuer Zielgruppen (Stichwort: „Generation 50+ u. ä.) bereits erkannt und im „Perspektivkonzept 2005“ bzw. mit Beschluss der Zweckverbandsversammlung vom 11.12.2006 die Entwicklung neuer und differenzierter Unterrichtsformen und Projekte u. a. für Erwachsene beschlossen.

### Feststellung

Positiv stellen wir fest, dass die Zweckverbandsmusikschule Coesfeld Notwendigkeiten und Möglichkeiten erkannt hat, den Zuschussbedarf über eine Ausweitung bedarfsgerechter und wirtschaftlicher Unterrichtsangebote dauerhaft zu begrenzen bzw. zu senken und damit langfristig die Musikschule auch in ihrem Bestand zu sichern.

### Fazit

Beim Zuschussbedarf je Einwohner erreicht die Musikschule Coesfeld im Jahre 2005 mit 7,29 Euro einen Wert, der den interkommunalen Mittelwert deutlich um 31 Prozent übersteigt. In 2006 hat sich der Zuschussbedarf um acht Prozent reduziert, so dass im Zeitverlauf seit 2002 ein kontinuierlicher Rückgang um insgesamt 17 Prozent festzustellen ist.

Die Gebühreneinnahmen konnten – trotz insgesamt nur ganz leicht gesunkener Schülerzahlen - durch regelmäßige und strukturelle Anpassungen permanent gesteigert werden. Möglich wurde diese Entwicklung durch eine Gebührenstruktur, die dem sehr starken Anteil von Gruppenunterricht und einem sehr geringen Anteil von Einzelunterricht Rechnung trägt. Eine Anpassung der Gebührentarife im Einzelunterricht erscheint angesichts der vorhandenen Einkommensstrukturen im Verbandsgebiet nicht ausgeschlossen. Sie erscheint notwendig, wenn die eigenen Konsolidierungsziele erreicht werden sollen.

Die Einnahmepotenziale für den Erwachsenenbereich sind gebühreneitig seit einiger Zeit durch spezielle Tarife erschlossen worden, ihre Höhe soll nun mit Hilfe spezieller Zielgruppenangebote gesteigert werden.

Die Einnahmeausfälle durch Sozial- und Familienermäßigungen bewegen sich über dem interkommunalen Mittelwert, mit steigender Tendenz. Eine Überprüfung der bestehenden Ermäßigungstatbestände in der Gebührensatzung ist daher angezeigt, zumal die vorhandene Sozial- und Bevölkerungsstruktur Einschnitte zulässt.

## Ausgabesituation

In allen Musikschulen, die in öffentlicher Trägerschaft geführt werden, nehmen die Personalausgaben den weitaus größten Ausgabeblock ein. So werden auch in der Musikschule Coesfeld hierauf ca. 90 Prozent des Ausgabenbudgets verwendet. Um die Gesamtentwicklung im Ausgabenbereich transparent zu machen, haben wir nachfolgend bedeutende Positionen aufgeführt.

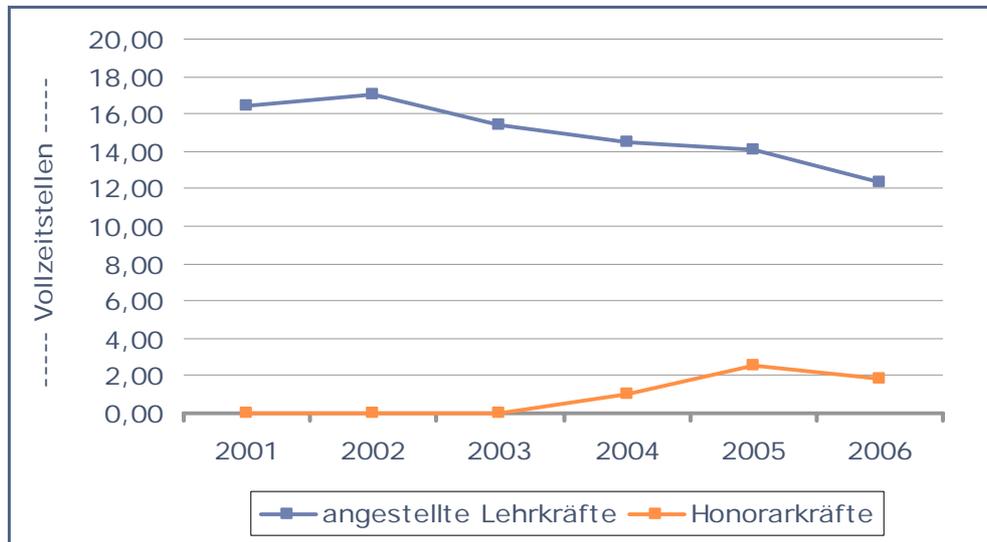
Entwicklung ausgewählter Ausgabepositionen in Euro						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 *
Verwaltungsmitarbeiter(innen) incl. Anteile Leitung	109.434	110.817	113.372	110.160	109.136	112.661
Personalkosten fest angestellte Musiklehrer(innen)	796.014	818.018	827.993	810.773	761.660	727.198
Personalkosten Honorarkräfte	0,00	0,00	0,00	8.462	51.097	53.275
Personalkosten Lehrkräfte insgesamt	796.014	818.018	827.993	819.235	812.757	780.473
Fortbildung	483	1.051	919	173	341	7
Instrumente- und sonstige Anschaffungen	5.359	14.013	2.258	3.170	3.407	1.712
Werbung und Veranstaltungen, Projektarbeit	6.908	2.895	9.287	4.588	6.214	2.357
Lehr- u. Lernmittel, Versicherungen, Geschäftsausgaben, Mitgliedsbeiträge, vermischte Ausgaben	22.059	20.650	23.219	40.807	40.648	43.867
Benutzung der ADV-Anlage	5.277	4.298	4.066	4.345	4.761	2.179
Fortbildung	483	1.051	919	173	341	7

• vorläufige Jahresergebnisse 2006

Die Personalausgaben im Bereich der Lehrkräfte haben sich seit dem Einsatz von Honorarkräften im Jahr 2004 sinkend entwickelt, im Bereich der Verwaltungskräfte einschließlich des Anteils für die Schulleitung bleibt das Ausgabenniveau seit 2001 relativ konstant.

Die aufgezeigte Entwicklung korrespondiert mit dem Beschluss der Zweckverbandsversammlung aus dem Jahre 2005, frei werdende Stellen nur noch durch Honorarkräfte zu ersetzen. Ihr Anteil hat sich dem zur Folge in den letzten drei Jahren wie folgt entwickelt:

**Entwicklung vollzeitverrechnete Stellenanteile der Lehrkräfte**



### Feststellung

Wir begrüßen den eingeleitete Konsolidierungskurs bei den Lehrkräften im Musikschulzweckverband Coesfeld und den in diesem Zusammenhang gefassten Beschluss der Zweckverbandsversammlung vom 25.10.2005, frei werdende Angestelltenstellen nicht mehr neu zu besetzen.

Die aufgezeigte Entwicklung bezüglich der Verteilung der beiden Berufsgruppen wird sich erst in den nächsten Jahren signifikant verändern wenn

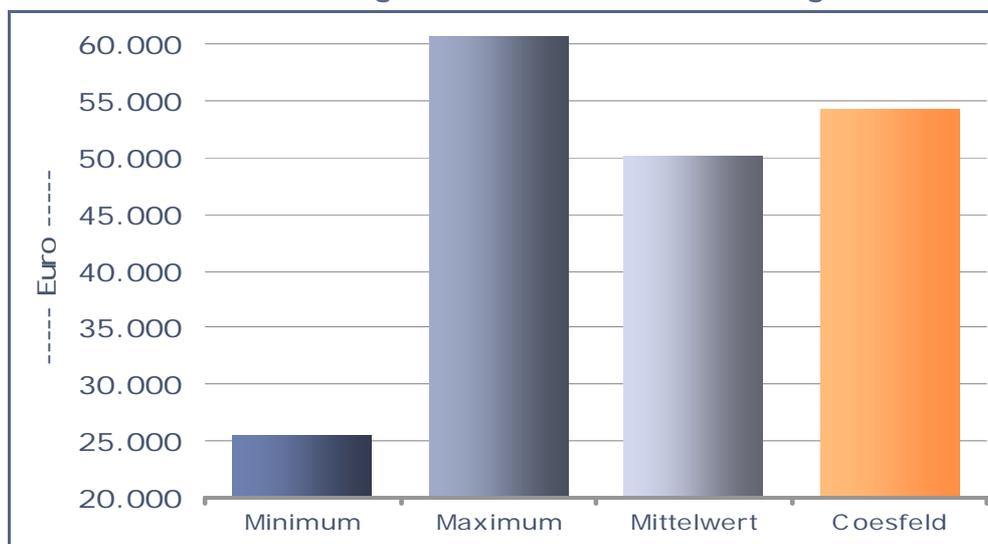
- im Zeitraum 2008 bis 2012 verstärkt Stellen im Wege der natürlichen Fluktuation frei werden und
- durch eine sukzessive Ausweitung der Projektarbeit, die vorzugsweise durch Honorarkräfte durchgeführt wird.

Mit den nachfolgenden Vergleichskennzahlen möchten wir die Richtigkeit der strategischen Entscheidung im Bereich der Lehrkräfte untermauern.

Hierzu haben wir zunächst das qualitative Stellenniveau der Angestellten bzw. tariflich Beschäftigten und der Honorarkräfte interkommunal verglichen.

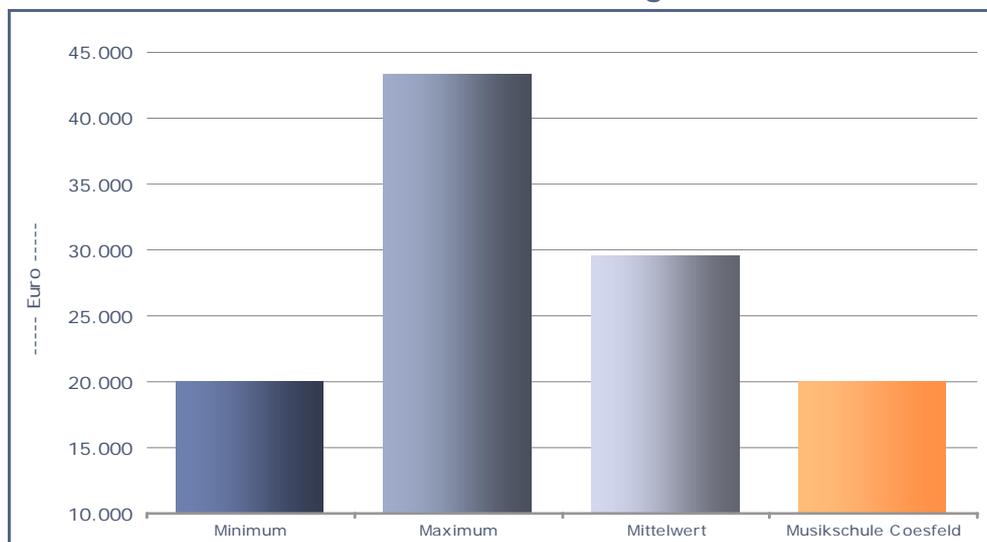
Personalkosten je vollzeitverrechnete Stelle tariflich Beschäftigte in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>25.620</b>	<b>60.756</b>	<b>50.123</b>	<b>54.211</b>

Personalkosten je vollzeitverrechnete Stelle  
tariflich Beschäftigte im interkommunalen Vergleich



Personalkosten je vollzeitverrechnete Stelle Honorarkräfte in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>20.038</b>	<b>43.373</b>	<b>29.634</b>	<b>20.038</b>

### Personalkosten je vollzeitverrechnete Stelle Honorarkräfte im interkommunalen Vergleich

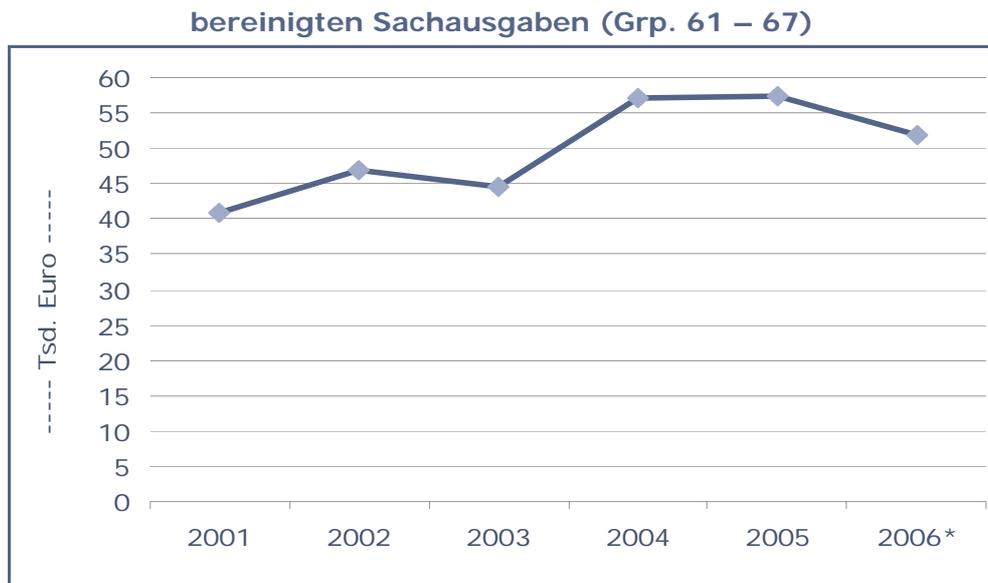


Aus den Vergleichskennzahlen kann abgeleitet werden:

- gemessen an den jeweiligen Mittelwerten liegen die durchschnittlichen Ausgaben für tariflich beschäftigte Lehrkräfte interkommunal 70 Prozent über denen der Honorarkräfte,
- die Musikschule Coesfeld hat interkommunal hohe Durchschnittsausgaben für ihre angestellten Lehrkräfte,
- die Ausgaben je Honorarkräfte bilden den Minimalwert ab.

Letzteres dürfte neben der Honorarhöhe u. a. auch an der Nichtgewährung von Neben- und Fahrtkosten zum Unterrichts- oder Veranstaltungsort liegen. Die Vergütung zusätzlicher Leistungen wird in den einzelnen Musikschulzweckverbänden sehr unterschiedlich gehandhabt und hängt nicht zuletzt von Angebot und Nachfrage nach Honorararbeitsverhältnissen ab.

Die weiteren Ausgabepositionen des Verwaltungshaushaltes entwickeln sich im Zeitverlauf sehr unterschiedlich; besonders auffällig ist jedoch die Entwicklung der bereinigten Sachausgaben (Lehr- u. Lernmittel, Versicherungen, Geschäftsausgaben, Mitgliedsbeiträge und vermischte Ausgaben) im Zeitverlauf wie die nachfolgende Grafik zeigt.



\* vorläufiges Jahresergebnis 2006

Die Sachausgaben in diesem Bereich haben sich im Zeitverlauf nahezu verdoppelt. Hauptgrund hierfür sind die gestiegenen Zahlungen an die Stadt Coesfeld für die Inanspruchnahme von Personalservice- und Finanzdienstleistungen sowie der Inanspruchnahme des dortigen Rechnungsprüfungsamtes. Eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung zwischen dem Zweckverband und der Stadt Coesfeld existiert – wie bereits ausgeführt - nicht. Die Verbandssatzung regelt in § 10 Abs. 5 lediglich, dass sich der Verbandsvorsteher einer Geschäftsstelle bedient sowie der Stadtkasse Coesfeld.

Für die Leistungen seitens der Stadt Coesfeld werden jährlich „Pauschalbeträge für Serviceleistungen“ erhoben, die allein vom Jahre 2004 (15.000 Euro) bis zum Jahre 2006 (19.500 Euro) um ca. 30 Prozent angestiegen sind. Der Rückgang der Ausgaben für die Inanspruchnahme der ADV-Anlage in 2006 kann diese Steigerungen nicht kompensieren. Begründet werden die Steigerungen seitens der Stadt mit der Neustrukturierung der Fachbereiche sowie internen Aufgabenverlagerungen.

### Feststellung

Die GPA hält die Erhebung und Berechnung der bisherigen Serviceleistungen durch die Stadt Coesfeld weder für sachgerecht noch für nachvollziehbar.

Auf unsere Empfehlung zum Abschluss einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung mit der Stadt Coesfeld über die Inanspruchnahme von Serviceleistungen weisen wir an dieser Stelle nochmals ausdrücklich hin.

Inhaltlich sollte u.a. die Art und der Umfang der Dienstleistungen seitens der Stadt Coesfeld konkret beschrieben sowie ein Abrechnungsmodus aufgestellt werden, der sich nach dem tatsächlichen Grad der Inanspruchnahme durch den Zweckverband bemisst. Die hierzu erforderlichen betriebswirtschaftlichen Daten und Strukturen dürften nach der Einführung des NKF bei der Stadt Coesfeld zum 01.01.2007 nunmehr vorhanden sein.

In diesem Zusammenhang sollte der Zweckverband auch entscheiden, inwieweit die Notwendigkeit für die jährliche Rechnungsprüfung seitens des Rechnungsprüfungsamt der Stadt Coesfeld weiter besteht. Durch die Gesetzesänderungen zur Durchführung der überörtlichen Prüfung – die im Gegensatz zur örtlichen Prüfung – eine Pflichtprüfung darstellt, stellt sich die Frage nach der inhaltlichen Ausgestaltung. Hierbei könnte die bisher zu zahlende Servicepauschale i.H.v. 4.000 Euro eingespart werden, in dem eine verkürzte Prüfung seitens einzelner Mitglieder des Rechnungsprüfungsausschusses des Zweckverbands durchgeführt wird. Diese Vorgehensweise stellt im Übrigen den Normalfall bei den Musikschulzweckverbänden dar.

### **Empfehlung**

Im Rahmen einer öffentlichen-rechtlichen Vereinbarung mit der Stadt Coesfeld sollte auch über die Notwendigkeit der örtlichen Rechnungsprüfung des Zweckverbands in der bisherigen Form nachgedacht werden.

Ferner empfehlen wir eine genaue Regelung über die Wahrnehmung der Kassengeschäfte seitens der Stadtkasse Coesfeld bzw. des Fachbereiches Finanzen zu treffen. In den vergangenen Jahren sind dem Zweckverband erhebliche Zinseinnahmen entgangen, da keine entsprechende Verzinsung der durchschnittlich 40 Tsd. Euro Rücklagemittel stattgefunden hat.

Der Stadt Coesfeld entstehen ferner erhebliche Zinsvorteile dadurch, dass sie Zinsen für Fremdmittel einspart, die sie selbst zahlen müsste, wenn sie die Rücklagemittel des Zweckverbandes nicht zur Kassenbestandsverstärkung des städtischen Haushalts nutzen könnte.

Im Rahmen unserer Betrachtungen der Serviceleistungen durch die Stadt Coesfeld haben wir den Eindruck gewonnen, dass die Musikschule Coesfeld in die Aufgabengliederung und die Geschäftsprozesse der Stadt Coesfeld einbezogen ist. Dies wird deutlich an

- der Erstellung der Sitzungsvorlagen durch den Fachbereich Bildung, Kultur und Freizeit der Stadt Coesfeld,
- dem Umfang und der Tiefe der Prüftätigkeit durch das Rechnungsprüfungsamt und nicht zuletzt
- auch an der Benutzung des Briefkopfes der Stadt Coesfeld durch die Musikschule z.B. bei Sitzungsvorlagen.

Aus der dargestellten Situation können sich selbstverständlich Synergien ergeben, die die Kostenstrukturen der Musikschule positiv beeinflussen. Hierzu sind jedoch die eindeutige Leistungsbeziehung und deren Verrechnung auf der Basis einer klaren Vereinbarung und kostenrechnerischer Strukturen notwendig, die diese Prozesse transparent machen.

Innerhalb der weiteren Sachausgabearten haben sich die Ausgaben für Instrumente u. ä. sowie für den Bereich der Lehrerfortbildung stark rückläufig entwickelt.

Bezüglich des Instrumentenbereiches wurde bereits eingangs eine verbindliche Regelung mit dem Förderverein empfohlen.

Im Bereich der Fortbildung wird das vorhandene Budget fast gänzlich zurückgefahren. Da die Qualität des Musikschulunterrichts ein wesentliches Leistungs- und Erfolgskriterium der Musikschule ist, sollte auch das Budget für die Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte in ausreichendem Maße vorgehalten werden. Ein durchgängiges Budget und eine klare Konzeption, die eine regelmäßige und systematische Aus- und Fortbildung vorsieht, halten wir hierbei für zielführend.

## Fazit

Die Ausgaben des „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ werden – ähnlich wie in den meisten anderen Verbänden - zu 90 Prozent durch die Personalausgaben bestimmt. Die Entwicklung im Zeitverlauf ist leicht sinkend, bedingt durch die ab 2004 verstärkt beschäftigten Honorarkräfte.

Im Bereich der Sachausgaben sind starke Steigerungen für die Inanspruchnahme von Serviceleistungen der Stadt Coesfeld zu verzeichnen. Die Grundlagen und die Berechnung dieser Leistungen sind bisher nicht verbindlich geregelt. Hierzu besteht ein eindeutiger Handlungsbedarf.

Die Sachausgaben für den Instrumentenbereich sind stark schwankend. Hier sollte eine verbindliche Regelung mit dem Förderverein für mehr Klarheit und Kontinuität sorgen.

Eine klare Konzeption für die Aus- u. Fortbildung der Lehrkräfte ist eine wesentliche Voraussetzung zur Qualitätssicherung der Musikschule und deren Unterricht. Hierzu sollte jährlich ein angemessenes Haushaltsbudget zur Verfügung stehen.

## Weitere Wirtschaftlichkeitskennzahlen und Potenziale

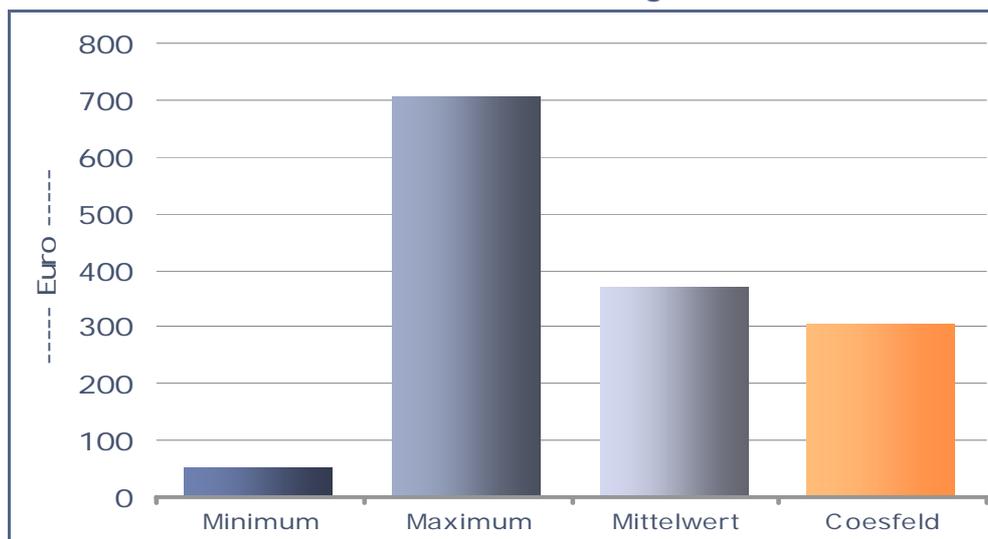
Um die Wirtschaftlichkeit der Musikschulzweckverbände tiefer zu untersuchen, haben wir weitere Kennzahlen erhoben, die ein differenzierteres Bild über die derzeitige wirtschaftliche Lage und mögliche Potenziale des Zweckverbands liefern sollen.

Die Darstellung des „Zuschussbedarfs je Einwohner“ hat zunächst auf einer sehr hohen Ebene die zeitliche und aktuelle Situation der Musikschule Coesfeld wiedergegeben. Der Einwohnerbezug kann - angesichts der eingangs aufgezeigten Spanne in der Bevölkerungszahl und den Volumina der Verwaltungshaushalte - nur ein erstes Kriterium sein. Wir haben daher weitere Bezugspunkte gewählt, die die Wirtschaftlichkeitsaussagen leistungsbezogener machen sollen.

Hierzu bietet es sich an, die Zuschusssituation zunächst auf die Zahl der Musikschüler und die geleisteten Jahreswochenstunden zu beziehen.

Zuschussbedarf je Schüler/in in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
53,06	707,14	371,24	305,06

Zuschussbedarf je Schüler/in 2005  
im interkommunalen Vergleich



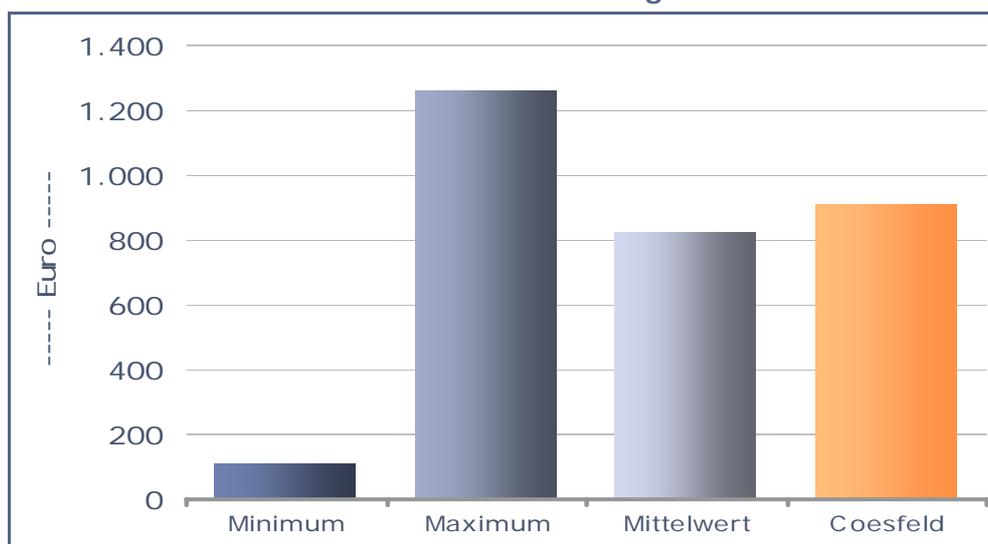
Im Gegensatz zum Einwohnerbezug stellt sich beim Schülerbezug eine fast umgekehrte Situation für Coesfeld dar. Hierbei wird der interkom-

munale Mittelwert deutlich um 18 Prozent unterschritten. Wesentliche Ursache hierfür ist die vergleichsweise hohe Schülerzahl, die mit 1.416 den Mittelwert von 1.205 klar überschreitet. Insofern ergibt sich bei der Verteilung des Zuschussbedarfs eine wesentlich günstigere Ausgangsbasis.

Der Zuschussbedarf in Relation zur Leistungsgröße der erteilten Jahreswochenstunden erbringt für Coesfeld hingegen eine tendenziell etwas ungünstigere Positionierung, wie der nachfolgende Vergleich zeigt.

Zuschussbedarf je Jahreswochenstunde in Euro 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
110,28	1.259,90	823,26	911,33

Zuschussbedarf je Jahreswochenstunde in 2005  
im interkommunalen Vergleich



Hierbei wird der Mittelwert um zehn Prozent deutlich überschritten. Ursache ist hier der bereits dargestellte sehr hohe Anteil von Gruppenunterricht (48 Prozent) im Verhältnis zu den Einzelunterrichten. Dieser Verteilungsschlüssel bildet eine ungünstigere Ausgangsbasis für diese Leistungskennzahl. Dies belegt auch das Verhältnis von Schülerzahl zu erteilten Jahreswochenstunden, bei dem die Musikschule Coesfeld den interkommunalen Höchstwert von drei Schüler je erteilter Jahreswochenstunde aufweist (Mittelwert 2,3 Schüler).

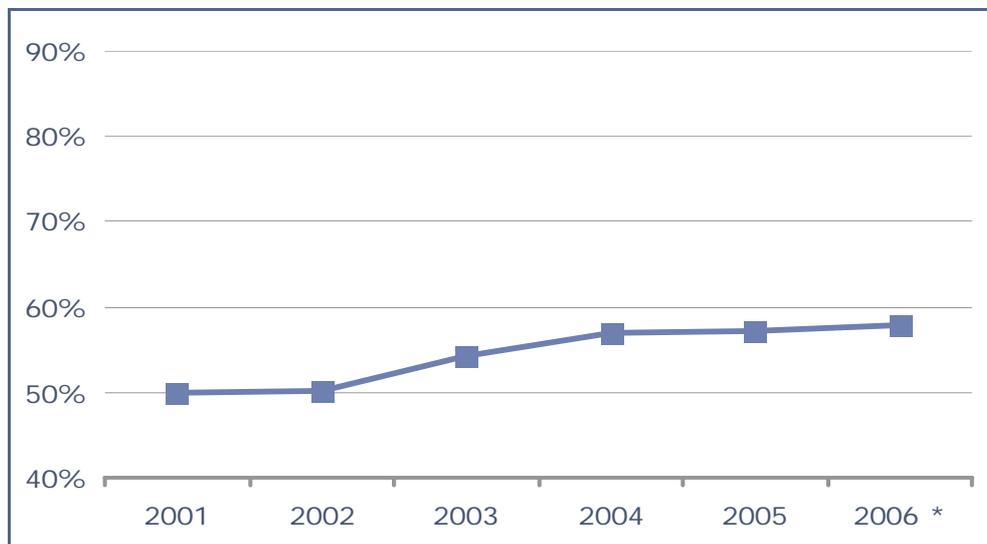
Die Ergebnisse zu den Zuschusskennzahlen „Schüler“ und „Jahreswochenstunde“ zeigen, dass der Einwohnerbezug beim Zuschussbedarf die tatsächlichen Verhältnisse der Musikschule Coesfeld nicht sachgerecht

widerspiegeln. Insofern sehen wir unsere Empfehlung bestätigt, dass der Zweckverband die Abdeckung des Zuschussbedarfs zukünftig stärker in den Bezug zu den Schülern und den weiteren Leistungsdaten stellen sollte.

Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Musikschulzweckverbands halten wir neben den Zuschusshöhen in Relation zu verschiedenen Bezugsgrößen insbesondere die Selbstfinanzierungsquote für ein sehr wichtiges Kriterium. Sie sagt aus, in wie weit es einem Zweckverband gelingt, seine Ausgaben aus „eigener Kraft“ d.h. ohne die Verbandsumlage zu decken. Dies geschieht ganz überwiegend durch die Einnahmen aus Unterrichtsgebühren sowie in geringerem Umfang durch die Landeszuweisung, den Instrumentenverleih und weitere Einnahmen aus entgeltlichen Veranstaltungen, Konzerten und Projekten.

Diese Quote zeigt für Coesfeld im Zeitreihenvergleich folgende Entwicklung:

**Selbstfinanzierungsanteil an den bereinigten Ausgaben  
in Prozent**



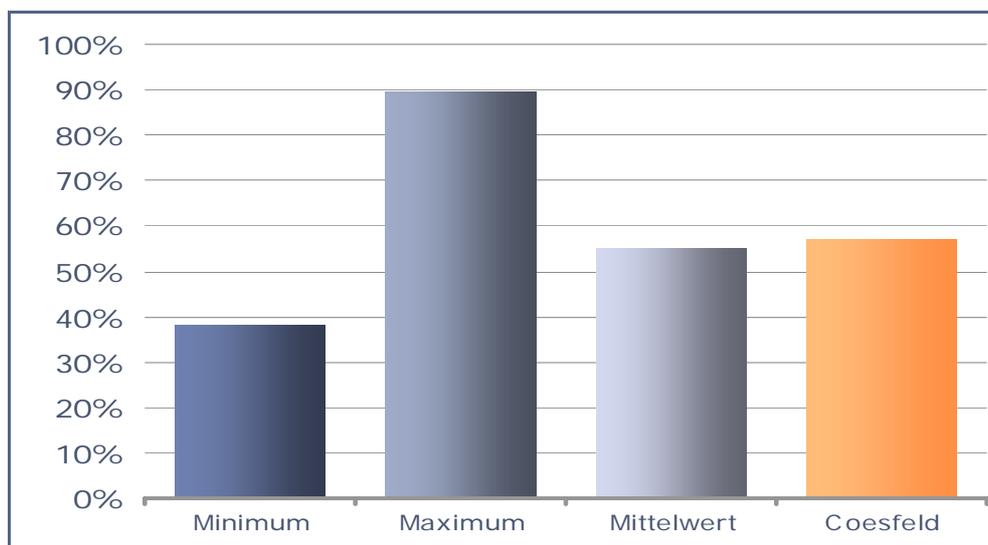
\* vorläufiges Jahresergebnis 2006

Bedingt durch die höheren Gebühreneinnahmen und die sinkenden Umlagen nimmt der Selbstfinanzierungsanteil insbesondere ab 2002 um insgesamt um ca. 16 Prozent deutlich zu.

Interkommunal wird nachfolgende Positionierung erreicht:

Selbstfinanzierungsquote in Prozent 2005			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
38,0	89,5	55,0	57,2

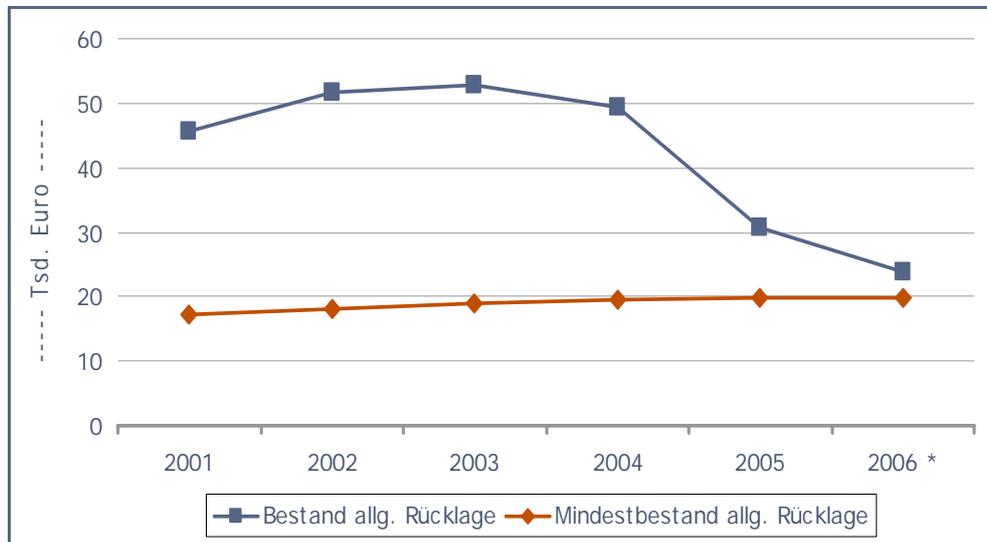
**Selbstfinanzierungsquote in Prozent in 2005  
im interkommunalen Vergleich**



Mit einer Selbstfinanzierungsquote von über 57 Prozent erreicht der „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ eine über dem Mittelwert liegende Positionierung. Sofern die Beschlüsse des Zweckverbandes auf der Basis des „Perspektivkonzeptes 2005“ weiter konsequent verfolgt werden, wird sich auch die Selbstfinanzierungsquote noch deutlich verbessern.

Die Zweckverbände haben nach § 88 GO in Verbindung mit § 20 Abs. 2 GemHVO (a. F.) eine allgemeine Rücklage zu bilden (Mindestrücklage), die zwei Prozent der durchschnittlichen Ausgaben des Verwaltungshaushalts der letzten drei Jahre haben muss. Mit der nachfolgenden Grafik zeigen wir den Rücklagenbestand für den „Zweckverband Musikschule Billerbeck, Coesfeld und Rosendahl“ auf:

### Bestand der Allgemeinen Rücklage in Relation zum Mindestbestand in Euro



\* vorläufiges Jahresergebnis 2006

Die Grafik verdeutlicht, dass über den gesamten Prüfungszeitraum die Mindestrücklage erheblich überschritten wird und zeitweise mehr als das dreifache der Mindesthöhe beträgt. Der Zweckverband hat – nicht zuletzt durch den hohen Konsolidierungsdruck der Verbandskommunen – den hohen Rücklagebestand schrittweise abgebaut. Diese Vorgehensweise wird von uns ausdrücklich begrüßt, da die Zweckverbände Haushaltsmittel über der Mindestrücklage nur vorhalten sollten, wenn sie einer konkreten Zweckbestimmung bzw. einer Maßnahmenplanung im Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung unterliegen.

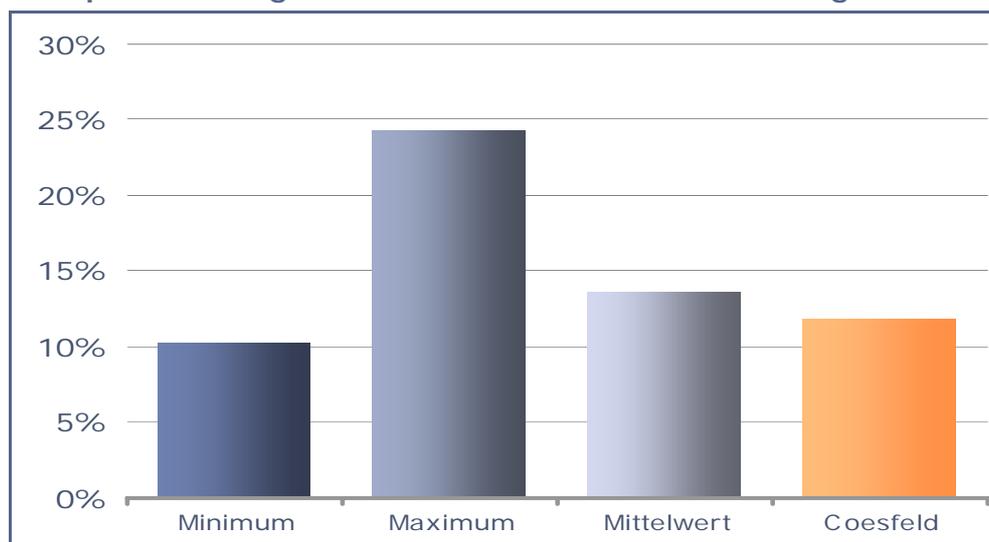
#### Feststellung

Bedingt durch die erheblich über dem Mindestbestand liegenden Rücklagemittel wird deutlich, dass die zuvor ermittelte Selbstfinanzierungsquote bezogen auf Coesfeld zumindest bis zum Jahre 2005 nicht die realistische Finanzkraft des Zweckverbands widerspiegelt.

Zur Abrundung unserer Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen möchten wir noch einen wesentlichen Bereich ansprechen, der den Zuschussbedarf einer Musikschule beeinflusst. Hierzu betrachten wir den Overhead, also den Personalausgaben- bzw. Stellenanteil, der für die Leitung und die administrativen Tätigkeiten der Musikschule eingesetzt wird.

<b>Anteil Overheadpersonalausgaben an den Gesamtpersonalausgaben in Prozent 2005</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>10,21</b>	<b>24,34</b>	<b>13,7</b>	<b>11,8</b>

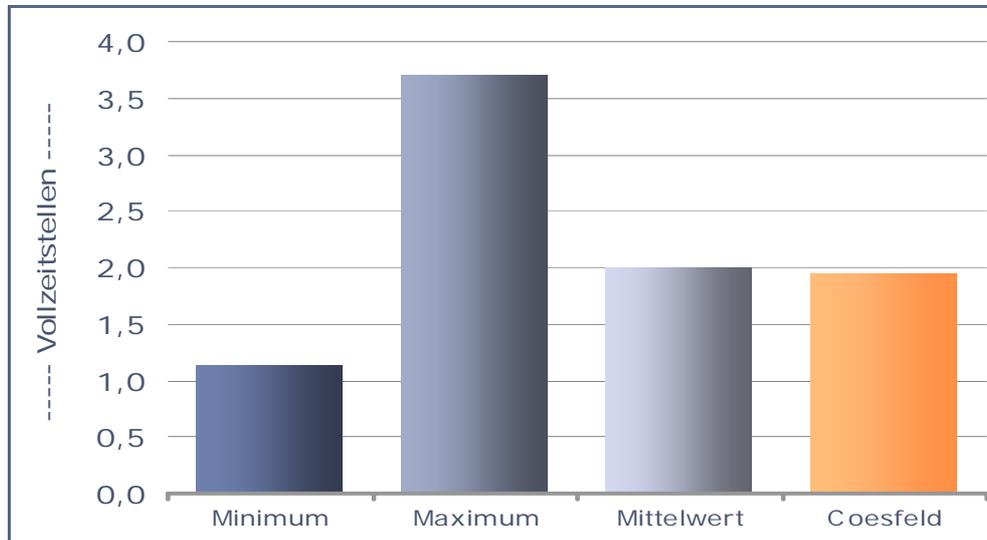
**Anteil Overheadpersonalausgaben an den Gesamtpersonalausgaben 2005 im interkommunalen Vergleich**



Die Grafik zeigt, dass sich die Musikschule Coesfeld mit ca. acht Prozent Overheadpersonalausgaben im unteren Drittel der elf Musikschulzweckverbände bewegt. Die Betrachtung des quantitativen Stellenniveaus soll daher genauere Aussagen zu diesem Bereich ermöglichen.

<b>Vollzeitverrechnete Stellen für die Verwaltung der Musikschule 2005</b>			
Minimum	Maximum	Mittelwert	Coesfeld
<b>1,12</b>	<b>3,70</b>	<b>2,00</b>	<b>1,94</b>

### Vollzeitverrechnete Stellen für die Verwaltung der Musikschule im interkommunalen Vergleich 2005



Das Ergebnis und der Aussagewert dieser Kennzahl und damit die Positionierung für Coesfeld sind stark zu relativieren, da die Ermittlung der Stellenanteile mit gewissen „Unschärfen“ behaftet ist. Die Verwaltungstätigkeiten in den Musikschulen werden in unterschiedlichen Umfängen wahrgenommen. Teilweise werden die Haushalts- und Kassengeschäfte sowie der Personalservice überwiegend von den „Gastkommunen“ gegen Kostenerstattung wahrgenommen (ähnlich wie in Coesfeld), teilweise findet aber auch eine umfassende und weitestgehend autonome Musikschulverwaltung mit den eigenen Bediensteten statt. Dies macht auch die große Spanne in der Stellenausstattung zwischen 1,12 und 3,70 Vollzeitstellen erklärbar.

Daher sollen und können die hier dargestellten Kennzahlen zum Overhead auch nur tendenzielle Rückschlüsse und Aussagen zulassen.

## Fazit

Die weiteren Wirtschaftlichkeitskennzahlen belegen, dass sich der Zuschussbedarf der Musikschule Coesfeld in Relation zu den „Musikschülern“ deutlich verbessert darstellt, wohingegen sich der Zuschussbedarf zur Leistungsgröße der „erteilten Jahreswochenstunden“ eher ungünstiger positioniert. Ursache hierfür ist einerseits die vergleichsweise hohe Schülerzahl. Andererseits wird aber in erheblichem Umfang kostengünstiger Gruppenunterricht erteilt. Insofern ist der Schülerbezug für Coesfeld die sachgerechtere Beurteilungsbasis bei der Zuschussbetrachtung.

Die Finanzkraft des Musikschulzweckverbands in Form der Selbstfinanzierungsquote ist interkommunal leicht überdurchschnittlich, sie wird sich – bei konsequenter Umsetzung der bestehenden Beschlüsse und Aktivitäten - zukünftig jedoch weiter verbessern, so dass die eigenen Sparziele insofern erreichbar und realistisch erscheinen.

Die Möglichkeiten für signifikante Einsparungen im Overheadbereich der Musikschule halten wir nach den Ergebnissen unserer Kennzahlenvergleiche für begrenzt.