

Berichtsvorlage



Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

Federführende Abteilung: LWL-Finanzabteilung	Datum: 21.05.2015	DrucksacheNr.: 14/0389
--	-----------------------------	---

Status:	Datum:	Gremium:	Berichterstattung:
Ö	18.06.2015	Finanz- und Wirtschaftsausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	26.06.2015	Landschaftsausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	02.09.2015	Kulturausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	03.09.2015	Ausschuss LWL-Pflegezentren+Wohnverbünde	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	04.09.2015	Personalausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	08.09.2015	Schulausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	09.09.2015	Gesundheits- und Krankenhausausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	10.09.2015	Umwelt- und Bauausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	16.09.2015	Sozialausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	17.09.2015	Finanz- und Wirtschaftsausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	21.09.2015	Landesjugendhilfeausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann
Ö	25.09.2015	Landschaftsausschuss	Herr Löb, Herr Dr. Lunemann

Betreff:
Bisherige Haushaltskonsolidierung

1	Ergebnis- und/oder zahlungsrelevante Auswirkungen?	X	nein		ja
	Im Haushaltsplan vorgesehen?		nein		ja, im Hpl.
	Im Wirtschaftsplan vorgesehen?		nein		ja, im Wi-Plan
2	Die Leistungen sind	3	Rechtsgrundlage/Ausschussbeschluss:		
	freiwillig				
	durch Gesetz/Verordnung pp. bestimmt				
	durch Ausschussbeschluss des LWL bestimmt				
4	Investitionskosten/einmalige Auszahlungen:	5	Jährliche ergebnisrelevante Folgekosten:	6	Hinweise
Insgesamt:	EUR	Insgesamt:	EUR	Ergänzende Darstellung zu den ergebnis- und/oder zahlungsrelevanten Auswirkungen (Investitionskosten, Folgekosten, Finanzierung pp.) siehe in der Begründung unter Ziffer	
Beteiligung Dritter:	EUR	Beteiligung Dritter:	EUR		
LWL-Mittel:	EUR	Belastung LWL:	EUR		

Die Vorlage 14/0389 wird zur Kenntnis genommen.

Begründung:

Inhalt

1. Ausgangslage	3
2. Maßnahmen zur Dämpfung der Kostensteigerung bei den Sozial- und Jugendhilfeaufwendungen	5
2.1. Entgeltverhandlungen unterhalb der Tarifabschlüsse.....	6
2.2. Verbesserung der Prüfverfahren für die Einzelverhandlungen.....	7
2.3. Organisatorische Veränderungen im LWL.....	7
2.4. Rahmenvereinbarung "Zukunft der Eingliederungshilfe in NRW sichern"	8
2.5. Kostengünstige, niederschwellige Betreuungsangebote	8
2.6. „ambulant vor stationär“	8
2.7. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse für Menschen mit wesentlicher Behinderung	8
2.8. „Teilhabe2012“ und „Teilhabe2015“	9
2.9. Inanspruchnahme vorrangig leistungspflichtiger Sozialleistungssysteme.....	10
2.10. Weitere Einsparungen bei der Förderung von Kindern mit Behinderung.....	11
2.11. Initiativen gegenüber Bund und Land.....	11
3. Wirtschaftlichkeit durch Organisationsuntersuchungen	13
3.1. Zentralen Einkaufskoordination (ZEK)	14
3.2. Bau- und Liegenschaftsbetrieb	14
3.3. Zusammenführung der IT	15
3.4. Weitere Organisationsänderungen	16
3.5. Ausgliederung von Aufgaben (Outsourcing).....	17
4. Maßnahmen in der Personalwirtschaft	17
4.1. Allgemeines.....	17
4.2. Weitere kostensteuernde Maßnahmen im Personalbereich.....	19
4.3. Personalentwicklung.....	20
4.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement	20
5. „Schwarze Null“ bei den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen	21
6. Liquiditätsverbund, Zins- und Schuldenmanagement	22
7. Nachhaltiges Energiekonzept	22
8. Steuernde Maßnahmen bei den Unternehmensbeteiligungen	23
9. Frühere Konsolidierungsrunden, Prüfungen der Gemeindeprüfungsanstalt NRW	25
9.1. Überblick.....	25
9.2. Ergebnisse der Konsolidierung in den Jahren 1981 bis 2014.....	26
9.3. GPA-Prüfungen	32

1. Ausgangslage

Um eine in Ertrag und Aufwand ausgeglichene Haushaltsplanung zu erreichen, hätte der Hebesatz der Landschaftsumlage für 2015 von 16,3 % auf 16,8 % erhöht werden müssen. Auf Antrag der CDU-Fraktion und der SPD-Fraktion wurde ein Umlagesatz von 16,5 % beschlossen. Auf diese Weise wurde der Haushaltssituation insbesondere der finanzschwachen Mitgliedskörperschaften und kreisangehörigen Kommunen wiederum Rechnung getragen.

Auch in der Vergangenheit hat der LWL Rücksicht auf die Finanzlage der Kommunen genommen. Beispielhaft wird dies an folgenden Sachverhalten der letzten Jahre deutlich:

- Der Phoenix-Risikoschirm von 2008 (120 Mio. EUR) wurde nicht über die Umlage refinanziert.
- Der Bestand der Ausgleichsrücklage beträgt derzeit rd. 62 Mio. EUR von ursprünglich 325 Mio. EUR. An Stelle einer auskömmlichen Umlage wurden dementsprechend Kredite zur Liquiditätssicherung aufgenommen.
- Der LWL hat anders als der LVR auf die Erhebung einer Bedarfsumlage in 2014 nach § 10 a des Gesetzes zur Änderung des Einheitslastenabrechnungsgesetzes (ELAGÄndG) und damit auf rd. 16,1 Mio. EUR verzichtet.
- Der LWL-Haushalt 2015 ist nicht auskömmlich finanziert trotz zusätzlicher kommunaler Mittel des Bundes „wegen“ der Eingliederungshilfe (Übergangsmilliarde).

Der für 2015 beschlossene Umlagesatz von 16,5 % führt dazu, dass der Ergebnisplan 2015 mit einem haushaltswirtschaftlichen Defizit von rd. 34,0 Mio. EUR abschließt. In seinem Erlass zur Haushaltssatzung des LWL weist das Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW (MIK) darauf hin, dass „die Rücksichtnahme auf die Mitgliedskörperschaften bzw. auf deren Haushaltswirtschaft zu Lasten des Landschaftsverbandes weit gedehnt [wurde]... Eine solche Lastenverteilung ist haushaltsrechtlich nicht vertretbar und kann – angesichts der Entwicklung der Ausgleichsrücklage – auch künftig nicht fortgesetzt werden.“ Näheres hierzu siehe Vorlage 14/0359.

Die Verwaltung wird durch eine restriktive Bewirtschaftung des Haushaltsplanes 2015 anstreben, das geplante Defizit im Umfang von **rd. 12 Mio. EUR (=0,1%-Punkte Umlage)** zu verringern (siehe hierzu Vorlage 14/0388).

Für den mittelfristigen Planungszeitraum 2016 – 2018 werden folgende Umlagesätze prognostiziert:

2016 = 17,3 % (+ 0,8 %-Punkte gegenüber dem Vorjahr)

2017 = 17,7 % (+ 0,4 %-Punkte gegenüber dem Vorjahr)

2018 = 18,1 % (+ 0,4 %-Punkte gegenüber dem Vorjahr)

Sollte sich die Konjunktur abschwächen und die Steuereinnahmen sinken oder insbesondere die Sozialausgaben stärker steigen als bisher geplant, wäre der Haushaltsausgleich nicht mehr darstellbar. Weitere Konsolidierungsmaßnahmen sind deshalb unausweichlich. Das gilt bereits für die Ausführung des Haushaltes 2015, mehr aber noch für die Haushaltsjahre 2016 und folgende. Entsprechende Forderungen sind seitens der Mitgliedskörperschaften im Rahmen der Benehmensherstellung als auch während der politischen Beratung des Haushaltsplanentwurfes 2015 mehrfach erhoben worden.

Eine neue Konsolidierungs- und Sparrunde setzt auf eine traditionell sparsame Haushaltsführung sowie Maßnahmen zur permanenten Verbesserung der Wirtschaftlichkeit auf. Der LWL nimmt nicht erst jetzt das Sparen ernst, sondern kann entsprechende Maßnahmen in den letzten knapp dreißig Jahren nachweisen.

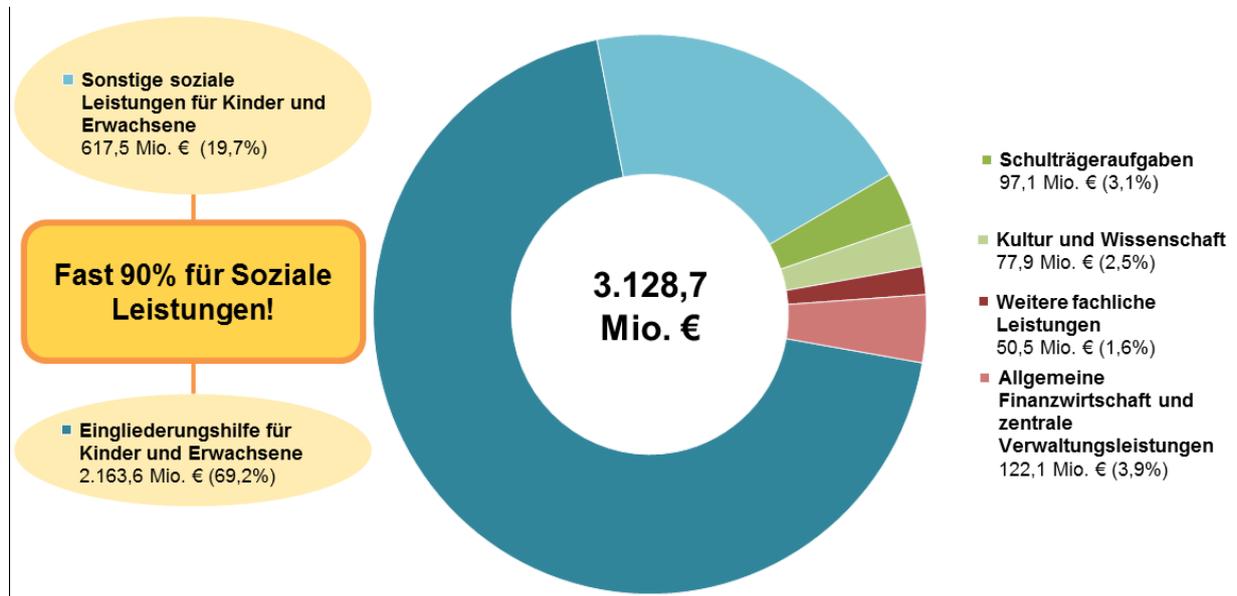
Diese Vorlage gibt die wesentlichen Schwerpunkte der bisherigen Konsolidierungsprogramme des LWL zusammenfassend wieder. Sie reagiert damit auch auf die gelegentlich vorgetragene kritische Einschätzung aus den Reihen der Mitgliedskörperschaften und Kommunen, der LWL habe nicht konsequent genug und zu spät seinen Sparwillen gezeigt. Parallel zu dieser Vorlage legt die Verwaltung eine weitere Vorlage mit Vorschlägen für weitere, neue Konsolidierungsmaßnahmen für die Jahre 2016 bis 2019 vor (siehe Vorlage 14/0390).

In der Ziffer 2 der Vorlage werden zunächst die Ertrags- und Aufwandsbereiche des LWL beleuchtet, die aufgrund ihres Volumens besonders ins Gewicht fallen. Das sind die sozialen Bereiche, insbesondere die Eingliederungshilfe. Hier werden die wichtigsten, bereits seit mehreren Jahren angegangenen Schritte zur Dämpfung des Kostenanstieges dargestellt. In den weiteren Ziffern 3 bis 8 werden Maßnahmen aufgelistet, die dazu dienen, die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung übergreifend, oft LWL-weit, dauerhaft zu verbessern.

In Ziffer 9 werden dann Anlass, Zielsetzung und wesentliche Ergebnisse der bisherigen Konsolidierungsrunden der letzten knapp dreißig Jahre chronologisch dargestellt. Im Rahmen dieser Runden, die politisch begleitet wurden, sind auch einige der in den vorgenannten Ziffer 3 bis 8 dargestellten Maßnahmen eingeleitet worden. In Ziffer 9 finden sich auch in knapper Form die Ergebnisse der Prüfungen der Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) aus den Jahren 2004/2005 sowie den Jahren 2010/2011. Nicht bei allen der vorgestellten Maßnahmen lassen sich die angestrebten Spareffekte und Entlastungswirkungen zahlenmäßig darstellen.

2. Maßnahmen zur Dämpfung der Kostensteigerung bei den Sozial- und Jugendhilfeaufwendungen

Für die Aufwendungen außerhalb der sozialen Leistungen sind im Haushaltsplan für 2015 348 Mio. EUR (11 %) eingeplant; für die Aufwendungen für soziale Leistungen dagegen 2.781 Mio. EUR (89 %):



Die Aufwendungen für die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung steigen von Jahr zu Jahr bundesweit um vier bis fünf Prozent. Dementsprechend steigen die Belastungen beim LWL um jährlich rund 100 Mio. EUR.

Ursache für den Kostenanstieg sind Fallzahl- und Fallkostenentwicklungen. Steigende Fallzahlen ergeben sich unter anderem aufgrund

- der demographischen Entwicklung,
- der verbesserten medizinischen Versorgung, die zu einer höheren Lebenserwartung führt und durch
- die Zunahme von psychisch behinderten Menschen

Bei den Fallkosten ist u.a. die hohe Personalkostenintensität (80 %) ursächlich: Tarifsteigerungen führen folglich zu höheren Kosten.

Zu den in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern höheren Kosten der Eingliederungshilfe tragen aber auch NRW-spezifische Standards und Rahmenbedingungen bei, z. B.

- können in NRW auch schwerstmehrfachbehinderte Menschen einen Platz in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) erhalten,
- müssen Behindertenheime („stationäres Wohnen“) nach dem Wohn- und Teilhabegesetz NRW (WTG) eine Einbettzimmer-Quote von mindestens 80 % aufweisen,
- erfolgt der Neubau von stationären Plätzen dezentral und mit je maximal 24 Plätzen,
- ist der Ausbaustand für Angebote des ambulant betreuten Wohnens höher als in jedem anderen Flächenland,
- ist die Tarifbindung der Leistungsanbieter in NRW höher als in anderen Bundesländern.

Die Gründe für die hohe jährliche Aufwandssteigerung der Eingliederungshilfe sind durch den LWL kaum beeinflussbar. Die Höhe der Kostensteigerung zeigt, dass nicht allein durch Konsolidierungsmaßnahmen ein ausgeglichener Haushalt aufgestellt werden kann. Gleichwohl hat der LWL bereits seit mehreren Jahren eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, um die Steigerung der Sozial- und Jugendhilfeaufwendungen einzudämmen. Diese werden kontinuierlich weiter entwickelt (siehe parallel zu beratende Vorlage 14/0390). Wichtige Aktivitäten und Maßnahmen werden im Folgenden erläutert.

2.1. Entgeltverhandlungen unterhalb der Tarifabschlüsse

Die im Bereich der **Eingliederungshilfe** zu finanzierenden Leistungen sind sehr personalintensiv. Damit sind auch die Kostenstrukturen der Einrichtungsträger wesentlich abhängig von der Tarifentwicklung des TVöD. Durch intensive Verhandlungen beider Landschaftsverbände ist es in den Entgeltverhandlungen mit den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege regelmäßig gelungen, die **pauschale Fortschreibung der Entgelte** auf einen Fortschreibungssatz unterhalb der in den Tarifverhandlungen zum TVöD vereinbarten prozentualen Tarifsteigerungen zu **begrenzen**. Die Kostensteigerungen in den letzten Jahren wurden so erheblich gedämpft und Mehrbelastungen der Mitgliedskörperschaften auf ein Mindestmaß reduziert. Gemessen an den Tarifsteigerungen des TVöD Kommunal ist seit 2011 ein struktureller Konsolidierungsbeitrag von rd. 90 Mio. EUR erzielt worden.

Auch die Entgelte für die **heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen** wurden in Pauschalverfahren neu verhandelt. Auch hier es gelungen, die Entgelterhöhungen unterhalb der tatsächlichen Tarifentwicklung gemäß der Forderung der Freien Wohlfahrtspflege zu halten. Im Ergebnis kann in den Jahren seit 2011 von einer strukturellen Einsparung von rd. 5 Mio. EUR ausgegangen werden.

2.2. Verbesserung der Prüfverfahren für die Einzelverhandlungen

Aufgrund dieser nicht die vollständigen Kostensteigerungen abdeckenden pauschalen Entgeltvereinbarungen nimmt die Zahl der Einrichtungen, die diese Vereinbarung als nicht annehmbar betrachten und daher den LWL zu Einzelverhandlungen über die Höhe der Entgelte aufrufen, immer weiter zu. Andere Einrichtungen haben die Durchführung eines Verfahrens zur Feststellung des notwendigen Personalbedarfs beantragt (Personalbedarfsfeststellungsverfahren). Sie sind der Meinung, dass mit dem über die pauschalen Entgelte refinanzierten Personal die notwendigen Betreuungsleistungen nicht mehr erbracht werden können. Diese Einrichtungen, die gesonderte Verhandlungen wünschen, halten ca. 6.000 Plätze vor (rd. 30 % der Platzzahlen in Westfalen-Lippe).

Für diese zwei Arten von Einzelverhandlungen sind die Prüfverfahren durch den LWL unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten weiterentwickelt worden. Die wirtschaftliche Situation der Einrichtungen wird dabei vom LWL **umfassender und differenzierter als bisher betrachtet**. Ziel ist es, die Kostensteigerungen zu dämpfen.

So fordert der LWL die Einrichtungen auf, Unterlagen zur Bewertung der Kosten-Erlös-Situation vorzulegen; dabei geht es um Informationen

- zur Erlössituation,
- zur Refinanzierbarkeit von Personal,
- zum Ist-Personal,
- zur kalkulierten Belegungsentwicklung und zum Soll-Personal.

Es werden Personalbemessungsverfahren durchgeführt, in denen die Leistungen und der Unterstützungsbedarf vom LWL kritisch bewertet werden. Diese Bewertung enthält Aussagen zur Erlössituation, zu vergleichbaren Einrichtungen und deren Entgelten, zur Zielplanung, zur Strukturentwicklung, zur Belegungssituation, zu Nebenabreden, zu Qualitätsmängeln und zu Erkenntnissen der Heimaufsicht. Die Bewertung mündet in einem Handlungsvorschlag für das weitere Verfahren.

2.3. Organisatorische Veränderungen im LWL

Um die Verhandlungen mit den Leistungserbringern zielgerichteter und stringenter führen zu können, um Fachwissen zu bündeln und um geschlossener und einheitlicher auftreten zu können, sind im LWL als Ergebnis einer Organisationsuntersuchung bestehende Schnittstellen zwischen der LWL-Behindertenhilfe und der LWL-Finanzabteilung bereinigt worden. Zuständigkeiten wurden neu geordnet und viele Geschäftsprozesse effektiver organisiert. Ein „Verhandlungscontrolling“ wird aufgebaut. Der gesamte SGB XII-Bereich (Eingliederungshilfe) wurde bei der LWL-Behindertenhilfe konzentriert, während der SGB XI-Bereich (Altenpflege) bei der LWL-Finanzabteilung zusammengefasst wurde. Durch diese interne Reorganisation ist insgesamt die Verhandlungsposition des LWL gegenüber den Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege verbessert worden.

2.4. Rahmenvereinbarung "Zukunft der Eingliederungshilfe in NRW sichern"

Mit der Rahmenvereinbarung „Zukunft der Eingliederungshilfe in NRW sichern“ vom Sommer 2011 wurde unter anderem vereinbart, auch für Menschen mit schweren und schwersten Behinderungen sowie für älter werdende und pflegebedürftige Menschen mit Behinderungen die notwendigen Versorgungsstrukturen zu schaffen. Hier kommt es darauf an, Wohnsituationen zu schaffen, die auch den Zugang zu den **vollen** Leistungen der Pflegeversicherung ermöglichen. Hierdurch sollen in den kommenden Jahren weitere Kostendämpfungspotenziale erschlossen werden.

2.5. Kostengünstige, niederschwellige Betreuungsangebote

Um kostenintensive Wohnhilfen zu reduzieren bzw. zu vermeiden wird in regionalen Planungskonferenzen mit den Mitgliedskörperschaften und den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege der Aufbau niederschwelliger und damit auch kostengünstigerer Betreuungsangebote besprochen (u. a. Ausbau von Tagesstätten, Alternativangebote zu den Werkstattplätzen).

2.6. „ambulant vor stationär“

Es gilt der Grundsatz "ambulant vor stationär". Ambulante Angebote sind kostengünstiger als stationäre. Deshalb werden die Angebote des stationären Wohnens im Bereich der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung nicht weiter ausgebaut; der Zuwachs an Fallzahlen wird begrenzt. Regionale Engpässe werden nur bei gleichzeitigem Netto-platzabbau in anderen Regionen ausgeglichen.

Basis für diese Strategie sind die seit 2006 mit den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege geschlossenen und sukzessiv umgesetzten Rahmen(ziel)vereinbarungen (Wohnen I, Wohnen II, Zukunft der Eingliederungshilfe in NRW sichern): Dabei wurde mehrfach intensiv vor Ort geprüft, für welche Menschen eine Entlassung aus einer stationären Einrichtung vertretbar ist, um ein weniger kostenintensives Leistungssetting im ambulanten Bereich zu realisieren.

Mit den Einrichtungen bzw. deren Trägern wurden individuelle Zielvereinbarungen geschlossen, die sowohl die Platzzahlentwicklung als auch mögliche Übergänge in das ambulant betreute Wohnen zum Inhalt hatten.

2.7. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse für Menschen mit wesentlicher Behinderung

Ziel ist, dass mehr Menschen mit wesentlicher Behinderung eine Arbeit auf dem ersten Arbeitsmarkt finden. Dadurch sollen die Zuwächse in die Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) - und damit die Kostensteigerungen - gedämpft werden. Dazu werden seit Jahren im Rahmen mehrerer Projekte (Projekt Zuverdienst, Projekt 1.000 Außenarbeitsplätze, Prämienmodell für Übergangmanagement in den WfbM, Aktion 5, Übergang Plus) Mittel der Ausgleichsabgabe zusammen mit Geldern der Eingliederungshilfe eingesetzt.

100 Menschen **p. a.** konnten von der WfbM auf den ersten Arbeitsmarkt wechseln. Das ist deutschlandweit einmalig. Außerdem konnte die Zahl der Netto-Neuzugänge in die WfbM von über 1.000 Menschen im Jahr 2007 auf 634 Menschen im Jahr 2014 gesenkt werden. Dies bedeutet, dass Menschen erst gar nicht in eine WfbM aufgenommen werden mussten.

Mit dem neu aufgelegten Projekt „ProÜbergang“ werden die Leistungen des LWL-Integrationsamtes und der LWL-Behindertenhilfe gebündelt. Einerseits werden Werkstätten und Arbeitgeber finanziell und personell im Bemühen um Inklusion unterstützt; andererseits werden die Zugangs- und Übergangsprozesse in die WfbM kritisch hinterfragt und weiterentwickelt.

2.8. „Teilhabe2012“ und „Teilhabe2015“

Ziel des Projekts „Teilhabe2012“ und des Nachfolgeprojekts „Teilhabe2015“ ist es, durch ein neu konzeptioniertes, individuelles und bedarfsgerechtes Hilfeplanverfahren eine bessere Zugangssteuerung zu ermöglichen und die Kostenzuwächse zu reduzieren.

Das neu konzeptionierte Hilfeplanverfahren wird mittlerweile in sechs Modellregionen in Westfalen-Lippe durchgeführt. Um die Hilfesuchenden stärker zu beteiligen, werden mit ihnen ein bis zwei Gespräche zur Bedarfserhebung und zur Zielvereinbarung durchgeführt. Beratung, Bedarfserhebung und Hilfeplanung sowie die Wirkungskontrolle bei zu verlängernden Hilfen wird durch intensiv geschulte Hilfeplanerinnen und Hilfeplaner des LWL durchgeführt. Im Sinne einer Gesamtplanung beraten die Hilfeplanerinnen und Hilfeplaner auch zu vorrangigen Hilfen vorgelagerter Leistungsbereiche. Die Gespräche enden mit einer Hilfeplanung inkl. Zielvereinbarung sowie einer Kostenzusage. Grundlage ist somit nicht mehr eine anbieterdominierte Bedarfsfeststellung, bei der der Anbieter entsprechende Hilfen in einem Bedarfsbogen dokumentiert, sondern eine Bedarfserhebung durch den Kostenträger im direkten Dialog mit dem Hilfenachfragenden.

In Zweifelsfällen und bei unklaren Bedarfssituationen wird zudem verstärkt der medizinische Dienst des LWL-Sozialdezernates (Versorgungsverwaltung) einbezogen. Bei der Abklärung der Bedarfssituation übernimmt der Kostenträger LWL also eine stärker steuernde Rolle als bisher, die allerdings auch wesentlich personalintensiver ist.

Optional werden auch Hilfeplankonferenzen in kleinen Runden einberufen. Anders als im bisherigen Hilfeplanverfahren entscheidet die Hilfeplanerin bzw. der Hilfeplaner in jedem Einzelfall neu darüber, ob noch Klärungsbedarf besteht, der das Einberufen der Konferenz erforderlich macht. Standardmäßige Mitglieder sind stets die sozialpsychiatrischen Dienste der Mitgliedskörperschaften sowie der Hilfenachfragende und eine von ihm benannte Person seines Vertrauens. Anders als in den bisherigen Konferenzen werden dazu lediglich auf Bedarf weitere Stellen eingeladen, wie Anbieter und Jugendämter. Gegen das Votum der Hilfeplanerinnen und Hilfeplaner kann keine Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Hilfeform bzw. Hilfehöhe gefällt werden.

Neben der Verbesserung der individuellen Teilhabe der Hilfenachfragenden wird über diesen Weg die „lenkende“ Funktion des LWL verbessert: Es wird genauer und kritischer geprüft, ob für einen Teil der Hilfeempfängerinnen und Hilfeempfänger auch andere Möglichkeiten der Betreuung und Versorgung in Frage kommen.

Der LWL erhofft sich von diesem Verfahren, dass **der Zugang von Personen in das System der Eingliederungshilfe besser gesteuert wird**, dass **als Kostenträger andere Träger in die Verantwortung kommen** und dass **der LWL zudem finanziell entlastet wird**.

In Kooperationsvereinbarungen zwischen den jeweiligen Mitgliedskörperschaften und dem LWL wurden Zielsetzung des Verfahrens, die Zusammenarbeit und einige abgestimmte inhaltliche Standards festgelegt. In den Begleitgremien zum Projekt sind die Mitgliedskörperschaften vertreten und beraten den inhaltlichen Prozess.

2.9. Inanspruchnahme vorrangig leistungspflichtiger Sozialleistungssysteme

In der Eingliederungshilfe wird in jedem Einzelfall, aber auch generell, überprüft, ob andere Sozialleistungssysteme (z. B. Krankenkassen) vorrangig leistungspflichtig sind. Zukünftig soll eine verstärkte Inanspruchnahme der Leistungen der **Krankenkassen** insbesondere in Form von Behandlungspflege bei stationären Wohnhilfen erfolgen. An der Umsetzung eines Konzeptes wird zurzeit gearbeitet. Zunächst müssen jedoch noch einige Rechts- und Verfahrensfragen geklärt werden. Bei den ambulanten Wohnhilfen erfolgt bereits eine vorrangige Inanspruchnahme entsprechender Leistungen der Krankenkasse (z. B. ambulant psychiatrische Pflege als besondere Form der Behandlungspflege).

Auch die Leistungen der **Pflegeversicherung** werden verstärkt in Anspruch genommen: Beim stationären Wohnen wurde durch die Rahmenvereinbarung "Zukunft der Eingliederungshilfe in NRW sichern" (siehe Ziffer 2.4) vereinbart, verstärkt Einrichtungen nach dem SGB XI zu schaffen, um bei entsprechenden Pflegebedarfen auch die **vollen** Unterstützungsleistungen aus der Pflegeversicherung erhalten zu können.

Ziel der Maßnahme in der Konsolidierungsliste (Vorlage 14/0390) ist es, die Anbieter der stationären Eingliederungshilfe dahin zu bewegen, Plätze der Eingliederungshilfe in Pflegeplätze nach dem SGB XI umzuwandeln bzw. alternativ neue Plätze zu schaffen. Sofern diese Maßnahme gelänge, könnten die Leistungsempfänger auf diesen Pflegeplätzen vorrangig die **vollen** Pflegeversicherungsleistungen nach § 43 SGB XI beziehen.

Im Bereich des LWL ist dieser Weg im PsychiatrieVerbund bereits beschritten worden. In den Jahren 1996/1997 hat der LWL nicht nur Eingliederungseinrichtungen (LWL-Wohnverbünde) aus den damaligen Westf. Kliniken ausgegliedert, sondern auch Pflegeeinrichtungen (LWL-Pflegezentren) im Sinne des damals in Kraft getretenen Pflegeversicherungsgesetzes. Die LWL-Pflegezentren wurden mit dem Auftrag gegründet, schwerpunktmäßig die Zielgruppe der pflegebedürftigen Menschen mit psychischer oder geistiger Behinderung sowie chronisch Suchterkrankte zu versorgen. Vor diesem Hintergrund wurden diese LWL-Einrichtungen - bedarfsgerecht - mit mehr Betreuungspersonal ausgestattet als das "normale" Heim in der Altenhilfe. Hierdurch sollten neben den zunehmend körperlichen Pflegeansprüchen auch die behindertenspezifischen Betreuungsnotwendigkeiten abgedeckt werden.

Die Betreuung des Klientel der LWL-Pflegezentren müsste ohne die Existenz dieser speziellen Einrichtungen im Rahmen der stationären Eingliederungshilfe finanziert werden. Während die Pflegeversicherungsleistung im Pflegezentrum im gewichteten Durchschnitt jedoch ca. 1.200 EUR pro Bewohner/in im Monat beträgt, leistet die Pflegeversicherung für eine/n pflegebedürftige/n Bewohner/in in der Eingliederungseinrichtung nur einen Pauschalbetrag von derzeit 266 EUR pro Bewohner/in im Monat.

Durch das Versorgungskonzept des LWL, fachlich qualifizierte stationäre Pflege (auch) für pflegebedürftige Menschen mit Behinderung anzubieten, können die "vollen" Pflegeversicherungsleistungen generiert werden, die die Eingliederungshilfe entsprechend entlasten. Von den vollstationären Plätzen der LWL-Pflegezentren sind im Durchschnitt mindestens 470 Plätze mit Bewohnern/innen belegt, bei denen der medizinische Dienst der Krankenkassen (MDK) eine Pflegestufe anerkannt hat. Für die kommunale Familie ergibt sich hieraus ein jährliches Einsparvolumen in Höhe von ca. 5,2 Mio. EUR.

2.10. Weitere Einsparungen bei der Förderung von Kindern mit Behinderung

Auch in diesem Bereich hat der LWL neben den pauschalen Entgeltverhandlungen (Ziff. 2.1) weitere Maßnahmen getroffen, um den Haushalt zu entlasten:

- Abbau bzw. Umwandlung von 220 Plätzen in heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen (HPK) in Plätze in inklusiven Kindertageseinrichtungen.
- Herausnahme schulpflichtiger zurückgestellter Kinder aus der Förderrichtlinie. Hier hat allerdings der Landschaftsausschuss am 18.02.2011 beschlossen, dass Härtefälle (bis zu 250 Kinder) weiterhin finanziert werden.

2.11. Initiativen gegenüber Bund und Land

Immer wieder hat der LWL seit den 1980er Jahren den Bundes- und Landesgesetzgeber aufgefordert, tätig zu werden (durch Abschaffung, Änderung oder Verabschiedung von Gesetzen), um die haushaltsmäßige Belastung des LWL und somit auch seiner Mitgliedskörperschaften zu begrenzen (s. beispielsweise Vorlage 7/875).

So gab es bereits **1981** Forderungen, Krankenkassen und Rentenversicherungsträger zum Leistungsträger für die Hilfe zur Pflege für ältere Menschen und Menschen mit Behinderung zu machen oder diese Hilfe durch ein eigenständiges Gesetz abzusichern. Dieser Vorschlag wurde 1997 durch die Einführung der Pflegeversicherung teilweise umgesetzt.

Weiter wurde beispielsweise seitens des LWL (Schreiben des Landesdirektors an den Innenminister vom **16.11.1981**) gefordert,

- dass allein eine drohende seelische Behinderung als Anspruchsvoraussetzung für Leistungen des Sozialhilfeträgers nicht mehr zwingend Leistungen nach dem BSHG auslösen kann.

- das Gesetz über die Sozialversicherung Behinderter aufzuheben. Es verursache eine mit ganz erheblichem Verwaltungsaufwand verbundene Verschiebung von Finanzmassen zwischen dem überörtlichen Träger der Sozialhilfe und den Rentenversicherungsträgern.

Der Landschaftsausschuss bat den Landtag, das **Landesblindengeldgesetz** aufzuheben. Zudem wurde die Landesregierung aufgefordert, sich beim Bund dafür einzusetzen, dass die Blindenhilfe in ihrer Höhe den Zuwendungen für andere, vergleichbare Behinderungen angepasst wird (Beschluss des Landschaftsausschusses vom **20.11.1981**).

Die LWL-Arbeitsgruppe Kostenbegrenzung **1991** sowie die parlamentarische Haushalts- und Strukturkommission **1992** listeten zahlreiche, vom Gesetzgeber vorgegebene und zu hinterfragende Standards auf. Die beiden Landschaftsverbände nahmen hierzu Gespräche mit den beteiligten Ministerien auf.

Außerdem wurde die **Haushalts- und Strukturkommission 1992** seitens der Verwaltung darauf hingewiesen, dass die Integration von aus dem allgemeinen Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen eine wesentliche Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik ist, die als gesamtgesellschaftliches Problem begriffen und gelöst werden muss.

Im Rahmen des Haushaltsbegleitbeschlusses **2003** forderte der LWL den Gesetzgeber zu etlichen Gesetzesänderungen auf, u. a.:

- Resolution des Landschaftsausschusses am 14.02.2003, mit der der Bundesgesetzgeber aufgefordert wurde, angesichts der dramatischen Finanzentwicklung in der Eingliederungshilfe den **Anstieg der Vergütungen** nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG) spätestens ab dem Jahr 2005 durch geeignete gesetzliche Maßnahmen zu **begrenzen**.
- Aufforderung an den Bundesgesetzgeber, den § 91 Abs. 2 BSHG dahingehend zu ändern, dass der Unterhaltsanspruch gegen die Eltern nicht lediglich in Höhe von 26 EUR, sondern künftig in Höhe des Kindergeldes auf den Sozialhilfeträger übergeht.
- Aufforderung an den Bundes- und Landesgesetzgeber, das Blindengeld um 10 % und das Blindengeld bei Heimbetreuung von 50 % auf 25 % des Regelbetrages zu kürzen.
- Verlagerung der Zuständigkeit für ambulant betreutes Wohnen vom örtlichen auf den überörtlichen Sozialhilfeträger. Hieraus folgte später der Grundsatz „**ambulant vor stationär**“ (Kapitel 2.6).

Der LWL hat seine Vorschläge **2010** in die **Arbeitsgruppe „Standards“ der Gemeindefinanzkommission des Bundes** eingebracht. Der Abschlussbericht der Arbeitsgruppe umfasst 87 noch als verfolgungswürdig erachtete Standards. Rund 20 dieser Standards betreffen die Eingliederungshilfe. Für den LWL wichtige Ergebnisse, die zur weiteren Beratung dem zuständigen Bundesministerium bzw. der Arbeits- und Sozialministerkonferenz zugewiesen wurden, waren die

- Beteiligung des Bundes an den Kosten der Eingliederungshilfe,
- Abschaffung des § 43 a SGB XI,
- höhere Kostenbeteiligung der Behinderten selbst oder der Angehörigen durch andere Einkommensgrenzen, Kostenbeiträge zur Verpflegung, stärkere Unterhaltsrückgriffe.

Die genannten Vorschläge wurden jedoch zunächst nicht vollständig aufgegriffen.

Auch die Haushaltskonsolidierung **2010 – 2014** strebte zahlreiche Gesetzesänderungen an. Dazu gehörten u. a. die

- Gesetzesänderung beim **Blindengeld**. Die Gesetzesänderung konnte bis heute nicht erreicht werden. Sie wird über die Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe im Rahmen bundesweiter Aktivitäten weiter verfolgt.
- Forderung eines **Bundesteilhabegesetzes**.
- **Streichung § 43 a SGB XI**. Eine Streichung des § 43a SGB XI wurde bislang nicht erreicht.

Bezüglich der Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe und einer möglichen Beteiligung des Bundes an den Kosten war 2012 in der sog. Fiskalpakteinigung festgehalten worden, dass Bund und Länder ein neues Bundesleistungsgesetz erarbeiten und in Kraft setzen, das die rechtlichen Vorschriften zur Eingliederungshilfe in der bisherigen Form ablöst. 2013 war im Koalitionsvertrag der von CDU und SPD getragenen Bundesregierung vereinbart worden, ein Bundesteilhabegesetz zu erarbeiten, mit dessen Inkrafttreten der Bund zu einer Entlastung der Kommunen bei der Eingliederungshilfe beitragen werde.

Mittlerweile hat die Bundesregierung entschieden, die Verkopplung von Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe und finanzieller Entlastung der Kommunen aufzugeben. Nachdem in den Jahren 2015 und 2016 je eine Mrd. EUR den Kommunen als sog. Vorwegentlastung zur Verfügung gestellt worden ist, wird diese Summe im Jahr 2017 von 1 Mrd. EUR um 1,5 Mrd. EUR auf 2,5 Mrd. EUR erhöht. Im Jahr 2018 soll dann die Entlastungswirkung bei 5 Mrd. EUR liegen.

Allerdings fließen diese Mittel gemäß des vorgesehenen bundesweiten Verteilungsschlüssels (Erhöhung des Bundesanteils an den Kosten der Unterkunft und Heizung, Erhöhung des kommunalen Anteils an der Umsatzsteuer) in NRW nicht den Landschaftsverbänden als überörtlichem Träger der Sozialhilfe zu, sondern den Städten und Gemeinden.

3. Wirtschaftlichkeit durch Organisationsuntersuchungen

Der LWL hat kontinuierlich und umfassend Organisationsuntersuchungen – sowohl durch namhafte externe Beratungsunternehmen (u. a. Accenture, best practice consulting AG, Gemeindeprüfungsanstalt NRW, Kienbaum, Prognos, Steria Mummert) als auch durch die Organisationsentwicklung des LWL – durchgeführt und Verfahren, Strukturen und Prozesse auf Optimierungsmöglichkeiten untersucht, um so zu einer wirtschaftlicheren Aufgabenwahrnehmung beitragen zu können.

Innerhalb der einzelnen Fachbereiche erfolgen neben den seit 2000 durchgeführten und in der Anlage aufgeführten Organisationsuntersuchungen regelmäßig weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, die in der Anlage nicht separat aufgeführt sind.

3.1. Zentralen Einkaufskoordination (ZEK)

In Stufen wurde von 1997 bis 2002 die ZEK gegründet. Sie ist heute zuständig für die Durchführung sämtlicher Vergabeverfahren (ausgenommen Bauleistungen) ab einem Auftragswert von 10.000 EUR. Hauptgründe für die Einführung waren die großen Einsparmöglichkeiten und die organisatorischen Verbesserungspotenziale, die durch die Zusammenfassung der Einkaufsprozesse realisiert werden sollten. Es sollte die Chance genutzt werden, die Einkaufskonditionen durch Nachfragebündelungen und den Abschluss von Rahmenverträgen erheblich zu verbessern und gleichzeitig die Beschaffungsprozesse, die Aufbauorganisation, die Rechtssicherheit im Verfahren und den Service für die Dienststellen des LWL zu optimieren.

Ein weiterer Anlass war die Entwicklung der vergaberechtlichen Rahmenbedingungen für öffentliche Auftraggeber, die die Anforderungen an Einkäufer und ausschreibende Stellen deutlich erhöht hatten und den Aufbau eines internen Kompetenz- und Dienstleistungszentrums erforderlich werden ließ.

Die ZEK hat in den letzten zehn Jahren über 3.200 Ausschreibungen mit einem Gesamtvolumen von ca. 1,23 Mrd. EUR durchgeführt. Dabei konnten die kalkulierten Planzahlen bzw. alte Konditionen durch Bündelung der Nachfrage, Optimierung der Standards und Verstärkung der Wettbewerbssituation insgesamt um ca. 110 Mio. EUR unterschritten werden.

Seit mehreren Jahren hat sich der LWL im Bereich der interkommunalen Kooperationen, insbesondere mit dem Landschaftsverband Rheinland, den Werkstätten für behinderte Menschen und den heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen etabliert und weitere Vorteile verschafft. Seit 2013 bietet die ZEK auch den Mitgliedskörperschaften aktiv an, sich an Ausschreibungen von Rahmenverträgen zu beteiligen, um so einerseits von den vorteilhaften Konditionen profitieren und darüber hinaus Arbeitserleichterungen im Bereich „Beschaffungswesen“ erwirken zu können.

Die ZEK wurde im November 2008 auf der Messe „Moderner Staat“ im Shared-Services-Wettbewerb - „Die besten Dienstleistungszentren in der öffentlichen Verwaltung“ in der Kategorie „Beste Umsetzung“ ausgezeichnet.

Weiterhin erhielt die ZEK durch die GPA in ihrem Prüfbericht 2011 Bestnoten. Sie stellte fest: *„Der LWL hat mit der Einrichtung der ZEK Rahmenbedingungen geschaffen, die eine optimale Ausnutzung von Synergieeffekten ermöglicht“.*

3.2. Bau- und Liegenschaftsbetrieb

Der LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb bündelt als interner Dienstleister alle beruflichen Belange des LWL. Daneben obliegen dem LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft des LWL.

Durch die Zusammenlegung der Bereiche Hochbau und Liegenschaften sowie der Nachrichtentechnik zur eigenbetriebsähnlichen Einrichtung LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb zum 01.01.2004 wurde die Basis zur Erschließung weiterer Wirtschaftlichkeitspotenziale in der Aufgabenwahrnehmung gelegt, u. a. durch

- Reduzierung von Schnittstellen,
- den Aufbau eines vom Grundsatz her zentral ausgerichteten „Mieter-/Vermietermodells“,
- Bündelung aller mit der Gebäudenutzung verbundenen Folgekosten in Form der Miete und damit Bereitstellung transparenter Grundlagen für Investitionsentscheidungen und deren Kostenauswirkungen,
- Durchsetzung einheitlicher Standards hinsichtlich der Funktionsanforderungen, Materialien und der Energieeffizienz von Gebäuden unter besonderer Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit,
- Abbau von technischem Personal in den Einrichtungen und Konzentration der Nutzer auf die jeweiligen Kerngeschäfte,
- effiziente Wahrnehmung von Betreiberpflichten,
- systematische Vermarktung von nicht mehr benötigten Grundstücksflächen durch die planungsrechtliche Aufwertung und Erschließung zu Wohnbauland (z. B. Projektentwicklungsmaßnahmen in Lengerich und Gütersloh),
- Optimierung von Raumbelugung/-nutzung sowie Umzugsplanungen aufgrund detaillierter Informationen über den Gebäudebestand durch eine zentrale Bestandsdatenerfassung zu den Gebäuden und Liegenschaften,
- Verbesserung der politischen Steuerungsfähigkeit durch Bündelung der Investitions- und Instandhaltungsaufwände im Wirtschaftsplan des LWL-Bau- und Liegenschaftsbetriebs.

Die Einführung des Mieter-/Vermietermodells und der damit verbundenen Refinanzierung von Instandhaltungsaufwänden als Bestandteil der Miete haben zu einer Verstetigung der Mittelansätze und zu Kostentransparenz geführt.

Der Bau- und Liegenschaftsbetrieb konnte bis dato zahlreiche Erfolge verbuchen. So sanken die Energieverbräuche und die Energiekosten dank der Umsetzung der energiepolitischen Beschlüsse und der KII-Maßnahmen sowie günstiger Ausschreibungsergebnisse erheblich (vgl. Fortschreibung Energiepolitisches Konzept des LWL, Anlage zu Vorlage 13/1585).

3.3. Zusammenführung der IT

Im Bereich der IT beim LWL wurden ab dem Jahr 2003 umfassende Organisationsanalysen und Neuorganisationen durchgeführt. Die organisatorischen Strukturen wurden analysiert und optimiert. So konnten Organisationseinheiten und Stellen, die Leistungen mit Bezug zur Informationstechnologie erbringen, in der LWL.IT Serviceabteilung zusammengeführt werden.

Prozesse im IT-Bereich konnten entscheidend optimiert werden. Durch die Einsparung von Stellen, die Verringerung von Schnittstellen sowie die Bündelung von Leistungen wurde die Effizienz im Aufgabenbereich der Informationstechnologie somit entscheidend erhöht:

- Die Aufgaben des so genannten First-Level-Supports wurden in der Organisation eines User Help Desks an einen externen Dienstleister übertragen.
- Bei den internen Prozessen und der eingesetzten Hard- und Software wurden LWL-weite Standards implementiert und somit die Organisation und die IT-Infrastruktur beim LWL nachhaltig konsolidiert.
- Einsparpotenziale konnten im Einkauf und im laufenden Betrieb realisiert werden.
- Darüber hinaus wurde durch Einführung des sog. ITIL-Serviceprozessmodells eine Standardisierung der IT-Serviceleistungen erzielt.

Zur Steuerung der Leistungen im Bereich IT-Service beim LWL wurden zwischen den Fachbereichen und der LWL.IT Serviceabteilung Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen, in denen Leistungen, Preise und Kriterien zur Leistungsmessung festgeschrieben sind und somit ein verlässlicher Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten gegeben ist.

Zur Optimierung der strategischen Steuerung wurde unter der Geschäftsführung der Organisationsentwicklung ein LWL-weit wirkendes IT-Steuerungsgremium eingerichtet.

Die interne Struktur der LWL.IT Serviceabteilung entspricht heute den Standards eines modernen, wirtschaftlichen und prozess- und kundenorientierten IT-Dienstleisters im öffentlichen Bereich.

3.4. Weitere Organisationsänderungen

Zu den in der Anlage 1 aufgeführten weiteren Organisationsänderungen gehören u. a.

- die Zusammenlegung der Haupt- und Personalabteilung,
- die Zusammenlegung der Abteilungen Kämmerei und Hauptkasse zur LWL-Finanzabteilung,
- die Zusammenfassung der Bereiche Personal, Organisation und IT mit der LWL-Finanzabteilung im Geschäftsbereich des Ersten Landesrates,
- die Zusammenlegung der LWL-Ämter für Denkmalpflege sowie für Landschafts- und Baukultur zu einem gemeinsamen Kulturdienst LWL-Denkmalpflege, Landschafts- und Baukultur in Westfalen mit dem Ergebnis einer grundlegenden Änderung der Aufbauorganisation mit nachfolgenden vier Stelleneinsparungen,
- der Abbau einer Hierarchieebene und die Stellenreduzierung im LWL-Rechnungsprüfungsamt.

3.5. Ausgliederung von Aufgaben (Outsourcing)

Seit Jahren werden Aufgaben, die nicht zu den Kernaufgaben zählen, wie z. B. Reinigungsleistungen, Winterdienstleistungen, Grünflächenpflege, Kurierdienstleistungen, Druckereidienstleistungen an Firmen über Ausschreibungen vergeben. Aber auch pflichtige Aufgaben, wie z. B. die Vorhaltung des betriebsärztlichen Dienstes, wurden extern vergeben.

Entscheidungsparameter für ein Outsourcing waren in der Vergangenheit vorwiegend Wirtschaftlichkeitserwägungen, aber auch qualitative Aspekte. So konnten z. B. in den Bereichen Kurierdienstleistungen und Fertigung von Druckereiprodukten Einsparungen von nahezu 50 % erreicht werden.

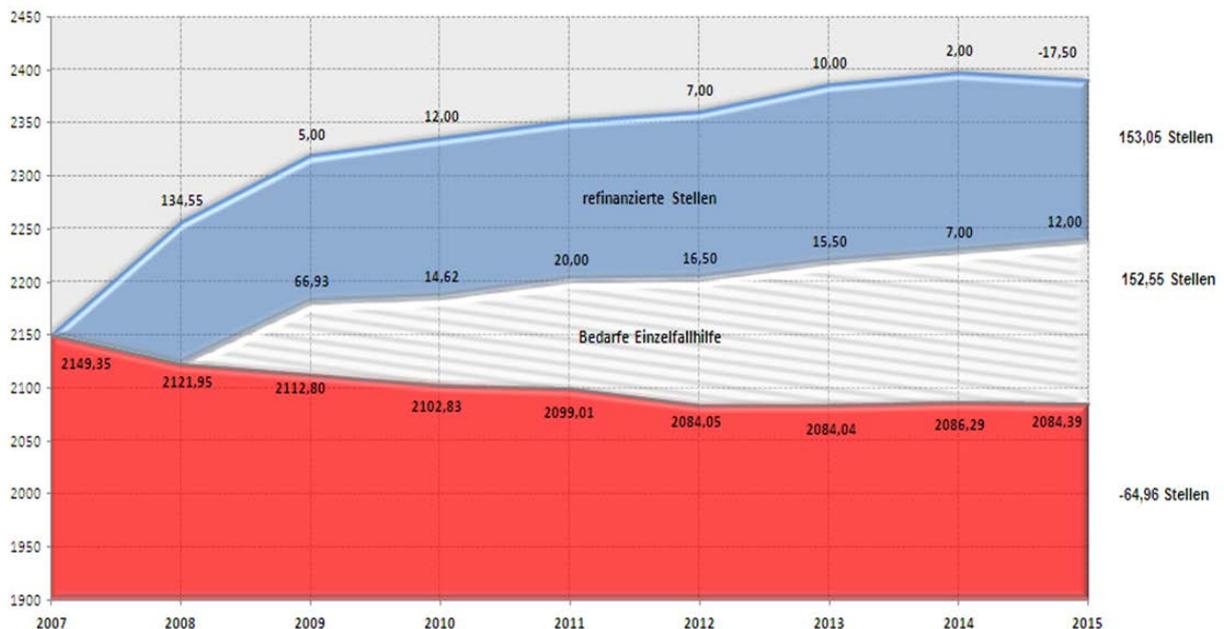
Reinigungsdienstleistungen werden seit Jahrzehnten im Bereich der Hauptverwaltung durch Fremdfirmen erbracht. Ein Umstieg auf Eigenreinigung würde eine erhebliche Erhöhung des Personalbestandes und die Notwendigkeit von hohen Erstinvestitionen (Reinigungsgeräte, Ausrüstung etc.) zur Folge haben. Wirtschaftlichkeitsvergleiche in den Jahren 2008 und 2013 haben ergeben, dass eine Umstellung auf Eigenreinigung erhebliche Kostensteigerungen nach sich ziehen würde.

Auch in anderen Dienstleistungsbereichen, wie der Grünflächenpflege oder im Bewachungsdienst werden durch die externe Vergabe rd. 45 % der Kosten eingespart (Vorlage 13/1550).

4. Maßnahmen in der Personalwirtschaft

4.1. Allgemeines

Der LWL betreibt eine restriktive Personalpolitik. Das verdeutlicht folgende Grafik, die die Entwicklung des Stellensolls seit 2007 zeigt:



Die rote Fläche zeigt den Verlauf des Stellensolls ohne die neuen Stellen in der Einzelfallhilfe und ohne die refinanzierten Stellen.

Die blauen und die grauen Flächen tragen die Entwicklung inkl. der zusätzlichen Stellen für die Einzelfallhilfe und für refinanzierte Aufgaben ab.

Insgesamt wurden im dargestellten Zeitraum 153,05 refinanzierte Stellen (inkl. Übernahme der Versorgungsverwaltung vom Land) und 152,55 Stellen in der Eingliederungshilfe für die Einzelfallhilfe zusätzlich eingerichtet. Die Stellenbedarfe der Einzelfallhilfe werden seit 2009 durch die fortschreibungsfähige, extern ermittelte Personalbedarfsbemessung PersoPlan ermittelt.

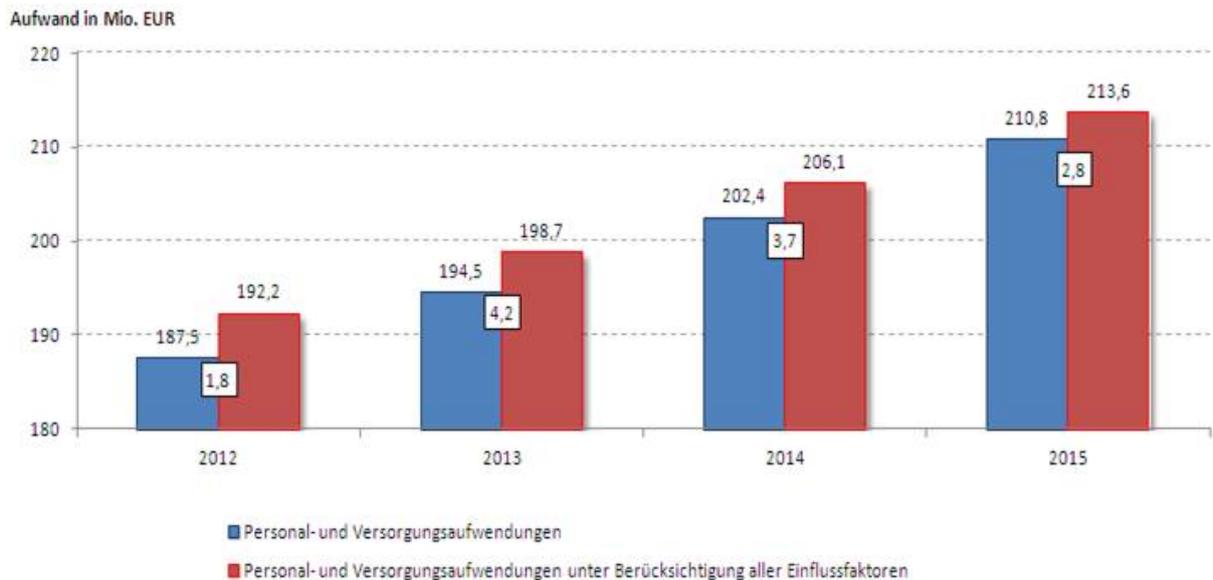
Es zeigt sich, dass ohne refinanzierte und PersoPlan-Stellen in der Eingliederungshilfe das Stellensoll des LWL seit 2007 insgesamt um fast 65 Stellen zurückgegangen ist, obwohl durch neue und komplexere Aufgaben in einzelnen Bereichen Stellenzuwächse erforderlich waren.

Beispiele für Stellenzuwächse, die somit kompensiert werden konnten:

- 5,12 Stellen wegen Novellierung Landespersonalvertretungsgesetz (2012 und 2013)
- 3,50 Stellen in der LWL.IT für die Wartung der Medien in den LWL-Schulen, ein kontinuierliches Patchmanagement und zur technischen Betreuung der elektronischen Rechnungslegung sowie des Fachverfahrens ANLEI
- 3,00 Stellen Betriebskita
- 3,00 Stellen Personalentwicklung
- 4,32 Stellen LWL-Landesjugendamt, Schulen, Koordinationsstelle Sucht: Koordination IT-Fachverfahren, Kinder- und Jugendförderplan NRW, Beratungshaus Münster, Bildungs- und Teilhabepaket, Kompensation des Wegfalls der Zivildienstleistenden
- 1,00 Stellen Personalbemessung ZVE, Beratung und Koordination der LWL-Kultureinrichtungen
- 1,00 Stellen Leitung Kloster Dalheim
- 1,00 Stellen Rechnungsprüfungsamt (gestiegene Prüfungsbedarfe)
- 1,00 Stellen Demografieprojekt (Gesundheitsmanager/-in)
- 1,00 Stellen Heimaufsicht

4.2. Weitere kostensteuernde Maßnahmen im Personalbereich

Die restriktive Haushaltsplanung gilt auch im Bereich der Personal- und Versorgungsaufwendungen. So konnten beispielsweise allein in den Jahren 2012 bis 2015 durch restriktive Vorgaben sowie die jährliche personen- und stellenscharfe Planung unter Verzicht auf eine pauschale Fortschreibung rd. 2,5 bis 3,0 Mio. EUR p.a. eingespart werden.



Die Steigerungen im Bereich Personal- und Versorgungsaufwendungen konnten weitestgehend damit auf die tariflichen und besoldungsmäßigen Steigerungen begrenzt werden – Mehrbedarfe, Stufensteigerungen und Beförderungen konnten kompensiert werden.

Nachfolgende Eckpunkte haben darüber hinaus dazu beigetragen, dass unabweisbare Mehraufwendungen (z. B. durch Tarifsteigerungen) zum Teil kompensiert werden konnten:

- Beibehaltung personalwirtschaftlicher Instrumente wie z. B. grundsätzliche Einhaltung einer Wiederbesetzungssperre, Verlängerung befristeter Arbeitsverträge nur bei Bedarf, Altersteilzeit für Beamtinnen und Beamte nur bei Wegfall der Stelle. Diese personalwirtschaftlichen Instrumente werden seit Jahren für die Haushaltsplanung vorgegeben.
- Verzicht auf eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB) für Beamtinnen und Beamte. Das Ausschüttungsvolumen hätte für die Jahre 2010 – 2014 rd. 2,7 Mio. EUR betragen.
- Begrenzung der Arbeitsbefreiung an Rosenmontag auf einen halben Tag.
- Kein Freizeitausgleich für die Tätigkeit als Wahlhelferin bzw. Wahlhelfer.
- Auf der Basis der Anwendung des Leistungsgedankens gehen die Wartezeiten bei Beförderungen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus.
- Wegfall des ganztägigen Betriebsausflugs.

- Einführung / Erhöhung der Parkplatzgebühren für die Beschäftigten des LWL.
- Erhöhung der Kantinenpreise für die Beschäftigten des LWL.

4.3. Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) wirkt in den Aufgabenbereichen PE-Ausbildung, PE-Fortbildung und PE-Instrumente/–Beratung mit kostengünstigen, effektiven und zukunftsorientierten Maßnahmen darauf hin, dass sowohl neue Beschäftigte für den LWL gewonnen werden als auch die im LWL bereits tätigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Führungskräfte am richtigen Ort das Richtige tun. Das ist wirtschaftlich und vorausschauend. Seit 2000 wurden dafür im gesamten LWL Personalentwicklungsinstrumente eingeführt und weiterentwickelt. Folgende Personalentwicklungsinstrumente dienen dazu, derzeitige und zukünftige Herausforderungen vor dem Hintergrund einer finanziell restriktiven Haushaltsführung zu meistern:

- Personalführungsleitlinien (PFL)
- Gespräch Führung und Zusammenarbeit (GFZ)
- Mitarbeitergespräch (incl. Zielvereinbarungen) (MAG)
- Führungskräftequalifizierung (FKQ) und deren Nachhaltigkeitsinstrumente in Form von Führungskräftezirkeln (FKZ) und Führungskräftefachschulungen
- Internes Fortbildungsprogramm für alle Beschäftigten des LWL
- Ausbilderworkshops zur Erhaltung der Ausbildungsqualität.

Alle genannten Personalentwicklungsinstrumente unterstützen die Beschäftigten des LWL dabei, ihre tägliche Aufgabenerledigung leistungsstark für die Menschen in Westfalen-Lippe zu vollbringen. Dabei gewinnt die Bewältigung von Veränderungsprozessen durch geänderte (finanzielle) und demografische Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung. Daher wird auch das Thema: „Gesundheitsvorsorge“ verstärkt in das Fortbildungsangebot für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufgenommen.

4.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der LWL hat entschieden, ein ganzheitlich und langfristig angelegtes systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen. In diesem Zusammenhang ist auf der Grundlage eines entsprechenden Beschlusses des Landschaftsausschusses im Stellenplan 2014 erstmals eine Stelle für einen Gesundheitsmanager/ eine Gesundheitsmanagerin etatisiert worden. Die Stelle ist zum 01.04.2014 besetzt worden.

Neben einem erheblichen Nutzen für die Beschäftigten bietet das systematische Betriebliche Gesundheitsmanagement einen hohen, auch wirtschaftlichen Nutzen für den LWL als Arbeitgeber:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch gesunde, motivierte, leistungsbereite und leistungsfähige Beschäftigte
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Senkung von Fehlzeiten, Präsentismus, krankheitsbedingten Kosten und Kosten für die Wiedereingliederung

- Höhere Qualität der Arbeitsergebnisse
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Bindung von qualifiziertem Personal an das Unternehmen, langfristiger Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber im demografischen Wandel (Unternehmensimage)

5. „Schwarze Null“ bei den eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen

Bereits beim Haushaltsbegleitbeschluss 2003 war die „Schwarze Null“ Vorgabe für die LWL-Kliniken sowie Pflege- und Fördereinrichtungen. Auch für die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen der Jugendhilfe und des Maßregelvollzugs gilt die „Schwarze Null“. Um die „Schwarze Null“ zu erreichen, und damit eine Umlagebelastung durch die Betriebskosten zu vermeiden, wurden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt; bei den LWL-Kliniken, Pflege- und Fördereinrichtungen z. B.

- Optimierung von Stationsgrößen im LWL-PsychiatrieVerbund,
- Wählerleistungserlössteigerung im LWL-PsychiatrieVerbund durch verbesserte Unterbringungsstandards,
- Trennung der Leistungsbereiche Krankenhaus, Pflege und Wohnverbund, so dass gezielt im jeweiligen Bereich investiert wird unter Berücksichtigung der jeweiligen Refinanzierungsmöglichkeiten und das Personal gezielter in den jeweiligen Sparten für die betreffenden Patienten und Bewohner eingesetzt wird.
- Einführung von Behandlungspfaden im Krankenhausbereich, wodurch der Behandlungsprozess optimiert und standardisiert wird.
- Bündelung der Dienstleistung „Küche“ in den regionalen Netzen,
- Optimierung der Wirtschaftlichkeit in den Servicebereichen „Wäscherei und Reinigung“ durch jeweils optimiertes Out- oder Insourcen,
- laufender Verkauf nicht mehr benötigter Randbereiche, freiwerdender Gebäude, Grundstücke.

Seit einigen Jahren weisen die Jahresabschlüsse des LWL-PsychiatrieVerbunds nicht nur die „Schwarze Null“ in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) aus, sondern erhöhen darüber hinaus die Rücklagen zur Finanzierung der Investitionsprogramme.

Durch Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung (siehe Kapitel 3 und 4) wurde die Effizienz der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Dies geht mit einer bedeutsamen Optimierung von Arbeitsabläufen, aber auch Arbeitsverdichtung einher.

Aufgrund der Organisations- und Personalentwicklung konnte die Quantität und Qualität der Leistungen erheblich gesteigert werden. So können z. B. in der LWL-Abteilung für Krankenhäuser und Gesundheitswesen, LWL-PsychiatrieVerbund Westfalen mit dem gleichen Personalbestand

- die steigende Nachfrage bei der Versorgung psychisch kranker Menschen (Fallzahlen),
- eine größere Differenzierung der Angebote und
- höhere rechtliche Anforderungen

abgedeckt werden.

6. Liquiditätsverbund, Zins- und Schuldenmanagement

Der LWL hat im Rahmen seines Liquiditätsmanagements einen Liquiditätsverbund eingerichtet. Hierzu zählen im Wesentlichen rund 200 Mio. EUR der Einrichtungen des LWL-PsychiatrieVerbundes Westfalen, der LWL-Jugendheime und des LWL-BLB sowie weitere ca. 70 Mio. EUR aus Beständen der Ausgleichsabgabe. Teilweise werden diese internen Mittel im Auftrag der jeweiligen Einrichtung für Laufzeiten zwischen 3 und 12 Monaten bei unterschiedlichen Banken angelegt, so dass der Kernverwaltung tatsächlich rund 130 Mio. EUR frei zur Verfügung stehen. Dadurch ist es dem LWL möglich, notwendige Kreditaufnahmen zur Liquiditätssicherung insgesamt zu senken. Diese „freien“ internen Mittel werden, ähnlich der externen Liquiditätskredite, marktgerecht verzinst. Unter dem Strich ergeben sich für den LWL verbesserte Kreditkonditionen und für die Einrichtungen des LWL-Liquiditätsverbundes verbesserte Geldanlagekonditionen.

Beim LWL wird ein aktives Zins- und Schuldenmanagement durchgeführt. Im Rahmen des Zins- und Schuldenmanagements erfolgen Zinssicherungen in der Regel über Kredite in Verbindung mit Derivaten (Liquiditätskredit- und Investitionskreditportfolio). Durch diese Trennung von Liquidität und Zinsbindung konnten im Jahr 2014 im Vergleich zu einer herkömmlichen Kommunalkreditfinanzierung rund 1,1 Mio. EUR eingespart werden.

7. Nachhaltiges Energiekonzept

Der LWL spart bereits seit 1978 systematisch Energie. Der Energieverbrauch entwickelte sich wie folgt:

Energieträger	1978	1990	2012
Heizenergie MWh	377.206	261.938	205.518
Stromenergie MWh	28.686	36.245	33.554
LWL-Gesamtenergieverbrauch MWh	405.892	298.183	239.072

Unter Berücksichtigung des Witterungseinflusses und des Flächenzuwachses reduzierte sich der Heizenergieverbrauch von 1990 bis 2012 um 49,2 % sowie der Fremdstrombezug um 24,0 %. Neben den gesunkenen Energieverbräuchen sanken die Energiekosten dank günstiger Ausschreibungsergebnisse gegenüber 2009 um 17 %. Die Energieeinsparungen wurden durch konsequent energieeffizientes und wirtschaftliches Bauen und Sanieren sowie ein Energiedatenmanagement (EDM) erreicht.

Hierzu hat der LWL eine Leitlinie erlassen, deren Ziel es ist, bei allen Bauvorhaben die Summe aus Investitions- und Betriebskosten über die Lebensdauer der Gebäude zu minimieren.

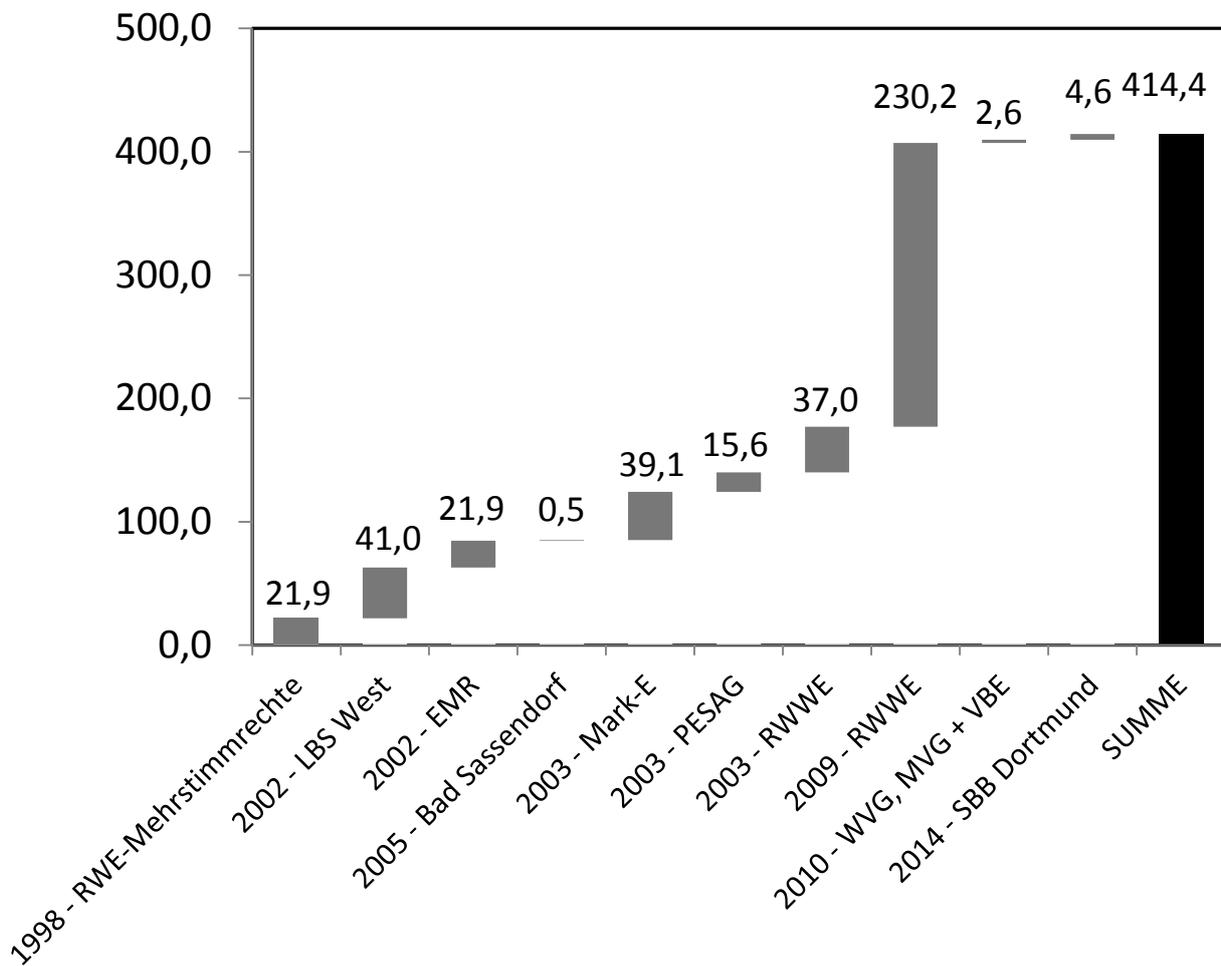
Für das Energiedatenmanagement (EDM) wurden 4,32 Mio. EUR aus dem Konjunkturpaket II verwendet. Eine repräsentative Auswertung zeigte, dass durch die Erkenntnisse aus dem EDM der Energieverbrauch in den ersten Jahren bereits im Mittel um ca. 3,8 % sank. Es kann dementsprechend davon ausgegangen werden, dass die Einsparung in 2013 ca. 490.000 EUR betrug.

Auf der Grundlage der Leistungsdaten aus dem EDM können die Fernwärmelieferverträge auf die tatsächlich notwendigen Anschlussleistungen angepasst werden, wodurch sich die Energiekosten für Fernwärme um ca. 88.500 EUR p. a. verringern. Kesselanlagen können aufgrund der EDM-Daten verbrauchsorientiert erneuert werden. Dadurch reduzieren sich die Investitionen um mindestens 253.000 EUR jährlich. Das EDM ermöglicht, verbrauchsabhängige Energieausweise zu erstellen. Zum einen sind diese aussagekräftiger, zum anderen spart der LWL ca. 45.000 EUR p. a.

8. Steuernde Maßnahmen bei den Unternehmensbeteiligungen

Der LWL hat seinen Beteiligungsbestand in den letzten Jahren angesichts der anhaltend schlechten Haushaltslage und aufgrund der Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen immer wieder kritisch überprüft. Aus finanziellen Gründen, zur Senkung der haushalterischen Risiken des Verbandes und wegen veränderter rechtlicher Zuständigkeiten wurde ein Großteil des Beteiligungsbestandes aufgegeben. Der Landschaftsverband hat die dabei erzielten Einnahmen dafür genutzt, den Anstieg der Umlage zu begrenzen, Schulden zu tilgen und Investitionen zu finanzieren:

Die Erlöse ausgewählter Beteiligungsverkäufe gibt folgende Grafik wieder:



Die beim Abbau des Beteiligungsbestandes erzielten Einmalerträge haben die Haushaltsprobleme des LWL nur zeitweilig abmildern, nicht aber dauerhaft lösen können. Eine Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen ist ohnehin nur dann haushalterisch sinnvoll, wenn eine Beteiligung keinem öffentlichen Zweck mehr dient oder dieser Zweck durch andere öffentliche Träger sicher gestellt werden kann und der bei einem Unternehmensverkauf erzielte Veräußerungsgewinn nachhaltig eingesetzt wird. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn ein Veräußerungsgewinn zur Schuldentilgung eingesetzt wird und die dadurch eingesparten Zinsen höher als die fortfallenden laufenden Erträge (Dividenden) sind.

Vor diesem Hintergrund hat der LWL seine Beteiligungsunternehmen neben der Erzielung von Erträgen durch Beteiligungsverkäufe laufend auch durch strategische Entscheidungen in seine Haushaltskonsolidierungsbemühungen einbezogen. Daneben hat sich der LWL bemüht, die Umlage auch durch andere Maßnahmen im Beteiligungsbereich zu entlasten:

- Fusion von Westfälischer Provinzial und Provinzial Nord Brandkasse zur Provinzial NordWest-Gruppe zum 01.01.2005,
- Verfünfachung der von der Provinzial NordWest-Gruppe gezahlten Dividende seit dem Geschäftsjahr 2005,

- laufende Optimierung der kommunalen RWE-Beteiligungsstruktur unter Federführung des LWL,
- Refinanzierung der Beiträge zu WestLB-Stützungsmaßnahmen wie z. B. die stille Einlage in 2003 (147 Mio. EUR) und der Phoenix-Risikoschirm von 2008 (120 Mio. EUR) nicht über die Umlage, sondern über die Tochtergesellschaft WLW GmbH,
- Aufgabe der NRW.BANK-Beteiligung im Zuge der WestLB-Abwicklung im Frühjahr 2011, um eine Inanspruchnahme einer vom LWL zu Gunsten der NRW.BANK abgegebenen Wertgarantie für deren WestLB-Beteiligung in dreistelliger Mio. EUR-Höhe zu vermeiden,
- Begrenzung des finanziellen Risikos aus der WestLB-Abwicklung auf einen Haftungshöchstbetrag bei der Ersten Abwicklungsanstalt von 25,9 Mio. EUR seit 2012 an Stelle eines Risikos aus der nachlaufenden Gewährträgerhaftung für die WestLB in Mrd. EUR-Höhe zum Anfang des Jahrzehnts. Absenkung der Haftungsquote bei der Ersten Abwicklungsanstalt von ursprünglich 6,1 % auf 0,9 % zum 01.01.2010,
- zusätzliche Erträge durch die Ausschüttung von rd. 26,2 Mio. EUR netto durch die WLW an den LWL von 2011 – 2013.

9. Frühere Konsolidierungsrunden, Prüfungen der Gemeindeprüfungsanstalt NRW

9.1. Überblick

Der LWL konsolidiert seinen Haushalt permanent. Neben fortlaufenden Maßnahmen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit wurden seit 1981 folgende **Konsolidierungsrunden** durchgeführt:

1981 - 1983	Diskussion der Leistungen des LWL: Ziel waren Einsparungen durch Veränderung oder Wegfall von Leistungen
1987/88	Grundlegende Prüfung der Aufgabenwahrnehmung: Insgesamt 22 Bereiche wurden näher untersucht. Umsetzung beginnend mit der Haushaltsplanung 1988.
1991	Arbeitsgruppe Kostenbegrenzung: Es wurde jede Haushaltsposition auf die unabdingbare Erforderlichkeit dem Grunde und der Höhe nach geprüft, woraus sich eine Vielzahl von Reduzierungen und Streichungen ergab. Darüber hinaus hat die Gruppe Umstrukturierungsvorschläge unterbreitet.
1992	Parlamentarische Haushalts- und Strukturkommission: Es wurden mittel- und langfristige Einsparmöglichkeiten erarbeitet inklusive Aufgabenkritik über den gesamten LWL: Reduzierung von Standards, Umfang des Leistungsangebots, Veränderung der Aufgabenwahrnehmung.

1995	Haushaltssicherungskonzept: Im Haushaltssicherungskonzept sind erhebliche Konsolidierungsbemühungen sowohl in den vergangenen Jahren als auch im Finanzplanungszeitraum 1995-1999 bezogen auf alle Aufgabenfelder im Einzelnen erläutert.
2001/02	Aufgabenkritik: Mehr als 60 umfangreiche aufgabenkritische Vorlagen aus dem gesamten Aufgabenspektrum
2003	Haushaltsbegleitbeschluss 2003: Prüfung aller Möglichkeiten zur weiteren Personal- und Sachkostenreduzierung: 106 Vorschläge, zahlreiche Einzelvorlagen
2009-2014	Haushaltskonsolidierungsprogramm 2010-2014: verwaltungsinterne Arbeitsgruppe mit Vertreten aus allen Dezernaten

Außerdem ist der LWL zwei Mal von der Gemeindeprüfungsanstalt NRW überörtlich geprüft worden:

2004/05	Prüfung Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA): Umsetzung von Empfehlungen zur Kostendämpfung und Effizienzsteigerung
2010/11	Prüfung Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA): Bestätigung der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung und Anerkennung erheblicher Konsolidierungsanstrengungen

In den folgenden Ziffern werden nur zusammenfassend die z. T. sehr umfangreichen Ergebnisse der Konsolidierungsrunden dargestellt. Die wichtigsten der Maßnahmen sind dabei schon in den Ziffern 2 - 8 dargestellt worden.

9.2. Ergebnisse der Konsolidierung in den Jahren 1981 bis 2014

Diskussion der Leistungen des LWL 1981 - 1983

Im Jahre 1981 wurden dem Landschaftsausschuss 64 Einzelvorschläge zur Haushaltskonsolidierung unterbreitet. Dabei ging es unter anderem um folgende Vorschläge:

- Personalabbau,
- Organisationsuntersuchung Hochbauabteilung (heute: Bau- und Liegenschaftsbetrieb),
- Einsparung von Sachkosten, Bauunterhaltung und starke Einschränkung der Investitionstätigkeit,
- Reduzierung der Kosten für Schülerbeförderung,

- Sozialhilfe: Begrenzung der Kostensteigerung in stationären Einrichtungen
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe, um Möglichkeiten der Begrenzung der Betriebsverluste der Fachkrankenhäuser des LWL zu untersuchen.

Ergänzend wurden dem Innenminister NRW Überlegungen übersandt, die Vorschläge dazu enthielten, auf welche Weise die Sozialhilfenaufwendungen der Landschaftsverbände spürbar vermindert werden können.

Grundlegende Prüfung der Aufgabenwahrnehmung 1987/88

Ende 1987 / Anfang 1988 fand eine grundlegende Überprüfung der Aufgabenwahrnehmung statt. Der Haushaltsfehlbedarf 1987 von rd. 20 Mio. EUR und die sich aus dem Finanzplan 1986 - 1990 ergebende weitere defizitäre Haushaltsentwicklung waren Anlass für den Innenminister NW, die Haushaltssatzung 1987 nicht vorbehaltlos zu genehmigen und Einsparungs- und Konsolidierungsmaßnahmen zur Erlangung des Haushaltsausgleichs anzuregen.

Diese Anregungen wurden vom LWL in die zu diesem Zeitpunkt bereits fortgeschrittene eingehende Überprüfung seiner Aufgaben mit übernommen. Im Rahmen dieser Überprüfung wurden insgesamt 22 Bereiche näher untersucht. Die getroffenen Entscheidungen wurden zum Teil kurzfristig umgesetzt und bereits bei der Festsetzung der Haushaltsansätze für das Jahr 1988 berücksichtigt.

Arbeitsgruppe Kostenbegrenzung 1991 sowie parlamentarische Haushalts- und Strukturkommission 1992

Der Haushalts- und Strukturkommission wurden 81 Maßnahmen am 24.11.1993 vorgelegt:

- Eingliederungshilfe: Für den Bereich des LWL wurde im April 1993 die „Allgemeine Vereinbarung – Pflegesätze der voll- und teilstationären Einrichtungen 1993 – 1995“ geschlossen. Die hieraus zu erzielenden Einsparungen ab 1994 wurden mit rd. 30 Mio. EUR beziffert.
- Werkstätten für behinderte Menschen:
 - Pauschalierung / Budgetierung der Sachkosten,
 - Reduzierung der Fahrtkosten durch konsequente Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel soweit möglich,
- Auflistung zahlreicher durch den Gesetzgeber vorgegebener Standards:
 - Bauliche Standards, u. a. Wohnheimbestimmungen, Brandschutz- und Unfallverhütungsvorschriften,
 - Alten- und Pflegeheime: Heimgesetz, Heimmindestbauverordnung, Wohnheimbestimmungen, Brandschutzvorschriften.

Aus Sicht des LWL waren die Standards teilweise überzogen. Daher haben beide Landschaftsverbände Gespräche mit den beteiligten Ministerien aufgenommen.

Haushaltssicherungskonzept 1995

Grundaussage des 1995 erstmals vorgelegten Haushaltssicherungskonzeptes war, die Defizite der Haushaltsjahre 1995 und 1996 aus erwarteten Entlastungen bei der stationären Pflege durch die Pflegeversicherung in 1997 und 1998 abzudecken. In den Folgejahren gelang die Konsolidierung bei gleichzeitiger Hebesatzsenkung auch wegen steigender Umlagegrundlagen.

Im Haushaltssicherungskonzept sind die erheblichen Konsolidierungsbemühungen in den Vorjahren und im Finanzplanungszeitraum 1995 – 1999 für alle Aufgabenfelder des LWL erläutert.

Insbesondere aber durch die Entlastungen aus der Pflegeversicherung konnte der Hebesatz der Landschaftsumlage stufenweise von 18,5 % in 1996 auf 14,3 % in 2002 reduziert werden.

In 2001 waren die durch die Einführung der Pflegeversicherung und die Haushaltskonsolidierung gegebenen Einspareffekte durch die jährlichen Steigerungen der Sozialleistungen verbraucht: Es wurde bereits von jährlichen Steigerungen der Eingliederungshilfe von 50 – 75 Mio. EUR ausgegangen. Dem begegnete der LWL durch eine neue Konsolidierungsrunde, nämlich der Aufgabenkritik 2001/02.

Aufgabenkritik 2001/02

Die politischen Gremien haben sich 2001 und 2002 mit mehr als 60 umfangreichen aufgabenkritischen Vorlagen aus dem gesamten Aufgabenspektrum des LWL befasst. Unter anderem wurde(n)

- die Personalstandards in den Schulen gesenkt: Durch personalwirtschaftliche Maßnahmen wurde eine strukturelle Verbesserung von 1,1 Mio. EUR (gut 10 % der nicht durch Einnahmen gedeckten Personalkosten) erzielt. 2002 wird ein weiterer Sparbeitrag von 0,8 Mio. EUR aus Personal- und Sachkosten erbracht.
- die Investitionskostenförderung nach dem Landespflegegesetz geändert,
- ein neues Entgeltrecht in der Behindertenhilfe eingeführt,
- Zuschüsse für den Aufbau des Westfälischen Industriemuseums reduziert,
- die zentrale Restaurierungswerkstatt Haus Lüttinghof in Gelsenkirchen geschlossen (Unterdeckung 2003: 1.683.300 EUR).

Es wurde untersucht, wo durch eine stärkere Zusammenfassung von gleichwertigen Dienstleistungsfunktionen Synergieeffekte erzielbar sind. Resultat dieser Untersuchung war u. a. eine stärkere Koordination der Einkaufsaktivitäten durch die Schaffung einer Zentralen Einkaufskoordination (siehe Kapitel 3.1) und die Erarbeitung eines Konzepts zur Optimierung der Steuerungsunterstützungs- und Serviceleistungen im Bereich **IT**. Ergebnis war die Gründung der zentralen LWL.IT Service-Abteilung in 2005/06 (siehe dazu auch die Anlage).

Darüber hinaus wurde geprüft, welche Leistungen durch **Outsourcing** wirtschaftlicher erbracht werden können (siehe Kapitel 3.5).

Der strukturelle **Sparerfolg** durch aufgabenkritische Betrachtungen betrug rd. 100 Mio. EUR.

Haushaltsbegleitbeschluss 2003

Der Landschaftsausschuss hat am 20.12.2002 einen Haushaltsbegleitbeschluss gefasst, alle Möglichkeiten zur weiteren Personal- und Sachkostenreduzierung zu prüfen. Zur Umsetzung des Haushaltsbegleitbeschlusses 2003 hat die Verwaltung ein Paket mit 106 Vorschlägen für die Reduzierung der Ausgaben vorgelegt. Das **Einsparpotenzial** – bei Umsetzung aller Maßnahmen und Beschluss entsprechender Gesetzesänderungen – belief sich auf ca. 61 Mio. EUR p.a. Das Paket sah u. a. folgende Maßnahmen vor:

- **Personalkosteneinsparungen** durch den Abbau von 61,7 Stellen (rd. 3 % der im Stellenplan 2003 ausgewiesenen Stellen), u. a.
 - Streichung von fünf Stellen im Dezernat Landesjugendamt und Westf. Schulen: Arbeitsverdichtung und Aufgabe einzelner Leistungen,
 - Aufgabe des eigenen Küchenbetriebs im Internat Dortmund: vier Stellen,
 - Schließung Internat Bielefeld (neun Stellen),
 - Reorganisation der Kriegsofopferfürsorge im Zusammenhang mit der Einführung des EDV-Systems ANLEI (zehn Stellen),
- 16,5 Stellen im LWL-Amt für Landschafts- und Baukultur in Westfalen,
- bevorzugte Versetzung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die auf Stellen geführt werden, die künftig wegfallen sollen: Vor jeder internen Ausschreibung war zwingend zu prüfen, ob entsprechend geeignete Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen beim LWL beschäftigt sind,
- keine Verlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse, Ausnahmen: Therapeuten und pflegerischer Dienst an den LWL-Schulen, unverzichtbare befristete Ersatz Einstellungen,
- externe Wiederbesetzungssperre von 12 Monaten,
- Sperrung Bauunterhaltungsmittel von 10 % (rd. 600.000 EUR) in 2003 (Reduzierung auf Maßnahmen zur reinen Substanzerhaltung),
- das Gelten der Regeln für die **vorläufige Haushaltsführung**, u. a. Beschränkung laufender Ausgaben auf Ausgaben, zu denen der LWL rechtlich verpflichtet ist oder die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind, **für das gesamte Jahr 2003**, nachdem bereits 2002 eine haushaltswirtschaftliche Sperre verhängt wurde,
- Pauschalanhebung der Vergütungen für Einrichtungen der **Eingliederungshilfe** um 0,9 % in 2003 bzw. 0,99 % in 2004,
- Vermeidung von Standarderhöhungen in der Eingliederungshilfe,
- Entwicklung von Maßnahmen (Standards, Betreuungsformen etc.), die geeignet sind, die erwartete Kostenexplosion in der Eingliederungshilfe einzudämmen: Einführung einer individuellen Hilfeplanung,

- stufenweise Senkung (2004 – 2008) des Zuschusses für den **Jugendhof Vlotho** um rd. 475.000 EUR auf 500.000 EUR p. a., so dass nur noch die Fortbildung Ehrenamtlicher und diese mit einem um 5 % reduzierten Betrag subventioniert wird,
- Überarbeitung des Eintrittsentgeltsystems für die **Museen** (inklusive Prüfung der Abschaffung des eintrittsfreien Freitags und Einführung von Sozialtarifen) um die jährlichen Einnahmen um 250.000 EUR zu steigern. Ziel war u. a., den damals hohen Anteil nicht zahlender Besucher deutlich zu reduzieren.
- Aufgabe der **Beteiligung** an der Saline Bad Sassendorf GmbH,
- Entlastung des Haushalts, Gründung einer Kulturstiftung.

Viele der damals gefassten Beschlüsse und umgesetzten Maßnahmen z. B. in der Personalwirtschaft, bei der Deckelung von Haushaltsansätzen, bei den fortwährenden Bemühungen um eine Bundesbeteiligung an den Kosten der Eingliederungshilfe wirken bis heute fort.

Haushaltskonsolidierung 2010-2014

Unter Berücksichtigung der zu erwartenden finanziell schwierigen künftigen Jahre wurde die Haushaltsbewirtschaftung 2009 unter einen äußerst restriktiven Sparkurs gestellt und das Haushaltsjahr 2010 sehr restriktiv geplant.

Für die Folgejahre wurde ein Konsolidierungsprogramm erarbeitet: Das Haushaltskonsolidierungsprogramm 2011-2014 umfasste 220 Vorschläge. Dieses Programm **wirkt** – wie die vorhergehenden Programme – **im Wesentlichen fort**. Das **ergebniswirksame Einsparvolumen lag in 2011 – 2015 zwischen rd. 40 - 87 Mio. EUR jährlich**. Die folgende Auflistung gibt einige wichtige Maßnahmen wieder:

Sozialleistungen:

- Neuverhandlung der Entgelte der Eingliederungshilfe und bei heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen. In 2015 führt dies zu einer Verbesserung von rund 21,87 Mio. EUR: Durch intensive Verhandlungen beider Landschaftsverbände ist es gelungen, die pauschalen Entgelterhöhungen bei der Eingliederungshilfe für Erwachsene unterhalb des Tarifabschlusses TVöD zu halten. Wäre es zu einer vollen Übernahme der Steigerungsrate des TVöD gekommen, ergäbe sich ein weiterer Mehrbedarf von 20 Mio. EUR. Auch bei den Verhandlungen mit den Trägern der heilpädagogischen Kindertagesstätten konnte ein Abschluss deutlich unterhalb der Forderungen der Freien Wohlfahrtspflege erzielt werden, die Entlastungswirkung beläuft sich hier auf 1,87 Mio. EUR.
- Möglichst niederschwellige Eingliederungshilfe:
 - Verringerung des Fallzahlzuwachses im ambulant betreuten Wohnen durch verbesserte Sozialplanung mit dem Ziel der Inklusion,
 - „ambulant vor stationär“.
 Durch gegenläufige gesellschaftliche Entwicklungen konnte der Fallzahlzuwachs dennoch nicht wie erwartet gebremst werden.

- Inanspruchnahme vorrangiger Sozialleistungssysteme,
- Umwandlung von 220 Plätzen in heilpädagogischen Kindertageseinrichtungen in Plätze in inklusiven Kindertageseinrichtungen.

Näheres hierzu siehe Kapitel 2.

Konsolidierungsbeiträge der „Töchter“:

- Der Zuschuss an den LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb ist für 2012 – 2016 um den Anteil zur Liquiditätssicherung reduziert worden. In 2015 handelt es sich um rd. 7,98 Mio. EUR.
- Die Westfälisch-Lippische Vermögensverwaltungsgesellschaft (WLV) hat 2011 - 2013 zusätzlich einen Teil ihrer Erträge aus Beteiligungen an die „Mutter LWL“ ausgeschüttet: insgesamt rd. 26,18 Mio. EUR.
- Überwiegende Erstattung der für die WestLB AG anfallenden Beratungsaufwendungen durch die WLV.

Zu weiteren Konsolidierungsbeiträgen der „Töchter“ siehe Kapitel 5 und 8.

Kultur:

- Optimierung der Arbeit des LWL-Instituts für westfälische Regionalgeschichte: Die strukturellen Einspareffekte bei Umsetzung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen belaufen sich für die Jahre 2014 – 2024 auf insgesamt 1.410.500 EUR.
- Zusammenführung des LWL-Amtes für Denkmalpflege mit dem LWL-Amt für Landschafts- und Baukultur: jährliche Einsparung 200.000 EUR.
- Die Sanierung des LWL-Naturkundemuseums ist auf die Bereiche „Sicherheit“ und „technische Gebäudeausrüstung“ reduziert worden.
- Zuschüsse im Kulturbereich sind gekürzt worden. So wurden z. B. die Zuschüsse für die Auszeichnung der Wanderwege und für die Naturparks eingestellt (72.200 EUR p. a.).

Zahlreiche weitere Verbesserungen, u. a.:

- Reduzierung der Ansätze für Hard- und Software,
- pauschale Kürzung der investiven Mittel für Beschaffungen,
- Reduzierung der Aufwendungen für externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen,
- Erhebung von Entgelten für die Benutzung von Schulräumen und Sportstätten,

- zu personalwirtschaftlichen Einsparungen siehe Kapitel 4.

Nicht umgesetzte Maßnahmen aus der Konsolidierungsrunde 2010-2014

Über folgende Maßnahmen wurde diskutiert; sie wurden letztendlich aus fachlichen Gründen nicht umgesetzt:

- Förderung von Kindern mit Behinderung: Ausschluss einer Förderung nur eines Kindes in einer inklusiven Kindertageseinrichtung mit Ausnahme von Bestandsschutzfällen und Fällen, wo die Behinderung erst nach Aufnahme festgestellt wurde (ab 2012 2,75 Mio. EUR / Jahr),
- Demokratie fördern: 51.100 EUR / Jahr,
- Verzicht auf Fahrten zu Sportstätten (überwiegend Reiten / Reittherapie), jährliche Einsparung ab 2012: 125.000 EUR,
- Pflegerischer Dienst: „100.000-Euro-Programm“ wird beibehalten. Verzicht auf Fahrten zu Schwimmstätten, Ersparnis: 275.000 EUR / Jahr,
- Schließung Bewegungsbäder, Ersparnis: 390.000 EUR / Jahr,
- Schließung Lehrschwimmbecken, Ersparnis: 245.000 EUR / Jahr,
- Schließung Museum in der Kaiserpfalz,
- Schloss Cappenberg: Die Verwaltung wurde beauftragt, mit Ablauf des Mietvertrages eine Änderung der Mietkonditionen zu Gunsten des LWL zu erreichen. Über das Ergebnis ist zu berichten, um über die Fortsetzung des Mietvertrages oder über eine mögliche Kündigung entscheiden zu können. (Anmerkung: das Ergebnis liegt zwischenzeitlich vor, siehe Vorlage 14/0326)

9.3. GPA-Prüfungen

GPA-Prüfung 2004/2005

Der Rechnungsprüfungsausschuss hat den Bericht der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA) am 12.04.2005 zur Kenntnis genommen und den Landschaftsausschuss darüber unterrichtet. Aus dem Prüfungsergebnis ergibt sich Folgendes:

- „Die bisherigen **Konsolidierungsansätze** des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe vermitteln einen **konsequenten** und ernsthaften Eindruck.“
- „Der LWL hat im Prüfzeitraum ein erhebliches **Stellenvolumen reduzieren können** und hat den konsequenten Weg des Stellenabbaus auch 2004 und 2005 fortgesetzt. Notwendige zusätzliche Stellenbedarfe konnten durch Einsparungen in anderen Bereichen mehr als kompensiert werden. Nach Ausgliederung des Straßenbaus hat der LWL, im Gegensatz zum LVR, zahlreiche Stellen in den Querschnittsbereichen konsequent abgebaut.“

- „Das **Landesjugendamt** Westfalen-Lippe präsentierte sich im Rahmen unserer Prüfung als ein kundenorientiertes und modernes Dienstleistungsunternehmen... Es ist durch eine **schlanke Organisation** geprägt, die klar und übersichtlich gegliedert ist...“
- „Zum 01.07.2003 sind in Nordrhein-Westfalen die Zuständigkeiten für stationäre und ambulante Leistungen der Eingliederungshilfe zum Wohnen bei den beiden Landschaftsverbänden befristet für sieben Jahre zusammengeführt worden. Das Hilfeplanverfahren sollte... weiterentwickelt werden, damit die Steuerungsfunktion des LWL noch besser wahrgenommen werden kann.“ Der LWL hat sowohl das Hilfeplanverfahren weiterentwickelt als auch verschiedene Maßnahmen getroffen, um die Kostensteigerungen zu dämpfen. Hierzu gehört auch der Grundsatz „ambulant vor stationär“.

GPA-Prüfung 2010/11

Zusammenfassend ergeben sich folgende Bewertungen. Die GPA

- erachtet „den gemeinsamen **Liquiditätsverbund** des LWL mit seinen Sondervermögen... als sinnvoll und wirtschaftlich geboten“.
- stellt für die **Innere Verwaltung** (Personalmanagement, interne Dienste, Finanzbuchhaltung) „hohe Erfüllungsgrade, d. h. einen überdurchschnittlichen Organisationsgrad und Erledigungsstandard“ fest. Die Ergebnisse liegen „deutlich über dem Mittel der Kreise.“ Teilweise werden Spitzenwerte erreicht: So war das Ergebnis für die Bezüge- und Entgeltabrechnung herausragend gut; insbesondere wurden in allen Bereichen die Benchmarkwerte der Kreise weit übertroffen (Erfüllungswerte von 100 %). Der Erfüllungsgrad der Personalentwicklung betrug 100 % bzw. 96 % (Ausbildung); diese Erfüllungsgrade wurden mit teilweise deutlich geringerem Aufwand als die als Benchmark herangezogenen Kreise erreicht.
- hat „im Bereich der internen Dienste“ festgestellt, „dass der LWL mit der Einrichtung der **Zentralen Einkaufskoordination** (ZEK) Rahmenbedingungen geschaffen hat, die eine optimale Ausnutzung von Synergieeffekten ermöglicht.“
- stellt fest, „dass sich die **Behindertenhilfe** des LWL mit dem für sie individuell abgestimmten Projekt Teilhabe 2012 den zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen der Eingliederungshilfe (Demografie, Bedarfsveränderungen, Angebotsstrukturen usw.) gestellt hat“.
- stellt „hohe Erfüllungsgrade bei der Optimierte **Gebäudewirtschaft** und beim Optimierte Energiemanagement“ und eine „gute Datenlage“ fest,
- stellt fest, dass die **Energieverbräuche** Vergleichsdaten der Kreise weitgehend unterbieten und die „Aufwendungen für Reinigung“ „am Benchmark“ liegen.
- hebt den von 2001 – 2010 vollzogenen absoluten **Stellenabbau** von rd. 150 Stellen im Bereich **Kultur** positiv hervor; dieses insbesondere vor dem Hintergrund, dass für das LWL-Industriemuseum rd. 100 Stellen neu geschaffen worden sind.

- erkennt unter anderem ausdrücklich an und hebt hervor, dass der LWL
 - in der Vergangenheit, zuletzt noch im Rahmen des Haushaltes 2011, erhebliche Konsolidierungsanstrengungen unternommen hat, die in den Folgejahren weiterhin haushaltsentlastend wirken,
 - Konsolidierungsvorschläge unterbreitet hat, die der unmittelbaren Beschlussfassung der Landschaftsversammlung und teils der Gesetzgebung unterliegen,
 - insbesondere wegen der gesetzlichen Aufgabenerfüllung bei seinen Konsolidierungsbemühungen an Grenzen stößt,
 - durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage zur gezielten Nichtanhebung der Landschaftsumlage verbunden mit einem Eigenkapitalverzehr und einer steigenden Verschuldung keine nachhaltige Lösung zur Entlastung der Mitgliedskörperschaften erreicht,
 - den Bundes- und Landesgesetzgeber in der Pflicht sieht, durch rechtliche Rahmenbedingungen, wie z. B. das Bundesteilhabegeld, den Landschaftsverbänden die erforderliche Finanzierung zur Erledigung ihrer Aufgaben sicherzustellen.

Anlage:

Organisationsuntersuchungen

Bereich	Thema	Jahr
LWL-Dezernat Erster Landesrat		
LWL.IT und Fachbereiche des LWL	Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung im Bereich der TUIV des LWL	2003/ 2004
LWL.IT	anschließend Gründung der zentralen LWL.IT Service-Abteilung - LWL-weite IT-Steuerung über das IT-Gremium (mittler- weile Weiterentwicklung zum IT-Steuerungsgremium) - Zentralisierung aller IT-Serviceleistungen in der LWL.IT und Einführung des ITIL-Serviceprozessmodells - Übernahme der Aufgaben des User HelpDesks durch einen externen Dienstleister	2005/ 2006
LWL-Finanzabteilung	Organisationskonzept zur Prüfung des Aufbaus und des Ablaufs der Planung und der Finanzbuchhaltung anschließend Zusammenlegung der Abteilungen Kämmerei und Hauptkasse zur LWL-Finanzabteilung sowie anschließend Etablierung der zentralen Geschäftsbuchführung im Dezernat	2005 2006/ 2007
LWL-Haupt- und Personalabteilung	Organisationsuntersuchung der Personalabteilung und Hauptabteilung anschließend Zusammenlegung zur LWL-Haupt- und Personalabtei- lung	2007/ 2008 2008
LWL-Haupt- und Personalabteilung	Organisationsvorhaben zur Einführung der ganzheit- lichen Personalabrechnung und –administration (Projekt EDGAR) für durchgängige Personalprozesse und ver- besserte Systemnutzung	Seit Ende 2014
LWL-Dezernat Bau und Liegenschaften und Kommunale Versorgungskassen für Westfalen-Lippe (KVW)		
LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB)	Organisationsuntersuchung zur Optimierung der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft beim LWL anschließend Gründung einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung zur effizienten Aufgabenerfüllung in der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft	2000 2003/ 2004

LWL-Dezernat Landesjugendamt, Schulen, Koordinationsstelle Sucht		
LWL-Landesjugendamt	Organisationsuntersuchung im Jugendhof Vlotho Organisationsuntersuchung im pädagogischen Bereich und in der Verwaltung des Jugendhofes Vlotho	2004 2007/ 2008
LWL-Landesjugendamt	Organisationsuntersuchung im Bereich Tagesbetreuung von Kindern und Jugendförderung → Verlagerung / Bündelung von Zuständigkeiten → Optimierungen bei internen Prozessen und Reduzierung von Schnittstellen → Verbesserungen bei der IT-Unterstützung	2011
LWL-Landesjugendamt	Prüfung und Optimierung von Fort- und Weiterbildungsorganisation und zugehörigen Fachverfahren (Projekt PROFF) zur Vereinheitlichung der zugrunde liegenden Prozesse und Zuständigkeiten anschließend geplant: IT-Unterstützung für einheitliche Prozesse (ab 2015)	2014/ 2015
LWL-Dezernat Behindertenhilfe, Integrationsamt und Hauptfürsorgestelle, Versorgungsamt		
LWL-Behindertenhilfe und LWL-Hauptfürsorgestelle Westfalen	Organisationsuntersuchung im Bereich der Einzelfall-sachbearbeitung und Abrechnung anschließend Einführung des EDV-Fachverfahrens ANLEI anschließend Einführung der elektronischen Abrechnung von sozialen Transferleistungen in Kooperation mit Einrichtungen	2001 - 2003 2003 - 2005 Ab 2015
Westfälisch-Lippische Werkstätten	Organisationsuntersuchung zur Überprüfung der Möglichkeit zur Neuorganisation der Fahrdienste zu den Werkstätten für behinderte Menschen	2007/ 2008
LWL-Behindertenhilfe und Aufgabenbereiche der LWL-Hauptfürsorgestelle Westfalen LWL und des LWL-Landesjugendamtes Westfalen	Einführung einer fortschreibungsfähigen Personalbedarfsbemessung anschließend laufende (monatliche) Personalbedarfsermittlung in der LWL-Behindertenhilfe und LWL-Hauptfürsorgestelle durch Fachabteilungen	2008 Seit 2009

LWL-Behindertenhilfe	Projekte „Teilhabe2012“ und Anschlussprojekt zu „Teilhabe2015“ zur fachlichen Weiterentwicklung der Hilfeplanung als Zugangssteuerung für Wohnhilfen inkl. Evaluierung der eingesetzten Instrumente zur Bedarfserhebung und zu Steuerungs-, Kosten-Nutzenaspekten	Teilhabe 2012 abgeschlossen
LWL-Amt für Soziales Entschädigungsrecht	<p>Organisationsuntersuchung mit Umsetzungs- und Maßnahmenplan bis 2015 inkl. Zusammenlegung KOV und KOF</p> <p>Organisationsuntersuchung zur Personalbemessung im Sozialen Entschädigungsrecht: Im Auftrag des Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, des LVR und des LWL wurde vom Gutachter der Personalbedarf im Aufgabenbereich Soziales Entschädigungsrecht erhoben und ein fortschreibungsfähiges System der Personalbedarfsermittlung entwickelt.</p> <p>Die durch das Land bereitgestellte und finanzierte DMS-Lösung auf Basis SAP soll in der Abt. 63 eingeführt werden. Im Zuge der Einführung ist geplant, die Papierakten (Altakten) durch einen Dienstleister digitalisieren zu lassen.</p>	<p>2008</p> <p>2014</p> <p>2014</p> <p>Ab 2015</p>
LWL-Maßregelvollzugsdezernat und LWL-Dezernat für Krankenhäuser und Gesundheitswesen, PsychiatrieVerbund Westfalen		
LWL-PsychiatrieVerbund Westfalen	<p>Organisationsuntersuchung zur Optimierung des Psychiatrischen Verbundsystems beim LWL</p> <p>anschließend Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung regionaler Netze durch Zusammenlegung von Verwaltungen • Einführung von Verbundelementen 	<p>2000/ 2001</p> <p>2002 - 2004</p>
LWL-Abteilung für Krankenhäuser und Gesundheitswesen, LWL-Psychiatrie-Verbund Westfalen / LWL-Maßregelvollzugskliniken	<p>Vorstudie zur Einführung von SAP verbunden mit der Ablösung der Fachanwendung BBX in den betriebswirtschaftlichen Bereichen der Einrichtungen des LWL-PsychiatrieVerbundes Westfalen und der LWL-Maßregelvollzugskliniken</p> <p>anschließend Einführung eines Rechnungswesen- und Materialwirtschaftssystems in den Einrichtungen des LWL-PsychiatrieVerbundes Westfalen und des LWL-Maßregelvollzuges (Projekt „SILKE“)</p>	<p>2010</p> <p>Seit 2011</p>

LWL-Kulturdezernat		
seinerzeitiges LWL-Amt für Landschafts- und Baukultur in Westfalen	Organisationsuntersuchung Vorlage 11/1612, Ziff. 4.3.1: <ul style="list-style-type: none"> • Schließung Außenstellen Detmold und Arnsberg im März 2002 • Aufgabenkritik: Reduzierung Sollstellenanzahl von 38,5 auf 22 Stellen 	2000/ 2001
LWL-Industriemuseum	Organisationsuntersuchung	2001/ 2002
seinerzeitiges LWL-Amt für Denkmalpflege in Westfalen	Organisationsuntersuchung	2002
„Haus Lüttinghof“	Auflösung der Zentralen Restaurierungswerkstatt „Haus Lüttinghof“ in Gelsenkirchen	2003
LWL-Kulturabteilung	Organisations- und Managementuntersuchung anschließend Umsetzung der Ergebnisse in der Kulturabteilung	2004 2004/ 2005
LWL-Museum für Archäologie	Organisationsuntersuchung	2005/ 2006
LWL-Denkmalpflege, Landschafts- und Baukultur in Westfalen	Organisationsuntersuchung der eigenständigen LWL-Ämter für Denkmalpflege sowie für Landschafts- und Baukultur anschließend Zusammenlegung zu einem gemeinsamen Kulturdienst LWL-Denkmalpflege, Landschafts- und Baukultur in Westfalen (Projekt ZADALUB) mit dem Ergebnis einer grundlegenden Änderung der Aufbauorganisation im Rahmen der Haushaltskonsolidierung des LWL mit nachfolgenden 4 Stelleneinsparungen	2010/ 2011 2011
LWL-Institut für westfälische Regionalgeschichte	Organisationsuntersuchung Vorteile/Ergebnisse aus der Vorlage 13/1494 vom 11.10.2013: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Ausbau fachliche Arbeit (Kompetenzzentrum) ➔ Intensivierung der Vermittlungsarbeit ➔ kw-Vermerk zu einigen Stellen 	2011

LWL-Rechnungsprüfungsamt		
LWL-Rechnungsprüfungsamt	<p>Organisationsuntersuchung des Rechnungsprüfungsamtes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Erarbeitung einer Gesamtstrategie mit den Elementen eines modifizierten Leitbildes, Leitlinien zur Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, einer klaren und transparenten Prioritätensetzung sowie einer hieraus abgeleiteten mehrjährigen strategischen Arbeitsplanung. ➔ Verbesserte Rollenwahrnehmung, bessere Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, Abbau fachlicher Schwachstellen und Verbesserung der sozialen Kompetenzen und Soft Skills der Prüferinnen und Prüfer. ➔ Veränderungen bei der internen Organisation und Optimierung der internen Zusammenarbeit. ➔ Personalkonzept für das LWL-Rechnungsprüfungsamt 	2006/2007
Dezernatsübergreifend		
LWL-Gesamt	<p>Organisationsuntersuchung im Bereich Einkauf beim LWL</p> <p>anschließend</p> <p>Ausbau der Zentralen Einkaufskoordination zum Kompetenzzentrum für Vergaben beim LWL</p>	<p>2001/2002</p> <p>2003/2004</p>
LWL Gesamt	<p>Organisationsuntersuchung zur Trennung von Steuerungsunterstützung und Service</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Festlegung von Grundprinzipien zur Definition und betriebswirtschaftlichen Bewertung von internen Serviceleistungen beim LWL ➔ ergebnisorientierte Steuerung, Kundenorientierung und Wettbewerb 	2002
LWL Gesamt	<p>Studie zur Einführung einer elektronischen Akte zur Verschlinkung der Prozesse</p> <p>anschließend</p> <p>Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) zur Unterstützung der Sachbearbeitung im LWL mit einer Vielzahl von Vorteilen wie Standardisierung von Ablagestrukturen, Verbesserung der Auskunftsfähigkeit und Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Beschleunigung von Prozessen (elektronischer Belegfluss, Genehmigungsverfahren etc.), verbessertem Zugriffsschutz, Vernetzung von Arbeitsprozessen und verbesserte, auch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, verbesserte Verfügbarkeit von Informationen, Vernetzung von IT-Verfahren durch Integration von Fachverfahren und DMS (Schnittstellenvermeidung), Platzersparnis durch Wegfall der Aktenlagerung, Verringerung von Registraturen,</p>	<p>2007/2008</p> <p>Seit 2009</p>

	<p>Einsparung von Druck- und Kopierkosten, Vereinheitlichung und Bereitstellung von Leitfäden sowie Werkzeuge zum Wissensmanagement, Vereinheitlichung von Aufbewahrungs- und Löschkonzepten</p> <p>Realisierung von über 20 (Fach-)Lösungen mit DOXiS, ca. 1.300 Beschäftigte nutzen das Verfahren.</p> <p>Wesentliche Einführungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eAkte ANLEI (Einzelfallhilfe Abt. 60, 61, 50) • elektronische Einrichtungsakte (Abt 60, 50, 20) • elektronische Langzeitarchivierung (LWL-Archivamt für Westfalen) 	
LWL-Gesamt	<p>Studie zum Personalinformationssystem</p> <p>anschließend Einführung eines integrierten Personalinformationssystems für den gesamten LWL zur Unterstützung der personalwirtschaftlichen Prozesse, Konsolidierung der vorhandenen Kleinverfahren und Verbesserung der Daten- und Informationsqualität</p>	<p>2009</p> <p>Seit 2011</p>
LWL-Gesamt	<p>Organisationsprojekt zur Entwicklung eines Projektmanagementkonzeptes für proaktives Handeln in Bezug auf die Herausforderungen des demografischen Wandels (Demografieprojekt)</p> <p>Ab November 2011 Konzeption, Umsetzung und Koordination von Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisation • Betriebliches Gesundheitsmanagement • Personalentwicklung • Sicherung des Personalbedarfes 	Seit 2011
LWL-Gesamt	<p>Machbarkeitsstudie zur Optimierung der Ausgabegeräteslandschaft beim LWL (OptimA), anschl. pilothafte Umsetzung geplant</p>	Seit 2013
LWL-Finanzabteilung, LWL-Behindertenhilfe und LWL-Landesjugendamt	<p>Organisationsüberprüfung im Bereich Vergütungen (Strukturen und Abläufe) für soziale Leistungen beim LWL als Kostenträger (Projekt VerSA)</p> <p>Anschließend organisatorische Umsetzung</p>	<p>2013</p> <p>2014</p>