

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Informationstechnik des  
Kreises Borken im Jahr 2017*

# INHALTSVERZEICHNIS

➔ Managementübersicht	3
➔ Überörtliche Prüfung der Informationstechnik	5
Grundlagen	5
Prüfbericht	5
Inhalte, Ziele, Methodik	5
Prüfungsdurchführung im Kreis Borken	7
➔ IT-Gesamtbetrachtung	8
Einflussfaktoren auf die IT-Kosten je Standardarbeitsplatz	8
IT-Gesamtkosten	14
➔ Einzelne Handlungsfelder der IT	16
IT-Grunddienste	17
Entwicklung, Pflege und Betreuung von Fachanwendungen	21

## ➔ Managementübersicht

**Die IT-Kosten im Kreis Borken liegen im Vergleich auf einem niedrigen Niveau. Es gibt nicht viele Kreise, die ihre IT günstiger bereitstellen. Die Grundlagen, IT-Kosten der Kreisverwaltung Borken zu steuern, liegen in seinem unmittelbaren Einflussbereich.**

Der Kreis Borken betreibt seine Informationstechnik (IT) seit Auflösung des gemeinsamen kommunalen Rechenzentrums Borken-Steinfurt eigenständig und greift dabei lediglich als Drittkunde auf ausgewählte Leistungen eines externen Rechenzentrums (KRZN) zurück. Das vom Kreis gewählte Betriebsmodell bietet der Verwaltungsführung alle strategischen Möglichkeiten, die IT zielgerichtet gestalten zu können. Gleichzeitig kann der Kreis als Kunde am Markt agieren.

Das interne Steuerungssystem des Kreises Borken stellt sicher, dass die strategische Steuerungsebene mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt wird. Die strategische Ausrichtung der IT der Kreisverwaltung erfolgt mithilfe verschiedener Instrumente und Methoden, die seit dem Jahr 2016 nochmals weiter gestärkt wurden. Dies umfasst auch eine mehrstufige und fortschreibungsfähige, formalisierte IT-Strategie.

Der Kreis Borken hat rechtzeitig erkannt, dass durch absehbare Herausforderungen, wie z. B. die Digitalisierung, die Anforderungen aber auch die Möglichkeiten eines guten und zuverlässigen IT-Betriebes kontinuierlich steigen. Dies wurde zum Anlass genommen, die Ressorts Organisation und IT noch stärker zusammenzuführen und miteinander zu verzahnen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Anforderungsmanagement zu, mit dem sichergestellt wird, dass neue Anforderungen mit der IT-Strategie des Kreises übereinander gebracht werden können.

Die Wahl des Betriebsmodells und die effektive interne Steuerung der IT wirken begünstigend auf die Kosten der IT-Bereitstellung in der Kreisverwaltung.

Der Kreis kann seine IT-Grunddienste und die Fachanwendungen jeweils günstiger bereitstellen, als die meisten Vergleichskreise.

Der Durchdringungsgrad mit IT in der Kreisverwaltung Borken ist hoch. An den Arbeitsplätzen setzt der Kreis Borken vergleichsweise etwas mehr IT-Endgeräte ein. Doppelausstattungen erfolgen jedoch auf Grund der verwaltungsweit gültigen IT-Strategie und in erster Linie mit dem Ziel, Prozesse in der Verwaltung effektiv zu unterstützen und so ein „Sparen mit und durch IT“ zu realisieren.

Der Kreis Borken verfügt mit seiner eigenen Infrastruktur über die Ressourcen, IT-Leistungen auch für Dritte anzubieten. Denkbar wären, z. B. im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit, IT-Dienstleistungen für kreisangehörige Kommunen. Diese könnten z. B. Netzleistungen oder das Hosting von Standard-Fachanwendungen umfassen. Es empfiehlt sich daher zu prüfen, ob sich aufwandsmindernde Erträge generieren lassen.

In Hinblick auf die technische IT-Sicherheit verfolgt der Kreis Borken weiterhin ein „Zwei-Serverraum-Konzept“. Alle gängigen Gefahrenquellen werden überwacht, die wichtigen Funktionsbereiche sind redundant ausgelegt. Bezugnehmend auf die letzte Prüfung durch die gpaNRW hat sich die Situation der Sicherheit in den Infrastrukturräumen weiter verbessert. Die

umgesetzten Maßnahmen dienen der Gewährleistung einer sicheren Infrastruktur und sind daher angemessen. Der bislang schon vorhandenen, hohen IT-Fachkompetenz bei der Kreisverwaltung Borken, die mit mustergültigen IT-Sicherheitsmanagement-Prozessen zu überzeugen weiß, folgt somit auch eine überzeugende Sicherheitsstrategie bei der Infrastruktur.

# → Überörtliche Prüfung der Informationstechnik

## Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunalverwaltungen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Schwerpunkt der Prüfung sind Vergleiche von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

Der Prüfbericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommunen in Kreistag/Städteregionstag und Verwaltung. Er zielt darauf ab, insbesondere Transparenz herzustellen und damit diesen Personenkreis in Haushaltskonsolidierungsprozessen zu unterstützen.

## Prüfbericht

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sind auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

Grundsätzlich verwendet die gpaNRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahlendefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

Ergebnisse von Analysen bezeichnet die gpaNRW im Prüfbericht als Feststellung. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW. Hierzu muss der Kreis/die Städteregion eine gesonderte Stellungnahme abgeben. Dies wird im Prüfbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. Im Kreis Borken hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfbericht als **Empfehlung** aus.

## Inhalte, Ziele, Methodik

Im Fokus der IT-Prüfung steht die „IT in der Kreisverwaltung/IT in der Verwaltung der Städteregion“. Daher wird nicht nur die Organisationseinheit betrachtet, die den IT-Betrieb sicherstellt, sondern es werden sämtliche IT-Aufgaben der Kernverwaltung untersucht. Diese Aufgaben können zentral, beispielsweise in einer IT-Abteilung, aber auch dezentral in Fachämtern erledigt werden. Auch die Leistungserbringung durch Externe, z. B. durch kommunale Rechenzentren oder im Wege anderer Formen interkommunaler Zusammenarbeit wird berücksichtigt.

Methodische Grundlage der überörtlichen Prüfung ist die vergleichende Betrachtung kommunaler Leistungen. Damit bietet sich die Möglichkeit, gute Lösungen aufzuzeigen, die andernorts bereits praktiziert werden. So regt die gpaNRW Veränderungen an, die z. B. zur Konsolidierung des Haushalts genutzt werden können.

## Gegenstand der IT-Prüfung

Zunächst erfolgt eine Gesamtbetrachtung der IT unter Berücksichtigung des jeweiligen Betriebsmodells und des internen Steuerungssystems sowie weiterer Einflussfaktoren auf die IT-Gesamtkosten.

Anschließend werden die Kosten für einzelne Leistungsfelder der IT betrachtet. Dabei sollen Kennzahlen und Analysen im interkommunalen Vergleich Kostentreiber sichtbar machen und aufzeigen, wie und wo die Verwaltung IT-Leistungen günstiger bereitstellen kann.

Ob ein im Vergleich erhöhter IT-Aufwand durch Einsparungen bei anderen Produkt- und Prozesskosten gerechtfertigt ist, kann von der gpaNRW noch nicht abschließend bewertet werden. Die dazu notwendigen Daten liegen heute noch nicht vor.

Die IT-Prüfung der gpaNRW verfolgt daher auch das Ziel,

- die in den Kommunalverwaltungen herrschenden, unterschiedlichen Auffassungen darüber, welche Aufgaben unter den Begriff „kommunale IT“ fallen, zu vereinheitlichen und
- eine Grundlage bereit zu stellen, um die Darstellung von IT-Kosten in Kommunalverwaltungen möglichst zu standardisieren.

Gleichzeitig wurden bedeutende, individuelle Einflussfaktoren auf die IT-Leistungserbringung und damit auch auf die IT-Kosten herausgearbeitet und berücksichtigt. Diese ergeben sich erfahrungsgemäß in Abhängigkeit von Größe und Aufgabenportfolio eines Kreises/der Städteregion.

## Kennzahlenvergleich

In Kennzahlenvergleichen stellt die gpaNRW die Werte der geprüften Kreise/der Städteregion den Werten anderer Vergleichskreise sowie der Städteregion gegenüber.

Um die Kennzahlenwerte einordnen zu können, stellt das gpaKennzahlenset mit Hilfe statistischer Größen die Extremwerte sowie den Mittelwert dar. Für die Verteilung der Kennzahlenwerte werden ergänzend auch drei Quartile dargestellt.

Quartile werden auch Viertelwerte genannt. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Das erste Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Das zweite Quartil (entspricht dem Median) liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Das dritte Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Bei der Ermittlung der statistischen Vergleichswerte werden nur belastbare und vergleichbare Daten berücksichtigt. Belastbar sind die Daten, wenn grob geschätzte oder nicht zu ermittelnde Werte nur einen geringen Anteil an den jeweiligen Werten ausmachen.

## **gpaKennzahlenset**

Steuerungsrelevante Kennzahlen der von der gpaNRW betrachteten kommunalen Handlungsfelder stellen wir im gpaKennzahlenset dar. Die Übersicht enthält Kennzahlen aus den aktuellen Prüfungen und aus Handlungsfeldern, die in vorangegangenen Prüfungen betrachtet wurden. Für die Informationstechnik ist dies die Kennzahl: „IT-Kosten je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung“ („IT-Kosten je Standardarbeitsplatz“).

Die Fortschreibung der örtlichen Kennzahlen sowie der interkommunalen Vergleichswerte ermöglicht den Kommunalverwaltungen eine aktuelle Standortbestimmung. Zusammen mit den aus früheren Prüfungen bekannten Analysen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen auf mögliche Konsolidierungsmöglichkeiten können sie diese für ihre interne Steuerung nutzen.

Das gpaKennzahlenset ist im Internet veröffentlicht und wird fortlaufend aktualisiert.

## **Prüfungsdurchführung im Kreis Borken**

Die IT-Prüfung in der Kreisverwaltung Borken wurde vom 30. November 2016 bis 09. August 2017 durchgeführt. Geprüft haben:

- Alexander Ehrbar (Projektleitung)
- Marcus Meiners

Alle für den Kennzahlenvergleich und die Prüfung notwendigen Grunddaten und Informationen sind in einem Prüfungsvermerk festgehalten. Diese Daten wurden vom Kreis zeitnah und vollständig geliefert. Sie sind plausibel und vergleichbar und konnten daher in den interkommunalen Vergleich einfließen.

Der vorliegende Prüfungsbericht baut auf diesem Prüfungsvermerk auf und schließt damit die überörtliche Prüfung der Informationstechnik im Kreis Borken ab.

Das Prüfungsergebnis wurde mit dem Landrat, dem für IT verantwortlichen Fachdienstleiter sowie den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kreises Borken am 27. Juni 2017 erörtert.

## ➔ IT-Gesamtbetrachtung

Im Kapitel „IT-Gesamtbetrachtung“ steigt die gpaNRW mit den folgenden übergreifenden Aspekten in die Analyse der IT des Kreises Borken ein:

- IT-Betriebsmodell,
- IT-Steuerungssystem,
- IT-Standardarbeitsplätze je 100.000 Einwohner,
- Endgeräte je IT-Standardarbeitsplatz und
- Standorte.

Zunächst analysiert die gpaNRW, wie diese auf die IT-Spitzenkennzahl „IT-Kosten je Standardarbeitsplatz“ wirken (belastend oder entlastend) und ob Verbesserungsmöglichkeiten gegeben sind.

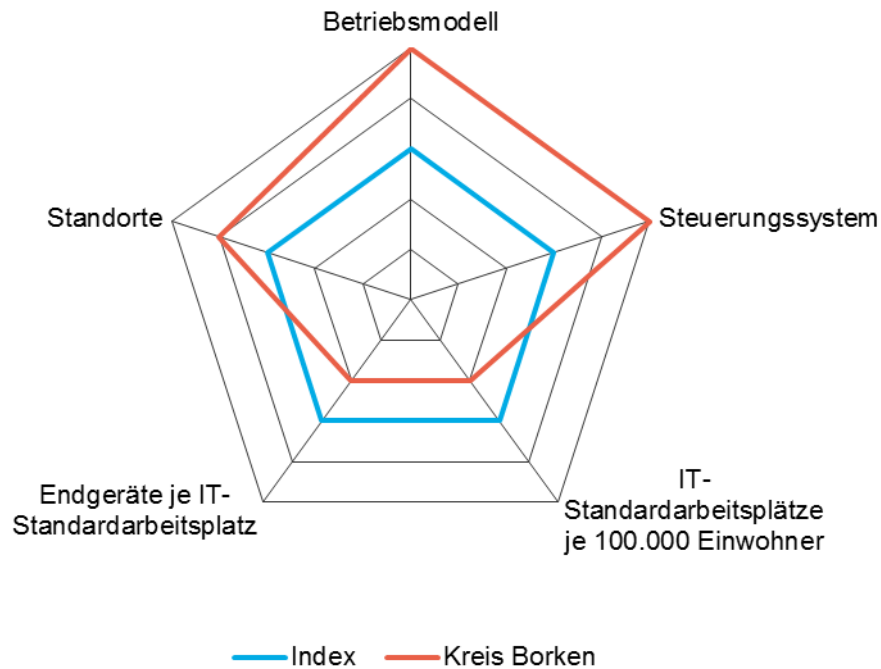
Anschließend stellt die gpaNRW die IT-Kosten je Standardarbeitsplatz im interkommunalen Vergleich dar und analysiert diese.

Weitergehende Analysen und Empfehlungen folgen im Kapitel „Einzelne Handlungsfelder der IT“.

### **Einflussfaktoren auf die IT-Kosten je Standardarbeitsplatz**

Das folgende Netzdiagramm zeigt Einflussfaktoren auf die „IT-Kosten je Standardarbeitsplatz“ des Kreises Borken und deren Wirkung auf die Kennzahl:





Ein außerhalb der Indexlinie liegender Wert zeigt eine entlastende Wirkung auf die Kennzahl an. Ein innerhalb der Indexlinie liegender Wert lässt eine belastende Situation erkennen.

### IT-Betriebsmodell

#### ➔ Feststellung

Das gewählte Betriebsmodell bietet beste Rahmenbedingungen für eine strategische Steuerung der IT des Kreises. Der Kreis kann die IT-Leistungserbringung auf der Grundlage seiner Anforderungen flexibel gestalten.

Die Wahl des IT-Betriebsmodells ist - bezogen auf die IT - die wichtigste strategische Festlegung eines Kreises/der Städteregion. Mit dem Betriebsmodell legt der Kreis/die Städteregion fest, wer (intern oder extern) seine IT-Leistungen auf welcher rechtlichen Basis bereitstellt.

Ein gutes Betriebsmodell eröffnet effektive Einflussmöglichkeiten auf die bereitgestellten IT-Leistungen und die zu tragenden Kosten:

- Der Kreis/die Städteregion sollte entscheiden können, welche IT-Leistungen er/sie von wem in Anspruch nimmt.
- Er/Sie sollte nur die Kosten tragen, die hierdurch verursacht werden.
- Der Kreis/die Städteregion sollte die tatsächliche Möglichkeit haben, das Betriebsmodell mittelfristig maßgeblich zu verändern.

Der Kreis Borken betreibt seine IT weitestgehend eigenständig. Bei der Auswahl der IT-Leistungen sowie deren individueller Bereitstellung ist der Kreis sehr flexibel.

Der Kreis unterhält eine umfangreiche, eigene Infrastruktur, mit der fast 90 Prozent aller Fachverfahren der Technischen und der Allgemeinen Verwaltung bereitgestellt werden. Als Drittkunde bezieht er zudem einige Anwendungen und Serviceleistungen des Kommunalen Rechenzentrums Niederrhein (KRZN), ohne jedoch Mitglied dieses Zweckverbandes zu sein.

Als Drittkunde hat der Kreis Borken dementsprechend keine Mitwirkungsrechte in den Gremien des KRZN. Ihm stehen vielmehr die Möglichkeiten der jeweils ausgehandelten und abgeschlossenen Verträge zur Verfügung. Diese umfassen u. a. Rechte zu Nachverhandlungen, die der Kreis Borken regelmäßig einfordert und wahrnimmt.

Die grundsätzliche Entscheidung für dieses Betriebsmodell wurde bereits vor über 20 Jahren getroffen. Gleichzeitig wird das Betriebsmodell regelmäßig hinterfragt, da jede Veränderung von Geschäftsprozessen in der Verwaltung zur Frage führt, auf welchem Wege die Leistung im Sinne der IT-Strategie des Kreises Borken erbracht werden kann. Dabei wählt der Kreis grundsätzlich zwischen den Varianten „Drittkunde KRZN“, „anderer Dienstleister“ oder „Eigenerstellung“.

#### → **Empfehlung**

Der Kreis sollte seine Position als „Kunde für IT-Leistungen am Markt“ weiterhin dazu nutzen, die jeweils für ihn geeignetste Lösung auszuwählen und umzusetzen.

### **IT-Steuerungssystem**

#### → **Feststellung**

Das interne Steuerungssystem des Kreises Borken erfüllt wesentliche Merkmale einer „Best Practice-Lösung“. Es stellt sicher, dass die strategische Steuerungsebene mit allen entscheidungsrelevanten Informationen versorgt wird. Entscheidungen werden unter Abwägung relevanter Daten aus Sicht der IT-Strategie des Kreises getroffen.

Ein gutes Steuerungssystem zeichnet sich wie folgt aus:

- Die Verantwortung für die Steuerung der IT ist eindeutig geregelt. Eine Person der Verwaltungsführung nimmt diese wahr. Ihr liegen die hierfür notwendigen Informationen vor.
- Es existieren konkrete Vorgaben an die IT. Diese berücksichtigen übergeordnete Belange und Einzelinteressen der Organisationseinheiten des Kreises/der Städteregion.
- Die IT wird in Organisationsprozesse eingebunden.
- Der Kreis/Die Städteregion überprüft regelmäßig die Auswirkungen des gewählten IT-Betriebsmodells auf die Höhe der IT-Kosten und dem damit verbundenen Nutzen.

Innerhalb der Kreisverwaltung Borken ist die IT im Vorstandsbereich 1 des Landrates als Teil des Fachdienstes 10 (Personal, Organisation und IT) verankert. Die Bündelung der Bereiche Personal, Organisation und IT in einem Fachdienst führt zu einer intensiven Verzahnung. Aktuell werden die bislang bestehenden Bereiche „10.3 IT-Steuerung“ und „10.4 technischer Betrieb“ zum neuen Bereich „10.3 Informationstechnologie“ zusammengeführt und die interne Zusammenarbeit weiter gestärkt.

Dies ist ein Ergebnis einer Organisationsuntersuchung / Geschäftsprozessoptimierung im FD 10, mit der erkannte Fehlentwicklungen der Vergangenheit systematisch aufgearbeitet und zielgerichtete Lösungsansätze entwickelt – und bereits seit Mitte 2016 umgesetzt – werden.

U. a. um die mit der zunehmenden Digitalisierung verbundenen Anforderungen für die gesamte Kreisverwaltung bestimmen und umsetzen zu können, soll vor allem die schon bestehende Zusammenarbeit von Organisation und IT zielgerichtet verstärkt werden.

Im Sinne bekannter Prozessmodelle werden folgende Ziele verfolgt:

- Klärung und Priorisierung der erforderlichen Aufgaben und Dienste
- Strukturierung und eindeutige Zuordnung der Aufgaben und Dienste
- Abbau von Schnittstellen und Doppelzuständigkeiten
- Klare Verantwortlichkeiten
- Klärung der IT-Rollen, auch in Abgrenzung zu anderen Funktionen der IT-Aufgabenwahrnehmung (z. B. zu Key-Usern und IT-Koordinatoren)
- Laufende Modellierung und Optimierung der Prozesse
- Eindeutige Kommunikationskanäle von und zu den Facheinheiten

Für die Kernverwaltung wurden die wesentlichen Prozesse bereits aufgebaut bzw. umgesetzt. Ziel ist, auch Bereiche zu integrieren, welche noch relativ unabhängig von der zentralen IT agieren (v. a. Schulen, Leitstelle, GeoGIS).

Die Ausrichtung der IT der Kernverwaltung des Kreises Borken erfolgt auf Basis einer mehrstufigen IT-Strategie, die 2015 vom Verwaltungsvorstand beschlossen wurde und deren Anlagen regelmäßig fortgeschrieben werden. Die politischen Gremien werden in diesem Prozess informiert. Darüber hinaus bestehen wesentliche Instrumente und Methoden, um Prozesse mit IT-Bezug zu steuern.

Auch schon vor den organisatorischen Änderungen wurde durch die Teilnahme des Fachdienstleiters 10 sichergestellt, dass IT-Themen immer im Verwaltungsvorstand behandelt werden. Zusätzlich wird der Verwaltungsvorstand unterjährig regelmäßig über die Produktkosten der IT informiert. Gleiches gilt für wesentliche Informationen z. B. zu Sicherheitsaspekten, Projektständen etc.

Zusätzlich besteht eine „Arbeitsgruppe IT-Steuerung“, die in der Zusammensetzung IT-Leiter, Kämmerer und Fachbereiche, mindestens zweimal jährlich tagt und wesentliche IT-Projekte vorbereitet bzw. in bestimmten Fällen auch entscheidet (z. B. die verwaltungsweit abgestimmten Verfügbarkeitsanforderungen als Bestandteil des IT-Notfallkonzeptes).

Wie eingangs dargestellt, wird durch Prozesse sichergestellt, dass IT und Organisation eng zusammen arbeiten. Aktuell werden so u.a. die wesentlichen Geschäftsprozesse in der Kernverwaltung lokalisiert. Diese Grundlagenarbeit ist unbedingt notwendig, um eine möglichst effektive IT-Unterstützung gewährleisten zu können, die im Einklang mit der vom Verwaltungsvor-

stand verabschiedeten IT-Strategie steht. Ziel soll sein, gleichartige Prozesse für die Verwaltung bereitzustellen.

So erfolgt aktuell die Erarbeitung eines "Servicekatalogs", der die möglichen IT-Leistungen umfasst. Parallel dazu wurde ein "Change Advisory Board" eingerichtet. Dieses soll helfen, Redundanzen (z. B. bei Prozessen) zu bestimmen und zu vermeiden.

Dieses nachahmenswerte Verfahren stellt sicher, dass eine Entscheidung „für oder wider“ unter Beachtung aller wesentlichen Ziele der Verwaltung getroffen wird. Grundlage hierfür sind Projektanträge mit entsprechenden Begründungen, u.a. auch zu den wirtschaftlichen Effekten. Definiert ist auch die Rolle eines „Anforderungsmanagers“, der Anträge prüft, unter Hinzunahme der Beteiligten bewertet und deren Umsetzung empfiehlt oder ablehnt.

So wird in der Kreisverwaltung Borken durchgängig sichergestellt, dass Veränderungsprozesse immer unter organisatorischen Gesichtspunkten und unter frühzeitiger Beteiligung der IT erfolgen.

#### → **Empfehlung**

Die bereits für die Kernverwaltung eingeführten Prozesse sind sehr geeignet, die verbindliche, umsetzbare und fortschreibungsfähige IT-Strategie umzusetzen. Es sollten auch jene Bereiche integriert werden, die noch nicht hierbei berücksichtigt sind. Damit kann der Wertbeitrag der IT zur Erfüllung der Ziele des Kreises besser beurteilt werden.

## **IT-Standardarbeitsplätze je 100.000 Einwohner**

#### → **Feststellung**

Der Kreis Borken betreut im Verhältnis zur Einwohnerzahl weniger IT-Standardarbeitsplätze als andere geprüften Kreise. Im interkommunalen Vergleich können Kennzahlen dadurch belastet werden.

Die Anzahl der IT-Standardarbeitsplätze je 100.000 Einwohner hat direkten Einfluss auf die „IT-Kosten je Standardarbeitsplatz“: Viele IT-Standardarbeitsplätze begünstigen die Kennzahl, wenige belasten sie.

Unterschiede bei den IT-Standardarbeitsplätzen je 100.000 Einwohner können folgende Ursachen haben:

- Die Kernverwaltungen der Kreise/der Städteregion nehmen unterschiedliche Aufgaben wahr, beispielsweise wegen
  - der Aufgabendelegation an kreisangehörige Gemeinden,
  - der Verlagerung von Aufgaben in Sondervermögen oder Gesellschaften,
  - bestehender Unterschiede bei den Größenklassen der kreisangehörigen Kommunen.
- Die Kreise/die Städteregion setzen unterschiedlich viel Personal für gleiche Aufgaben ein.

Die Anzahl der IT-Standardarbeitsplätze steht für das in der Prüfung ermittelte Personal, das mit IT auszustatten ist. Damit ist sie ein Indikator für den benötigten Ressourceneinsatz in der IT. Erfahrungsgemäß steigen oder fallen die IT-Kosten aber nicht proportional mit der Zahl der IT-Arbeitsplätze. Das liegt daran, dass die technische Grundinfrastruktur fixe Kosten verursacht, die sich nur bei größeren Kapazitätsanpassungen verändern.

Im Kreis Borken liegt die Zahl der zu betreuenden IT-Standardarbeitsplätze mit 249 je 100.000 Einwohner unter dem Mittel der Vergleichsverwaltungen. Dieses liegt bei 273 IT-Standardarbeitsplätzen je 100.000 Einwohnern. Der niedrigere Wert für den Kreis Borken bedeutet somit rein rechnerisch eine Belastung, da der Nenner kleiner ist als bei den meisten Vergleichsverwaltungen.

Eine Ursache für eine niedrigere Ausstattung mit IT-Standardarbeitsplätzen in der Kreisverwaltung Borken könnte die verstärkte Wahrnehmung bestimmter Fachaufgaben durch kreisangehörige Kommunen sein.

Exemplarisch hierfür stehen u. a. die Bereiche „Jugendamt“ und „untere Bauaufsicht“. Hier nehmen im Kreis Borken vier große Kommunen jeweils Fachaufgaben in eigener Verantwortlichkeit wahr. Damit ist der Kreis Borken in diesen ausgewählten Aufgabenbereichen lediglich für 46 Prozent der Einwohner zuständig, während bei Vergleichskreisen in diesen Aufgabenbereichen auch teilweise bis zu 60 Prozent der Einwohner durch die Verwaltung des Kreises betreut werden. Dies kann zu einer niedrigeren Ausstattung mit IT-Standardarbeitsplätzen beitragen.

## Endgeräte je IT-Standardarbeitsplatz

### → Feststellung

In der Kreisverwaltung Borken werden mehr IT-Endgeräte je IT-Standardarbeitsplatz eingesetzt als in den Vergleichsverwaltungen.

IT-Endgeräte, die keine IT-Standardarbeitsplätze sind, erhöhen die IT-Kosten, ohne dass sich deren Verteilmenge verändert. Damit belasten sie die „IT-Kosten je Standardarbeitsplatz“:

Beispiele für IT-Endgeräte, die keine IT-Standardarbeitsplätze sind:

- IT-Endgeräte, die zu einer Mehrfachausstattung von Mitarbeitern führen,
- IT-Endgeräte ohne festen Personenbezug (Geräte in Schulungsräumen, Geräte des Krisenstabes, Test- und Präsentationsgeräte),
- IT-Endgeräte für Azubis und Praktikanten.

Der Kreis Borken verfügt 2014 bezogen auf die IT-Standardarbeitsplätze über mehr Endgeräte als das Mittel der Kreise. Von den 2014 insgesamt 1.259 eingesetzten IT-Endgeräten der Kreisverwaltung waren rund 14 Prozent (173) mobile Geräte (Notebooks, Tablets etc.). Diese verursachen in Anschaffung und Unterhaltung in der Regel höhere Aufwände als stationäre Rechner.

Nach Aussage des Kreises ist der aktuelle Ausstattungsgrad u. a. auf Maßnahmen zurückzuführen, die zu einer effektiven Aufgabenerledigung der Gesamtverwaltung beitragen sollen. Hierzu zählt u. a. die Einrichtung von Telearbeitsplätzen zur Heimarbeit in bestimmten Aufga-

benbereichen. Inwieweit diese qualitative und quantitative Ausstattung in der Kreisverwaltung tatsächlich zu einer Verbesserung in den Verwaltungsabläufen führte, war nicht Gegenstand der Prüfung.

Hinsichtlich der IT-Kosten bleibt damit festzuhalten, dass eine erhöhte Zahl von IT-Endgeräten zu höheren Kosten führen kann und damit die Gesamtkosten der IT zunächst belastet.

## Standorte

Anzahl, Größe und Anbindung der Standorte einer Verwaltung beeinflussen deren IT-Kosten.

### → Feststellung

Die Zahl der Verwaltungsstandorte der Kreisverwaltung Borken wirkt nicht belastend auf die Kostenkennzahlen.

In der Kreisverwaltung Borken liegt die Anzahl der Standorte mit 2,97 je 100 IT-Standardarbeitsplätze unter dem interkommunalen Durchschnitt (4,12). Diese Aussage wird gestützt durch die Anzahl der Standorte je 100.000 Einwohner. Diese liegt im Kreis Borken bei rund sieben und damit unter dem Niveau des interkommunalen Mittelwerts (elf).

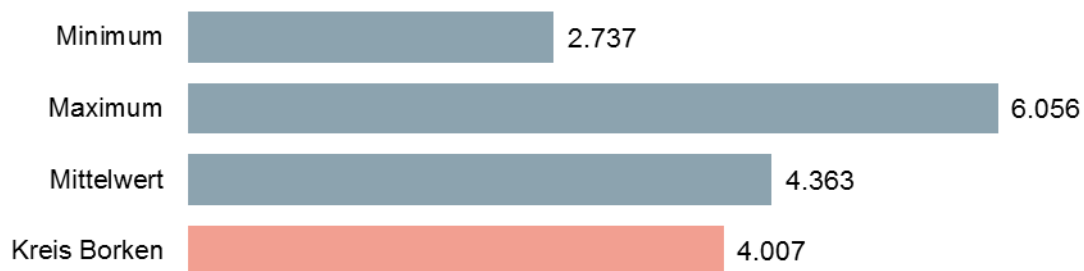
Die ermittelte Zahl der Standorte der Kreisverwaltung wirkt insofern begünstigend auf die Kennzahlen, da z. B. weniger Standorte an das IT-Netz der Verwaltung anzuschließen bzw. mit Endgeräten auszustatten sind.

## IT-Gesamtkosten

### → Feststellung

Für die Bereitstellung der IT in der Kreisverwaltung Borken werden weniger Ressourcen beansprucht als in den Vergleichskreisen.

### IT-Kosten je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung der Kernverwaltung in Euro 2014



Kreis Borken	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
4.007	3.637	4.466	5.044	18

Die IT-Gesamtkosten der Kreisverwaltung Borken liegen 2014 unter dem interkommunalen Mittelwert. Von den IT-Gesamtkosten entfallen 47 Prozent auf die „IT-Grunddienste“ und 53

Prozent auf die Kostenstelle „Fachanwendungen“. Einzelheiten hierzu ergeben sich aus der konkreten Betrachtung der Kostenstellen im weiteren Verlauf des Prüfberichts.

## ➔ Einzelne Handlungsfelder der IT

Um die einzelnen Handlungsfelder der IT abbilden und interkommunal vergleichen zu können, hat die gpaNRW eine Kostenstellenstruktur entwickelt. Ziel ist es, alle zu einem bestimmten Handlungsfeld gehörenden Kosten einer entsprechenden Kostenstelle zuzuordnen. In Mittelpunkt der nachstehenden Analyse stehen die Kostenstellen „IT-Grunddienste“ und „Fachanwendungen“. Sie enthalten neben den direkt zuzuordnenden Kosten auch Kosten für Vorleistungen. Diese wurden über eigene (Vor-)Kostenstellen separat erfasst und sind daher bei Bedarf auch einzeln auswertbar. Die Anteile der Vorleistungen an den IT-Grunddiensten und Fachanwendungen ergeben sich aus festgelegten Umlageschlüsseln.

Die „IT-Grunddienste“ bilden den typischen Büroarbeitsplatz einer Verwaltung ab. Hier werden die direkt zuzuordnenden Kosten

- von IT-Standardarbeitsplätzen,
- der Telekommunikation und
- des Drucks

erfasst. Zudem sind hier Netzkosten, ein Anteil der Kosten eigener zentraler Rechnersysteme sowie die Kosten allgemeiner Vorleistungen berücksichtigt. Dadurch werden die IT-Kosten sowohl auf den einzelnen Ebenen als auch in der Gesamtsicht vergleichbar.

Die Kostenstelle „Fachanwendungen“ erfasst direkt zuzuordnende, Kosten wie zum Beispiel Einführungs- und Installationskosten sowie Lizenz- und Wartungskosten für Fachanwendungen. Sie nimmt außerdem einen Anteil der Kosten eigener zentraler Rechnersysteme und die Kosten allgemeiner Vorleistungen auf.

Für den interkommunalen Vergleich des Jahres 2014 wurden dabei die jeweiligen Kosten „je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro“ ermittelt.

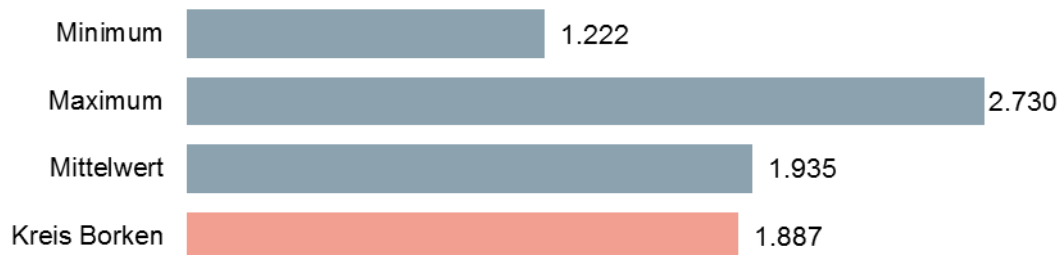


## IT-Grunddienste

### ➔ Feststellung

Der Kreis Borken stellt die IT-Grunddienste insgesamt günstig bereit. Die quantitative Ausstattung mit IT-Endgeräten in der Kreisverwaltung wirkt dabei auf die Kosten der Ebene „IT-Standardarbeitsplätze“.

### Kosten „IT-Grunddienste“ je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro im Jahr 2014



Kreis Borken	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.887	1.752	1.933	2.110	18

Um die IT-Grunddienste möglichst wirtschaftlich bereitstellen zu können, sollte sich der Kreis/die Städteregion folgende Fragen stellen:

- Was ist technisch erforderlich?
- Welche Bedarfe formulieren die Nutzer?
- Was ist finanziell machbar?

Ziel sollte es sein, die Büroarbeitsplätze (inklusive der zugehörigen Services) bedarfsgerecht und kostengünstig bereit zu stellen. Die Festlegungen hierzu sollten in klaren Vorgaben münden. Abweichungen sollten einem verbindlichen Abwägungsprozess unterliegen.

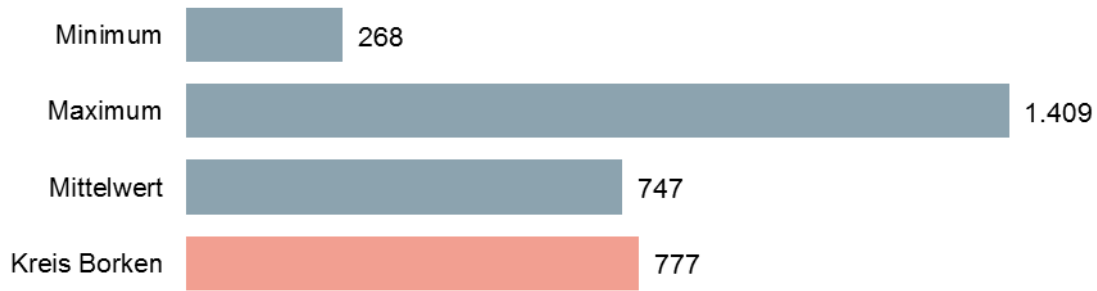
Die Kostenstelle „IT-Grunddienste“ hat einen Anteil von 47 Prozent an den gesamten IT-Kosten des Kreises Borken. Die einzelnen Ebenen der IT-Grunddienste werden nachfolgend genauer betrachtet.

### IT-Standardarbeitsplätze

Die Kosten für die Bereitstellung der IT-Standardarbeitsplätze machen einen Anteil von 41 Prozent der „IT-Grunddienste“ aus.

In interkommunalen Vergleich stellen sie sich wie folgt dar:

**Kosten „IT-Standardarbeitsplätze“ je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro im Jahr 2014**



Kreis Borken	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
777	602	729	918	18

Der Kreis Borken stellt seine IT-Standardarbeitsplätze etwas teurer bereit als in den Vergleichsverwaltungen. Im interkommunalen Vergleich liegen die Aufwendungen in Borken 30 Euro je IT-Standardarbeitsplatz über dem Mittelwert.

Den größten Anteil an den Kosten haben Sachaufwendungen mit 603 Euro je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung (78 Prozent). Bei der Beschaffung der Endgeräte hat der Kreis im Jahr 2014 einen Wechsel von Miet- zu Kaufgeräten durchgeführt. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass es zu keinen Doppelzahlungen bzw. nachteiligen Effekten kommt. Insofern lässt sich ein Zusammenhang mit der Überschreitung des Mittelwertes nicht darauf zurückführen.

Einen Hinweis liefert die quantitative Ausstattung mit Endgeräten. Diese liegt in der Kernverwaltung mit 1,4 Endgeräten je Arbeitsplatz etwas über dem Niveau des interkommunalen Mittelwertes (1,2). Die Kosten eines Standardarbeitsplatzes werden somit durch eine überdurchschnittliche Ausstattung mit Endgeräten belastet.

Begründet werden kann dies zum einen durch die Einrichtung von Telearbeitsplätzen / Heimarbeitsplätzen. Diese werden parallel zu den bestehenden Arbeitsplätzen im Kreishaus mit IT-Endgeräten ausgestattet. Zudem werden an ausgewählten Stellen in Fachbereichen neben der üblichen IT-Büroausstattung zusätzlich mobile IT-Geräte eingesetzt.

Deren Anteil an den Endgeräten liegt in der Kreisverwaltung Borken im Jahr 2014 bei 14 Prozent, während der interkommunale Mittelwert bei 13 Prozent liegt. Durch den Einsatz von mobilen Geräten sind regelmäßig höhere Beschaffungskosten verbunden, was sich in den jährlichen Abschreibungen bemerkbar macht. Zudem verursachen sie einen höheren Betreuungsaufwand.

Eine Abweichung der Kosten vom interkommunalen Mittelwert an dieser Stelle ist nicht von vornherein kritisch zu bewerten, wenn nachweisbar ist, dass sich entlastende Effekte an anderer Stelle zeigen. Inwieweit die vorgefundene IT-Ausstattung an den Arbeitsplätzen der Kreisverwaltung tatsächlich zu einer Verbesserung in den Verwaltungsabläufen führte, war allerdings nicht Gegenstand der Prüfung.

Unstreitig ist, dass ein gezielter Einsatz zusätzlicher bzw. mobiler Geräte entlastend auf den Ressourceneinsatz in einer Verwaltung wirken kann. Dazu sind jedoch vor einer Entscheidung über den Einsatz entsprechende Untersuchungen durchzuführen, die einen solchen Beitrag belegen (Change Management). Wie oben dargestellt, nutzt der Kreis Borken aktuell bereits

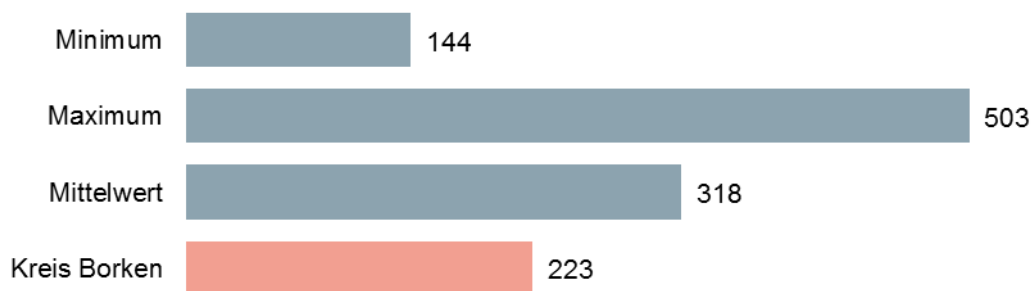
Instrumente und Methoden, mit denen genau dieser Nachweis bei jeder Veränderung geführt werden kann. Dies ist Bestandteil der strategischen IT-Steuerung des Kreises.

## Telekommunikation

Die Kosten der Telekommunikation machen im Jahr 2014 für die Kreisverwaltung Borken einen Anteil von zwölf Prozent der „IT-Grunddienste“ aus.

In interkommunalen Vergleich stellen sie sich wie folgt dar:

### Kosten „Telekommunikation“ je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro im Jahr 2014



Kreis Borken	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
223	224	326	390	18

Die ermittelten Kosten der Telekommunikation sind im Kreis Borken für das Jahr 2014 günstig.

Über 70 Prozent der Kosten für die Telekommunikation entfallen auf den Sachaufwand. Dieser umfasst neben den Gesprächsgebühren auch die Kosten der Geräte (Vertragsgebühren, Anschaffung/Abschreibung).

Die Höhe der Sachkosten steht im Zusammenhang mit der Menge der eingesetzten Endgeräte. Die ist in der Kreisverwaltung Borken niedriger als in den Vergleichsverwaltungen. Bei 1.044 ermittelten Endgeräten entfallen in der Kreisverwaltung Borken auf jeden Standardarbeitsplatz 1,2 Endgeräte. Im interkommunalen Mittel liegt die Ausstattung bei 1,5 Endgeräten je Arbeitsplatz liegt.

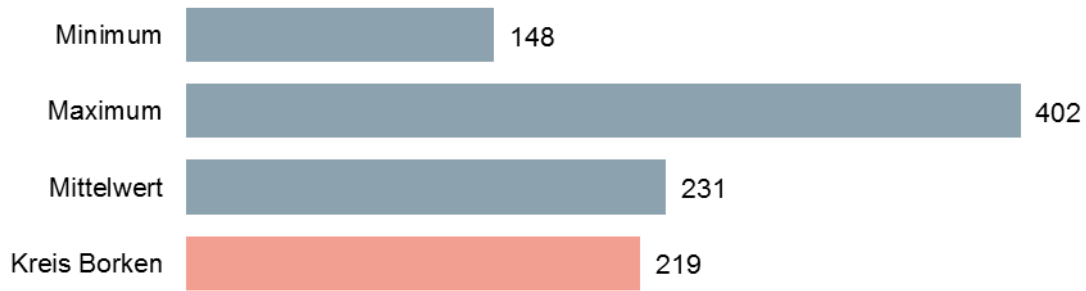
Dass die Anzahl der Telefonendgeräte grundsätzlich über der Menge der IT-Standardarbeitsplätze liegt, ist nicht ungewöhnlich. Dies lässt sich u. a. darauf zurückführen, dass auch nicht personen- bzw. arbeitsplatzbezogene Endgeräte vorhanden sind, die Kosten verursachen (z. B. in Besprechungsräumen, Hallen etc.).

## Druck

Die Kostenstelle Druck hat im Jahr 2014 einen Anteil von zwölf Prozent der „IT-Grunddienste“ der Kreisverwaltung Borken.

Im interkommunalen Vergleich stellt sich dies wie folgt dar:

**Kosten „Druck“ je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro im Jahr 2014**



Kreis Borken	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
219	181	223	269	18

Im Vergleich der betrachteten Kreise bilden die Druckkosten im Kreis Borken für das Jahr 2014 einen unauffälligen Wert ab.

Mit 77 Prozent stellen die Sachkosten den größten Anteil der Druckkosten der Kreisverwaltung. Eine weitere Aufschlüsselung der Sachkosten, z. B. nach Wartungskosten und Verbrauchsmaterial, ist anhand der vorliegenden Abrechnungen aktuell nicht ohne weiteres möglich. Mit dem Hauptdienstleister wurden so genannte „Klick-Preise“ vereinbart, die die o.g. Leistungsbestandteile pauschal enthalten.

Legt man die ermittelten Kosten auf die vorhandenen Druckendgeräte (432) um, ergibt sich mit 460 Euro je Druckendgerät ebenfalls ein günstiger Wert im interkommunalen Vergleich (Mittelwert 2014: 488 Euro je Druckendgerät).

Zurückzuführen sind diese vergleichsweise günstigen Kosten auf eine bereits durchgeführte Druckerkonsolidierung. Der Ausstattungsgrad mit Druckendgeräten je Arbeitsplatz liegt nach Umsetzung bei 1 zu 2. Damit ergibt sich zwangsläufig für die Kreisverwaltung Borken eine hohe Gemeinschaftsnutzung im Bereich der Druckendgeräte.

Aus diesen ermittelten Mengen und Kosten ergeben sich keine unmittelbaren Optimierungsaspekte.

## Entwicklung, Pflege und Betreuung von Fachanwendungen

### ➔ Feststellung

Der Kreis Borken stellt Fachanwendungen günstig bereit.

Um Fachanwendungen möglichst wirtschaftlich bereitstellen zu können, sollte der Kreis / die Städteregion die folgende Frage beantworten:

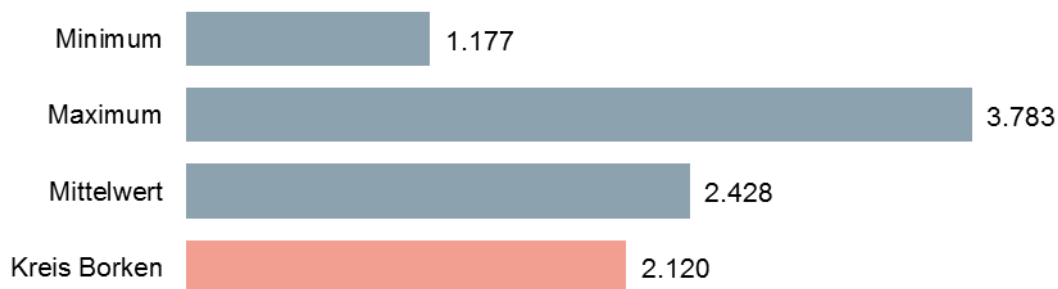
- Welche Fachanwendungen werden benötigt und tatsächlich eingesetzt?

Ein wirtschaftlicher Einsatz von Fachanwendungen sollte sich also am tatsächlichen Bedarf orientieren. Die Verwaltung sollte daher in der Lage sein, den benötigten Umfang in Breite und Tiefe anhand eigener Kriterien selber beurteilen und festsetzen zu können. Zudem sollte der Kreis / die Städteregion selbst darüber entscheiden können, welche Anwendungen in welcher Qualität und Menge abgenommen werden.

Die Fachaufgaben einer Verwaltung sind von deren Größe sowie deren Aufgaben abhängig. Fachanwendungen sollen die Geschäftsprozesse zur Erledigung dieser Fachaufgaben bestmöglich unterstützen. Gelingt dies, lassen sich durch den Einsatz von Fachanwendungen auch Optimierungen in der Gesamtverwaltung erreichen.

Die Kosten des Einsatzes von Fachanwendungen sollten durch ein angemessenes Lizenzmanagement transparent und steuerbar sein. Die durch den Einsatz einer Fachanwendung verfolgten Effekte sollten dokumentiert und zur flexiblen Steuerung der Gesamtverwaltung genutzt werden.

### Kosten „Fachanwendungen“ je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro im Jahr 2014



Kreis Borken	1.Quartil	2.Quartil (Median)	3.Quartil	Anzahl
2.120	1.937	2.504	2.737	12

Die Kostenstelle „Fachanwendungen“ hat einen Anteil von 53 Prozent an den gesamten IT-Kosten des Kreises Borken.

In der Kreisverwaltung Borken stellen die Sachkosten mit fast 60 Prozent den größten Anteil an dieser Kostenstelle, die Personalkosten umfassen lediglich zehn Prozent. Allerdings entfallen 25 Prozent auf die anteilige Umlage der Kosten des eigenen Rechenzentrums.

Die Sachkosten für Fachanwendungen betragen im Jahr 2014 rund 1.130.000 Euro. Diese Sachkosten werden im Kreishaushalt in neun Sachkonten und weitestgehend zentral bewirtschaftet.

38 Prozent der Sachkosten für Fachanwendungen entfielen im Jahr 2014 auf Leistungen des KRZN. Zu den größten Leistungspaketen zählten dabei die Bereiche Führerschein- und Zulassungswesen (rd. 160.000 Euro) sowie das Einwohnerwesen (rd. 65.000 Euro). Diese, sowie die weiteren Leistungen, die der Kreis Borken vom KRZN abnimmt, sind regelmäßig Gegenstand von Verhandlungen. So sichert der Kreis seine Position als Drittkunde und kann auch über Abrechnungsmodalitäten verhandeln.

Auf den Bereich „Geografische Informationssysteme“ entfällt mit rund 70.000 Euro im Jahr 2014 ebenfalls ein großer Anteil der Kosten für Fachanwendungen. Die Leistungen werden hier jedoch nicht vom KRZN abgenommen, sondern selber bereitgestellt.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Kreisen im Vergleich, stellt beim Kreis Borken das Finanzwesen damit nicht den kostenintensivsten Bereich. Die laufenden Kosten im Jahr 2014 betragen rund 40.000 Euro. Dies liegt in erster Linie daran, dass das eingesetzte Verfahren mps selber beschafft wurde und mittlerweile abgeschrieben ist. Damit fallen lediglich Wartungskosten sowie anteilige Betreuungskosten an. Allerdings wird das eingesetzte Finanzverfahren absehbar abgelöst, so dass hier wieder entsprechende Kosten entstehen werden.

Zur gezielten Steuerung der Kosten nutzt der Kreis Borken seine Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten bei Bereitstellung und Abnahme von Dienstleistungen. Hierzu greift das interne Steuerungssystem auf transparente, steuerbare und möglichst verursachungsgerechte Abrechnungsgrundlagen zurück. Dies schließt z. B. ein formales Lizenzmanagement ein. Dabei werden u. a. Nachweise über Änderungsnotwendigkeiten durch die Anwender eingefordert.

Für die personelle Betreuung der Fachanwendungen wurden im Jahr 2014 zentral 2,70 Stellenanteile bereitgestellt. Daraus ergibt sich eine günstige Betreuungsquote im interkommunalen Vergleich. Während im interkommunalen Mittel eine zuständige Stelle rund 287 Arbeitsplätze betreut, kann im Kreis Borken eine Stelle 336 Arbeitsplätze betreuen. Begünstigt wird diese niedrige Betreuungsquote auch durch formale und optimierte Prozesse, z. B. im Bereich des Störungsmanagements.

### **zentrale Rechnersysteme**

Im Zusammenhang mit den Fachanwendungen muss an dieser Stelle auch auf die Kosten der zentralen Rechnersysteme eingegangen werden. Mit 887 Euro je IT-Standardarbeitsplatz positioniert sich der Kreis Borken deutlich über dem interkommunalen Mittelwert von 455 Euro je IT-Standardarbeitsplatz. Für das Jahr 2014 sind hier zwar auch Einmaleffekte enthalten (für neue Serverhardware und Dienstleistungen für den Austausch von VMWare), grundsätzlich kann aber davon ausgegangen werden, dass die Kosten für die eigene Infrastruktur beim Kreis Borken immer über dem interkommunalen Mittelwert liegen wird.

Anders als bei Kreisen mit einer Anbindung an einen Zweckverband hält der Kreis Borken eine umfangreiche eigene Infrastruktur vor. Diese umfasst u. a. eine eigene Serverinfrastruktur, Datenbanken und eine zentrale Datensicherung etc.

Sowohl die Sachkosten als auch die Personalkosten bewegen sich über dem interkommunalen Mittelwert. Im Hinblick auf das gewählte Betriebsmodell sind diese Kosten jedoch erklärbar. Sämtliche serverbezogene Leistungen, die Vergleichskreise im Rahmen ihrer Zweckverbandsmitgliedschaft über den Bezug von Fachanwendungen in Rechnung gestellt bekommen, stellt der Kreis Borken selber bereit. Hierzu muss er eine entsprechende Infrastruktur vorhalten und betreuen.

Die Infrastruktur und der damit einhergehende Personaleinsatz (2014: 3,93 Stellenanteile) ist entsprechend den in der IT-Strategie beschriebenen Anforderungen ausgelegt. Mit ihr werden 83 der 94 Anwendungen der Technischen und Allgemeinen Verwaltung bereitgestellt und gesichert. Diese Sicherung umfasst seit 2012 ein so genanntes Zwei-Standorte-Konzept, mit dem die notwendige Ausfallsicherheit gewährleistet wird.

Auch in Hinblick auf Verfügbarkeiten, Sicherungsanforderungen und weiteren fachlichen Bedarfen von Seiten der Fachbereiche wurde die Infrastruktur den Anforderungen der IT-Strategie gemäß ausgestaltet. So basieren u. a. die Verfügbarkeitsanforderungen nach zentraler Abstimmung mit den Fachbereichen auf einem zentral verfügbaren, fortschreibungsfähigen Datensicherungsplan.

Nach Einschätzung der gpaNRW liegen daher keine Ansätze vor, die ermittelten Kosten im Bereich der zentralen Rechnersysteme als kritisch einzuschätzen.

Denkbar wäre allerdings eine Prüfung, ob die verfügbaren Kapazitäten evtl. für die Bereitstellung von IT-Leistungen z. B. für kreisangehörige Kommunen genutzt werden könnten. Hierdurch könnte der Kreis zusätzliche Erträge generieren, die aufwandsmindernd abgesetzt werden könnten.

→ **Empfehlung**

Der Kreis Borken sollte untersuchen, ob im Bereich der eigenen, zentralen Infrastruktur Kapazitäten bestehen, mit denen IT-Leistungen für Dritte bereitgestellt werden könnten. Hierbei geht es nicht um den Aufbau neuer Strukturen, sondern um die Nutzung bestehender Komponenten, welche auf der Grundlage der eingesetzten Ressourcen kostendeckend abgerechnet werden könnten.

## ➔ Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

---

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** [info@gpa.nrw.de](mailto:info@gpa.nrw.de)

**i** [www.gpa.nrw.de](http://www.gpa.nrw.de)