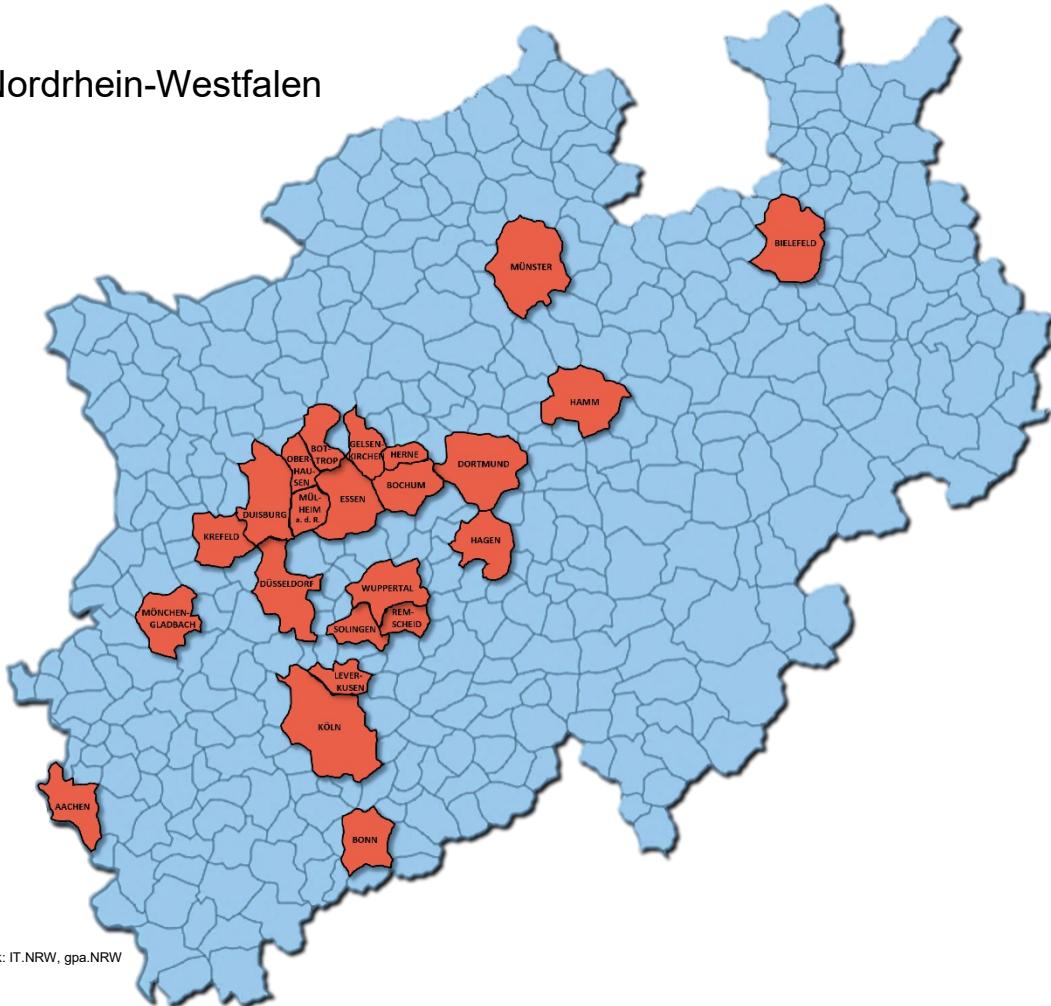


ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

Nordrhein-Westfalen



Gesamtbericht der überörtlichen Prüfung
der kreisfreien Städte 2023 – 2025

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Vorwort	5
1.1	Allgemeines zur Prüfung	5
1.2	Ergebnisse in Kürze	7
2.	Nachhaltigkeit und Klimaschutz	11
2.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	11
2.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	13
2.3	Klimaschutz	13
2.4	Wesentliche Empfehlungen	15
3.	Finanzen	16
3.1	Haushaltssituation	16
3.1.1	Haushaltsstatus und Jahresergebnisse	17
3.1.2	Eigenkapital	19
3.1.3	Verbindlichkeiten	20
3.2	Haushaltssteuerung	21
3.2.1	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	21
3.2.2	Ermächtigungsübertragungen	21
3.2.3	Kredit- und Anlagemanagement	22
3.2.4	Fördermittelmanagement	23
3.3	Wesentliche Empfehlungen	23
4.	Mobilitätsmanagement	25
4.1	Betriebliche Mobilität	25
4.2	Klimafreundliche Erreichbarkeit	30
4.3	Wesentliche Empfehlungen	30
5.	Informationstechnik	31
5.1	IT-Betriebsmodell und Steuerung	31
5.2	Digitalisierung	32
5.2.1	Strategie, Organisation und technische Aspekte	33
5.2.2	Digitalisierungsniveau in exemplarischen Prozessen	34
5.3	Prozessmanagement	34
5.4	IT-Sicherheit	35
5.5	Örtliche Rechnungsprüfung	36
5.6	Nachhaltigkeit	37
5.7	IT-Kosten	38
5.8	Wesentliche Empfehlungen	39

6.	Gebäudewirtschaft – Klimaschutz	40
6.1	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	40
6.1.1	Energiemanagement und Monitoring	42
6.2	Bauinvestitionscontrolling	42
6.3	Wesentliche Empfehlungen	43
7.	Ordnungsbehördliche Bestattungen	44
7.1	Rechtmäßigkeit	44
7.2	Personaleinsatz und Verfahrensstandards	45
7.3	Fehlbetrag und Einflussfaktoren	46
7.4	Wesentliche Empfehlungen	46
8.	Kommunales Krisenmanagement	47
8.1	Prävention, Bewältigung und Nachbereitung von Krisenfällen	48
8.2	Ausstattung und Personal des Krisenstabes	50
8.3	Risiko- und Krisenkommunikation	51
8.4	Wesentliche Empfehlungen	51
9.	Hilfe zur Erziehung	53
9.1	Wirtschaftliche Jugendhilfe	53
9.1.1	Personal	53
9.1.2	Digitalisierung in der WiJu	54
9.1.3	Verfahrensstandards und Prozesskontrollen	55
9.1.4	Zuständigkeitsprüfung	55
9.2	Erträge aus Kostenerstattungen	55
9.3	Fehlbetrag und Einflussfaktoren HzE	56
9.3.1	Fehlbetrag HzE	57
9.3.2	Aufwendungen HzE	57
9.3.3	Falldichte HzE	59
9.3.4	Steuerung und Controlling	60
9.4	Ambulante Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen (LQE-Vereinbarungen)	61
9.5	Umsetzung der SGB VIII-Reform	61
9.6	Wesentliche Empfehlungen	62
10.	Öffentlicher Gesundheitsdienst	63
10.1	Steuerung und Organisation	63
10.1.1	Strategie	63
10.1.2	Organisation	64
10.1.3	Fach- und Finanzcontrolling	65
10.2	Personal	65
10.2.1	Personalressourcen und Arbeitsbedingungen	65
10.3	Digitalisierung	66

10.3.1	Digitalisierungsstrategie	66
10.3.2	Digitalisierung von Arbeitsabläufen	67
10.4	Wesentliche Empfehlungen	68
11.	Bauaufsicht	69
11.1	Baugenehmigungsverfahren	69
11.2	Digitalisierung	70
11.3	Personaleinsatz	70
11.4	Dauer der Genehmigungsverfahren	71
11.5	Wesentliche Empfehlungen	73

1. Vorwort

1.1 Allgemeines zur Prüfung

Zum vierten Mal hat die gpaNRW das Segment der kreisfreien Städte überörtlich geprüft. Die Prüfung erfolgte im Zeitraum von November 2023 bis März 2025. Im Juni 2025 lagen den Städten die finalen Gesamtberichte vor. Die Vorstellung der Ergebnisse in einzelnen politischen Gremien erfolgt abschließend voraussichtlich bis zum ersten Quartal 2026. In den 23 geprüften kreisfreien Städten mit Einwohnenden zwischen rund 110.000 und 1,1 Mio. leben insgesamt rund 7,5 Mio. Menschen.

Prüfungsauftrag nach § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) ist es, die Kommunen des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) mit Blick auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu prüfen. Dies kann auch auf vergleichender Grundlage geschehen.

Die Aussagen des Berichts beziehen sich auf die geprüften 23 kreisfreien Städte¹. Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhalts galten.

Folgende Inhalte² standen in dieser Prüfungs runde im Fokus:

Finanzen	Hilfe zur Erziehung	Mobilitätsmanagement	Informationstechnik
Gebäudewirtschaft/ Klimaschutz	Ordnungsbehördliche Bestattungen	Kommunales Krisenmanagement	Öffentlicher Gesundheitsdienst
Bauaufsicht	Studieninstitute	Nachhaltigkeit	gpa-Kennzahlenset

Nach wie vor bildet der Kennzahlenvergleich die maßgebliche Vorgehensweise der Prüfung. Die Berichte enthalten an verschiedenen Stellen eine Angabe der Anzahl der in den Vergleich

¹ Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Bottrop, Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Köln, Krefeld, Leverkusen, Mönchengladbach, Mülheim an der Ruhr, Münster, Oberhausen, Remscheid, Solingen, Wuppertal

² Bei der Stadt Aachen entfiel die Prüfung des Öffentlichen Gesundheitsdienstes, da die Aufgabe von der StädteRegion Aachen erledigt wird. Studieninstitute gibt es nur in den Städten Duisburg, Düsseldorf und Essen; deshalb sind in diesem Gesamtbericht keine Ausführungen dazu enthalten.

eingeflossenen Städte. Nicht immer sind alle kreisfreien Städte darin enthalten, weil sie z. B. die von uns benötigten Daten nicht bereitstellen konnten.

Zur Einordnung von Kennzahlen verwendet die gpaNRW Viertelwerte. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Der erste Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Der zweite Viertelwert entspricht dem Median und liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d. h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Der dritte Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen. Teilweise bilden wir einen interkommunalen Vergleich über mehrere Jahre ab. Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dem dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die gpaNRW hat bereits in vorangegangenen Prüfungsrounden das gpa-Kennzahlenset aufgebaut. In dieser Prüfung haben wir die Kennzahlen weitestgehend fortgeschrieben und die Kennzahlen aus der Vollprüfung dieser Prüfungsrounde ergänzt. Das gpa-Kennzahlenset wird jedem Prüfungsbericht individuell für die Stadt beigelegt und auf der Internetseite der gpaNRW (www.gpanrw.de) als allgemeine Übersicht veröffentlicht. Auf die Darstellung in diesem Gesamtbericht verzichten wir deshalb.

In einigen Handlungsfeldern hat die gpaNRW geprüft, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellungen umsetzt und dazu jeweils Erfüllungsgrade ermittelt. Dafür haben wir standardisierte Interviews geführt und Unterlagen analysiert. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zusätzlich im interkommunalen Vergleich dar.

Vergleiche auf Basis von Finanzdaten beziehen sich in erster Linie auf das Jahr 2023. Dort, wo wir als zusätzliche Methodik Erfüllungsgrade abgebildet haben, stützen sich die Ergebnisse auf den Status Quo während der Prüfung. So gewährleisten wir einen möglichst aktuellen Vergleich. Die meisten Tabellen und Grafiken enthalten Jahresangaben.

Erstmalig hat die gpaNRW die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in einigen Handlungsfeldern besonders betrachtet. Die Ergebnisse haben wir in einem gesonderten Teil dieses Berichtes zusammengefasst.

Verschiedene Krisen belasten seit einigen Jahren die städtischen Haushalte und beeinflussen auch in dieser überörtlichen Prüfung betrachtete Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den betroffenen Teilberichten thematisiert.

Die Handlungsempfehlungen der gpaNRW sind Ergebnisse der Analysen des interkommunalen Vergleiches und der individuellen Betrachtung in den Städten.

Herne, im Dezember 2025

Michael Esken
Präsident

1.2 Ergebnisse in Kürze

- In den kreisfreien Städten ist weiterhin eine stringente Haushaltskonsolidierung notwendig. Nach positiver Entwicklung der **Haushaltssituation** bis 2023 verschlechtert sich die finanzielle Lage der kreisfreien Städte ab 2024 erheblich. Wesentlichen Einfluss auf die positiven Jahresergebnisse bis 2023 haben ab 2020 die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG genommen. Sechs Städte sind 2023 bilanziell überschuldet und unterliegen einem genehmigten Haushaltsicherungskonzept. Zwar konnten die Städte ihre Eigenkapitalausstattung verbessern, dennoch haben etwa die Hälfte 2023 eine Eigenkapitalquote von unter 15 Prozent.
Im mittelfristigen Planungshorizont kann der überwiegende Teil der Städte keinen ausgeglichenen Haushalt mehr darstellen. Dafür verantwortlich sind stagnierende Erträge und dynamisch steigende Aufwendungen, insbesondere bei den sozialen Leistungen. In den Planjahren sind viele Städte auf den Einsatz eines globalen Minderaufwands oder Vortrag der Jahresfehlbeträge angewiesen. Steigende Liquiditätskredite und Investitionskredite und damit steigende Verbindlichkeiten führen zudem zu einer erheblichen Zunahme bei den Zinsaufwendungen.
- Bei der **Haushaltssteuerung** sind interne Regelungen zur verpflichtenden Durchführung von **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** und deren Standardisierung in den einzelnen Verwaltungseinheiten die Ausnahme. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch im Ergebnis zum **Bauinvestitionscontrolling** wider. Vielen kreisfreien Städten fehlt ein geeignetes Verfahren, um (Bau-)Investitionen möglichst wirtschaftlich steuern zu können. Auch wenn alle Städte über Controlling-Systeme zur Steuerung und Kontrolle der für Baumaßnahmen bereitgestellten Finanzmittel verfügen und ein Großteil Projektanforderungen etabliert hat. Nur in fünf Städten entsprechen die internen Vorgaben in weiten Teilen einem Bauinvestitionscontrolling. Von den stetig steigenden investiven **Ermächtigungsübertragungen** können oftmals deutlich weniger als 50 Prozent (!) umgesetzt werden.
- Ein Handlungsrahmen und strategische Regelungen für das **Kreditmanagement** sind in den meisten Städten etabliert. Regelungen zum Anlagemanagement liegen nur in zehn kreisfreien Städten vor. Das **Fördermittelmanagement** ist ein wichtiger Baustein, um den Haushalt zu entlasten. Deshalb ist dringend erforderlich, dass sich alle kreisfreien Städte einen Gesamtüberblick über ihre Fördermaßnahmen beschaffen und strategische Vorgaben für eine standardisierte Fördermittelakquise treffen. Dies ist bisher nur selten der Fall, jedoch auch im Zusammenspiel mit einer Investitionsentscheidung unabdingbar.
- **Nachhaltigkeitsinstrumente** sind in den kreisfreien Städten nur in Teilen vorhanden. 16 Städte haben eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, ein Nachhaltigkeitscheck ist noch nicht etabliert – Ratsvorlagen erfüllen nicht überall die rechtliche Verpflichtung nach § 6 Abs. 1 Klimaanpassungsgesetz NRW zur Darstellung der Auswirkungen des Klimawandels. Während die Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte steigt, ist ein Nachhaltigkeitshaushalt die Ausnahme.
- Die kreisfreien Städte sind sich ihrer Vorbildfunktion für den **Klimaschutz** bewusst. Klimaschutz hat hohe Priorität, die Steuerung ist meist zentral organisiert.

- Im betrieblichen **Mobilitätsmanagement** stehen Klimaschutzmaßnahmen nicht im Fokus. Homeoffice ist als Attraktivitätsfaktor gefragt – auch zur Minderung der Treibhausgas-Emissionen. Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten sind in allen Städten in Dienstvereinbarungen geregelt. Desksharing und neue Arbeitswelten gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung. Die Förderung der ÖPNV-Nutzung ist ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor, deren Regelungen in einzelnen Städten jedoch nicht dem geltenden Recht entsprochen haben. TV-Fahrradleasing wird nur in zehn Städten umgesetzt. Kommunale Fahrzeuge werden auch dank Fördermitteln klimafreundlicher. Fahrzeugpooling und Treibhausgas-Emissionen sind jedoch nicht handlungsleitend. Die Datenlage zur Klimafreundlichkeit von Dienstreisen ist unzureichend.

Alle kreisfreien Städte berücksichtigen bei den von uns ausgewählten Beispielen städtischer Einrichtungen die klimafreundliche Erreichbarkeit für die Einwohnerinnen und Einwohner.

- Der Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit beim Einsatz der **Informationstechnik** ist sehr hoch. Die IT-Betriebsmodelle und die IT-Steuerung sind überwiegend gut ausgestaltet. Die digitale Transformation ist in der Hälfte der Städte sehr gut vorbereitet. Es gibt jedoch erhebliche Unterschiede in der Steuerungs- und Umsetzungsqualität. Beim Digitalisierungsniveau gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Städten sowie zwischen den von der gpaNRW betrachteten Leistungsprozessen. Dies zeigt sich unter anderem auch in der **Bauaufsicht**. Die digitale Annahme der Bauanträge ist lediglich in sieben Städten möglich. Die Potenziale der Digitalisierung sind dort vielfach noch ungenutzt. Dies gilt auch für die **Jugendämter**. Sieben Städte arbeiten noch weitestgehend manuell. Die digitale Informationsübermittlung zwischen dem ASD und der WiJu ist meist unzureichend. Insbesondere die Einbindung in ein Dokumentenmanagementsystem ist in vielen Bereichen verbesserungsbedürftig.

Obwohl die strategischen Vorgaben ausbaufähig sind, gelingt die operative Umsetzung von Methoden und Maßnahmen des Prozessmanagements im überwiegenden Teil der Städte gut. Im **ÖGD** erfassen fast alle Städte die Aufgaben und Kernprozesse digital. Zwei Städte haben ihre Prozesse vollständig modelliert und optimiert. Die Prozesse dienen als Grundlage für die fortschreitende Digitalisierung und die Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Das Prozessmanagement wird nur in drei Städten als Steuerungsinstrument genutzt. Das Niveau der IT-Sicherheit ist in den kreisfreien Städten sehr hoch und zeigt nur geringfügige Schwächen. Die Rolle der örtlichen Rechnungsprüfung zeigt bei IT und Digitalisierung erhebliche Unterschiede zwischen den Städten. Insbesondere deren Qualifizierung ist unabdingbar.

- Die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in der **Gebäudewirtschaft** ist aufgrund interner und externer Einflussfaktoren, insbesondere aber aufgrund haushaltswirtschaftlicher Restriktionen, herausfordernd. Der Finanzmittelbedarf für die Transformation des städtischen Gebäudebestandes hin zur Treibhausgasneutralität ist hoch, wurde aber bisher nur in einer Stadt konkret ermittelt. Geplante Maßnahmen zur Treibhausgasneutralität des eigenen Gebäudebestands erfordern in allen Städten einen erheblich höheren Finanzmitteleinsatz als bisher – dieser ist in den mittelfristigen Finanzplanungen bislang noch nicht berücksichtigt.
- **Ordnungsbehördliche Bestattungen** erfordern eine rechtskonforme Aufgabenerfüllung. 22 Prozent der kreisfreien Städte halten die bestattungsrechtlichen Fristen nicht ein. Bei sechs

Städten besteht noch Handlungsbedarf bei der Erhebung von Verwaltungsgebühren. Die Arbeitsbelastung und die Fallzahlen sind sehr unterschiedlich. Eine Datenbankunterstützung ist nicht selbstverständlich. Der Fehlbetrag für die durchgeführten ordnungsbehördlichen Be stattungen zeigt eine sehr große Spannweite. Die Steuerung der Aufwendungen ist überwiegend gut. In fünf Städten besteht jedoch Handlungsbedarf bei der Geltendmachung von Kosten erstattungsansprüchen.

- Die kreisfreien Städte haben ihr **Krisenmanagement** seit Jahren gut weiterentwickelt und verfügen über etablierte Strukturen. In Teilbereichen besteht dennoch erheblicher Handlungsbedarf. 17 Städte haben den gesetzlich verpflichtenden Katastrophenschutzplan in Kraft gesetzt, drei bereits einen Katastrophenschutzbedarfsplan in Anwendung. Die strukturierte Nachbereitung von Krisen erfolgt nur bei der Hälfte der Städte. Oftmals wird nicht jede Krise nachbereitet oder die Nachbereitungen folgen keiner einheitlichen Struktur. Die Ausstattung des Krisenstabes trägt bei mehr als 75 Prozent der Städte zum effektiven Krisenmanagement bei. Soweit man von Schwachstellen im kommunalen Krisenmanagement sprechen kann, sind diese überwiegend im Bereich der Aus- und Fortbildungen sowie regelmäßigen Übungen des Krisenstabes verortet.
- Bis auf drei Jugendämter organisieren alle kreisfreien Städte ihre **Wirtschaftliche Jugendhilfe** (WiJu) zentral. Aktuelle analytische Personalbemessungsverfahren sind kein flächen deckender Standard in der Personalplanung der WiJu. Eine gute Einarbeitung durch Konzepte fördert die Qualität in der WiJu in den Städten. Qualitätshandbücher zu Standards und Aufgabenerfüllung in der WiJu gibt es nur in der Hälfte der Städte. Prozessunabhängige Kontrollen führen bisher nur 13 Städte durch. 2023 liegen die Kosten erstattungen insgesamt bei 164 Mio. Euro und stellen damit eine wichtige Entlastung für die Haushalte dar. Kosten erstattungen werden nicht von allen Städten rechtzeitig geltend gemacht. Bei Eintritt der Verjäh rung entstehen Vermögensschäden.

Der Fehlbetrag bei der **Hilfe zur Erziehung** steigt kontinuierlich - von 2019 bis 2023 im Mittel um 37 Prozent. Damit liegt der Median in 2023 über dem Maximalwert der letzten Prüfung von 2017. Auch die Aufwendungen je Hilfesfall sind spürbar gestiegen. Die Jugendämter müssen 25 Prozent mehr für einen Hilfesfall aufwenden als vor fünf Jahren. Insbesondere Aufwendungen für die Heimerziehung und für die Eingliederungshilfe tragen besonders zur Steigerung bei. Die Falldichte im Bereich der Eingliederungshilfe und hier insbesondere die der Integrationshelfer/Schulbegleitung erhöht sich von 2019 auf 2023 um 59 Prozent. Das Controlling in den Jugendämtern der kreisfreien Städte ist ausbaufähig. Nur 14 Jugendämter verknüpfen Daten des Finanzcontrollings zu steuerungsrelevanten Kennzahlen.

Mehr als der Hälfte der Jugendämter fehlen schriftliche Verfahrensstandards für die **Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen**. Nur neun Jugendämter führen Leistungsbeschreibungen, Kostenpositionen und Verhandlungsergebnisse in einer Verhandlungsdatenbank.

Die kreisfreien Städte setzen Neuerungen der **SGB VIII-Reform** überwiegend um. Schutzkonzepte sind meist vorhanden. Verfahrensstandards sind nur selten verschriftlicht.

- Der Pakt für den **Öffentlichen Gesundheitsdienst** hat den Gesundheitsämtern eine gute Entwicklung bei der Organisation, Personalbeschaffung und Digitalisierung ermöglicht. Der Erfolg ist in den kreisfreien Städten jedoch unterschiedlich. Nur 13 Städte integrieren den ÖGD in ihre Gesamtstrategie bzw. ihr Leitbild. Einige Gesundheitsämter besitzen eine Fachstrategie ÖGD bzw. legen eigene Gesundheitsziele fest. Die Finanzmittel aus dem ÖGD-

Pakt wurden für personelle Stärkung und Attraktivitätssteigerung des ÖGD genutzt. Fachkräftemangel in Gesundheitsämtern, insbesondere bei medizinischem Fachpersonal, erfordert weiterhin Maßnahmen bei Personalakquise und -bindung. Der Stand der Digitalisierung wurde vom Pakt vorangetrieben, ist in den Städten jedoch unterschiedlich ausgeprägt.

Transparente Steuerung braucht integriertes Controlling. Dies ist in den kreisfreien Städten nur selten vorhanden. Nur drei kreisfreie Städte verknüpfen die Daten der Gesundheitsberichterstattung mit der strategischen Steuerung bzw. dem Finanz- und Fachcontrolling. Die Synergien zwischen den Daten der Gesundheitsberichterstattung, dem Fach- und Finanzcontrolling und dem Prozessmanagement bleiben oft ungenutzt. Nur neun Städte nutzen verbindliche Verfahrensstandards, die eine wichtige Grundlage für eine qualitative Aufgabenerledigung darstellen. Gerade in Krisensituationen sind schnelle Abläufe und Reaktionen notwendig.

- In der **Bauaufsicht** sind die Antragszahlen für Baugenehmigungsverfahren gegenüber der letzten Prüfung deutlich gesunken. Dennoch sind sowohl die Gesamlaufzeiten als auch die Anzahl der unerledigten Bauanträge angestiegen. Im Durchschnitt gehen 75 Prozent (!) der Bauanträge unvollständig ein. Der Anteil der unerledigten Bauanträge ist in vielen Städten hoch und belastet die Bauaufsichten ebenso wie Fachkräftemangel, hoher Krankenstand, fehlende Digitalisierung, lange Beteiligungsverfahren sowie zunehmend schwierige Bauvorhaben. Noch immer können die Fristen im Baugenehmigungsverfahren nicht durchgängig eingehalten werden. Wiederholte Fristverlängerungen verursachen vermeidbaren Arbeitsaufwand. Dabei wird die Rücknahmefiktion bisher nur in 17 Städten konsequent angewendet.

2. Nachhaltigkeit und Klimaschutz



Mit einer der herausforderndsten Aufgaben kommunalen Handelns ist die Bemühung um Nachhaltigkeit und wirkungsvollen Klimaschutz. Hierbei kommen die Kommunen angesichts der kommunalen Finanzsituation jedoch nicht selten an ihre Grenzen. Wir haben deshalb eine Be-standsauftnahme zur konkreten Situation in den Städten zu den Nachhaltigkeitsinstrumenten durchgeführt, insbesondere zur Einbindung von nachhaltigen Zielen und Kennzahlen in den Haushalt der Stadt. Gerade der nachhaltigen Haushaltssteuerung einer Stadt (siehe Kapitel 3.2) kommt eine besondere Rolle zu, die sich auch in den Indikatoren der globalen Nachhaltigkeitsziele (siehe Kapitel 2.2) zeigt.

Ebenso haben wir uns mit der ökologischen Nachhaltigkeit in der Informationstechnik (IT) sowie durch den Einsatz von IT beschäftigt. In den Prüfgebieten Gebäudewirtschaft – Klimaschutz und Mobilitätsmanagement stellen wir dar, welche Maßnahmen die Stadt ergreift, um ihre Ziele zur Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz zu erreichen. Dabei sind eine sparsame Mittelverwen-dung und die Effizienz der Verwaltungsabläufe entscheidend für die wirtschaftliche Aufgabenerledigung.

Politik und Verwaltung sind gefordert, Zielkonflikte zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitszie- len aufzulösen. Dies gilt insbesondere bei der Prioritätensetzung im Einsatz der Finanzressour- cen.

2.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

► **16 Städte haben eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet – alle Städte erfül- len gesetzliche Empfehlung zur Aufstellung von Klimaanpassungskonzepten**

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie als Ausgangspunkt und Leitfaden für nachhaltiges Handeln sollte wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort do-kumentieren.

- 16 Städte haben eine Nachhaltigkeitsstrategie im Rat verabschiedet. Die meisten haben sie auf ihrer Homepage veröffentlicht und damit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.
- Sieben kreisfreie Städte haben noch keine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie, jedoch Strategien zu Schwerpunkten, wie z. B. dem Klimaschutz, der Mobilität oder der nachhal-

tigen Stadtentwicklung. Diese Städte haben sich zu den Zielen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Rahmen von politischen Beschlüssen bekannt. Damit kommen **alle Städte der gesetzlichen Empfehlung aus § 5 Klimaanpassungsgesetz NRW** nach, entsprechende Klimaanpassungskonzepte aufzustellen und die darin vorgesehenen Maßnahmen umzusetzen.

► **Nachhaltigkeitscheck noch nicht etabliert – Ratsvorlagen erfüllen nicht überall die rechtliche Verpflichtung zur Darstellung der Auswirkungen des Klimawandels**

Der Nachhaltigkeitscheck soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die Ratsvorlagen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung.

- Nur drei Städte nehmen eine Nachhaltigkeitsprüfung (Nachhaltigkeitscheck) im Rahmen ihrer Ratsvorlagen vor, vier weitere planen eine Einführung dieses Instrumentes. Daneben bewerten zwölf Städte die klimarelevanten Auswirkungen ihrer Maßnahmen in den Ratsvorlagen. Diese Städte kommen damit der **gesetzlichen Verpflichtung in § 6 Abs. 1 Klimaanpassungsgesetz NRW** nach. Hiernach haben die Träger öffentlicher Aufgaben und damit auch die Kommunen die Pflicht, bei ihren Planungen und Entscheidungen zu berücksichtigen, dass die negativen Auswirkungen des Klimawandels zu begrenzen sind.

► **Anzahl Nachhaltigkeitsberichte in unterschiedlichen Formaten steigt stetig**

- Acht von 23 kreisfreien Städten haben bereits einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt, vier kreisfreie Städte haben sich dabei zuletzt am BNK³ orientiert – dieser hat sich teilweise als zu umfangreich erwiesen. In zwei weiteren Städten wird ein Nachhaltigkeitsbericht derzeit erarbeitet.
- Die übrigen Städte berichten daneben über den Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen aus den individuell beschlossenen Strategien und Konzepten (Klimaschutz, Mobilität, nachhaltige Stadtentwicklung etc.) oder beabsichtigen, dies künftig zu tun.
- Die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes bindet personelle Ressourcen. Es gibt Nachhaltigkeitsberichtsformate mit unterschiedlichem Aufbau und Bezugssgrößen, bezugnehmend zur eigenen Nachhaltigkeitsstrategie oder zu globalen Nachhaltigkeitsaspekten.

³ Berichtsrahmen nachhaltige Kommune

► **Nachhaltigkeitshaushalt nur in einer Stadt abschließend aufgestellt**

- Mit einer Ausnahme stellen alle kreisfreien Städte in ihrem Haushalt allgemeine Ziele und Kennzahlen in den einzelnen Produkten bzw. Produktgruppen dar. Diese bilden eine gute Grundlage, um sie zukünftig bei Bedarf um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern.
- **Nur eine Stadt** hat einen **Nachhaltigkeitshaushalt** aufgestellt, vier weitere Städte befinden sich in Modellprojekten oder haben einen Nachhaltigkeitshaushalt mit Zielen und Kennzahlen in Pilotämtern eingeführt.

2.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

► **Nachhaltigkeitsindikatoren geben Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit**

Erstmalig haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der 23 kreisfreien Städte dargestellt. Dazu haben wir das Indikatorenset der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. (LAG 21) aufgegriffen und die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale ersetzt. Die Nachhaltigkeitsindikatoren haben wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen ermittelt. Wir möchten damit einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der kreisfreien Städte ermöglichen. Die Übersicht haben wir auf unserer Internetseite veröffentlicht ([direkter Link zum Dokument](#)).

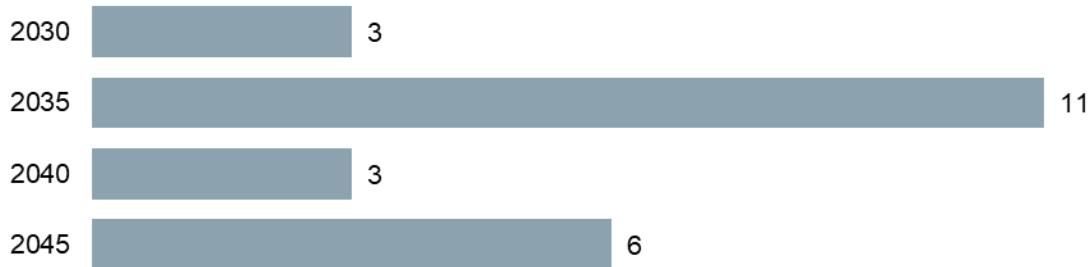
2.3 Klimaschutz

Die Städte sind Schlüsselakteure für das Gelingen des Klimaschutzes vor Ort. Ihnen kommt in diesem umfassenden Transformationsprozess eine besondere Bedeutung zu: Einerseits entsteht bei den Städten ein großer Teil der klimarelevanten Emissionen, etwa durch Gebäude, Mobilität sowie Gewerbe und Industrie. Andererseits haben die Städte mit ihren vielfältigen Funktionen als Vorbild, Planer, Eigentümer, Versorger und größter öffentlicher Auftraggeber weitreichende Handlungsmöglichkeiten, um den Klimaschutz vor Ort voranzubringen.

► **Kreisfreie Städte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst**

Klimaneutralität wird in einem Stadtgebiet erreicht, wenn die Summe der positiven und negativen Treibhausgas-Einträge gleich Null ist. Klimaneutralität bedeutet damit auch Treibhausgasneutralität. Für den größten Teil der gesamtstädtischen Treibhausgas-Emissionen gilt, dass deren Vermeidung nicht direkt durch Verwaltung und Politik sowie die städtischen Beteiligungen beeinflusst werden kann.

Zieljahre der kreisfreien Städte zur Erreichung der Treibhausgasneutralität



- 14 kreisfreie Städte wollen die bilanzielle Treibhausgas-Neutralität auf ihrem Stadtgebiet bereits bis 2035 erreicht haben – somit also **zehn Jahre früher als die gesetzliche Vorgabe**.

► **Klimaschutz hat hohe Priorität und ist „Chefsache“ – Steuerung zentral organisiert**

- Die Verantwortlichkeiten zur Steuerung des gesamten Aufgabenbereiches Klimaschutz sind vielfach in den entsprechenden Dezernaten oder Stabstellen verortet.
- Durch entsprechende Fördermaßnahmen des Bundes und des Landes sind in den Verwaltungen entsprechende Stellen für Klimaschutzmanagerinnen und Klimaschutzmanager eingerichtet.
- Aufgrund der Relevanz des Themas Klimaschutz für alle Akteure im Stadtgebiet sind vielfach weitere Formate wie die der „runden Tische“ eingerichtet, in denen sich die wichtigen Akteursgruppen der Stadtgesellschaft abstimmen.
- Handlungsleitend für die Städte sind die in der jüngsten Vergangenheit selbst beauftragten Klimaschutzkonzepte. Wesentlicher Bestandteil hierbei sind die für die Städte aufgestellten Maßnahmenkataloge.
- Mithilfe von Treibhausgasbilanzen schätzen die Städte den aktuellen Status ein und erarbeiten den Reduktionspfad.
- Im betrieblichen Mobilitätsmanagement stehen Klimaschutzmaßnahmen nicht im Fokus (siehe Kapitel 4.2).
- Der Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit beim Einsatz der IT ist dagegen sehr hoch. Hier sind gute Nachhaltigkeitsansätze erkennbar (siehe Kapitel 5.6).
- Die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in der Gebäudewirtschaft ist aufgrund interner und externer Einflussfaktoren, insbesondere aber aufgrund haushaltswirtschaftlicher Restriktionen, herausfordernd (siehe Kapitel 6.1.1).

2.4 Wesentliche Empfehlungen

- Klimaschutzkonzepte mit verbindlichen Maßnahmenplänen verabschieden
- Bei den Maßnahmenplänen auf Vorgaben zur CO₂-Reduktion achten
- Gemäß der geplanten Zielerreichung die jeweiligen Maßnahmen priorisieren
- Klimaschutz-Controlling-System mit geeigneten Kennzahlen aufbauen
- Evaluation der integrierten Klimaschutzkonzepte und der Anschlussvorhaben durchführen, um die Umsetzung und die erzielten Fortschritte detailliert bewerten zu können
- Zieljahr zur Treibhausgasneutralität für das gesamte Stadtgebiet sowie die eigenen Handlungsfelder überprüfen

3. Finanzen



Die Haushaltssituation definiert den kommunalen Handlungsspielraum und beeinflusst somit maßgeblich, in welchem Umfang und mit welcher Qualität eine Stadt ihre Aufgaben nachhaltig erfüllen und Leistungen für Bürgerinnen und Bürger bereitstellen kann. Die gpaNRW hat die Haushaltssituation der kreisfreien Städte auf Basis der Haushaltspläne und Jahresabschlüsse analysiert. Hierbei sind die IST-Daten der Jahre 2018 bis 2023 sowie die Planwerte für die Jahre 2024 und 2025 in die Betrachtung eingeflossen. So entsteht ein umfassendes Bild der finanziellen Entwicklung und Belastbarkeit der Städte.

Ergänzend haben wir untersucht, ob die kreisfreien Städte bereits Instrumente nutzen, die eine nachhaltige Haushaltssteuerung unterstützen. Hierzu gehören exemplarisch ein Nachhaltigkeitshaushalt mit Zielen und Kennzahlen, den wir im Kapitel Nachhaltigkeit und Klimaschutz mit aufgenommen haben, sowie Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld von Investitionsentscheidungen. Im Rahmen einer risikoorientierten und transparenten Haushaltssteuerung haben wir zudem betrachtet, ob die Städte Regelungen für ihr Kredit- und Anlageportfolio getroffen haben, Strukturen für ein adäquates Fördermittelmanagement vorhanden sind und der Umgang mit Ermächtigungsübertragungen definiert ist.

3.1 Haushaltssituation

► **Haushaltssituation bis 2023 positiv, ab 2024 teilweise erheblich verschlechternd**
– **Haushaltskonsolidierung weiterhin erforderlich**

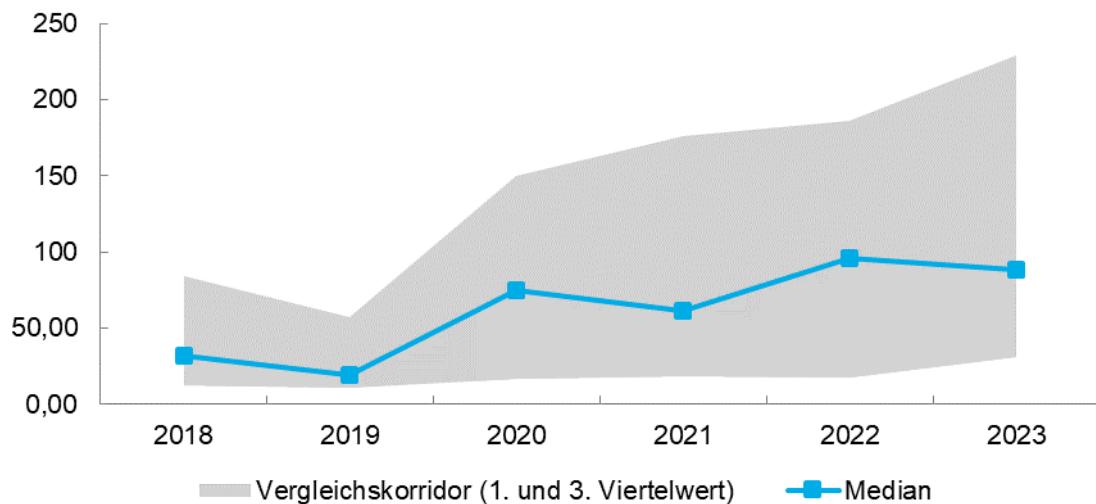
- Die haushaltswirtschaftliche Lage ist von 2018 bis 2023 in vielen kreisfreien Städten positiv. Hierzu haben eigene Konsolidierungsbemühungen und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung beigetragen.
- Insbesondere die Gewerbesteuererträge sind im Betrachtungszeitraum nahezu flächen-deckend angestiegen und in der Regel besser ausgefallen als erwartet. Dadurch konnten die Städte auch den Anstieg der Personal- und Sozialaufwendungen weitestgehend kom-pensieren.

- Daneben konnten die Städte die Belastungen aus der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges zwischen 2020 und 2023 durch außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG⁴ isolieren.
- Im Planungszeitraum verschlechtern sich die finanziellen Rahmenbedingungen gravierend. Es ist daher notwendig, dass die Städte ihre **Konsolidierungsbemühungen intensivieren**.

3.1.1 Haushaltsstatus und Jahresergebnisse

- Überwiegend positive Jahresergebnisse führen von 2018 bis 2023 fast flächen-deckend zu einer verbesserten Haushaltssituation

Jahresergebnis je EW* in Euro 2018 bis 2023



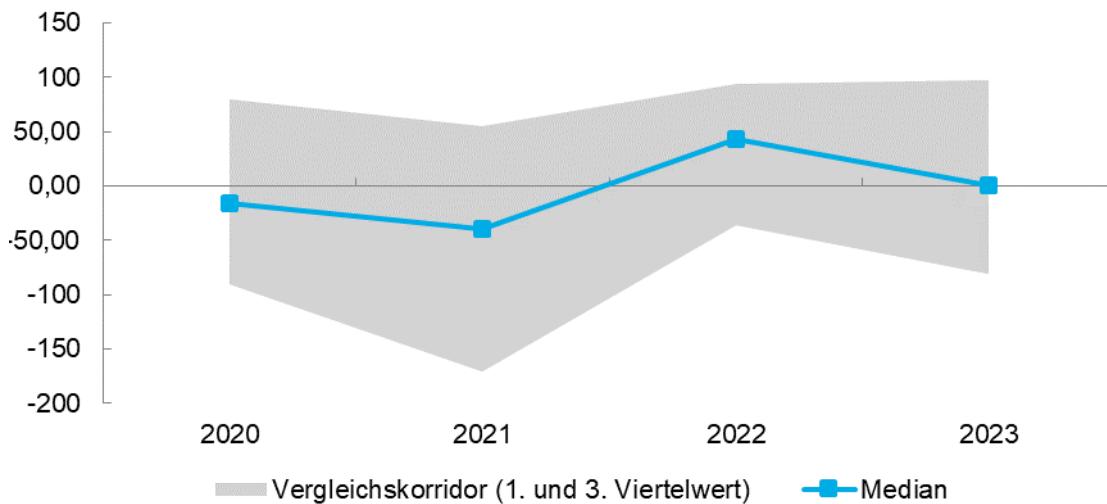
EW = Einwohnerin bzw. Einwohner

- Durchgängig erzielen mehr als 75 Prozent der Städte im Betrachtungszeitraum zwischen 2018 und 2023 positive Jahresergebnisse und erreichen damit den originären Haushaltssausgleich im Sinne des § 75 Abs. 2 Satz 2 GO NRW.
- Einige weitere Städte konnten durch die Inanspruchnahme ihrer Ausgleichsrücklage den Haushalt ausgleichen (fiktiver Haushaltssausgleich). Die meisten Städte erfüllen damit im Betrachtungszeitraum die Vorgabe des § 75 Abs. 2 GO NRW.

⁴ Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte im Land Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG) vom 29. September 2020 in der ab dem 15. Dezember 2022 geltenden Fassung.

- Im Jahr 2023, dem letzten Jahr des Betrachtungszeitraums, gelang 15 Städten durch einen Jahresüberschuss der originäre Haushaltssausgleich. Zwei weitere erreichten den fiktiven Haushaltssausgleich.
- **Sechs kreisfreie Städte** sind 2023 **bilanziell überschuldet** und unterliegen einem genehmigten Haushaltssicherungskonzept.

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2020 bis 2023



- **Erheblichen Einfluss** auf die positiven Jahresergebnisse haben ab 2020 die **außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG** genommen. Ohne diese außerordentlichen Erträge erzielen in 2022 und 2023 nur noch jeweils etwa die Hälfte der Städte einen Jahresüberschuss.
- In Summe haben die kreisfreien Städte bis 2023 Aufwendungen zur Erhaltung der gemeindlichen Leistungsfähigkeit („Bilanzierungshilfe“) von 3,22 Mrd. Euro isoliert. Dabei sind die Städte sehr unterschiedlich mit dieser Möglichkeit umgegangen. Die von 2020 bis 2023 isolierten **Bilanzierungshilfen betragen zwischen 0 und 412 Mio. Euro**.

► **Mittelfristig deutlich verschlechterte Haushaltssituation – Jahresfehlbeträge in vielen Städten zu erwarten**

- Im mittelfristigen Planungshorizont kann der überwiegende Teil der Städte keinen ausgeglichenen Haushalt mehr darstellen.
- In den Planjahren sind **viele Städte** auf den Einsatz eines **globalen Minderaufwandes** und/oder auf den **Vortrag von Verlusten** aus Jahresfehlbedarfen angewiesen, um eine Genehmigungsfähigkeit zu erzielen. Die Möglichkeit, Jahresfehlbedarfe vorzutragen,

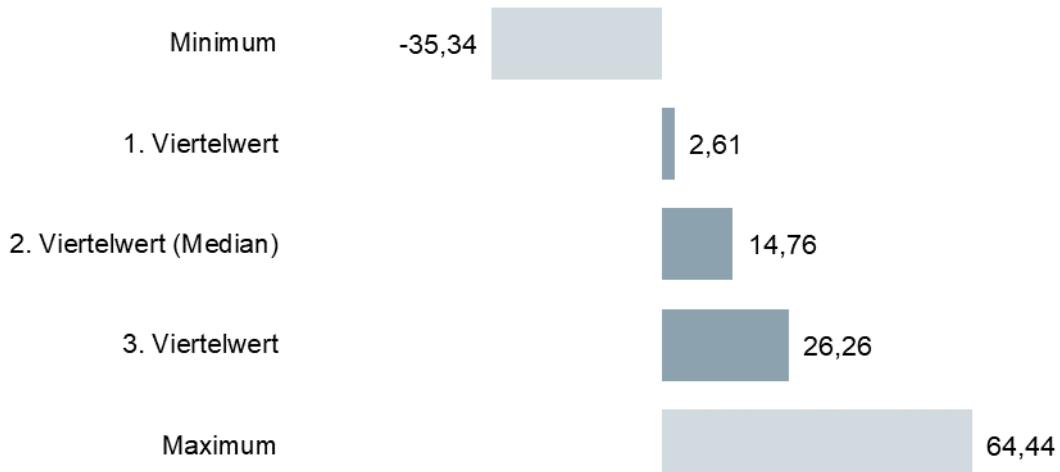
wurde mit dem 3. NKFWG⁵ eingeführt und konnte erstmalig bei der Haushaltsplanung 2024 angewendet werden.

- Ursächlich für die negative Entwicklung sind stagnierende Erträge bei weiter steigenden Aufwendungen, insbesondere bei den sozialen Leistungen. Daneben führt der geplante Anstieg bei den Investitions- und Liquiditätskrediten zu einer Zunahme der Zinsaufwendungen.

3.1.2 Eigenkapital

- Im Durchschnitt geringere Eigenkapitalquoten als die meisten Kommunen in anderen Segmenten

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



- Zwischen 2018 und 2023 sinkt die Anzahl der bilanziell überschuldeten kreisfreien Städte von acht auf sechs. Insgesamt konnten die Städte ihre Eigenkapitalausstattung stärken. Dennoch haben etwa die Hälfte der Städte Ende 2023 eine **Eigenkapitalquote von unter 15 Prozent**.
- Ohne Berücksichtigung der Bilanzierungshilfe sinkt der **Median auf 8,13 Prozent**. Im **Vergleichsjahr 2018**, der letzten überörtlichen Prüfung, lag der Median der Eigenkapitalquote 1 **bei 9,20 Prozent**. Die Eigenkapitalstärkung beruht somit wesentlich auf der Bilanzierungshilfe (siehe Kapitel 2.1.1).
- Im Planungszeitraum gehen die meisten kreisfreien Städte von einem massiven Eigenkapitalverzehr aus. Weiteren Städten droht damit die bilanzielle Überschuldung.

⁵ 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz Nordrhein-Westfalen

- Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts lagen der gpaNRW für das Jahr 2023 auch Vergleichswerte aus den Segmenten der **kleinen und mittleren kreisangehörigen Kommunen** vor. Bei diesen betragen die Medianwerte der Eigenkapitalquoten 1 zwischen **23,9 und 38,3 Prozent**. Die **kreisfreien Städte** sind somit **in deutlich höherem Maße auf Fremdkapital angewiesen**. Hierbei handelt es sich insbesondere um Kreditverbindlichkeiten.

3.1.3 Verbindlichkeiten

- **Gesamtverbindlichkeiten seit einigen Jahren relativ konstant – in den kommenden Jahren deutlicher Anstieg zu erwarten**

Ausgangspunkt der Analysen ist ein interkommunaler Vergleich der Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt. Soweit kein Gesamtabschluss vorhanden war, hat die gpaNRW hilfsweise die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2022⁶



- Die Gesamtverbindlichkeiten hat die gpaNRW bis 2022 erheben können. Der Median liegt seit 2018 konstant bei rund 7.300 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner.
- Im Kernhaushalt gelingt es zwischen 2018 und 2023 vielen Städten, ihre Verbindlichkeiten zu reduzieren.
- Im mittelfristigen Planungszeitraum gehen nahezu alle Städte aufgrund der erwarteten Fehlbedarfe in der Ergebnisplanung von steigenden Liquiditätskrediten zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit aus. Zudem erwarten sie steigende Investitionskredite zur Finanzierung der vorgesehenen Investitionstätigkeit.
- Die in der Planung steigenden Verbindlichkeiten führen zu **einer erheblichen Zunahme bei den Zinsaufwendungen**. Diese belasten den Haushalt zusätzlich und verringern den finanziellen Handlungsspielraum.

⁶ Das Streudiagramm enthält 17 Vergleichswerte, weil es in einigen Städten nicht möglich war, die Gesamtverbindlichkeiten hilfsweise zu ermitteln

3.2 Haushaltssteuerung

3.2.1 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW sind ein wichtiges Instrument, um eine effiziente Verwaltung und nachhaltige Haushaltsführung zu unterstützen. Dies gilt besonders bei langfristigen Investitionen. Daher sind definierte Standards zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, z. B. auch im Rahmen eines Bauinvestitionscontrollings (siehe Kapitel 6.2), von wesentlicher Bedeutung. Die Prüfung sollte aufzeigen, ob sich die Städte systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen ihrer investiven Maßnahmen auseinandersetzen.

► **Interne Regelungen zur verpflichtenden Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in vielen Städten noch nicht etabliert**

- 15 von 23 Städten haben **noch keine** gemäß § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung NRW (KomHVO NRW) vom Vertretungsorgan **festzulegende Wertgrenze** für Investitionen **definiert**, ab der ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verbindlich durchgeführt werden muss.
- Nur vier von 23 kreisfreien Städten verfügen hierzu über eine Dienstanweisung oder Richtlinie. In den übrigen Städten existieren noch **keine oder lediglich rudimentäre Standards** für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.
- Sofern Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgenommen werden, erhalten die politischen Gremien die zentralen Ergebnisse in der Regel auch als Grundlage für ihre Entscheidungen zur Kenntnis.

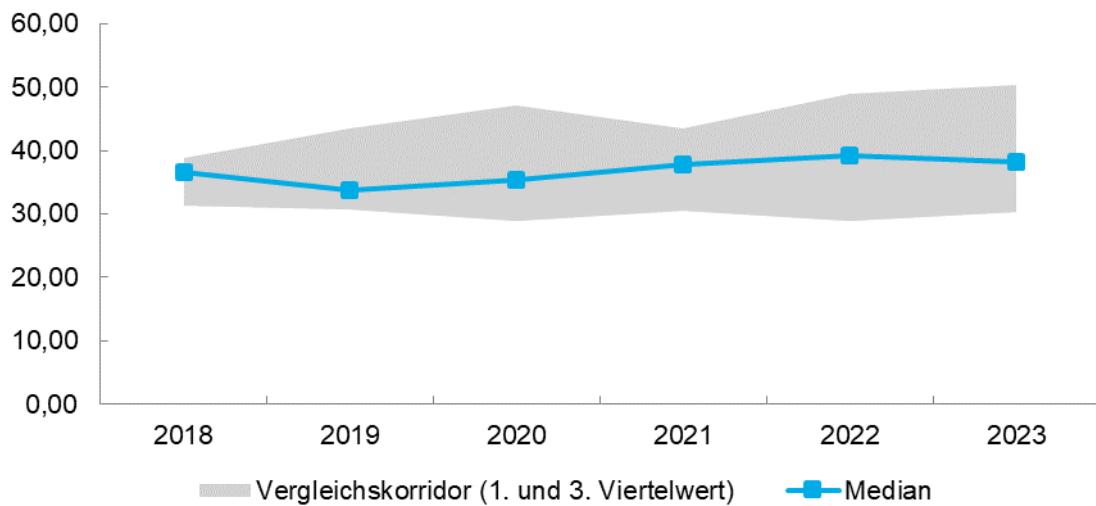
3.2.2 Ermächtigungsübertragungen

Wir sind in der Prüfung der Frage nachgegangen, ob die Städte Haushaltsansätze und insbesondere Investitionsauszahlungen so realistisch wie möglich veranschlagt haben und sie nach § 22 Abs. 1 KomHVO NRW Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen geregelt haben.

► **Städte setzen weniger als die Hälfte ihrer übertragenen investiven Mittel um – konsumtive Ermächtigungsübertragungen nur von untergeordneter Bedeutung**

- Der überwiegende Teil der Städte hat grundsätzliche Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen getroffen.
- Konsumtive und investive Ermächtigungsübertragungen **nehmen in vielen Städten kontinuierlich zu**. Dadurch erhöhen sich in den Folgejahren die fortgeschriebenen Ansätze in zunehmendem Maße. Der Anteil der übertragenen Aufwendungen im Ergebnisplan nimmt dabei eine untergeordnete Rolle ein.

Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2018 bis 2023



- In jedem Jahr des Betrachtungszeitraums setzen mehr als 75 Prozent der Städte weniger als die Hälfte ihrer zur Verfügung stehenden investiven Mittel um.

3.2.3 Kredit- und Anlagemanagement

Die strategische Ausrichtung, Steuerung und Optimierung des Portfolios ist Bestandteil eines zielorientierten Kredit- und Anlagemanagements. Regelungen zur Nutzung von Finanzierungs- und Anlageinstrumenten erhöhen die Transparenz, minimieren Risiken und verschaffen den Beteiligten Rechtssicherheit und Verbindlichkeit.

► **Handlungsrahmen und strategische Regelungen für das Kreditmanagement in den meisten Städten etabliert**

- Überwiegend werden die Städte den Anforderungen an ihr Kreditmanagement durch entsprechende Regelwerke gerecht.
- Die Qualität und Regelungstiefe zeigen sich dabei sehr unterschiedlich. Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten haben jedoch alle Städte verbindlich geregelt.
- Die meisten Städte verzichten bewusst auf den Einsatz von Finanzderivaten.
- Es stehen in den wenigsten Städten liquide Mittel zur Verfügung, um Finanzanlagen tätigen zu können. Anlagerichtlinien wird daher offenbar nicht dieselbe Bedeutung beigemessen wie Regelungen zum Kreditmanagement. Regelungen zum Anlagemanagement liegen daher nur in zehn Städten vor.
- Der überwiegende Anteil der kreisfreien Städte hat ein Berichtswesen zum Kreditmanagement etabliert.

3.2.4 Fördermittelmanagement

Fördermittel erweitern den Handlungs- und Entscheidungsspielraum einer Stadt. Ein gezielter Einsatz von Fördermitteln kann einen positiven Beitrag zur Haushaltssituation leisten. Wir sind daher der Frage nachgegangen, ob die kreisfreien Städte strategische Festlegungen zur Fördermittelakquise getroffen haben und ob durch eine sachgerechte Fördermittelbewirtschaftung und ein förderbezogenes Controlling das Risiko von Rückzahlungen minimiert wird.

► **Prozess der Fördermittelakquise und -bewirtschaftung in den meisten Städten noch optimierbar**

- Fast alle Städte nutzen verschiedene Quellen zur Fördermittelrecherche und greifen auf externe Beratungsangebote zurück.
- Die Fördermittelakquise und -bewirtschaftung nehmen zum überwiegenden Teil dezentrale Organisationseinheiten wahr, ohne dass Informationen zu den Förderprojekten zentral dokumentiert werden. Die **wenigsten Städte** haben einen **Gesamtüberblick** über ihre Fördermaßnahmen.
- Nur **wenige Städte** haben bislang **strategische Vorgaben** zu einer standardisierten Fördermittelakquise getroffen.
- Ein förderbezogenes Controlling mit standardisiertem Berichtswesen liegt in den meisten kreisfreien Städten nicht vor.

3.3 Wesentliche Empfehlungen

- Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist
- Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen schriftlich regeln und den Facheinheiten Arbeitshilfen bereitstellen
- Investive Auszahlungen nur dann in den Haushaltsplänen veranschlagen, wenn diese im Planungszeitraum voraussichtlich zu leisten sind
- Mit Ermächtigungsübertragungen restiktiver umgehen
- Strategische Regelungen in Regelwerk zum Kreditmanagement treffen und turnusmäßig über die Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten in den zuständigen Gremien berichten
- Schriftliche Regelungen für das Anlagemanagement treffen, sofern Finanzanlagen getätigt werden
- Strategische Zielvorgabe formulieren, dass Fördermöglichkeiten bei der Planung aller konsumtiven und investiven Maßnahmen standardisiert zu prüfen sind

- Zentrale Datenquelle zur Verwaltung von Fördermitteln aufbauen, um Gesamtüberblick über Förderprojekte zu haben
- Berichtswesen für das Fördermittelmanagement aufbauen

4. Mobilitätsmanagement



Die kreisfreien Städte in NRW sind große Arbeitgeberinnen mit zahlreichen Dienststellen und lösen daher viel innerbetriebliche Mobilität aus. Bei einer angenommenen einfachen Fahrstrecke von zehn Kilometern umrunden alle rund 176.000 Voll- und Teilzeitbeschäftigen⁷ der kreisfreien Städte pro Tag rund 88mal die Welt. Dabei werden bei einem Verbrauch von sechs Litern Benzin pro 100 km werktäglich rund 500 Tonnen CO₂ ausgestoßen. Dies zeigt die Bedeutung der Mobilität und deren Potenzial zur Verminderung der Treibhausgas-Emissionen.

Für ihre Einwohnerinnen und Einwohner stellen die Städte eine Vielzahl von städtischen Einrichtungen zur Verfügung. Diese müssen gut erreichbar sein. Auch die Fahrt zu den städtischen Einrichtungen zählt zur gestaltbaren Mobilität der Städte und bietet ein Potenzial zur Verringerung der Treibhausgas-Emissionen.

4.1 Betriebliche Mobilität

► Eigene betriebliche Mobilität nicht im Fokus der Klimaschutzmaßnahmen

- Fast alle Städte stellen Konzepte auf, um ihre Klimaschutzziele zu erreichen. Diese enthalten i. d. R. Festlegungen zur gesamtstädtischen Mobilität. Bei **nur zwei Städten** haben wir spezielle Konzepte zum **betrieblichen Mobilitätsmanagement** vorgefunden.
- Neun Städte verordnen das Thema an zentraler Stelle in ihrer Organisation, um von dort die Aufgaben zu koordinieren.
- Über die Hälfte sensibilisiert ihr Personal und informiert im Intranet über Angebote zur betrieblichen Mobilität.
- Grund- und Kennzahlen und ein thematisch spezielles Berichtswesen nutzen nur sehr wenige kreisfreie Städte.
- Um zielgruppenspezifische Angebote zu schaffen, analysiert ein Teil der Städte mindestens einmal oder sogar regelmäßig, wie die Mitarbeitenden die Dienststellen erreichen.

⁷ Quelle: IT.NRW Beschäftigte der Gemeinden/GV (am Dienstort), Personalstatistik des öffentlichen Dienstes, 30.06.2024

- Die Städte nehmen für das Mobilitätsmanagement Fördermittel in Anspruch und fast alle arbeiten mit Dritten zusammen.

► **Homeoffice als Attraktivitätsfaktor ist gefragt – auch zur Minderung der Treibhausgas-Emissionen**

Spätestens seit der Corona-Pandemie ist mobiles Arbeiten in den Verwaltungen präsent. Videokonferenzen und Web-basiertes Lernen sind inzwischen etablierte Instrumente. Die Prüfung zeigte, inwieweit die Städte dies auch als Chance nutzen, Treibhausgasemissionen durch entfallene Mobilität oder gar Einsparung von Büroflächen durch „Neue Arbeitswelten“ zu reduzieren.

Anteil flexible Arbeitsplätze im Produktbereich Innere Verwaltung in Prozent 2023



- Alle kreisfreien Städte regeln die Rahmenbedingungen der mobilen Arbeit in Dienstvereinbarungen.
- Im Produktbereich Innere Verwaltung – diesem sind vorwiegend Bürotätigkeiten zugeordnet – ist die Möglichkeit der mobilen Arbeit weit verbreitet. Ob diese Möglichkeit genutzt wird, erheben nur zehn Städte. In diesen wird das mobile Arbeiten intensiv praktiziert.
- Videokonferenzen setzen die Städte als Alternative zu Präsenzterminen ein. Web-basiertes Lernen (E-Learning oder Webinare) ist etabliert.
- Die Städte erwarten, dass die mobile Arbeit attraktiv bleibt. Sie weiten in novellierten Dienstvereinbarungen die Möglichkeiten hierzu aus, stellen die erforderliche Technik bereit und werben damit in den Stellenausschreibungen. Die **Reduzierung von Treibhausgasemissionen** haben sie dabei **noch nicht im Blickfeld**.
- Desksharing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die kreisfreien Städte probieren die „Neuen Arbeitswelten“ in Pilotbereichen aus, um hieraus Erfahrungen für die Umsetzung in weiteren Organisationsbereichen zu sammeln. Hierbei fördert eine Stadt die Bereitschaft zur Teilnahme sogar über die Rückgabe von Kostenersparnissen für teamfördernde Maßnahmen.

► **Klimafreundliche Dienstreisen? – Antwort bleibt vielfach offen**

Das Landesreisekostengesetz NRW fordert die klimafreundliche Dienstreisetätigkeit. Die Frage, wie die Städte dies realisieren und ob sie einen Zusammenhang mit der Minderung von Treibhausgasemissionen herstellen, konnte für die meisten Städte nicht beantwortet werden.

- Die Datenlage zu den Dienstreisen war nicht so gut wie erwartet. Die Dienstreiseanträge und -abrechnungen verarbeiten die Städte überwiegend analog und vielfach dezentral. Dadurch fehlt eine zentrale Übersicht zu den durchgeführten Dienstreisen, gewählten Verkehrsmitteln und damit auch zu den verursachten Treibhausgasemissionen.
- Da nicht alle Dienstreisen abgerechnet werden, unterscheiden sich durchgeführte und abgerechnete Dienstreisen besonders bei den zentral gelegenen Städten im Ruhrgebiet. Bei kurzen Abwesenheitszeiten und eigenen ÖPNV-Tickets entfallen erstattungspflichtige Kosten. Ohne Abrechnungen fehlen jedoch wichtige Daten.
- Bei **nur vier Städten** ist das **Dienstreisemanagement vollständig digitalisiert**. Dies bietet auch die Datengrundlage für genauere Analysen dazu, ob Dienstreisen klimafreundlich erfolgen.
- Anreize zu klimafreundlichen Dienstreisen setzen die kreisfreien Städte über Information und Regulierung. Weniger als die Hälfte der Städte fördern aktiv Fahrgemeinschaften.

► **Kommunale Fahrzeuge werden dank Förderung klimafreundlicher – aber Fahrzeugpooling und Treibhausgasemissionen noch nicht im Fokus**

Anteil PKW mit alternativen Antrieben am Bestand in Prozent 2023



- Wir haben in der Prüfung eine Tendenz zur Steigerung der Anzahl der Dienstfahrzeuge festgestellt. Hierdurch haben die Städte die Klimafreundlichkeit in der Hand und erproben an geeigneten Standorten Fahrzeugpooling für mehrere Organisationseinheiten. Stehen Dienstfahrzeuge zur Verfügung, eröffnet dies die Chance bei der Anreise auf den eigenen PKW zu verzichten.
- **Nur fünf Städte** erheben den **CO₂-Ausstoß ihrer Fahrzeugflotte**. Auch nutzen fünf Städte die Möglichkeiten eines digitalen Fuhrparkmanagements.

- Überwiegend zentralisieren die kreisfreien Städte die Beschaffung von Fahrzeugen, berücksichtigen dabei die Klimafreundlichkeit und nehmen Förderungen in Anspruch.

► **Förderung der ÖPNV-Nutzung ihrer Beschäftigten ist ein wertvoller Attraktivitätsfaktor – Lösungen müssen im rechtlich vorgegebenen Rahmen bleiben**

Die Städte haben eine gute ÖPNV-Infrastruktur, also kann für die Anreise der ÖPNV eine gute Alternative sein. Wie fördern die Städte die ÖPNV-Nutzung?

- Die Städte erhalten Mengenrabatte bei der Bestellung der ÖPNV-Tickets über ihre Verkehrsgesellschaften, leiten diese an die Beschäftigten weiter und fördern so die Nutzung des ÖPNV.
- Seit 01. Mai 2023 gibt es das Deutschlandticket, das den Tickets der Verkehrsgesellschaften den Rang abläuft. Um weiter als attraktive Arbeitgeberinnen wahrgenommen zu werden, wollen die Städte spürbar das Deutschlandticket-Job bezuschussen.

13 Städte nehmen bei Tarifbeschäftigten rechtskonform eine Bezuschussung außerhalb des Tarifvertrags per Einzelvereinbarung vor. Zwei Städte haben für ihre Tarifbeschäftigen Dienstvereinbarungen geschlossen und damit gegen § 70 des Landespersonalvertretungsgesetzes verstoßen. Zuschüsse, die drei Städte für die verbeamteten Beschäftigten gewährt haben, verstößen gegen die abschließende Aufzählung der Besoldungsbestandteile in § 1 Abs. 4 und 5 des Landesbesoldungsgesetzes NRW.

Die Verkehrsgesellschaften erfüllen keine kommunalen Aufgaben, wenn sie, wie bei drei Städten, bei der Bezuschussung in Vorleistung treten. Damit verstößen sie ebenfalls gegen die geltenden Bestimmungen.

Die einzelnen Fallkonstellationen haben wir während der Prüfung mit dem Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung (MHKBD) unter dortiger Beteiligung des Ministeriums der Finanzen abgestimmt. Die Städte haben **im Prüfungsverfahren die Rechtsverstöße ausgeräumt oder eine kurzfristige Umsetzung zugesagt**.

- Für Dienstreisen stehen vielfach in den Organisationseinheiten Fahrscheine bereit und der kostenmindernde Einsatz eigener Tickets wird eingefordert.
- Für die „letzte Meile“ gibt es attraktive kostenfreie Angebote, z. B. durch das Metropolrad-Ruhr.

► **Fahrradnutzung fördern ist mehr als den TV-Fahrradleasing umsetzen**

Der Tarifvertrag-Fahrradleasing ist seit 1. März 2021 in Kraft. Nutzen die Städte diese Möglichkeit, bauen sie weitere Hinderungsgründe ab und sind Diensträder ein attraktives Verkehrsmittel für Dienstreisen?

Anteil bestehender Dienstrad-Leasing-Verträge an der Zahl der Berechtigten in Prozent 2023



- Mit der Umsetzung des TV-Fahrradleasing haben die kreisfreien Städte erst spät begonnen. Weil 13 der 23 Städte in 2023 noch kein Angebot bereitstellen, beträgt der Median der abgebildeten Kennzahl Null. Vielfach verzögert sich die Einführung durch aktuell laufende Ausschreibungsverfahren. Auch die ungleiche Behandlung zwischen Tarifbeschäftigt und verbeamteten Beschäftigten war ein Thema für die Städte. Daher war es gut, die Möglichkeiten auch für verbeamtete Beschäftigte am 09. Oktober 2024 zu öffnen. Alternativ geben die Städte Gehaltsvorschüsse aus.
- Hinderungsgründe für die Anreise mit dem Rad sind fehlende sichere und trockene Abstellplätze. Diese bauen die Städte sukzessive aus, insbesondere, weil die Versicherungsbedingungen der Leasinganbieter dies fordern.
- Umkleidemöglichkeiten, Service-Stationen oder gar Duschräume werden sukzessive aufgebaut. Das ist bei angemieteten Verwaltungsstandorten natürlich schwieriger.
- Fast alle kreisfreien Städte stellen Fahrräder für Dienstfahrten zur Verfügung. Auswertungen, wie intensiv diese genutzt werden, führte nur eine Stadt durch und sieht Potenzial zur Optimierung des Angebots.

► Im Innenstadtkern ist der Parkraum für Autos knapp – hier sind für die Beschäftigten faire Lösungen gefragt

- Stehen Personal-Parkplätze zur Verfügung, treffen die Städte Regelungen für die Vergabe der Stellplätze. Dabei gilt: je näher sich die kommunalen Einrichtungen im Innenstadtkern befinden, desto schwieriger ist die Parksituation.
- Öffentliche Lademöglichkeiten für E-Autos stehen auf den verwaltungseigenen Parkflächen nicht zur Verfügung.
- Entgeltabhängige Parkentgelte, Losverfahren zur Vergabe der Plätze und die Reduzierung von Parkflächen sind gute Lösungen für die Förderung der klimafreundlichen Mobilität der Beschäftigten.

4.2 Klimafreundliche Erreichbarkeit

► **Städte berücksichtigen die klimafreundliche Erreichbarkeit für die Einwohnerinnen und Einwohner**

- Alle Städte berücksichtigen die klimafreundliche Erreichbarkeit ihrer Einrichtungen bei der Planung und fast alle informieren ihre Einwohnerinnen und Einwohner über die Möglichkeiten der Erreichbarkeit.
- Anhand von Beispielen zur Erreichbarkeit einzelner Einrichtungen in den 23 Städten konnten wir aufzeigen, dass für alle Verkehrsmittel eine gute Erreichbarkeit gegeben war.

4.3 Wesentliche Empfehlungen

- Konzeptionelle Grundlagen für das betriebliche Mobilitätsmanagement schärfen und die Umsetzung geplanter Maßnahmen von zentraler Stelle koordinieren
- Befragungen zur Mobilität der Beschäftigten durchführen, um zielgerichtete Angebote zu schaffen
- Grund- und Kennzahlen erheben, um die Zielerreichung nachzuweisen und diese für notwendige Steuerungsentscheidungen zu nutzen
- Tatsächliche Nutzung der mobilen Arbeit auswerten, um dies bei der Planung von Gebäuden zu berücksichtigen und die erzielten Einsparungen von Treibhausgasemissionen nachzuweisen
- Dienstreisemanagement digitalisieren und die Klimafreundlichkeit der Dienstreisen nachweisen und gezielt fördern
- Kostengünstige Jobticket-Angebote bereitstellen und die Bezuschussung des Deutschen Landtickets nur im rechtlich möglichen Rahmen vornehmen
- Evaluieren, wie viele Mitarbeitende mit dem Fahrrad anreisen, und gezielt weitere sichere Abstellflächen für Fahrräder aufbauen
- Parkraumkonzepte aufstellen und die Instrumente der Parkraumbewirtschaftung verstärkt für eine klimafreundliche Mobilität einsetzen
- Informationen zur klimafreundlichen Erreichbarkeit auf den städtischen Homepages bereitstellen

5. Informationstechnik



Erkenntnisse über die Steuerung, konzeptionelle Ausgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit des operativen IT-Betriebs einerseits und über den Digitalisierungsfortschritt in den Leistungsprozessen andererseits sind für die Kommunen essenziell. Hier setzt die überörtliche Prüfung der Informationstechnik an. Sie stellt deren Wirkung für das Verwaltungshandeln in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Da die digitale Transformation in der Gesamtheit komplex ist, bezieht die gpaNRW auch deren Rahmenbedingungen in die Prüfung ein. So entscheidet die Ausgestaltung des Prozessmanagements maßgeblich darüber, ob Digitalisierung als Gesamtkonzept zur Optimierung der kommunalen Aufgabenerledigung verstanden und umgesetzt wird. Die Einbeziehung der örtlichen Rechnungsprüfung unterstützt die kreisfreien Städte darin, sich rechtssicher den Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen.

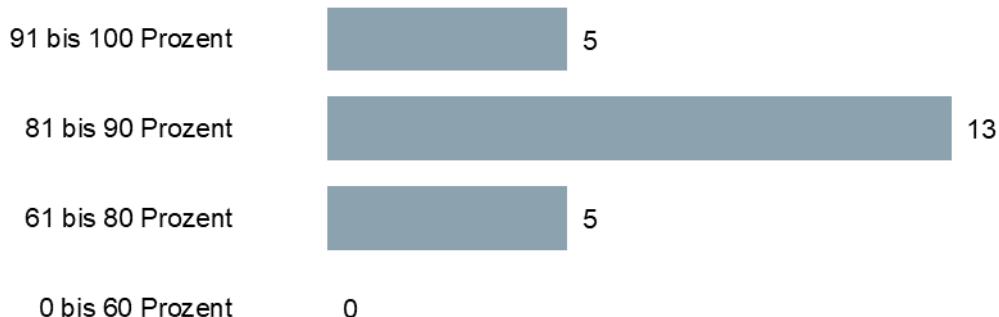
Die gpaNRW hat als Grundlage der Betrachtungen zu den genannten Teilespekten der Informationstechnik Erfüllungsgrade gebildet. Auf die hierbei zugrunde gelegten Kriterien nehmen wir in den Ausführungen unter den dargestellten Diagrammen Bezug.

5.1 IT-Betriebsmodell und Steuerung

Das IT-Betriebsmodell bildet den organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen für die Bereitstellung von IT-Leistungen. Aufgabe der IT-Steuerung ist es, die Möglichkeiten des Betriebsmodells unter Beachtung strategischer Vorgaben, technischer Rahmenbedingungen und wirtschaftlicher Grundsätze optimal auszuschöpfen.

► **IT-Betriebsmodell und IT-Steuerung überwiegend gut ausgestaltet**

Erfüllungsgrad IT-Betriebsmodell und -Steuerung in Prozent 2024



- Die große Mehrheit der kreisfreien Städte hat ein Betriebsmodell gewählt, das ihre gegenwärtigen und zukünftigen **Anforderungen an den IT-Betrieb** und die **Qualität der IT-Leistungen** wirksam und flexibel unterstützt.
- In Einzelfällen sind die **Steuerungseinflüsse** der Stadt auf ihren externen IT-Dienstleister **begrenzt**. Insbesondere in Verbindung mit einer geringen Kostentransparenz birgt dies **Risiken für die Wirtschaftlichkeit der IT**.
- **Strategische Vorgaben**, etwa zu Ausstattungs- und Entwicklungszielen, zum IT-Controlling oder zur Personalentwicklung unter IT-Aspekten, sind teilweise nicht formalisiert. Damit fehlt ein hinreichend verbindlicher Handlungsrahmen für den operativen IT-Betrieb.
- Ein Teilaspekt der IT-Steuerung ist die rechtssichere und wirtschaftliche **Lizenzierung der eingesetzten Software**. Risiken durch Unter- oder Überlizenzierung lassen sich durch ein effektives Lizenzmanagement verringern. Insbesondere beim Überblick über dezentrale Lizenzen und deren tatsächliche Installationen zeigen sich in der Mehrheit der Städte Optimierungsmöglichkeiten.

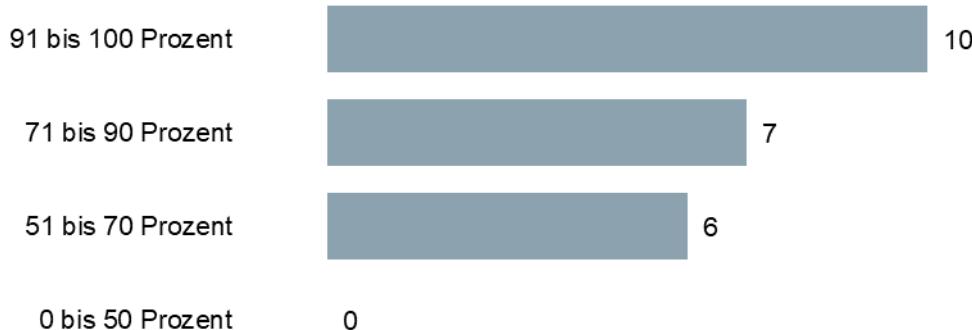
5.2 Digitalisierung

Hinsichtlich der digitalen Transformation hat die gpaNRW die strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen betrachtet. Hierbei standen die technischen Teilespekte ersetzen des Scannen, elektronische Signatur und Einsatz künstlicher Intelligenz im Fokus. Zudem haben wir anhand exemplarischer Verwaltungsaufgaben bzw. -prozesse sowie der elektronischen Aktenführung im Allgemeinen das Digitalisierungsniveau in der jeweiligen Stadtverwaltung bewertet. Darüber hinaus haben wir die digitale Transformation auch in einigen Prüfgebieten aufgegriffen.

5.2.1 Strategie, Organisation und technische Aspekte

- Ausgestaltung von Strategie und Organisation der Digitalisierung mit erheblichen Unterschieden in der Steuerungs- und Umsetzungsqualität

Erfüllungsgrad Rahmenbedingungen der Digitalisierung in Prozent 2024



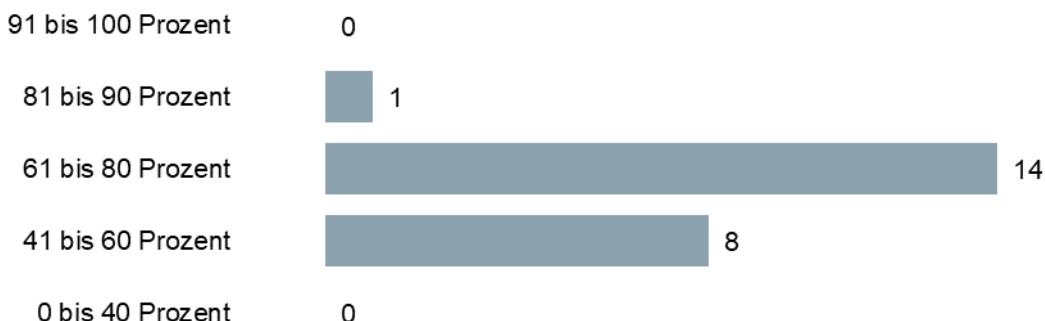
- Rund die Hälfte der kreisfreien Städte ist strategisch und organisatorisch sehr gut auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorbereitet.
- Einzelne Städte zeigen jedoch Optimierungsbedarf hinsichtlich des **Orientierungsrahmens** und der Organisation der Digitalisierung. **Strategische Vorgaben** sind **nicht aktuell** oder werden nicht hinreichend in der Verwaltung kommuniziert. Etwa ein Viertel der Städte zeigt eher schwach ausgeprägte Strukturen und Methoden des **Projektmanagements**.
- Die **Kernziele der Digitalisierung** und die **Digital-Governance-Struktur** haben alle Städte für sich definiert und festgelegt. In fast allen Städten sind **Kriterien für die Priorisierung** von Digitalisierungsmaßnahmen und eine verwaltungsweite Kommunikation vorhanden.
- Rund 80 Prozent der kreisfreien Städte haben die vollständigen technischen und organisatorischen Voraussetzungen für ein rechtskonformes **ersetzendes Scannen** geschaffen.
- Die **elektronische Signatur** wird punktuell eingesetzt, ist hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz jedoch untergeordnet.
- Die Auseinandersetzung mit dem Einsatz **künstlicher Intelligenz** ist mit wenigen Ausnahmen nicht weit fortgeschritten. In einem Drittel der Städte findet sie praktisch nicht oder nur rudimentär statt.

5.2.2 Digitalisierungsniveau in exemplarischen Prozessen

- Deutliche Unterschiede im Digitalisierungsniveau sowohl zwischen Städten als auch zwischen betrachteten Leistungsprozessen

Die gpaNRW hat das Digitalisierungsniveau unter dem Aspekt der elektronischen Aktenführung allgemein sowie in den exemplarischen Leistungsprozessen Gewerbeanmeldung, Hundesteuer, Wohngeld, Urlaubsgewährung und Rechnungsworkflow bewertet.

Erfüllungsgrad Digitalisierungsniveau in Prozent 2024



- Es bestehen teilweise erhebliche Optimierungsspielräume auf verschiedenen Ebenen. Dies gilt beispielsweise für die medienbruchfreie Bearbeitung über **digitale Schnittstellen**, die automatische Zuordnung zur Sachbearbeitung, die **automatische Vollständigkeitsprüfung** und die Einbindung in ein **Dokumentenmanagementsystem**. Hier bestehende Defizite schlagen sich auch in weiteren geprüften Handlungsfeldern nieder, indem sie z. B. die Möglichkeit der digitalen Bauantragsbearbeitung oder die Digitalisierung von Abläufen im Öffentlichen Gesundheitsdienst hemmen (siehe z. B. Kapitel 9.1.2, 10.3.2 und 11.2).
- Diese exemplarischen Aufgaben werden häufig auch dann noch nicht mit Methoden des Prozessmanagements modelliert und optimiert, wenn in der Verwaltung gut ausgestaltete **Prozessmanagement-Strukturen** vorhanden sind (siehe nachfolgendes Kapitel). Ursächlich dafür kann beispielsweise sein, dass diese Aufgaben in Bezug auf Prozessoptimierung niedriger priorisiert wurden.

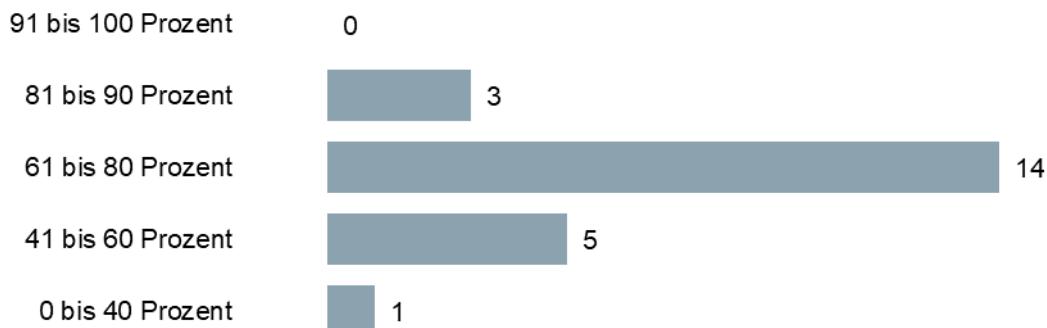
5.3 Prozessmanagement

Um Verwaltungsleistungen effizienter zu erbringen, müssen neben der Digitalisierung funktions- und organisationsübergreifende Arbeitsabläufe (Prozesse) erhoben, analysiert und modelliert bzw. optimiert werden. Dabei gilt es kritisch zu hinterfragen, welche Arbeitsschritte wann erfor-

derlich sind und wie sie technisch unterstützt werden können. Daraus resultieren konkrete Anforderungen an die IT. Das Prozessmanagement bildet insofern eine essenzielle Voraussetzung für eine erfolgreich umgesetzte digitale Transformation.

► **Operative Ausgestaltung des Prozessmanagements trotz teils unvollständiger strategischer Vorgaben mehrheitlich gut**

Erfüllungsgrad Prozessmanagement in Prozent 2024



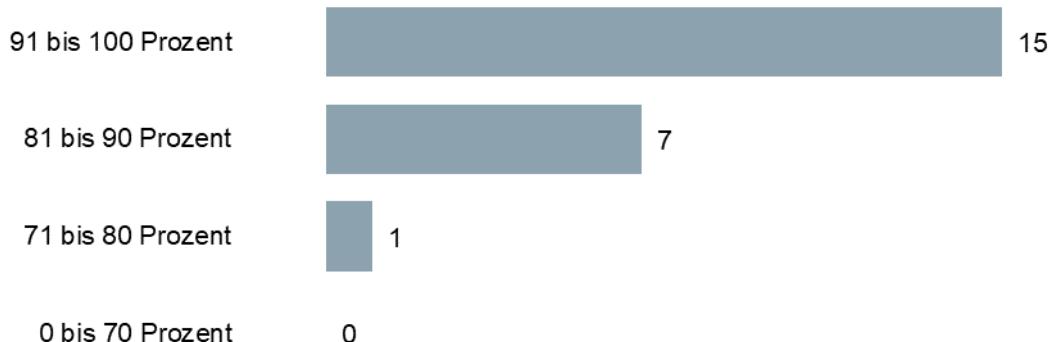
- Vorgaben zur **Priorisierung** von Prozessaufnahmen, zur **Verbindlichkeit** von Prozessanalysen vor Digitalisierungsmaßnahmen oder zur **Zuweisung von Verantwortlichkeiten** sind in fast allen Städten zumindest in Ansätzen vorhanden.
- Während der strategische Rahmen insofern noch ausbaufähig erscheint, gelingt die **operative Umsetzung** von Methoden und Maßnahmen des **Prozessmanagements** überwiegend gut.
- Lediglich drei Städte nutzen das Prozessmanagement als **volumfähiges Steuerungsinstrument**. Informationen aus Prozessanalysen werden bisher eher selten herangezogen, um z. B. Potenziale aus Prozessoptimierungen zu ermitteln oder IT-Wirtschaftlichkeit zu beurteilen.

5.4 IT-Sicherheit

Die informationstechnische Infrastruktur einer Kommunalverwaltung bildet gewissermaßen deren zentrales Nervensystem. Fällt sie aus oder wird sie massiv gestört, ist die Verwaltung zumindest in Teilen nicht mehr handlungsfähig. Mit fortschreitender Digitalisierung wächst die Bedeutung einer störungsfrei funktionierenden IT und des Schutzes der zu verarbeitenden Daten. In Anlehnung an die Vorgaben des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat die gpaNRW daher ausgewählte technische und organisatorische IT-Sicherheitsaspekte geprüft.

► **Niveau der IT-Sicherheit in den kreisfreien Städten hoch**

Erfüllungsgrad IT-Sicherheit in Prozent 2024



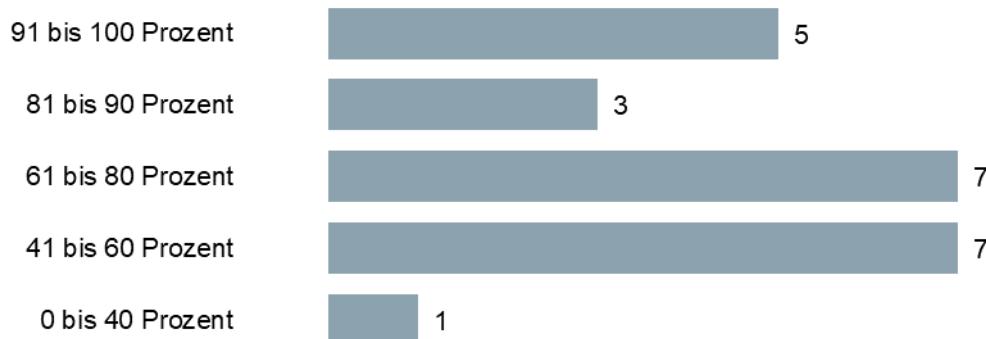
- Das **Sicherheitsniveau** der technischen Infrastruktur und der Räume zu deren Unterbringung ist sehr hoch und zeigt **nur in Einzelfällen geringfügige Schwächen**.
- Soweit die IT-Sicherheit der kreisfreien Städte nennenswerte Verbesserungsmöglichkeiten zeigt, bestehen diese auf der Ebene von verschriftlichten Konzeptionen und weiteren Dokumentationsaufgaben aus dem Bereich **Sicherheitsmanagement** und **Notfallvorsorge**.

5.5 Örtliche Rechnungsprüfung

Die digitale Transformation stellt auch die örtliche Rechnungsprüfung vor neue Herausforderungen. Sie muss sich stärker als je zuvor mit der Informationstechnik auseinandersetzen. Dies betrifft zum einen IT-Themen und Digitalisierungsprozesse als Prüfungsgegenstand („Prüfen der IT“) und zum anderen den Einsatz digitaler Werkzeuge in der Prüfungsdurchführung („Prüfen mit IT“).

► **Rolle der örtlichen Rechnungsprüfung im Kontext von IT und Digitalisierung zeigt erhebliche Unterschiede zwischen den Städten**

Erfüllungsgrad örtliche Rechnungsprüfung in Prozent 2024



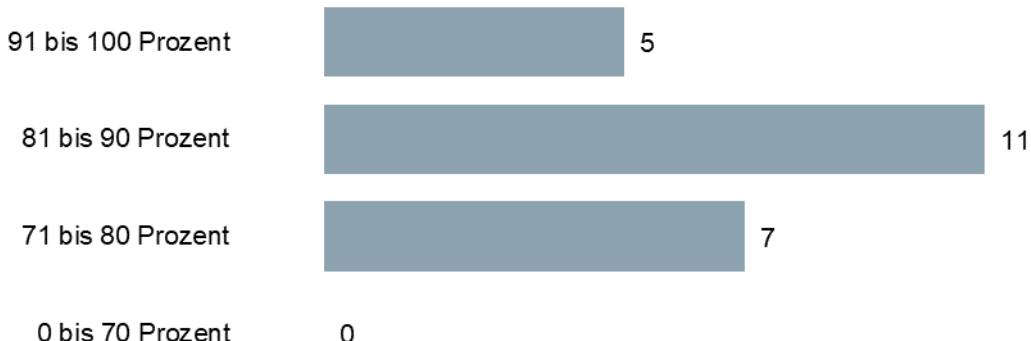
- Das **Prüfen der IT** wird in rund der Hälfte der Städte dadurch erschwert, dass die Stellenbemessung nicht aus den in der Prüfungsordnung festgelegten Aufgaben abgeleitet ist und/oder der tatsächliche Personalbestand nicht dem ermittelten Stellen-Soll entspricht.
- In der Konsequenz konnten während der vergangenen fünf Jahre nur in einem Viertel der Städte relevante IT-Prüfaspkte mehr oder minder vollumfänglich aufgegriffen werden.
- Das **Prüfen mit IT** ließe sich durch eine umfassendere Bereitstellung digitaler Prüfungswerkzeuge, verbunden mit der zum effektiven Einsatz notwendigen Methodenkompetenz, erkennbar optimieren.
- In einem Viertel der kreisfreien Städte ist der **Einsatz von Prüfsoftware einschließlich Massendatenanalysen** umfänglich etabliert, in einem Fall findet praktisch keinerlei digitale Prüfungsunterstützung statt.

5.6 Nachhaltigkeit

Die kommunale IT bewegt sich in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit in einem Spannungsfeld. Einerseits fördert sie diese durch Homeoffice oder mobiles Arbeiten und daraus resultierende geringere Emissionen durch eingesparte Arbeitswege und verminderter Raumflächenbedarf („Nachhaltigkeit *durch* die IT“). Andererseits ist sie ein Belastungsfaktor durch erheblichen Energieverbrauch oder anfallenden Elektronikschrott („Nachhaltigkeit *in* der IT“). Die Herausforderung besteht darin, die Vorteile der IT zu nutzen ohne ihre negativen Auswirkungen zu verstärken.

► Beitrag zur Nachhaltigkeit in der Verwaltung durch IT-Einsatz sehr hoch – gute Nachhaltigkeitsansätze auch innerhalb der IT

Erfüllungsgrad Nachhaltigkeit in Prozent 2024



- Alle kreisfreien Städte leisten durch IT-Einsatz nennenswerte Beiträge zu einer **ökologisch nachhaltigen Verwaltung**. Dies ist vor allem die Konsequenz des mobilen Arbeitens (siehe Kapitel 4.1), der Fernwartung oder der Verringerung des Druckaufkommens.
- Ebenfalls gelingt es der großen Mehrheit der Städte, einen **energieeffizienten IT-Betrieb** („Green IT“) zu realisieren oder unter Abwägung zwischen langer Nutzungsdauer und Betriebssicherheit das Aufkommen von Elektronikschrott zu minimieren.

5.7 IT-Kosten

Die Höhe der IT-Kosten sollte eine Korrelation zu den in Anspruch genommenen Leistungen bzw. den auszustattenden IT-Arbeitsplätzen erkennen lassen.

► **IT-Kosten ohne unmittelbare Einsparpotenziale – Kostentransparenz und Einfluss auf Leistungen in manchen Betriebsmodellen verbesserungsfähig**

- Die **IT-Kosten je Arbeitsplatz** mit IT-Ausstattung in der Kernverwaltung lagen 2024 in den kreisfreien Städten **zwischen 3.948 Euro und 8.081 Euro**. Der Median beträgt 5.887 Euro.
- Die absoluten **IT-Kosten** sind in nahezu allen Städten in den letzten Jahren **erkennbar angestiegen**. Ursachen sind generell deutlich erhöhte Investitionen in die Verwaltungsdigitalisierung, aber auch die allgemeine Kostenentwicklung (Tariferhöhungen, Energiekosten) sowie weitere nicht steuerbare Einflussgrößen (neue Aufgaben durch rechtlichen Rahmen, Folgen der Corona-Pandemie).

5.8 Wesentliche Empfehlungen

- In Betriebsmodellen mit externem IT-Dienstleister Steuerungswirkung erhöhen und Kostentransparenz sowie verursachungsgerechte Leistungsabrechnung fördern
- Überblick über dezentralen IT-Ressourceneinsatz verbessern
- Lizenzmanagement optimieren, Risiken durch Über- oder Unterlizenzierung mindern
- Strategischen Rahmen für die digitale Transformation konkretisieren und aktuell halten
- Auseinandersetzung mit relevanten Themen wie Einsatz künstlicher Intelligenz intensivieren
- Aktivitäten zur Erhöhung des Digitalisierungsniveaus konsequent umsetzen, z. B. medienbruchfreie Modellierung von Prozessen, stärkere Automatisierung von Prozessschritten, Einbindung in Dokumentenmanagementsystem
- Prozessmanagement als elementare Voraussetzung erfolgreicher Digitalisierung verstehen und durch strategische Vorgaben stärken
- Erkenntnisse aus Prozessmanagement für Steuerungszwecke nutzen
- Örtliche Rechnungsprüfung auf Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung vorbereiten; erforderliche personelle und technische Ressourcen bereitstellen sowie Fach- und Methodenkompetenz absichern

6. Gebäudewirtschaft – Klimaschutz



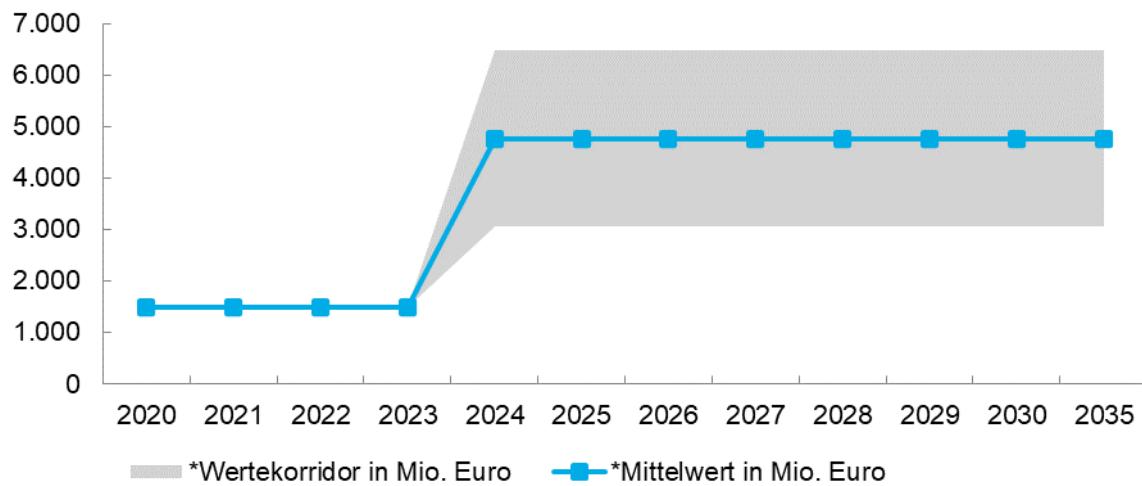
Die Städte als Schlüsselakteure im Klimaschutz können ihre Vorbildfunktion insbesondere durch Maßnahmen in ihrem eigenen Gebäudebestand wahrnehmen. Auch wenn die Treibhausgas-Emissionen der städtischen Immobilien im Verhältnis zu den anderen Akteuren im Stadtgebiet einen vergleichsweise kleinen Anteil am Treibhausgas-Ausstoß der Stadt insgesamt ausmachen, ist es notwendig, sich mit dem Gebäude sektor zu beschäftigen. Die größte Einsparung an Treibhausgasen erzielen die Städte, wenn sie ihren Gebäudebestand um nicht benötigte Gebäude reduzieren und damit nicht mehr bewirtschaften müssen.

6.1 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

► **Finanzmittelbedarf der Klimaschutzmaßnahmen für Gebäude hoch, aber selten eingeplant**

- Alle kreisfreien Städte verfügen über ein Klimaschutzkonzept. Dabei sind jedoch Aktualität, Detailtiefe und Konkretisierung der darin enthaltenen Maßnahmenkataloge sehr unterschiedlich.
- Das Zieljahr für das Erreichen der Treibhausgasneutralität ist bei den kreisfreien Städten unterschiedlich definiert. Die Zeitspanne reicht von 2030 bis 2045 (siehe Kapitel 2.3). Dies beeinflusst in erheblichem Maße die jährlich benötigten Finanzmittel.
- Den **Finanzmittelbedarf** für die Transformation des städtischen Gebäudebestandes hin zur Treibhausgasneutralität hat bisher **nur eine Stadt** konkret ermittelt.
- Die gpaNRW hat daher den zur Erreichung der Treibhausgas-Neutralität notwendigen Finanzmittelbedarf mittels einer Modellrechnung ermittelt, deren Orientierungswerte auf Erfahrungswerten und Fachliteratur basieren.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im kommunalen Gebäudemanagement 2020 bis 2035 (alle kreisfreien Städte) pro Jahr in Mio. Euro (Modellrechnung)



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN (kalkulierter Bedarf nach gpaNRW-Modellrechnung). Der Wertekorridor bildet einen finanziellen Rahmen zwischen 1600 und 3400 Euro je qm sowie einen Mittelwert von 2500 Euro je qm ab. Dieser beinhaltet Finanzmittel für Ersatz- oder Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen oder auch Kombinationen aus den vorgenannten Maßnahmen. Nicht enthalten sind Nebenkosten wie z. B. eigene Personalaufwendungen oder Planungskosten für externe Dritte.

- Im Durchschnitt liegt das **jährliche Finanzvolumen** zur Unterhaltung und Sicherung des Gebäudebestandes **in Summe bei 1,5 Milliarden Euro**. Dieses bezieht sich auf die Gebäude im direkten Einflussbereich der Gebäudewirtschaften der kreisfreien Städte.
- Die Modellbetrachtung zeigt, dass ab 2024 im jährlichen Durchschnitt rund 4,8 Milliarden Euro benötigt werden könnten, um das Ziel eines treibhausgasneutralen Gebäudebestandes zu erreichen. Erst wenn ab 2035 die ersten Städte dieses Ziel voraussichtlich erreicht haben, ist mit einer finanzwirtschaftlichen Entspannung zu rechnen.
- Gegenüber dem bisherigen Finanzmitteleinsatz ist der künftige **Bedarf** damit **um mehr als den Faktor 3 höher**, bei einer optimistischen Annahme um den Faktor 2 (siehe Wertekorridor). Je nach verbleibender Zeitspanne bis zur individuell angestrebten Treibhausgasneutralität werden in einzelnen Städten auch noch deutlich höhere Steigerungsraten erwartet.
- Geplante Maßnahmen zur Treibhausgasneutralität des eigenen Gebäudebestands erfordern also in allen kreisfreien Städten einen erheblich höheren Finanzmitteleinsatz als bisher – dieser ist **in den mittelfristigen Haushaltplanungen bislang noch nicht berücksichtigt**.
- Zu beachten ist, dass das Finanzvolumen höher ausfällt, wenn auch der Gebäudebestand hinzugerechnet wird, der in städtischen Tochtergesellschaften vorhanden ist. Dieser war nicht Gegenstand der Prüfung.

6.1.1 Energiemanagement und Monitoring

- **Steuerungsinstrumente oftmals vorhanden – Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen eher aufgrund interner und externer Einflussfaktoren schwierig**

Energiemanagement und Monitoring sind unverzichtbare Steuerungsinstrumente bei der Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Treibhausgasneutralität im Gebäudebestand. Diese Instrumente tragen dazu bei, die Energiekosten zu senken, die Energieeffizienz zu steigern, Transparenz über Energieverbräuche zu schaffen und somit zur Erfüllung der Klimaschutzziele beizutragen.

- Für den Gebäudebestand der kreisfreien Städte steht die bautechnische und energetische Sanierung über die nächsten Jahre im Vordergrund. Die Zielerreichung wird vereinzelt durch ein gebäudescharfes Monitoring unterstützt.
- Die Energiebereitstellung für den Immobilienbestand steuern die Städte durch ein individuelles **Energiemanagement**. Dabei gibt es bei den Städten verschiedene Strategien. Alle kreisfreien Städte verfolgen das Ziel, den Einsatz fossiler Energieträger zu verringern.
- Fachkräftemangel, haushaltswirtschaftliche Restriktionen, teils mangelnde Verfügbarkeit von Rohstoffen sowie die eingeschränkten Ressourcen an ausführenden Firmen und Architektur- und Planungsleistenden gefährden jedoch die Zielerreichung.

6.2 Bauinvestitionscontrolling

Der Umbau und die Entwicklung des städtischen Gebäudebestandes erfordern einen hohen Finanzmitteleinsatz. Daher war auch die Frage Gegenstand der Prüfung, ob die kreisfreien Städte über ein geeignetes Verfahren verfügen, um (Bau-)Investitionen möglichst wirtschaftlich steuern zu können. Eine vollumfängliche Planung mit sorgfältiger Bedarfsermittlung inkl. Alternativbetrachtungen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (siehe Kapitel 3.2.1) bereits im Vorfeld der Umsetzung ist dabei alternativlos.

- **Umfassende Verfahrensbegleitung im Sinne eines Bauinvestitionscontrollings nur in wenigen Städten**

- Alle Städte verfügen über Controlling-Systeme zur Steuerung und Kontrolle der für Baumaßnahmen bereitgestellten Finanzmittel.
- Ein Großteil der Städte hat Projektanforderungen etabliert, mit denen Bauinvestitionsmaßnahmen im Vorfeld der eigentlichen Umsetzung eruiert werden müssen.
- Insgesamt verfügen alle kreisfreien Städte je nach monetärer Größenordnung der Vorhaben über unterschiedlich ausgeprägte Prozessvorgaben zur Abwicklung der Bauinvestitionsmaßnahmen.

- Bei nur fünf Städten entsprechen die internen Vorgaben in weiten Teilen einem **Bauinvestitionscontrolling**. Hierbei kommen in der Regel mehrstufige Verfahren zur Anwendung, um dezernatsübergreifend den Ablauf der Baumaßnahmen von der ersten Planung bis zur Realisierung zu begleiten.

6.3 Wesentliche Empfehlungen

- Maßnahmenplanungen für den Gebäudebestand konkretisieren
- CO₂-Einsparungen konkret mit den Maßnahmenplänen verbinden
- Einsparpotenzial bei den Bestandsflächen ermitteln und daraufhin den Gebäudebestand kontinuierlich an den tatsächlichen Flächenbedarf anpassen
- Finanzmittelbedarf für das Erreichen eines treibhausgasneutralen Gebäudebestandes ermitteln
- Finanzmittelbedarf für das Erreichen eines treibhausgasneutralen Gebäudebestandes in einer langfristigen Finanzplanung berücksichtigen
- Benötigte Personalressourcen für die anstehenden Bau- und Planungsprojekte ermitteln und bereitstellen
- Als Erfolgskontrolle und zur Dokumentation der Emissionsreduzierungen regelmäßige Treibhausgas-Bilanzen erstellen
- Zur Unterstützung eines wirkungsvollen Energiemanagements den Ausbau der Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik weiter forcieren
- Weitere Maßnahmen initiieren oder das Zieljahr anpassen, falls die gesamtstädtische Treibhausgas-Neutralität bis zum selbst gewählten Zieljahr absehbar nicht erreicht wird
- Bereits bestehende Verfahrens-Ansätze zu einem zentral organisierten vollumfänglichen Bauinvestitionscontrolling ausbauen sowie Verantwortlichkeiten und Aufgaben in einer Dienstanweisung regeln

7. Ordnungsbehördliche Bestattungen



Die örtliche Ordnungsbehörde hat eine Bestattung als Gefahrenabwehrmaßnahme (Ordnungsbehördliche Bestattung) zu veranlassen, wenn die zur Bestattung verpflichteten Angehörigen nicht vorhanden sind oder ihrer Verpflichtung nicht oder nicht rechtzeitig nachkommen. Zuständig ist die Stadt, auf deren Gebiet der Tod eingetreten oder der Leichnam gefunden worden ist.

70 Prozent der kreisfreien Städte verzeichnen bei gemeldeten ordnungsbehördlichen Bestattungen im Zeitraum 2021 bis 2023 steigende Fallzahlen. Die Gründe hierfür sind beispielsweise die wachsende Vereinsamung der Menschen sowie die zunehmende Altersarmut. Aber auch die Vereinzelung der Lebensweise und das Verschwinden der traditionellen Bindung mit gegenseitiger Verantwortung ist ursächlich dafür. Diese Entwicklung unterstreicht die Herausforderung für die Ordnungsbehörden, die Pflichtaufgabe „Ordnungsbehördliche Bestattungen“ rechtmäßig und sachgerecht durchzuführen.

7.1 Rechtmäßigkeit

► **Vollständig rechtskonforme Aufgabenerfüllung nicht bei allen kreisfreien Städten gewährleistet**

- 78 Prozent der kreisfreien Städte halten die bestattungsrechtlichen **Fristen** nach § 11 und 13 des Gesetzes über das Friedhofs- und Bestattungswesen (Bestattungsgesetz - BestG NRW) regelmäßig ein.
- 22 der 23 kreisfreien Städten beachten die rechtlichen Vorgaben zur Art der Bestattung nach § 12 BestG NRW. Feuerbestattungen sind bei ordnungsbehördlichen Bestattungen die dominierende Bestattungsart.
- Alle Städte führen ordnungsbehördliche Bestattungen im Wege einer Ersatzvornahme inzwischen rechtmäßig im gestreckten Vollstreckungsverfahren nach § 55 Abs. 1 Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (VwVG NRW) durch. Zwei Städte, die bis zur überörtlichen Prüfung noch die **Einäscherung einschließlich Urnenbeisetzung im Sofortvollzug** (§ 55 Abs. 2 VwVG NRW) veranlassten, stellten ihr Vorgehen auf Hinweis der gpaNRW während der Prüfung um.
- Vier Städte, die zu Prüfungsbeginn noch keine bzw. **keine dem Einzelfall angemessenen Verwaltungsgebühren** erhoben haben, passten ihr rechtswidriges Vorgehen auf

Hinweis der gpaNRW während der überörtlichen Prüfung an. Bei sechs Städten besteht dagegen noch Handlungsbedarf bei der Verwaltungsgebührenerhebung.

- Nur drei kreisfreie Städte verhängten im Zeitraum 2020 bis 2023 Bußgelder nach § 19 Abs. 1 Ziffer 6 BestG NRW gegenüber Bestattungspflichtigen, die ohne triftigen Grund nicht ihrer Bestattungspflicht nachgekommen sind.

7.2 Personaleinsatz und Verfahrensstandards

► Arbeitsbelastung unterschiedlich – Datenbankunterstützung ausbaufähig

Fälle je Vollzeit-Stelle ordnungsbehördliche Bestattungen 2023



- Bei zehn Städten erfolgt die Fallbearbeitung datenbankgestützt, z. B. durch Einsatz eines Fachverfahrens, einer Access-Datenbank oder der E-Akte. 13 Städte bearbeiten ordnungsbehördliche Bestattungen dagegen noch analog.

► 22 Prozent der Städte haben Optimierungsbedarf bei schriftlichen Verfahrensstandards

- Fünf Städte haben ihre praxiserprobte Vorgehensweise noch nicht bzw. nicht vollständig verschriftlicht. Dies erschwert eine einheitliche und rechtssichere Bearbeitung ordnungsbehördlicher Bestattungsfälle – auch im Vertretungsfall.

7.3 Fehlbetrag und Einflussfaktoren

- Große Spannweite beim Fehlbetrag durchgeführte ordnungsbehördliche Bestattungen

Fehlbetrag je durchgeführte ordnungsbehördliche Bestattung in Euro 2023

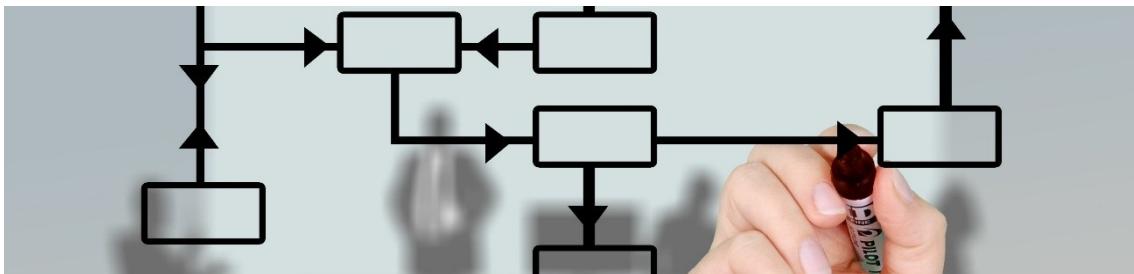


- Um den Fehlbetrag niedrig zu halten, machen rund drei Viertel der Städte ihre Kostenerstattungsansprüche vollständig und zeitnah geltend. Bei fünf Städten besteht **Handlungsbedarf** im Zusammenhang mit der Realisierung von **Kostenerstattungsansprüchen**, um den Fehlbetrag zu entlasten.
- Die meisten Städte steuern ihre Aufwendungen für ordnungsbehördliche Bestattungen gut, indem sie eine wirtschaftliche Bestattungsform wählen und Bestattungsdienstleistungen regelmäßig ausschreiben.
- Um die Kosten für ordnungsbehördliche Bestattungen zu senken, bestatten vier kreisfreie Städte mehrere Urnen in einer Grabstelle. Drei dieser Städte haben in 2023 einen vergleichsweise niedrigen Fehlbetrag je durchgeführte ordnungsbehördliche Bestattung.

7.4 Wesentliche Empfehlungen

- Kostenerstattungsansprüche zeitnah und konsequent geltend machen, um Erträge der ordnungsbehördlichen Bestattungen zu erhöhen und damit den Fehlbetrag zu senken
- Dem Einzelfall angemessene Verwaltungsgebühren innerhalb des geltenden Gebührenrahmens erheben
- Verstöße gegen Bestattungspflicht ohne triftigen Grund mit Bußgeld ahnden
- Personaleinsatz unter Einbeziehung Fallzahlenentwicklung regelmäßig analysieren und den Ressourceneinsatz bedarfsgerecht anpassen
- Bearbeitungsprozess durch stärkere IT-Unterstützung digitalisieren und beispielsweise eine elektronische Akte oder ein Fachverfahren einsetzen
- Verfahren zur Bearbeitung ordnungsbehördlicher Bestattungsfälle schriftlich regeln und konkrete Handlungsanweisungen festlegen

8. Kommunales Krisenmanagement



Die Kommunen des Landes NRW und damit auch die kreisfreien Städte waren in den vergangenen Jahren von vielfältigen Krisen betroffen. Diese können sich auch künftig beispielsweise aus Unwetterereignissen oder Pandemien ergeben. Die Städte müssen daher Vorkehrungen treffen, um zu jeder Zeit und für alle auch nicht vorhersehbaren Ereignisse vorbereitet zu sein. Hierzu müssen sie als untere Katastrophenschutzbehörde Vorkehrungen zur Bewältigung von Großeinsatzlagen und sich anbahnenden oder bereits eingetretenen Katastrophen im Sinne des Gesetzes über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG NRW) treffen. Die kreisfreien Städte sollten daher die Handlungsfähigkeit der kommunalen Sicherheitsinfrastruktur und die wesentlichen Funktionen der kommunalen Daseinsvorsorge dauerhaft – unabhängig von Zeit und Lage – gewährleisten.

Bei der Prüfung des kommunalen Krisenmanagements haben wir den Fokus in Form eines „Basis-Checks“ auf den administrativ-organisatorischen Teil⁸ des kommunalen Krisenmanagements gelegt. Die operativ-taktische Komponente⁹ dagegen war nicht Gegenstand unserer Betrachtungen.

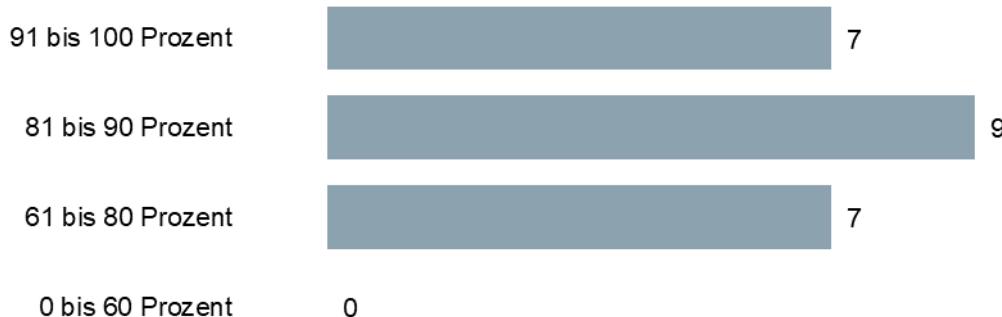
Die gpaNRW hat als Grundlage der Betrachtungen zu den genannten Teilaспектen des kommunalen Krisenmanagements Erfüllungsgrade gebildet. Auf die hierbei zugrunde gelegten Kriterien nehmen wir in den Ausführungen unter den auf den Folgeseiten dargestellten Diagrammen Bezug.

⁸ Verwaltungsstab gemäß Ziffer 2.3. des Krisenstabserlasses NRW

⁹ Feuerwehreinsatzleitung gemäß Ziffer 2.2 des Krisenstabserlasses NRW

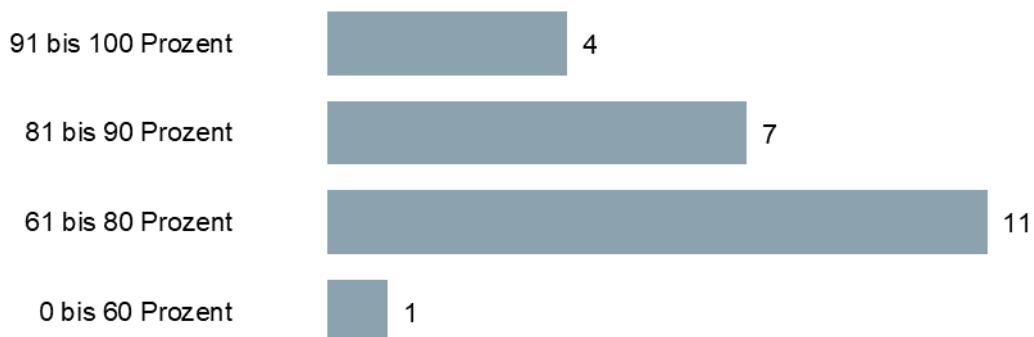
► Krisenmanagement vielfach gut weiterentwickelt mit etablierten Strukturen – in Teilbereichen dennoch erheblicher Handlungsbedarf

Erfüllungsgrad Kommunales Krisenmanagement 2024



8.1 Prävention, Bewältigung und Nachbereitung von Krisenfällen

Teilerfüllungsgrad Prävention, Bewältigung und Nachbereitung im kommunalen Krisenmanagement 2024



► Strukturierte Risikoanalysen für das Stadtgebiet in mehr als zwei Dritteln der Städte vorhanden

- 17 Städte haben den gesetzlich verpflichtenden **Katastrophenschutzplan** gemäß § 4 Absatz 3 BHKG aufgestellt. Nur fünf Städte haben diesen auch durch den Stadtrat beschließen lassen.

- Drei kreisfreie Städte haben bereits einen **Katastrophenschutzbedarfsplan** aufgestellt.

► **Vorkehrungen für mindestens wesentliche individuelle Risiken in allen Städten getroffen – aber noch ausbaufähig**

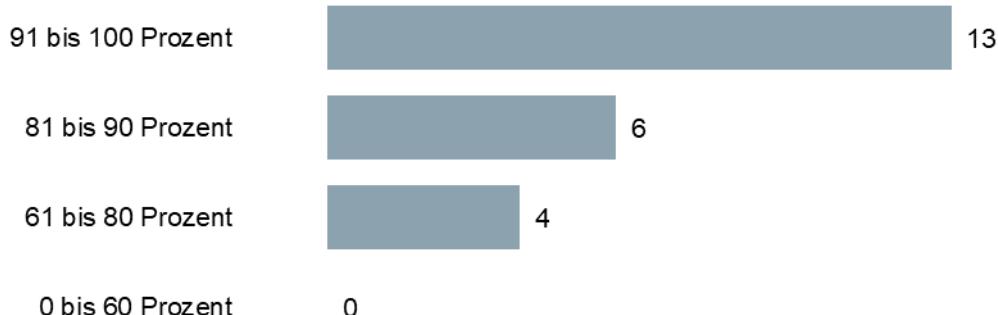
- Nur drei Städte haben die Vorkehrungen für alle individuellen Risiken vollständig getroffen und schriftlich zusammengefasst.
- Alle Städte haben einen **Krisenstab** eingerichtet, der jederzeit aktivierbar ist.
- Nur die Hälfte der kreisfreien Städte hat eine aktuelle und erlasskonforme **Stabstdienstordnung** aufgestellt. Meist fehlt es an Regelungen zur Vorhaltung bzw. Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel.
- Die **Informationsprozesse und Alarmierungswege** für die Aktivierung des Krisenstabes sind bei 80 Prozent der Städte verbindlich festgelegt.
- Nur acht Städte haben ein belastbares Konzept für den Notfallbetrieb der Stadtverwaltung erstellt.
- Nur eine Stadt hat ein Konzept zur **Einbindung von Spontanhelfenden**. In elf Städten gibt es erste Vorplanungen.
- Alle Städte halten Satellitentelefone vor.

► **Nachbereitung von Krisen nur rudimentär - Potenziale zur Weiterentwicklung bleiben ungenutzt**

- Die strukturierte Nachbereitung von Krisen erfolgt nur bei der Hälfte der Städte. Oftmals wird nicht jede Krise nachbereitet oder die Nachbereitungen folgen keiner einheitlichen Struktur.
- Wenn eine Nachbereitung durchgeführt wird, halten nur sechs Städte keine oder keine ausreichende Dokumentation über die Ergebnisse und die daraus resultierenden Verbesserungsbedarfe vor.

8.2 Ausstattung und Personal des Krisenstabes

Teilerfüllungsgrad Ausstattung und Personal im Krisenmanagement 2024



► Ausstattung des Krisenstabes trägt bei mehr als drei Vierteln der Städte zu effektivem Krisenmanagement bei

- In 19 kreisfreien Städten ist der **Krisenstabsraum** jederzeit einsatzbereit. Drei Städte müssen den Raum zunächst ausstatten und herrichten. Eine kreisfreie Stadt verfügt über keinen Krisenstabsraum.
- Nahezu alle Städte haben wesentliche Einrichtungen der Verwaltung, z. B. Krisenstabsraum, Feuerwehrhäuser, Feuerwehrleitstellen mit **Notstromaggregaten** oder Netzersatzanlagen ausgestattet.
- Nur neun Städte haben bereits ein belastbares **Treibstoffkonzept** für die Versorgung der Notstromaggregate erstellt.
- Nur acht kreisfreie Städte haben ein **Verpflegungskonzept** für den Krisenstab erstellt. Die anderen Städte setzen auf die geübte Praxis und bestehende Netzwerke.

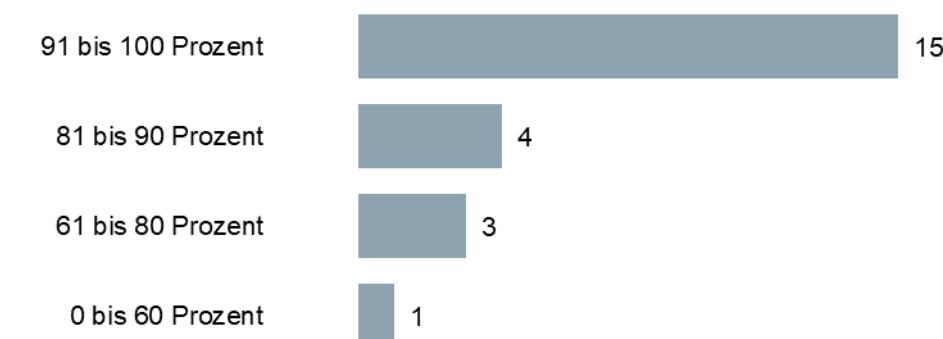
► Schwachstellen im kommunalen Krisenmanagement sind Aus- und Fortbildungen sowie regelmäßige Übungen des Krisenstabes

- Nur sechs Städte haben ein Schulungs- und Übungskonzept für die Mitarbeitenden des Krisenstabes erstellt. Nur über regelmäßige Übungen und Schulungen entsteht eine Routine in den Abläufen, die dann auch in Stresssituationen einer Krise abgerufen werden kann. Übungen dienen außerdem der Überprüfung der erarbeiteten Konzepte und zeigen Verbesserungsmöglichkeiten auf.
- Alle Städte halten ausreichend **Personal für die Mitarbeit im Krisenstab** vor.

- Mit Ausnahme von zwei kreisfreien Städten können alle anderen Städte durch ihre personelle Besetzung eine **Einsatzzeit des Krisenstabes auch über 72 Stunden hinaus** gewährleisten.

8.3 Risiko- und Krisenkommunikation

Teilerfüllungsgrad Risiko- und Krisenkommunikation 2024



► Risiko- und Krisenkommunikation nicht überall vorgeplant

- 15 Städte haben ein Kommunikationskonzept erstellt. So wird sichergestellt, dass Informationen zielgerichtet und einheitlich an die Bevölkerung vermittelt werden.
- 22 kreisfreie Städte stärken die **Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung** durch Beiträge in den sozialen Medien, z. B. zum Thema „Stromausfall“.
- 19 Städte haben konzeptionell Vorkehrungen getroffen, um den Bereich **Bevölkerungsinformation und Medienarbeit** (BuMA) professionell aufzustellen.
- Alle Städte haben den BuMA-Bereich in ihre Krisenstabsstruktur integriert.

8.4 Wesentliche Empfehlungen

- Strukturierte Risikoanalyse unter Beteiligung wesentlicher Akteure durchführen
- Handlungskonzepte aufbauend auf die konkret erkannten Risiken entwickeln bzw. finalisieren
- Politische Akteure sowie die Bevölkerung in Bezug auf die identifizierten Risiken angemessen und transparent informieren
- Notfallbetrieb für wesentliche Einrichtungen der Stadt im Sinne der Daseinsvorsorge vorplanen (Jugendamt, Sozialbehörde inkl. Zahlstellen, Ordnungsbehörde, etc.)

- Einbindung von Spontanhelfenden regeln
- Dienstanweisung für den Krisenstab um die Pflichtinhalte gemäß Krisenstabserlass ergänzen bzw. aktualisieren
- Treibstoffkonzept für die verlässliche und bedarfsgerechte Versorgung im Notbetrieb (Notstrom) erarbeiten
- Notstromversorgung regelmäßig unter Echtbedingungen testen
- Verbindliches Aus- und Fortbildungskonzept für die Mitarbeitenden des Krisenstabes erstellen
- Regelmäßig, d.h. mindestens ein- bis zweimal jährlich, Übungen mit dem Krisenstab durchführen
- Konzept für die strukturierte Risiko- und Krisenkommunikation erstellen

9. Hilfe zur Erziehung



Die Hilfen zur Erziehung sind eine wichtige und nicht wegzudenkende Säule, um Kinder und Jugendliche sowie junge Volljährige zu unterstützen und zu stärken. Die Jugendämter bieten mit ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen ein umfangreiches Angebot.

Wir unterstützen die Jugendämter bei der Steuerung durch intra- und interkommunale Vergleiche der wichtigsten Grund- und Kennzahlen. Damit liefern wir ihnen eine gute Grundlage, um die Entwicklung ihrer Aufwendungen und Erträge aus Kostenerstattungen zu analysieren und ein Controlling aufzubauen.

In dieser Prüfungsrounde haben wir den Schwerpunkt auf die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) gelegt. Im Fokus stehen dabei neben den Erträgen aus Kostenerstattungen auch schriftliche Verfahrensstandards sowie der Digitalisierungsgrad der Aufgabenerfüllung.

9.1 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die WiJu steuert rechtlich und fachlich die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung. Neben der Zuständigkeitsprüfung macht sie Kostenerstattungsansprüche geltend und koordiniert Fallübernahmen und Fallabgaben.

- Bis auf drei Jugendämter organisieren alle kreisfreien Städte ihre WiJu zentral. Die Arbeit im Homeoffice gehört dabei zum Standard.
- Drei Viertel der Jugendämter unterteilen die WiJu in weitere Spezialdienste. Hier zeigt sich ein „bunter Strauß“ von ambulanten und stationären Hilfen, über Eingliederungshilfe und Hilfen für junge Volljährige bis hin zu Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Zudem gibt es in vier Jugendämtern Fachkräfte, die auf die Bearbeitung von Kostenerstattungen spezialisiert sind.

9.1.1 Personal

► **Aktuelle analytische Personalbemessungsverfahren kein flächendeckender Standard in der Personalplanung der WiJu**

Der Gesetzgeber sieht nach § 79 Abs. 3 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII regelmäßige Personalbemessungen vor, um eine bedarfsgerechte Zahl von Fachkräften zu ermitteln.

Personal 2023

Kennzahl	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	77	130	143	167	236	22

- Rund 87 Prozent der Jugendämter nutzen **Personalbemessungsverfahren**. Vier Städte orientieren sich dabei an Richtwerten, drei Städte kommen dieser Regelung aktuell nicht nach.
- Neben einer auskömmlichen Personalausstattung wirkt sich eine gute Einarbeitung positiv auf eine effektive und rechtssichere Fallbearbeitung in der WiJu aus. Zwölf Jugendämter führen diese auf Basis eines **Einarbeitungskonzeptes** durch.

9.1.2 Digitalisierung in der WiJu

► Potenziale der Digitalisierung in den Jugendämtern noch nicht ausgeschöpft

- Bis auf eine Kommune nutzen alle kreisfreien Städte in der WiJu eine Fachanwendung. Dabei kommen zehn verschiedene Software-Programme zum Einsatz.
- Mehr als die Hälfte der Jugendämter führt die Fallbearbeitung in der WiJu elektronisch durch. Sieben Städte arbeiten jedoch noch weitestgehend manuell. Auch Vordrucke sind nicht in allen Städten in der Software hinterlegt.
- In lediglich zwei kreisfreien Städten gibt es in der WiJu eine **vollständige elektronische Aktenführung** (siehe Kapitel 5.2.2). In fünf Städten befindet sich diese im Aufbau bzw. in Planung.
- In 20 Jugendämtern sind die Software-Module des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) und der WiJu miteinander verknüpft.
- Gleichwohl gehört die **digitale Informationsübermittlung** zwischen dem ASD und der WiJu **nur teilweise** zum Standard in den Jugendämtern der kreisfreien Städte und es besteht Handlungsbedarf. Auslöser für die weitere Sachbearbeitung ist in mehr als der Hälfte der Jugendämter noch immer Papier.
- Eine Schnittstelle zur Finanzsoftware ist in drei Städten nicht vorhanden und erschwert den Prozess der Zahlbarmachung.

9.1.3 Verfahrensstandards und Prozesskontrollen

► **Qualitätshandbücher und prozessunabhängige Kontrollen nicht in allen Städten**
Standard

Schriftliche Standards stellen nicht nur eine einheitliche Verfahrensweise sicher. Sie sichern Wissen, erleichtern neuen Fachkräften die Einarbeitung und wirken steuerungsunterstützend bei zunehmenden Homeoffice-Nutzungen. Ferner sind schriftliche Verfahrensabläufe eine wichtige Grundlage für prozessintegrierte Kontrollen.

- Drei Viertel der kreisfreien Städte beschreiben die **Standards der Aufgabenerfüllung** im Bereich der WiJu in Form von Arbeitsanweisungen und Richtlinien. Nahezu die Hälfte bündelt diese bisher nicht in Qualitätshandbüchern. Nur sieben Städte verfügen zudem über visualisierte Prozessdarstellungen. Bei drei Städten befinden sich diese im Aufbau.
- **Prozessintegrierte Kontrollen** erfolgen in nahezu allen kreisfreien Städten über die in der Praxis gelebten Verfahrensstandards. Gleichwohl fehlen teilweise Regelungen zu Art und Häufigkeit der Kontrollen sowie zu Dokumentationen. Prozessunabhängige Kontrollen führt die WiJu in zehn kreisfreien Städten bisher nicht durch.

9.1.4 Zuständigkeitsprüfung

► **Frühzeitige Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu nur in drei Städten**

Durch eine frühzeitige Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu – vor der kollegialen Beratung – stellt das Jugendamt sicher, dass die Fachkräfte des ASD nur dann eingesetzt werden, wenn tatsächlich die Zuständigkeit für die Hilfegewährung besteht. Dies ist im Lichte des Fachkräfte- mangs zu betrachten, aber auch vor dem Hintergrund, dass Vermögensschäden vermieden werden.

- In den meisten Fällen führt der ASD die Zuständigkeitsprüfung zu Fallbeginn durch. **20 Jugendämter binden die WiJu damit zu spät in das Hilfeplanverfahren ein.**
- Die Zuständigkeitsprüfung laufender Fälle stellen die meisten kreisfreien Städte über standardisierte Änderungsmitteilungen, Checklisten und eine jährliche Regelprüfung sicher.

9.2 Erträge aus Kostenerstattungen

Das SGB VIII ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen, Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen oder überörtlichen Trägern der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen.

► **Kein umfassender Überblick über Hilffälle mit Kostenerstattungsansprüchen**

Im Vergleichsjahr 2023 betragen die Erträge aus Kostenerstattungen insgesamt rund 164 Mio. Euro. Diese wirken sich positiv auf den Fehlbetrag HzE aus.

Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2023



- Lediglich vier Jugendämter können die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Kostenerstattungsarten auswerten. Nur drei Jugendämter bilden Kennzahlen zu Erträgen aus Kostenerstattungen und haben ein Controlling für die Aufgaben der WiJu etabliert.
- Gleichwohl stellt die WiJu der meisten Jugendämter über Standards und Regelprüfungen sicher, dass die örtliche Zuständigkeit korrekt ist und Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen Jugendhilfeträgern verfolgt und vollständig abgewickelt werden. Es haben jedoch auch einzelne Jugendämter **Kostenerstattungen nicht rechtzeitig geltend gemacht** und es sind ggf. Vermögensschäden entstanden.

9.3 Fehlbetrag und Einflussfaktoren HzE

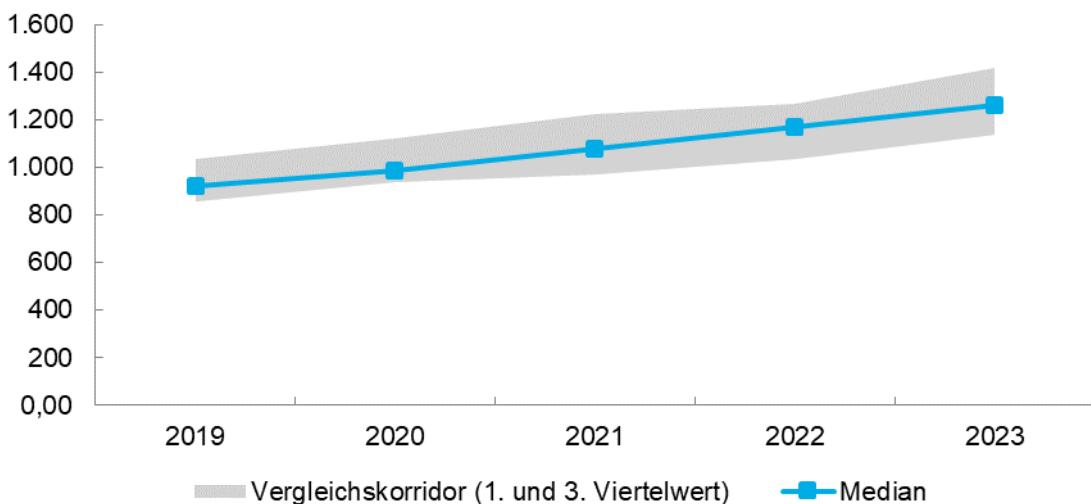
Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen haben wir bereits in der letzten Prüfungsrounde erhoben und tiefergehend analysiert. Aktuell haben wir die Kennzahlen fortgeschrieben und wesentliche Veränderungen dargestellt.

9.3.1 Fehlbetrag HzE

► Fehlbetrag HzE je EW¹⁰ von 0 bis unter 21 Jahre steigt kontinuierlich

Im Vergleichsjahr 2023 beläuft sich der Fehlbetrag HzE absolut auf insgesamt rund 1,61 Mrd. Euro.

Fehlbetrag HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2019 bis 2023



- Der Fehlbetrag HzE steigt im Median von 2019 bis 2023 um 37 Prozent. Das entspricht einer Steigerung von 924 Euro auf 1.264 Euro je EW von 0 bis unter 21 Jahre. Damit liegt der **Median 2023 höher als der Maximalwert der letzten Prüfung 2017** (1.245 Euro).
- 2023 beträgt die Spannweite des Fehlbetrags HzE 859 Euro (Minimum: 1.046 Euro, Maximum: 1.905 Euro).

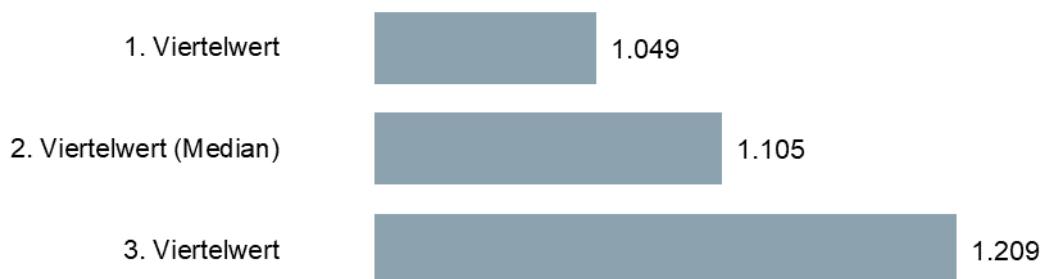
9.3.2 Aufwendungen HzE

Die Aufwendungen HzE umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII. Zudem beinhalten sie die Personalaufwendungen für eigene ambulante Dienste sowie Aufwendungen für die Unterbringung in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe.

¹⁰ Einwohnerin bzw. Einwohner

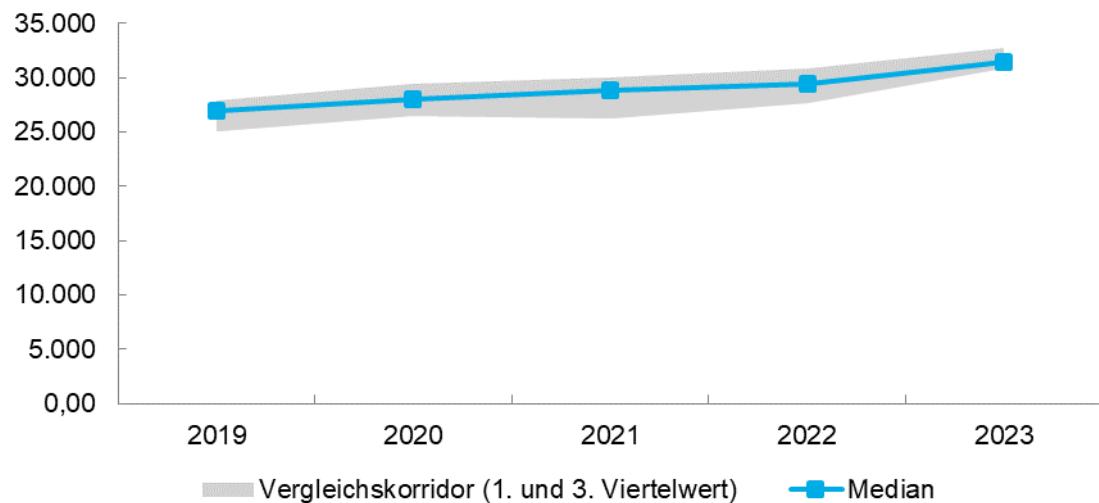
► Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre und je Hilfesfall steigen spürbar

Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2023



- Die Spannweite der Aufwendungen erstreckt sich in 2023 von einem Minimum von 957 bis zu einem Maximalwert von 1.668 Euro je EW von 0 bis unter 21 Jahre.
- Im Betrachtungszeitraum von 2019 bis 2023 steigen die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre im Median um 24 Prozent. Der Anstieg der ambulanten Aufwendungen fällt mit einem Anstieg von knapp 28 Prozent im Median höher aus als bei den stationären Aufwendungen mit 23 Prozent.

Aufwendungen HzE je Hilfesfall in Euro 2019 bis 2023



- Im Zeitverlauf steigen die Aufwendungen auch im Vergleich zur letzten Prüfungsrounde deutlich an. Kostete ein Hilfesfall im Jahr 2018 im Median 25.147 Euro, sind es 2023 bereits 31.482 Euro. **Damit müssen die Jugendämter 25 Prozent mehr für einen Hilfesfall aufwenden als vor fünf Jahren.**

- Die Aufwendungen für die **Vollzeitpflege** erhöhen sich von 2019 bis 2023 um rund 5.000 Euro je Fall bzw. 31 Prozent.
- Die fallbezogenen Aufwendungen für **Heimerziehung** steigen im Betrachtungszeitraum um rund 15.000 Euro bzw. 23 Prozent. Damit liegt der **aktuelle Median über dem Maximalwert der letzten Prüfung 2017** mit 71.447 Euro je Fall. Ursächlich für die sprunghafte Erhöhung von 2022 auf 2023 sind insbesondere **Preissteigerungen bei den Trägern**. Die kreisfreien Städte berichten zudem, dass **weniger** und dafür häufig **kostenintensivere Einrichtungsplätze** zur Verfügung stehen.
- Die Aufwendungen für **Eingliederungshilfen** nach § 35 a SGB VIII steigen um rund 5.500 Euro je Fall bzw. 26 Prozent. Verbunden mit einer steigenden Falldichte erhöht sich der Anteil an den Aufwendungen HzE im Betrachtungszeitraum von 10,8 auf 14,7 Prozent.

9.3.3 Falldichte HzE

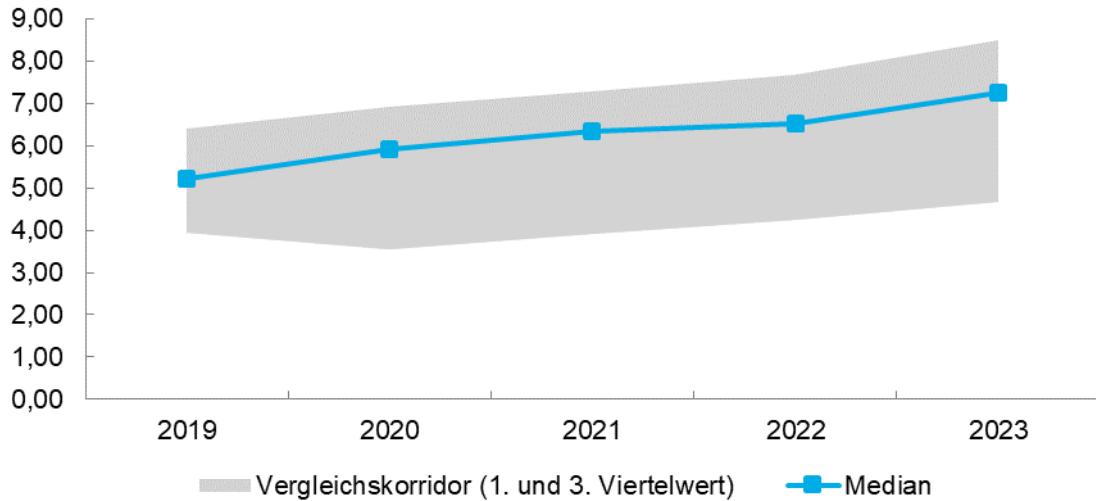
► Eingliederungshilfe nach § 35 a SGB VIII mit zunehmender Bedeutung

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2023



- Die Falldichte HzE weist bei den kreisfreien Städten eine große Spannweite auf. Das Maximum der Falldichte HzE ist mit 51,08 nahezu doppelt so hoch wie das Minimum mit 25,98 Hilfefällen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre.
- Der deutliche Anstieg der EW unter 21 Jahre von 2022 auf 2023 wirkt sich senkend auf die Falldichte HzE aus.
- Auffällig sind die **Steigerungen** von 2022 auf 2023 bei der **Eingliederungshilfe** und den **jungen Volljährigen**.

Hilffälle § 35a SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII) 2019 - 2023



- Die **Falldichte** im Bereich der Eingliederungshilfe und hier insbesondere die der **Integrationshelfer/ Schulbegleitung** erhöht sich von 2019 auf 2023 um 59 Prozent. Verbunden mit den steigenden fallbezogenen Aufwendungen für Eingliederungshilfe wirkt sich dies zunehmend belastend auf den Fehlbetrag HzE aus.
- Die Spannweite bei Hilfen nach § 35a SGB VIII ist sehr groß. 2023 erreichen die kreisfreien Städte eine Falldichte von 2,36 bis hin zu 12,89 Hilffällen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre.

9.3.4 Steuerung und Controlling

► **Verknüpfung von Fall- und Finanzdaten zu steuerungsrelevanten Kennzahlen ausbaufähig**

- Im Rahmen des Finanzcontrollings werten die 23 Jugendämter regelmäßig ihre Fall- und Finanzdaten aus und bereiten diese nahezu durchgängig in Controllingberichten transparent auf.
- Nur 14 Jugendämter verknüpfen die Daten zudem zu **steuerungsrelevanten Kennzahlen**. Lediglich fünf Jugendämter bilden Zielwerte und messen mithilfe von Kennzahlen, ob ihre gesetzten Ziele erreicht werden. Bei den restlichen Jugendämtern beschränken sich die Controllingtätigkeiten häufig auf Budgetüberwachungen und Fallzahlendarstellungen.
- Vielen kreisfreien Städten **fehlt** auch ein **hilfeartbezogenes Controlling**, um Ursachen für steigende Fallzahlen und Aufwendungen zu ermitteln und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig gegenzusteuern.

9.4 Ambulante Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen (LQE-Vereinbarungen)

► **In der Praxis etablierte Verfahren oftmals noch nicht als schriftliche Verfahrensstandards beschrieben**

- Mehr als der Hälfte der Jugendämter **fehlen schriftliche Verfahrensstandards für die LQE-Vereinbarungen**. Der Ablauf des Verhandlungsprozesses, Zuständigkeiten, Dokumente und Fristen müssen in vielen Städten noch beschrieben werden.
- Alle Jugendämter geben eine Muster-LQE-Vereinbarung vor.
- Die meisten Jugendämter definieren Fachleistungsstunden einheitlich und treffen Regelungen zu direkten und indirekten Tätigkeiten. Alle Jugendämter lassen sich die Inhalte geleisteter Stunden nachweisen.
- Alle Jugendämter prüfen die vorgelegten Kalkulationen mithilfe von Kalkulationsschemata und ergänzenden Unterlagen auf Plausibilität.

► **Mehrheit der Städte nutzt keine Verhandlungsdatenbank**

- Nur neun Jugendämter führen Leistungsbeschreibungen, Kostenpositionen und Verhandlungsergebnisse in einer Verhandlungsdatenbank. Dem überwiegenden Teil der kreisfreien Städte fehlen somit Auswertungsmöglichkeiten zu trägerspezifischen und -übergreifenden Kostenpositionen.

9.5 Umsetzung der SGB VIII-Reform

Mit dem Kinder- und Jugendschutzgesetz (KSJG) sind umfassende Änderungen des SGB VIII erfolgt. Wir haben uns mit der Vollzeitpflege, der Heimerziehung, der Eingliederungshilfe und den Hilfen für junge Volljährige maßgeblich betroffene Hilfearten hinsichtlich ihres Umsetzungsstandes angesehen.

► **Städte setzen Neuerungen der SGB VIII-Reform überwiegend um – Standards nur selten verschriftlicht**

- In 21 Jugendämtern gibt es Schutzkonzepte für die Vollzeitpflege. Die zwei anderen Städte sicherten zu, diese zeitnah einzuführen. Zudem unterstützen die Städte junge Menschen mit (drohender) Behinderung mit Verfahrenslotsen.
- In vielen Jugendämtern gilt es jedoch, die Neuerungen noch in Verfahrensstandards zu verschriftlichen. Dies betrifft insbesondere die Themen Rückführung, Verselbständigung, Nachbetreuung und Auslandsunterbringungen.

9.6 Wesentliche Empfehlungen

- Personalbemessung durchführen, Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept für die WiJu erarbeiten
- Elektronische Aktenführung vorantreiben, medienbruchfreie Fallbearbeitung und damit schnellen Informationsfluss zwischen ASD und WiJu unterstützen
- Verfahrensstandards und Prozessabläufe der WiJu beschreiben und in einem Qualitäts-handbuch bündeln; Abläufe der Kernprozesse zusätzlich visualisieren
- Prozessintegrierte und -unabhängige Kontrollen verbindlich definieren, durchführen und dokumentieren
- Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu vor der kollegialen Beratung durchführen
- Zuständigkeitsprüfung bei Fallabgaben und -übernahmen verbindlich definieren
- Fallzahlen und Finanzdaten zu Kennzahlen verknüpfen, nach Hilfearten auswerten, steu-erungsrelevante Ziele bilden und in Controllingberichten transparent aufbereiten
- Finanzcontrolling um Grund- und Kennzahlen zu Kostenerstattungen, Fallübernahmen und -abgaben ergänzen
- Kostenentwicklungen trägerspezifisch und -übergreifend auswerten
- Verhandlungsprozess und Standards der ambulanten LQE-Vereinbarungen verschriftli-chen und visualisieren
- Leistungsbeschreibungen, Kostenpositionen und Verhandlungsergebnisse in Verhand-lungsdatenbank zusammenführen
- Verfahrensstandards um Rückführungs- und Verselbständigungskonzept, Inhalte der Nachbetreuung und Regelungen zu Auslandsunterbringungen ergänzen

10. Öffentlicher Gesundheitsdienst



Die Corona-Pandemie stellte den öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) vor enorme Herausforderungen und brachte viele Gesundheitsämter an ihre Grenzen. Durch den ÖGD-Pakt¹¹ sollte der ÖGD strukturell gestärkt und zukunftsorientiert ausgerichtet werden. Die Themen des ÖGD-Paktes wie Steuerung, Organisation, Personal sowie Digitalisierung haben wir in unsere Prüfung aufgenommen, um bei der Neuausrichtung und Modernisierung auf zukunftsfähige Strukturen zu unterstützen. Den 22¹² geprüften Gesundheitsämtern der kreisfreien Städte sollte damit eine vergleichende Standortbestimmung ermöglicht werden.

10.1 Steuerung und Organisation

10.1.1 Strategie

► **Gesundheitswesen noch nicht flächendeckend Teil einer städtischen Gesamtstrategie**

Die öffentliche Gesundheitsvorsorge rückt auch im öffentlichen Bewusstsein immer stärker in den Fokus. Umso wichtiger ist es, Themen des Gesundheitswesens auch in einer gesamtstädtischen Strategie zu berücksichtigen.

- Nur 13 Städte integrieren den ÖGD in ihre Gesamtstrategie bzw. ihr Leitbild. Einige Gesundheitsämter besitzen eine Fachstrategie ÖGD bzw. legen eigene Gesundheitsziele fest. Die Nachhaltigkeitsstrategie auf Grundlage der Ziele der UN wird häufig als Basis verwendet.
- Nur neun Städte formulieren für den ÖGD operative Ziele. Die strategischen Ziele einer Gesamtstrategie münden dort in konkreten operativen Zielen.

¹¹ www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/pakt-fuer-den-oegd

¹² Die Stadt Aachen hat kein Gesundheitsamt. Die Aufgabe liegt bei der Städteregion Aachen. Den ÖGD hat die gpaNRW dort nicht geprüft.

- Mit dem Einsatz einer Zielmatrix oder auf Grundlage des Reifegradmodells¹³ sind in einigen kreisfreien Städten passgenaue Maßnahmen zu den operativen Zielen definiert.
- Nur drei Städte nutzen **Kennzahlen**, um die Zielerreichung und den Erfolg der Maßnahmen messen zu können.
- Von **nur fünf Städten** liegt im Prüfungszeitraum aufgrund der pandemischen Lage und begrenzter personeller Ressourcen eine aktuelle gesamtstädtische **Gesundheitsberichterstattung** als Basisbericht vor. Viele Städte erstellen Teilberichte zu ausgewählten Themen, wie beispielsweise zur Kindergesundheit.
- Nur drei kreisfreie Städte verknüpfen die Daten der Gesundheitsberichterstattung mit der strategischen Steuerung bzw. dem Finanz- und Fachcontrolling. Damit bleibt ein wesentliches Potenzial zur Steuerung des ÖGD ungenutzt.

10.1.2 Organisation

Die Organisation des ÖGD trägt wesentlich zu einer wirksamen, effizienten und rechtmäßigen Aufgabenerledigung auch in Krisensituationen bei. Hierbei sollten sich die Städte auch die Potenziale der Digitalisierung nutzbar machen. Erfasste und optimierte Prozesse sowie verbindliche Verfahrensstandards sind hierfür essenzielle Voraussetzungen.

► **Prozesse im ÖGD durch Digitalisierung verbessert – aber verbindliche Verfahrensstandards noch kein Standard**

- Fast alle kreisfreien Städte erfassen die Aufgaben und Kernprozesse digital. **Zwei Städte** haben ihre Prozesse **vollständig modelliert und optimiert**. Die Prozesse dienen als Grundlage für die fortschreitende Digitalisierung und die Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und sind für den Aufbau eines Prozessmanagements erforderlich.
- Nur neun Städte nutzen **verbindliche Verfahrensstandards**, die eine wichtige Grundlage für eine qualitative Aufgabenerledigung darstellen. Außerdem ermöglichen definierte Verfahrensstandards gerade in Krisensituationen schnelle Abläufe und Reaktionen (siehe Kapitel 8).
- Es fehlen einheitliche Landesvorgaben und eine zentrale Datenbank für Gesundheitsämter – dies gilt insbesondere für Krisensituationen.
- In fünf Städten fehlt bei der Aufgabenwahrnehmung die Unterstützung einer geeigneten Software. Die Fachsoftware unterstützt den Aufbau eines Prozessmanagements. Eine Stadt hat eine eigene Software programmiert, abgestimmt auf ihre individuellen Anforderungen.

¹³ Das Reifegradmodell misst die digitale Reife der Gesundheitsämter anhand von acht Dimensionen: Digitalisierungsstrategie, Mitarbeitende, Prozessdigitalisierung, IT-Sicherheit, IT-Bereitstellung, Bürger*innenzentrierung, Zusammenarbeit und Software, Daten und Interoperabilität. Neben der verpflichtenden Nutzung des Reifegradmodells für die Beantragung von Fördermitteln, kann und sollte das Reifegradmodell daher auch zur Ableitung von Digitalisierungsmaßnahmen verwendet werden.

10.1.3 Fach- und Finanzcontrolling

Für die Steuerung der Haushaltssmittel ist ein Überblick über das Budget durch ein Finanzcontrolling unabdingbar. Ein Fachcontrolling dient einer kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung.

► **Transparente Steuerung braucht integriertes Controlling – in den kreisfreien Städten nur selten vorhanden**

- Nur sieben Städte verfügen über ein Finanzcontrolling, um die Kostenentwicklung zu steuern. Die **Grund- bzw. Kennzahlen** in den städtischen Haushalten werden für die Steuerung des Gesundheitsamtes **nicht genutzt**.
- Fünf Städte setzen ein Fachcontrolling ein, um ihre Leistungen zu optimieren und die Zielerreichung zu messen. Grunddaten werden häufig erhoben, aber nicht systematisch zur Leistungsmessung verwendet.
- Eine kreisfreie Stadt hat ein aktives Qualitätsmanagement mit dem Ziel eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses implementiert.
- Vier Städte nehmen an Vergleichsringen teil, um eine kennzahlengestützte Steuerung aufzubauen und zu nutzen.
- Die **Synergien** zwischen den Daten der Gesundheitsberichterstattung, dem Fach- und Finanzcontrolling und dem Prozessmanagement **bleiben oft ungenutzt**.

10.2 Personal

10.2.1 Personalressourcen und Arbeitsbedingungen

Auch im ÖGD stehen die Städte vor der Herausforderung, neues Personal gewinnen zu müssen, aber auch die Beschäftigten zu halten und zu motivieren.

► **Finanzmittel aus ÖGD-Pakt für personelle Stärkung und Attraktivitätssteigerung des ÖGD genutzt**

Bei der Betrachtung der Personalausstattung haben wir sowohl das Verwaltungspersonal als auch das medizinische Fachpersonal sowie Ärztinnen und Ärzte einbezogen.

Vollzeit-Stellen ÖGD je 100.000 EW 2023



- Die Personalausstattung ist in den kreisfreien Städten unterschiedlich. Dies ist u. a. begründet durch verschiedene Organisationsformen, Aufgabenbereiche und die Anzahl besetzter Stellen.
- Die Soll-Stellenausstattung stimmt nur in einigen Städten mit der Ist-Stellenausstattung überein.
- 15 kreisfreie Städte führen eine systematische **Personalbedarfsplanung** durch.

► **Fachkräftemangel in Gesundheitsämtern, insbesondere bei medizinischem Fachpersonal – breites Maßnahmenspektrum bei Personalakquise und -bindung**

- Zwölf Städte begegnen dem Wettbewerb um qualifiziertes Personal mit gezielten Maßnahmen. Dazu zählen z. B. Zulagen, Verbeamung, Weiterbildung, duale Studiengänge und Social Media für bestimmte Zielgruppen.
- Drei Städte kooperieren interkommunal, um Aufgaben effizienter wahrzunehmen. 17 kreisfreie Städte arbeiten in einzelnen Bereichen wie der Apothekenaufsicht, Heilpraktiker-Prüfungen und bei Schulungsangeboten interkommunal zusammen.
- Um Mitarbeitende durch ein interessantes Arbeitsumfeld zu motivieren bzw. zu binden, stellen die Städte unterschiedlichste Angebote wie mobiles Arbeiten, diverse Arbeitszeitmodelle, Schulungsangebote, Feedbacksysteme, Einarbeitungskonzepte und Teamevents bereit.
- Nur die Hälfte der Städte verfügt über aktuelle Stellenbeschreibungen. Sie schaffen Transparenz und erleichtern auch die Stellenausschreibungen.

10.3 Digitalisierung

10.3.1 Digitalisierungsstrategie

► **ÖGD-Pakt hat Digitalisierung in den Städten vorangetrieben**

- Die Hälfte der Städte hat eine Digitalisierungsstrategie, die den ÖGD berücksichtigt. Die Strategieziele für den ÖGD haben unterschiedliche Themenschwerpunkte.

- Zwei Drittel der kreisfreien Städte leiten aus der Gesamtstrategie Maßnahmen für den ÖGD ab. Oft nutzen die kreisfreien Städte hierfür die Unterstützung Externer.
- Das Reifegradmodell des ÖGD-Paktes unterstützt bei der Ermittlung der digitalen Reife der Gesundheitsämter. Einige Städte orientieren sich am Reifegradmodell bei der digitalen Weiterentwicklung.

10.3.2 Digitalisierung von Arbeitsabläufen

► Stand der Digitalisierung in den Städten unterschiedlich ausgeprägt

- Die Öffentlichkeitsarbeit und damit die Social-Media-Präsenz erfolgt meist in Kooperation mit anderen zuständigen Ämtern der Stadtverwaltungen.
- Die Fördermittel aus dem Programm „Digitales Gesundheitsamt 2025“ fließen in Projekte wie den Aufbau einer ÖGD-Strategie, den Ausbau der Prozessdigitalisierung, eine vollständig digitale Online-Hygiene-Belehrung, eine E-Learning-Plattform und die Verbesserung des Internetauftritts.
- In den meisten Städten ist die E-Akte als Teil eines **Dokumentenmanagementsystems** noch nicht vollständig implementiert (siehe Kapitel 5.2.2).

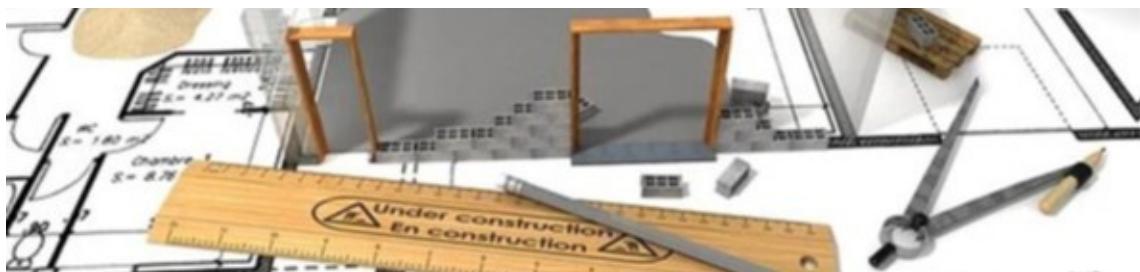
► Digitalisierung erleichtert interne Prozesse und verbessert den Bürgerservice – Ausbau allerdings nötig

- Die **Online-Terminvergabe** ist häufig **nur für einzelne Dienstleistungen** möglich.
- Im Einklang mit dem OZG ist der Zugang zu digitalen Dienstleistungen, wie z. B. Online-Formularen, zu erweitern. Gleichzeitig können interne Abläufe dadurch verbessert werden. Die **digitale Antragstellung** steht in den Städten bisher **nur für einzelne Anliegen** zur Verfügung.
- Der **Internetauftritt** ist häufig **unübersichtlich** und **nicht bürgerfreundlich** gestaltet.
- Serviceportale und mehrsprachige Angebote verbessern in einigen Städten die digitale Zugänglichkeit.
- Um die Aufgaben des Gesundheitsamtes verständlich zu präsentieren, erstellen einige kreisfreie Städte YouTube-Videos. Eine Stadt hat ein Bürgerservicecenter mit einer zeitlichen Rückrufgarantie und Klärung erster Fragen eingerichtet.

10.4 Wesentliche Empfehlungen

- Fachstrategien für den ÖGD aus gesamtstädtischer Strategie ableiten
- Strategische Zielsetzung mithilfe von Kennzahlen messbar machen und konkrete Maßnahmen und Programme individuell für die Stadt formulieren
- Regelmäßig Gesundheitsberichte zur Lagebewertung erstellen, dafür personelle Resourcen bereitstellen
- Fach- und Finanzcontrolling verbinden
- Strukturiertes Fachcontrolling für Qualitätsstandards aufbauen
- Trägercontrolling in das Finanz- und Fachcontrolling integrieren
- Verbindliche Verfahrensstandards und Prozessmanagement aufbauen
- Einsatz Fachsoftware optimieren
- Aktuelle Stellenbeschreibungen und Personalbedarfsplanung umsetzen
- Zielgruppenspezifische Personalgewinnung fördern
- Digitalstrategie ausbauen, Bürgerservices verbessern (z. B. E-Akte, Online-Anträge)
- Dokumentenmanagementsysteme einsetzen

11. Bauaufsicht



Preissteigerungen, mangelndes Eigenkapital, steigende Zinsen und Baukosten haben in den krisengeprägten Jahren seit der letzten überörtlichen Prüfung viele Bauwillige vor Herausforderungen gestellt. Geplante Bauvorhaben wurden verschoben, bereits angefangene gestoppt. Diese Situation führt zu einem spürbaren Rückgang der Antragszahlen in der Bauaufsicht. Daraus sind auch die kreisfreien Städte in Nordrhein-Westfalen betroffen. Zugleich sehen sich die Bauaufsichtsbehörden mit Änderungen des Baurechts, Fachkräftemangel, Herausforderungen der Digitalisierung und zunehmend schwierigeren Bauvorhaben im Bestand konfrontiert.

Vor diesem Hintergrund hat die gpaNRW die bereits in der vorherigen Prüfungsrounde geprüften Bauaufsichten erneut in den Blick genommen, um die Auswirkungen dieser Entwicklungen transparent zu machen.

11.1 Baugenehmigungsverfahren

Mittelpunkt unserer Prüfung waren die gestellten Anträge und das Genehmigungsverfahren. Eine rechtmäßige Aufgabenerfüllung zeichnet sich u. a. durch die Einhaltung der gesetzlichen Frist- und Prüfvorgaben zur Bearbeitung eines Bauantrages aus. Dazu gehört auch die Umsetzung der gesetzlich verankerten Regelungen zur Rücknahmefiktion.

► Fristen im Baugenehmigungsverfahren nicht durchgängig eingehalten

- Die kreisfreien Städte halten die gesetzlichen Fristen nach Antragseingang nicht immer ein. Eine aktive Überwachung fehlt häufig. Personalausfälle durch Krankheit sowie nicht besetzte Stellen führen zu Überschreitungen.

► Rücknahmefiktion nicht in allen Städten konsequent angewendet

Die Bauordnung des Landes Nordrhein-Westfalen legt fest, dass ein Bauantrag kraft Gesetzes als zurückgenommen gilt, wenn Antragstellende fehlende Unterlagen nicht innerhalb der von der Bauaufsichtsbehörde gesetzten Frist nachgereicht haben (Rücknahmefiktion).

- Ist der Bauantrag unvollständig, fordern die Städte fehlende Unterlagen innerhalb einer angemessenen Frist nach. Die **Rücknahmefiktion wird in sechs Städten** in der Folge

jedoch **nicht konsequent angewendet**. In diesen Fällen verursachen Fristverlängerungen vermeidbaren Arbeitsaufwand.

11.2 Digitalisierung

Die digitale Annahme und Bearbeitung von Bauanträgen vereinfacht Prozesse, verkürzt Bearbeitungszeiten und erhöht die Transparenz für alle Beteiligten. Zu den Vorteilen gehören eine effizientere Zusammenarbeit, die Möglichkeit, den Bearbeitungsstand jederzeit einzusehen, und eine schnellere, medienbruchfreie Einreichung von Dokumenten.

► **Digitale Annahme der Bauanträge lediglich in sieben Städten möglich – Potenziale der Digitalisierung vielfach noch ungenutzt**

- Die Anbindung an das **Bauportal** des Landes NRW läuft aus Sicht der Städte noch unzureichend. Sie suchen deshalb nach **alternativen Möglichkeiten**.
- Für die Digitalisierung können die Bauaufsichten häufig nicht auf versiertes Fachpersonal zurückgreifen. Daneben wurden unzureichende Infrastruktur, Hard- und Software sowie fehlende **Dokumentenmanagementsysteme** (siehe Kapitel 5.2.2) als Gründe für die Verzögerung genannt.

11.3 Personaleinsatz

Grundsätzlich sollte eine Stadt auf veränderte Rahmenbedingungen in Bezug auf den Personaleinsatz reagieren. Dies gilt z. B. bei dem in dieser Prüfung festzustellenden allgemeinen Rückgang der Antragszahlen, aber auch bei einer Zunahme der Fallzahlen. Die gpaNRW hat daher auch den Fokus auf die Frage gerichtet, ob die kreisfreien Städte bei Veränderungen der Fallzahlen dem Personal andere Aufgaben zuweisen, weiteres Personal unterstützend einsetzen oder ablauforganisatorisch reagieren.

► **Keine direkte Auswirkung der Fallzahlen auf die Anzahl der Vollzeit-Stellen – große Spannbreite bei den Fällen je Vollzeit-Stelle**

Fälle je Vollzeit-Stelle Sachbearbeitung Bauaufsicht inkl. Bauberatung 2023



- Zum Prüfungszeitpunkt gibt es in den kreisfreien Städten nur noch wenige Neubaugebiete. Die Bebauung erfolgt deshalb häufiger als in der Vergangenheit durch Nutzungsänderungen, also „Bauen im Bestand“ und „Bauen in die Höhe“. Dies betrifft auch Grundstücke und Bauvorhaben, die in der Vergangenheit für eine Bebauung nicht in Frage gekommen wären. Die Bearbeitung solcher **komplexeren Fälle** führt bei den Bauaufsichten tendenziell zu einem höheren zeitlichen Aufwand.

► **Anteil unerledigter Bauanträge in vielen Städten hoch**

- Der Anteil der unerledigten Bauanträge ist in vielen Städten hoch und belastet die Bauantragsbearbeitung. Das Verhältnis der unerledigten Bauanträge zu den neuen Bauanträgen liegt zwischen sechs und 148 Prozent, der Median liegt bei 56 Prozent.
- Im Durchschnitt gehen **75 Prozent der Bauanträge unvollständig** ein. Die individuellen Werte der Städte variieren stark und reichen von 39 bis 96 Prozent. Die hohe Zahl unvollständiger Bauanträge führt zu langen Gesamtaufzeiten (siehe Kapitel 11.4). Als eine Ursache führen Städte die seit 2019 wiederholten und umfassenden Änderungen der Landesbauordnung NRW (BauO NRW) an. Fehlen Auslegungshilfen und Verwaltungsvorschriften zur Bauordnung, führt das sowohl bei den Bauaufsichten als auch bei den Bauvorlageberechtigten zu Unsicherheiten.

► **Weggang von Beschäftigten führt bei den Bauaufsichten zu nicht besetzten Stellen**

- Viele langjährig Beschäftigte sind bereits im Ruhestand oder scheiden in den nächsten Jahren aus. Die freiwerdenden Stellen lassen sich nur schwer wieder besetzen, da sie aufgrund ihrer Stellenwertigkeit häufig als nicht attraktiv genug empfunden werden.
- Die Einarbeitung neuer Beschäftigter bindet erhebliche Zeitanteile, die nicht zur Fallbearbeitung zur Verfügung stehen. Dies spiegelt sich auch in der oben dargestellten Kennzahl „Fälle je Vollzeit-Stelle“ wider. Häufig kommt es vor, dass Beschäftigte nach erfolgter Einarbeitung auf höher dotierte Stellen oder zu anderen unteren Bauaufsichten wechseln.

11.4 Dauer der Genehmigungsverfahren

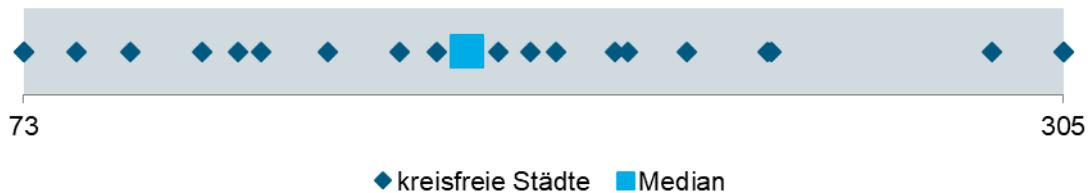
Die gpaNRW hat die Dauer der Genehmigungsverfahren – getrennt nach normalem und vereinfachtem Baugenehmigungsverfahren – in zwei Varianten erhoben:

- Als „Gesamtaufzeit“ ab dem Antragseingang bis zur Erteilung des Genehmigungs- oder Ablehnungsbescheides und
- als „Laufzeit“ ab dem Zeitpunkt, zu dem der Bauantrag seitens der Antragstellenden mängelfrei und vollständig der Bauaufsicht vorliegt, bis zur Erteilung des Genehmigungs- oder Ablehnungsbescheides.

Die Orientierungsgröße für eine durchschnittliche Gesamlaufzeit von 84 Kalendertagen sollte eine Stadt nicht überschreiten.

► **Gesamlaufzeiten der Baugenehmigungsverfahren nach wie vor zu lang**

Gesamlaufzeit Bauanträge (vereinfachtes Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen 2023



Gesamlaufzeit Bauanträge (normales Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen 2023



- Nur eine Stadt erreicht im Jahr 2023 eine durchschnittliche Gesamlaufzeit unterhalb der Orientierungsgröße von 84 Tagen.
- Die **Gesamlaufzeiten sind deutlich länger als in der letzten Prüfung**. Der Median ist im vereinfachten Genehmigungsverfahren von 132 auf 172 Kalendertage und im normalen Genehmigungsverfahren von 158 auf 171 Kalendertage angestiegen.
- Ein nicht fristgerechter Rücklauf von Stellungnahmen in Beteiligungsverfahren führt zu einer Verlängerung der Gesamlaufzeit. Besonders häufig werden Zeitverzögerungen im Zusammenhang mit Anfragen zum Umwelt- und Brandschutz genannt.
- Grundsätzlich sehen sich die Bauaufsichten als Genehmigungsbehörde und versuchen, eine Genehmigungsfähigkeit des vorliegenden Bauantrages zu erreichen. Auch dies verlängert die Gesamlaufzeiten, da nicht genehmigungsfähige Bauanträge häufig in Folge der Anhörung umgeplant werden. In diesen Fällen müssen mehrfach Unterlagen nachgefordert werden. Zudem wird der erhöhte Aufwand nicht durch Gebühren gedeckt.

► **Laufzeit ab Vollständigkeit nur in 15 Städten auswertbar**

Die Gegenüberstellung der Gesamlaufzeit mit der Laufzeit ab Vollständigkeit verdeutlicht in der Regel den Zeitraum, der für die Vervollständigung von Anträgen aufgewandt wird.

- Die Laufzeiten ab Vollständigkeit des Bauantrages liegen im normalen Genehmigungsverfahren zwischen 27 und 430 Tagen und der Median bei 88 Tagen. Im vereinfachten Verfahren liegen sie zwischen 17 und 134 Tagen und der Median bei 85 Tagen.

11.5 Wesentliche Empfehlungen

- Daten zur Einhaltung der gesetzlichen Fristen für die Vollständigkeitsprüfung systematisch erfassen und auswerten
- Regelungen zur gesetzlichen Rücknahmefiktion konsequent umsetzen
- Anzahl der durchzuführenden Beteiligungen kritisch hinterfragen und reduzieren
- Beteiligungserfahren sofort nach Vorliegen der zur Beurteilung notwendigen Unterlagen starten
- Rücklauf von angeforderten Unterlagen und Stellungnahmen – innerhalb der gesetzten Frist – nachhalten
- Auf komplexe und zeitintensive Umplanung des Bauvorhabens im Zuge des Genehmigungsverfahrens verzichten
- Medienbruchfreie digitale Bearbeitung ermöglichen, Beteiligungen in elektronischer Form durchführen, auf Papierakten verzichten
- Fachlich versiertes Personal zur Umsetzung der Digitalisierung bereitstellen
- Wissensdatenbank zur Sicherung von vorhandenem Wissen und dem Transfer auf neue Beschäftigte erstellen
- Entwicklung der unerledigten Bauanträge sowie Personalausstattung nachhalten, Aufgabenverteilung bei steigender Tendenz anpassen
- Bauberatung nur nach verbindlicher Terminvereinbarung anbieten
- Informationen zu den Gesamlaufzeiten und zu den Laufzeiten ab Vollständigkeit der Anträge zuverlässig erfassen und regelmäßig auswerten

► Impressum

Gemeindeprüfungsanstalt NRW, Michael Esken, Präsident der gpaNRW
Shamrockring 1, Haus 4, 44623 Herne

Bilder: Seite 1 IT.nrw/ gpaNRW; S. 11 Nattanan Kanchanaprat, S. 16 stevepb, S. 25
wal_172619, S. 31 qeralt, S. 40 Alina Kuptsova, S. 44 dig, S. 48 Gerd Altmann, S. 54 Pexels,
S. 64 MasterTux, alle pixabay.com; S. 70 Tim Reckmann, pixelio.net

© gpaNRW

► Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt NRW
Shamrockring 1, Haus 4, 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

DE-e Poststelle@gpanrw.de-mail.de

i www.gpa.nrw.de