

<b>Vorlage Nr.: 46</b>	<b>4/2007</b>	<b>öffentlich</b>
------------------------	---------------	-------------------

zur 7. Sitzung der Zweckverbandsversammlung der Bergischen Volkshochschule – Zweckverband der Städte Solingen – Wuppertal für allgemeine und berufliche Weiterbildung sowie Familienbildung am 16.11.2007

**Betrifft:**

**TOP**

**Beschluss über**

- **den Wirtschaftsplan für das Geschäftsjahr 2008**
- **die Verbandsumlage für das Geschäftsjahr 2008**
- **die Finanzplanung 2008 bis 2012**

**Beschlussvorschlag:**

1. Der Wirtschaftsplan der Bergischen Volkshochschule, Zweckverband der Städte Solingen – Wuppertal für allgemeine und berufliche Weiterbildung sowie Familienbildung, für das Geschäftsjahr 2008, bestehend aus Erfolgsplan, Vermögensplan und Stellenübersicht wird gemäß Anlage beschlossen (§ 8 Abs. 2 lit. b Zweckverbandssatzung).
2. Die Verbandsumlage für das Geschäftsjahr 2008 wird festgesetzt auf:

Verbandsmitglied	Summe €	zu zahlen am			
		01.01.2008	01.04.2008	01.07.2008	01.10.2008
Solingen	1.201.453	300.363	300.363	300.363	300.364
Wuppertal	3.142.699	785.674	785.674	785.674	785.677
<b>SUMME</b>	<b>4.344.152</b>	<b>1.086.037</b>	<b>1.086.037</b>	<b>1.086.037</b>	<b>1.086.041</b>

3. Die Finanzplanung für die Jahre 2008 bis 2012 wird zur Kenntnis genommen.

gez. Franz Haug  
Verbandsvorsteher

Anlagen:

- Anlage 1: Erfolgsplan 2008**
- Anlage 2: Vermögensplan 2008**
- Anlage 3: Stellenübersicht 2008**
- Anlage 4: Finanzplanung 2008 bis 2012**

## **Begründung:**

### **1. Ausgangslage:**

Der Zweckverband Bergische Volkshochschule hat zum 01.07.2006 seinen operativen Geschäftsbetrieb aufgenommen. Gemäß § 19 Abs. 1 der Zweckverbandssatzung sind auf die Wirtschaftsführung und das Rechnungswesen des Zweckverbandes die Vorschriften über die Wirtschaftsführung der Eigenbetriebe sinngemäß anzuwenden. Die Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan obliegt gem. § 8 Abs. 2 der Zweckverbandssatzung der Zweckverbandsversammlung. Für die Beschlussfassung ist eine Mehrheit von  $\frac{3}{4}$  der Mitglieder der Verbandsversammlung erforderlich; gleiches gilt für die Festlegung der Verbandsbeiträge.

### **2. Zu Ziffer 1 des Beschlussvorschlages – Erfolgsplan – Anlage 1**

Während die Wirtschaftspläne für den Zeitraum 01.07. bis 31.12.2006 sowie das Geschäftsjahr 2007 einerseits auf der Basis der geplanten Projekte und Maßnahmen, andererseits auf der Basis der früheren Haushaltsplanungen der Städte Solingen und Wuppertal basierten, liegen für den jetzt zur Beschlussfassung vorgelegten Wirtschaftsplan 2008 erstmalig konkrete Erfahrungswerte der Bewirtschaftung aus dem Zeitraum 01.07.2006 bis zum 30.06.2007 vor. Hieraus abgeleitet konnten bei einer Reihe von Aufwandspositionen die Ansätze zum Teil deutlich reduziert werden.

#### **a. Vorbemerkung zum Aufbau des Erfolgsplans**

Die Gliederung des Erfolgsplans wurde nach den Vorgaben des Handelsgesetzbuches (§§ 15 Abs. 1, 23 Abs. 1 EigVO NRW, § 275 Abs. 2 HGB) vorgenommen.

#### **b. Erläuterungen zu den Spalten „Gebäude Wuppertal“ und „Gebäude Solingen“**

Die für die Nutzung von Räumen für Zwecke des Zweckverbandes berechneten Raummieten und Mietnebenkosten werden, bis auf die entsprechenden Kosten für die Zentralverwaltung sowie spezielle – refinanzierte - Anmietungen, von dem Verbandsmitglied, in dessen Gebiet sich die jeweiligen Räume befinden, in voller Höhe an den Zweckverband erstattet.

Mit dieser Regelung soll erreicht werden, dass besonders hohe Raumkosten auf dem Gebiet eines Verbandsmitglieds nicht durch eine undifferenzierte Umlage auf das andere Verbandsmitglied mit umgelegt werden.

Im Vergleich zum Wirtschaftsplan für das Jahr 2007 haben sich im Objekt Lenneper Str. 37 in Wuppertal-Heckinghausen Erhöhungen der Mieten wegen vorzunehmender Bandschutzmaßnahmen ergeben. Generell wurden (weitere) Erhöhungen der Nebenkosten auf der Basis der zwischenzeitlich erfolgten Abrechnungen des Jahres 2006 und der

erkennbaren Entwicklungen auf dem Gebiet der Energiekosten eingerechnet.

Die den Gebäuden zuzurechnenden Personalkosten wurden nach den Ist-Zahlungen des ersten Halbjahres 2007 und den zu erwartenden Tarifabschlüssen 2008 für den Öffentlichen Dienst angepasst.

Erstmalig wurden Erlöse aus der Untervermietung von Unterrichtsräumen und Einrichtungen bei den jeweiligen Gebäuden veranschlagt.

Durch die vorgenannten Planungsanpassungen ergeben sich im Vergleich zum Wirtschaftsplan 2007 Verschlechterungen von rund 7,5 T€ bei den Solinger Gebäuden und rund 51 T€ bei den Wuppertaler Gebäuden.

### c. Erläuterung zur Spalte „Overhead“

Aufwendungen und Erträge für den Bereich der Zentralverwaltung sind in der Spalte „Overhead“ zusammengefasst.

Der hierauf entfallende Fehlbedarf von rund 1.999 T€ wurde nach dem Verhältnis der Personalkosten auf die Bereiche „Beschäftigungsmaßnahmen“ und „Sonstige Angebotsbereiche“ aufgeteilt.

Hierunter sind nunmehr folgende Erträge / Aufwendungen geplant:

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
4836	Anzeigenwerbung 19%	-5.000
4999	SUMME Klasse 4	-5.000
6000	Löhne und Gehälter	746.824
6145	Zuf./Aufl. Pensionsrückstellungen	66.289
6161	Beihilfen für Beamte	21.000
6165	Zuf./Aufl. Beihilferückstellungen	9.943
6171	Künstlersozialabgabe	2.600
6220	Abschreibungen auf Sachanlagen	143.241
6268	Abschreibungen Ingangsetzung/Erweit.	3.130
6300	Sonstige betriebliche Aufwendungen	20.200
6310	Miete	13.020
6311	Mietnebenkosten	25.000
6400	Versicherungen	60.000
6420	Beiträge	22.500
6495	Wartungskosten für Hard- und Software	3.250
6498	Mietleasing	14.200
6600	Werbekosten	70.200
6630	Repräsentationskosten	4.550
6650	Reisekosten Arbeitnehmer	8.500
6668	Kilometergelderstattung Arbeitnehmer	2.250
6800	Porto	50.000
6805	Telefon	71.000
6806	Nachrichtentechnik	200.000

6811	Rundfunkgebühren und dgl.	6.850
6815	Bürobedarf	5.200
6820	Zeitschriften, Bücher	2.150
6821	Fortbildungskosten	17.000
6822	Teilnahmegebühren Tagungen etc.	300
6825	Rechts- und Beratungskosten	45.000
6827	Abschluss- und Prüfungskosten	25.000
6831	Arbeitssicherheit AMD/ASD Wuppertal	5.000
6832	Leistungen Personalsevicedienst Solingen	135.000
6833	Leistungen Post- + Telefonzentrale Wtal	6.500
6834	Leistungen Post- + Telefonzentrale SG	6.500
6836	Ausgleichsabgabe Schwerbehinderte	26.000
6850	Sonstiger Betriebsbedarf	1.000
6854	EDV-Kosten	211.000
6855	Nebenkosten des Geldverkehrs	5.000
6856	Rücklastschriftgebühren	1.500
6999	SUMME Klasse 6	2.056.697
7100	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	-20.000
7140	Erträge aus Forderungen Stadt Wuppertal	-14.127
7141	Erträge aus Forderungen Stadt Solingen	-18.565
7999	SUMME Klasse 7	-52.692
8000	SUMME Sachkonten	1.999.005

Ab 2008 sollen auch die IT-Kosten des Zweckverbandes innerhalb des Wirtschaftsplans abgewickelt werden. In 2006 und 2007 wurden diese Leistungen durch die Städte Solingen und Wuppertal außerhalb des Wirtschaftsplans erbracht. Durch die Hereinnahme dieser Position in den Wirtschaftsplan (Konto 6854) wird ein um rund **200 T€** höherer Fehlbedarf ausgewiesen, als dies in 2007 der Fall war.

Weitere Verschlechterungen haben sich ergeben durch die erstmalige Ausweisung der an die MitarbeiterInnen auszahlenden sog. „Leistungsorientierten Bezahlung“ nach den Vorschriften des TvöD in Höhe von rund **65 T€** (für das gesamte Personal des Zweckverbandes), die ebenfalls erstmalige Ausweisung von Pensions- und Beihilferückstellungen für eine Beamtin, die das 30. Lebensjahr noch nicht vollendet hat, mit rund **37 T€** (die Nichtausweisung entspr. Rückstellungen war beim Jahresabschluss 2006 beanstandet worden), die Erhöhung der Pflichtbeiträge zum Gemeindeunfallversicherungsverband und zum Kommunalen Arbeitsgeberverband sowie die Erhöhung der Abgabe nach dem Schwerbehindertengesetz aufgrund angestiegener MitarbeiterInnen-Anzahl (siehe hierzu auch Ziffer 2 d) mit ca. **33 T€**, die hiermit ebenfalls korrespondierende Erhöhung der Dienstleistungsentgelte an den Personalsvicedienst Solingen mit rund **80 T€**. Die hier zu veranschlagenden Personalkosten wurden nach den Ist-Zahlungen des ersten Halbjahres 2007 und den zu erwartenden Tarifabschlüssen 2008 für den Öffentlichen Dienst angepasst.

Weiterhin wurde berücksichtigt, dass für 3 BeamtInnen zum Jahreswechsel 2007/2008 bzw. im Verlauf des Jahres 2008 eine Beförderung ansteht.

**d. Erläuterung zur Spalte „Beschäftigungsgelegenheiten“**

Sämtliche Kosten im Zusammenhang mit Beschäftigungsgelegenheiten sowie darauf anteilig entfallende Overhead-Kosten werden von der Stadt Wuppertal getragen, solange derartige Maßnahmen vom Zweckverband nicht auch im Auftrag der Stadt Solingen wahrgenommen werden. Aufwändungen und Erträge für den Bereich der Beschäftigungsgelegenheiten sind deshalb in der entsprechenden Spalte separat dargestellt worden.

Hier sind für 2008 folgende Erträge / Aufwändungen veranschlagt:

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
4401	Entgelte aus Gastronomie 19 % (BgA)	-120.000
4404	Entgelte aus Gastronomie 7 %	-10.000
4830	Sonstige betriebliche Erträge	-57.142
4987	Zuschüsse von der Arbeitsagentur	-25.000
4988	Zuschüsse von der ARGE	-6.972.046
4989	Zuschüsse vom Versorgungsamt	-248.000
4999	SUMME Klasse 4	-7.432.188
6000	Löhne und Gehälter	6.138.017
6010	Zuf./Aufl. Altersteilzeitrückstellungen	6.988
6260	Sofortabschreibung GWG	4.000
6300	Sonstige betriebliche Aufwendungen	500
6301	Honorare für Dozenten	130.750
6302	Mehraufwandsentsch. und Qualifiz.gelder	355.680
6306	Qualifizierungskosten Teilnehmer	264.280
6470	Reparatur/Instandh. Betriebs- u. Gesch.	1.000
6530	Laufende Kfz-Betriebskosten	22.500
6560	Leasingfahrzeugkosten	22.500
6650	Reisekosten Arbeitnehmer	13.000
6668	Kilometergelderstattung Arbeitnehmer	500
6815	Bürobedarf	250
6820	Zeitschriften, Bücher	300
6821	Fortbildungskosten	2.500
6845	Werkzeuge und Kleingeräte	4.000
6846	Arbeitskleidung	33.740
6847	Werkstoffe und Materialien	85.400
6850	Sonstiger Betriebsbedarf	6.050
6851	Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln	81.540
6852	Beschaffung Lebensmittel	65.000

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
6859	Aufwand Abraum-/Abfallbeseitigung	10.000
6999	SUMME Klasse 6	7.248.495
8000	SUMME Sachkonten	-183.694

In dieser Sparte ergeben sich im Vergleich zum Wirtschaftsplan 2007 die mit weitem Abstand größten Änderungen sowohl auf der Ertrags- als auch auf der Aufwandsseite.

Die ARGE Wuppertal hat ab Mitte 2007 damit begonnen, rund 140 Plätze für sog. 1-€-Jobber bei der Bergischen Volkshochschule in sozial-versicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln. Ziel dieser Maßnahme war, die Betroffenen in der Regel für die (zeitlich befristete) Beschäftigungsdauer aus dem Leistungsbezug von ALG II entlassen zu können, deren Selbstwertgefühl durch ein reguläres Arbeitsverhältnis zu stärken und letztlich die Vermittlungschancen (aus einem Beschäftigungsverhältnis in ein anderes statt aus ALG II in ein Beschäftigungsverhältnis) zu erhöhen.

Für die Wirtschaftsplanung 2008 ist unterstellt, dass diese Art der Beschäftigung durch die ARGE Wuppertal über den derzeit bis zum 31.03.2008 vereinbarten Zeitraum hinaus fortgesetzt wird.

Hieraus ergibt sich ein gegenüber dem Wirtschaftsplan 2007 um rund 280 T€ verbessertes Spartenergebnis. Dies insbesondere dadurch, dass die Auslastung dieser Art der Arbeitsgelegenheiten bei nahezu 100 % liegt und die Anzahl der Maßnahmeabbrüche im Vergleich zu den bisherigen Maßnahmen äußerst gering ist. Hierdurch fließen der Bergischen Volkshochschule höhere monatliche Kostenpauschalen durch die ARGE zur Refinanzierung der (fixen) Personal und Infrastrukturkosten zu.

#### e. Erläuterung zur Spalte „Sonstige Angebotsbereiche“

Hier abgebildet sind die Angebotsbereiche

- Allgemeine und berufliche Weiterbildung einschl. Nachholen von Schulabschlüssen
- Familienbildung
- Berufsvorbereitung und EU-Projekte
- Wiedereinstieg in den Beruf und
- Bergische Bildungsberatungsagentur

Für 2008 sind folgende Erträge / Aufwändungen veranschlagt:

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
4000	Teilnehmerentgelte steuerfrei	-1.979.504
4400	Teilnehmerentgelte 19 %	-70.000
4401	Entgelte aus Gastronomie 19 % (BgA)	-25.000
4402	Entgelte EDV 19 % (BgA)	-15.000
4831	Spenden	-8.500

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
4832	Mieterträge	-16.000
4982	Zuschüsse vom Land nach WbG	-1.734.620
4984	Zuschüsse vom Bund	-150.000
4987	Zuschüsse von der Arbeitsagentur	-761.300
4988	Zuschüsse von der ARGE	-1.349.664
4989	Zuschüsse vom Versorgungsamt	-167.296
4991	Zuschüsse v Landesanstalt für Medien	-23.100
4992	Zuschüsse von sonstigen Dritten	-316.400
4993	Zuschüsse vom Bund Zivildienstleistende	-2.100
4999	SUMME Klasse 4	-6.618.484
6000	Löhne und Gehälter	4.492.867
6010	Zuf./Aufl. Altersteilzeitrückstellungen	53.539
6021	Aufwand.Zivildienstleistende	5.400
6145	Zuf./Aufl. Pensionsrückstellungen	15.415
6165	Zuf./Aufl. Beihilferückstellungen	2.312
6260	Sofortabschreibung GWG	11.000
6300	Sonstige betriebliche Aufwendungen	57.342
6301	Honorare für Dozenten	1.851.400
6302	Mehraufwandsentsch. und Qualifiz.gelder	31.200
6303	Fahrtkosten Teilnehmer	85.810
6304	Prüfungsgebühren Teilnehmer	46.484
6305	Kursnebenkosten, Fahrtkosten	5.800
6306	Qualifizierungskosten Teilnehmer	8.250
6307	Fahrtkosten für Dozenten	150
6310	Miete	10.000
6311	Mietnebenkosten	1.200
6325	Gas, Strom, Wasser	100
6330	Reinigung	50
6335	Instandhaltung betrieblicher Räume	1.200
6400	Versicherungen	4.400
6420	Beiträge	550
6470	Reparatur/Instandh. Betriebs- u. Gesch.	1.200
6495	Wartungskosten für Hard- und Software	1.300
6498	Mietleasing	2.350
6600	Werbekosten	11.650
6630	Repräsentationskosten	2.200
6650	Reisekosten Arbeitnehmer	28.400
6668	Kilometergelderstattung Arbeitnehmer	3.950
6807	Medienzentrum	6.500
6815	Bürobedarf	40.278
6820	Zeitschriften, Bücher	4.550
6821	Fortbildungskosten	4.050
6822	Teilnahmegebühren Tagungen etc.	200
6837	Personalüberlassung	44.300
6845	Werkzeuge und Kleingeräte	3.150

Konto	Konto-Bezeichnung	Betrag
6846	Arbeitskleidung	17.100
6847	Werkstoffe und Materialien	6.450
6850	Sonstiger Betriebsbedarf	7.250
6851	Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln	130.600
6852	Beschaffung Lebensmittel	12.500
6853	Beschaffung EDV (BgA)	3.000
6854	EDV Kosten	1.500
6999	SUMME Klasse 6	7.016.948
7140	Erträge aus Forderungen Stadt Wuppertal	-9.376
7999	SUMME Klasse 7	-9.376
8000	SUMME Sachkonten	389.088

Im Vergleich zum Wirtschaftsplan 2007 mussten die Erlöserwartungen aus **Teilnehmerentgelten** von ca. 2.500 T€ auf etwa 2.090 T€ korrigiert werden. Die bisherigen – aus den Haushaltsplänen der Kommunen abgeleiteten – Ansätze haben sich als nicht haltbar erwiesen. Auf diese Tendenz war bereits in den Erläuterungen zum Wirtschaftsplan 2007 sowie im Lagebericht zum Jahresabschluss 2006 hingewiesen worden.

Da für 2008 keine weiteren Kürzungen der Landeszuschüsse nach dem Weiterbildungsgesetz vorgesehen sind und eine Reihe anderer Faktoren das Ergebnis der Bergischen Volkshochschule positiv beeinflussen, kann für den Zeitraum des Wirtschaftsplans auf eine generelle Erhöhung der Teilnehmerentgelte verzichtet werden (Preisanpassungen in kleinen Teilbereichen sind hierdurch nicht ausgeschlossen).

Bei den **Zuwendungen** wird im Vergleich zum Vorjahr mit einer Verbesserung in Höhe von rund 750 T€ gerechnet. Diese beruht auf

- in 2007 bewilligten / vereinbarten Projekten in der Nachfolge der früheren Regionalstelle „Frau & Beruf“ (Berufsrückkehrerinnen-Projekte, Existenzgründungsberatung)
- der Finanzierung von 20 Plätzen in Hauptschulabschlusskursen durch die ARGE Solingen
- der Bewilligung des Projektes Bergische Bildungsberatungsstelle durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Hingegen steigt der **Personalaufwand** um rund 435 T€ an. Dies erklärt sich zu rund 300 T€ aus neuen Projekten (insb. Bergische Bildungsberatungsstelle); der Restbetrag ergibt sich aus der Hochrechnung der Ist-Zahlungen des ersten Halbjahres 2007 und den zu erwartenden Tarifabschlüssen 2008 für den Öffentlichen Dienst.

Die Ansätze für den **sonstigen betrieblichen Aufwand** konnten – nach den Erfahrungen des abgelaufenen Zeitjahres – um ca. 250 T€ reduziert werden.



#### **f. Zusammenfassende Feststellung zum Wirtschaftsplan 2008**

Der Fehlbedarf des Zweckverbandes erhöht sich im Vergleich zum Wirtschaftsplan 2007 von 4.252 T€ auf 4.344 T€ und steigt damit um 91 T€ an.

Hierbei ist aber zu berücksichtigen, dass – nach der zwischenzeitlich gefundenen technischen Lösung - in den Wirtschaftsplan 2008 erstmals 200 T€ IT-Kosten aufgenommen wurden, die bislang durch die beiden Trägerkommunen ausserhalb des Wirtschaftsplans übernommen wurden. Ohne diesen Sondereffekt würde der geplante Fehlbedarf um rund 109 T€ sinken.

In dem vorliegenden Wirtschaftsplan ist es – im Zusammenwirken mit den fachlich verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gelungen, die erkennbaren Potenziale zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Bergischen Volkshochschule planerisch umzusetzen. Mit den geplanten Ressourcen wird es möglich sein, sowohl im Projektbereich als auch im Bereich des öffentlich zugänglichen Weiterbildungsangebotes weiterhin ein quantitativ und qualitativ hochwertiges Bildungsprogramm anzubieten und zu realisieren.

#### **3. Zu Ziffer 1 des Beschlussvorschlages – Vermögensplan – Anlage 2**

Investitionen sind vorgesehen in Höhe der Abschreibungen auf Sachanlagen und Ingangsetzungsaufwand zuzüglich der Netto-Zuführung zu Pensions- und Beihilferückstellungen.

#### **4. Zu Ziffer 1 des Beschlussvorschlages – Stellenübersicht – Anlage 3-**

Die Stellenübersicht enthält gegenüber dem Wirtschaftsplan 2007 keine nennenswerten Änderungen.

#### **5. Zu Ziffer 2 des Beschlussvorschlages – Verbandsumlage 2008**

Die Verbandsumlage ist gemäß § 19 Abs 2 des Gesetzes über die kommunale Gemeinschaftsarbeit (GkG) jährlich festzusetzen.

#### **6. Zu Ziffer 3 des Beschlussvorschlags - Finanzplanung 2008 bis 2012 – Anlage 4**

Gemäß § 19 Abs. 1 der Zweckverbandssatzung ist der Wirtschaftsplanung des Zweckverbandes eine fünfjährige Finanzplanung zugrunde zu legen. Diese wird als Anlage 4 vorgelegt.

Hierin sind die Werte des jetzt zur Beschlussfassung vorgelegten Wirtschaftsplans 2008 bis 2012 fortgeschrieben worden.

Die in der Finanzplanung 2007 bis 2011 noch enthaltene Reduzierung der Mieten und Mietnebenkosten ab dem Jahr 2009 ist nicht in die jetzige Planung übernommen worden. Es ist bislang nicht gelungen, ein passendes Objekt zu finden, um Raumnutzungen im Gebiet der Stadt Solingen zu konzentrieren.

Die Abschreibungen für den Ingangsetzungsaufwand (Ziffer 7.2) fallen lediglich bis zum Geschäftsjahr 2010 an.

Löhne und Gehälter (Ziff 6 a) sind über den gesamten Planungszeitraum auf dem Stand des Jahres 2008 fortgeschrieben worden. Es wird von einer jährlichen Steigerung des Personalaufwandes um 1 % ausgegangen. Bei gleichbleibendem Personalbestand würde sich die Position 6 a mithin von rund 11.709 T€ in 2008 erhöhen um ca. 475 T€ auf rund 12.182 T€ im Jahr 2012.

Durch die vorgenommene Darstellung in der Finanzplanung wird klargestellt, dass die absehbaren Steigerungen im Bereich der Personalkosten ausgeglichen werden müssen durch

- sozialverträgliche Nutzung von Personalfluktuationen (frei werdende Stellen – soweit sie nicht refinanziert sind – können nicht wieder besetzt werden)
- Akquisition zusätzlicher Projektmittel zur Finanzierung bislang nicht refinanzierten Personals
- Erschließung anderer Erträge
- Einsparungen im Sachkostenbereich.

In der Realität wird es zu einem Mix der vorgenannten Instrumente kommen müssen, um einerseits die finanzielle Zielvorgabe erreichen zu können und andererseits den politisch formulierten Auftrag zum Erhalt eines quantitativ und qualitativ hochwertigen Weiterbildungsprogramms in den beiden Städten gleichermaßen zu erfüllen.