

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2020 – Haushaltssituation

Feststellung	
Plan-Ergebnisse	
F1	Die Stadt Bad Salzuflen plant sehr vorsichtig. Insbesondere auf der Ertragsseite bestehen Chancen, dass die in der Finanzplanung ausgewiesenen Defizite geringer ausfallen können. Ein zusätzliches haushaltswirtschaftliches Risiko besteht in der zu optimistischen Planung der Kreisumlage. (S. 40)
Schulden und Vermögen	
F2	Bei der Stadt Bad Salzuflen besteht ein hoher Investitionsbedarf, um dem Substanzverlust bei den umfangreichen Vermögenswerten entgegen zu wirken. Im Zusammenspiel mit der hohen Verschuldung schränkt dies die haushaltswirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten ein. (S. 47)

Tabelle 2: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2020 – Handlungsfelder

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt									
Finanzen - S. 33 ff.													
Haushaltssteuerung													
F1	Die Stadt Bad Salzuflen hält die gesetzlichen Fristen zur Anzeige der Haushaltssatzung und für die Aufstellung des Jahresabschlusses nicht ein. (S. 54)	E1.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte ihre Ermächtigungsübertragungen reduzieren. Sie sollte prüfen, die Ansätze stattdessen vermehrt im Folgejahr neu zu veranschlagen. Dadurch könnte sie die Transparenz verbessern und die Aussagekraft ihrer Haushaltsplanung erhöhen. (S. 60)	<p>Mit dem Fortgeschriebenen Ansatz (Ermächtigungsübertragung plus laufender Ansatz) wird ein weniger genutztes, aber zulässiges Mittel des Haushaltsrechts nach NKF angewendet.</p> <p>Vor dem Hintergrund der für eine Stadt wie Bad Salzuflen immensen Größenordnung von Sanierungs- und Investitionsmaßnahmen, die extrem über den üblichen Durchschnittswerten früherer Jahre liegen, wurde das Mittel der Ermächtigungsübertragungen gewählt, um diesen besonderen Erfordernissen übergangsweise besser Rechnung tragen zu können.</p> <p>Bei Neuveranschlagungen von Positionen und Maßnahmen im laufenden Verwaltungsbereich der Aufwendungen im Folgejahr tritt neben der bereits beschlossenen Maßnahmenplanung (z.B. politisch beschlossene Projekte oder Schulbudgets) gerade genau diese „doppelte“ Veranschlagung im Plan auf:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">Ist 19</td> <td style="padding: 0 10px;">Plan 2020</td> <td style="padding: 0 10px;">Plan 2021</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">beispielhaft</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">AW 250.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 0 10px;">AW 250.000</td> <td style="padding: 0 10px;">AW 250.000</td> </tr> </table> <p>Mit einer Plangenehmigung/-anzeige 2021 taucht der gewünschte Ansatz 2x in der Betrachtung und in der Berücksichtigung z.B. beim Haushaltsausgleich auf. Ein Jahresabschluss 2020 mit den geringeren Beträgen kann</p>	Ist 19	Plan 2020	Plan 2021	beispielhaft	0	AW 250.000		AW 250.000	AW 250.000
Ist 19	Plan 2020	Plan 2021											
beispielhaft	0	AW 250.000											
	AW 250.000	AW 250.000											
		E1.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte prüfen, Art, Umfang und Dauer von Ermächtigungsübertragungen stringenter zu regeln. Sie könnte dabei strengere Voraussetzungen für die Übertragung von Haushaltsmitteln festlegen. Dazu könnte sie Wertgrenzen einführen oder höhere Anforderungen an die Begründung der Unabweisbarkeit der Ermächtigungsübertragung bestimmen. (S. 63)										

			<p>hier zur Genehmigung/Anzeige 2021 noch gar nicht vorliegen und diese doppelte Veranschlagung wird somit formal berücksichtigt und mindert gerade bei defizitären Haushalten das betrachtete Eigenkapital für den Finanzplanungszeitraum zusätzlich. Bei einer Ermächtigungsübertragung tritt dieser doppelte Abzug nicht auf.</p> <p>Bei der aufgezeigten „besonderen“ Größenordnung zur Abarbeitung des Sanierungsstaus und von nicht ausgegebenen Mitteln mit entsprechenden Neuveranschlagungen bedeutet es daneben auch, dass bei Neuveranschlagungen von Investitionen im Folgejahr auch die Kreditermächtigungen erneut neu veranschlagt werden müssen. Damit werden die Kreditbedarfe und die Investitionen/Sanierungen sowohl im Vorjahr als auch im laufenden Jahr als Ansatz in der Haushaltsplanung doppelt dargestellt.</p> <p>Bei der Neuveranschlagung bedeutet dieses, dass nur in einer manuellen Nebenrechnung (manuelles Herausrechnen von neuen Veranschlagungen der Investitionen und der Kreditermächtigungen) die tatsächlichen Kreditbedarfe (in Größenordnungen von 50 bis 100 Mio. €) ermittelt werden können. Mit der bisherigen Vorgehensweise waren auch die Kreditbedarfe bei Umsetzung der bisher schon beschlossenen und gewünschten Maßnahmen direkt erkennbar. Leider kennt die verbindliche Buchhaltungssoftware keine Möglichkeit hier automatische Berechnungen vorzunehmen. Beide Vorgehensweisen Neuveranschlagung und Ermächtigungsübertragungen haben Vor- und Nachteile.</p> <p>Der wesentliche Teil der Ermächtigungsübertragungen (EÜ) entfällt bisher auf den Bereich des Gebäude-, Grün- und Freiflächenmanagements. Aufgrund der Gründung des Eigenbetriebes Gebäudewirtschaft zum 1.1.2022 sind EÜs vom Jahr 2021 in das Jahr 2022 in diesem Bereich formal gar nicht möglich. Allein vor diesem Hintergrund ist die bisherige Verfahrensweise in den internen Abläufen auf den verschiedenen Ebenen entsprechend auf einen Vorrang Neuveranschlagung vor EÜ anzupassen. In diesem Zusammenhang werden daher zum Haushaltsjahr 2022 die EÜs ergänzend in allen Bereichen auf ein zwingend notwendiges Volumen erheblich reduziert. Die manuell zu tätigen Nebenrechnungen aufgrund der "Doppelveranschlagung (Neuveranschlagung)" von Haushaltsmitteln müssen in diesem Zusammenhang neu in den Budget- und Maßnahmenbetrachtungen Berücksichtigung finden.</p>
--	--	--	---

				Zeitlich fundierte Maßnahmen- und Projektplanungen aus den Dienststellen sind dabei unabdingbar. Die Voraussetzungen für die Bildung werden an höhere Anforderungen an die Begründung gebunden.
F2	Die Stadt Bad Salzuflen baut derzeit ein zentrales Fördermittelmanagement zur Unterstützung der Fachdienste auf. Die Fördermittelakquise ist noch nicht in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet. (S. 63)	E2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Fördermittelakquise grundlegend regeln. Dazu gehört, die Prüfung von Fördermöglichkeiten standardisiert und verbindlich in den Planungsprozess einzubinden. (S. 64)	Das zentrale Fördermittelmanagement zur Unterstützung der Dienststellen befindet sich im Aufbau. Inzwischen wurden Möglichkeiten von IT-Unterstützungen geprüft. Dazu gehört auch die Einführung einer technischen Lösung für eine Fördermitteldatenbank der Stadt. Die Einführung einer webbasierten Software hat sich leider bisher immer wieder durch den Anbieter verzögert und ist nun aktuell für den Herbst 2021 angekündigt. Mit der Umsetzung der Software können auch die weiteren Planungsschritte besser in ein Gesamtkonzept eingebunden werden. Leider gibt es noch nicht eine umfassende und auch aus wirtschaftlichen Erwägungen sinnvolle "Fördermittelmanagementsoftware".
F3	Die Stadt Bad Salzuflen verfügt noch nicht über ein Fördermittelcontrolling. (S. 64)	E3.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die geplante Einführung einer Fördermittel-Datenbank kurzfristig umsetzen. (S. 65)	Die vorgesehene IT-unterstützte Datenbank wurde noch nicht durch den Anbieter freigegeben.
		E3.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Verwaltungsleitung und die politischen Gremien über den Stand wichtiger Förderprojekte informieren. Die Berichte sollten sich anlassbezogen am Projektfortschritt orientieren und die zur Steuerung erforderlichen Informationen bereitstellen. (S. 65)	Derzeit erfolgt die Information über den Stand von Förderprojekten durch die Fachdienststellen. Mit einer Softwarelösung wird auch dieser Punkt eines Fördermittelcontrolling in ein Gesamtkonzept eingebunden.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Beteiligungen - S. 74 ff.				
Beteiligungsmanagement				
F1	Die Datenerhebung und -vorhaltung entspricht überwiegend den Anforderungen, die sich aus dem Beteiligungsportfolio der Stadt Bad Salzuflen ergeben. Zu einzelnen Aspekten gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten. (S. 82)	E1.1	Um schnell und einfach auf die Unterlagen zugreifen und sie weiterverarbeiten zu können, sollte die Stadt Bad Salzuflen sämtliche grundlegenden Unternehmensdaten (zum Beispiel Satzungen, Gesellschaftsverträge), Jahresabschlüsse und Wirtschaftspläne in digitaler Form vorhalten. Hierfür sollte die Stadt ihr Vorhaben umsetzen, eine digitale Akte im Bereich der Beteiligungsverwaltung einzuführen. (S. 83)	Bisher gab es eine hybride Aktenführung aus Papierakten und digitalen Akten, die durch entsprechende Zugangsmöglichkeiten und Zugriffsrechte den für das Beteiligungsmanagement zuständigen Mitarbeiter*innen und Mandatsträgern der Verwaltung zur Verfügung standen und stehen. Mit der begonnen Implementierung eines zentralen, digitalen Dokumentenmanagementsystems (codia d.3) kann der Zugriff bereits optimiert werden und die in Papier vorliegenden Dokumente wurden in den vergangenen Wochen digitalisiert.
		E1.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte verbindliche Standards im Bereich Beteiligungen festlegen. Neben der Informationsbereitstellung könnten die Standards auch das Vorhalten und Aktualisieren von Daten betreffen. (S. 84)	Alle Informationen und Daten liegen der Beteiligungsverwaltung in aktueller Form vor und werden bei Änderungen umgehend aktualisiert. Zudem ist der Rat durch die Vorstellung der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse im Rat, und bei allen strategischen Themen durch die zu fassenden Weisungsbeschlüsse an die Gesellschafterversammlung sowohl in den Informationsfluss als auch in unmittelbare Beschlussfassung (Weisungsbeschlüsse) einbezogen.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F2	Das Berichtswesen entspricht nicht den Anforderungen, die sich aus dem Beteiligungsportfolio der Stadt Bad Salzuflen ergeben. (S. 84)	E2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Beteiligungsberichte 2017 und 2018 schnellstmöglich nachholen. Um den kommunalen Entscheidungsträgern auch zukünftig umfassende Informationen bereitstellen zu können, sollte die Stadt weiterhin umfangreiche Berichterstattungen über die Beteiligungen bereitstellen. Sie sollten dem Rat in dem Jahr zur Verfügung gestellt werden, welches auf den Berichtsstichtag folgt. (S. 85)	Die Stadt holt die Beteiligungsberichte nach. (Anmerkung ÖRP: Der Gesamtabschluss 2017 wurde am 21.06.2021 aufgestellt und am 30.06.2021 dem Rat zur Kenntnis gegeben. Der Gesamtabschluss 2018 befindet sich in der Aufstellung.) Zudem wird die Stadt auch für die Jahre 2019 und fortfolgende auch nach dem neuen Wahlrecht des § 116a GO NRW weiterhin Gesamtabschlüsse erstellen. Anzumerken ist jedoch, dass die Gesamtabschlüsse eine rückwärtige Betrachtung darstellen und sich damit lediglich für eine Berichterstattung zum Berichtsstichtag (31.12. des Jahres) eignen. Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Beteiligungssteuerung ist damit nur marginal möglich. Die Feststellung kann daher allenfalls mit Bezug auf den Gesamtabschluss verstanden werden. Aus städtischer Sicht ist die <u>unterjährige</u> Steuerungsrelevanz von entscheidender Bedeutung. Dementsprechend besteht für die Stadt das unterjährige Berichtswesen aus den Quartalsberichten der Gesellschaften, den damit einhergehenden Auswirkungen auf die Quartalsberichte der Stadt und ganz wesentlich aus den monatlichen festen Austauschen und darüber hinaus jederzeit bei Bedarf stattfinden Austauschen zwischen Bürgermeister als Aufsichtsratsvorsitzendem, Stadtkämmerin und Geschäftsführung der Wirtschaftsbetriebe Bad Salzuflen GmbH, Stadtwerke GmbH und Staatsbad GmbH. Die enge, vorbildliche und überaus kooperative Zusammenarbeit zwischen der Verwaltungsspitze und den Geschäftsführungen dient der Steuerung aus unserer Sicht mehr, als vergangenheitsorientierte Stichtagsberichte. Zudem stehen die Quartalsberichte sowie die Drucksachen der Beteiligungen auch dem Verantwortlichen für das Beteiligungsmanagement als stellvertretendes Mitglied in den Aufsichtsräten zur Verfügung. Die Entscheidung, einen Beigeordneten für die Geschäftsfelder Gesundheit, Tourismus und Kultur zu bestellen, der die Geschäftsführung der Staatsbad GmbH in Personalunion wahrnimmt, trägt zu einer engen Vernetzung der Stadt mit der mittelbaren Beteiligungsgesellschaft bei. Künftig wird auch der neue Beigeordnete als Geschäftsführer der Staatsbad Salzuflen GmbH in die regelmäßigen Gespräche einbezogen werden, wie es auch jetzt schon mit der Interims-Geschäftsführung gelebt wird. Der Bürgermeister, die Erste Beigeordnete und die Geschäftsführer haben für sich das Selbstverständnis, gemeinsam im Sinne und zum Wohle des Konzerns zu handeln.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F3	Die Unterstützung der Vertreterinnen und Vertreter in den Gremien entspricht teilweise den Anforderungen, die sich aus dem Beteiligungsportfolio der Stadt Bad Salzuflen ergeben. Beim Thema Schulungen gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten. (S. 86)	E3	Um allen (potenziellen) städtischen Gremienvertreterinnen und -vertretern die Möglichkeit zu geben, sich grundlegende Informationen zu ihrem Mandat anzueignen, sollte die Stadt zumindest einmal zu Beginn einer neuen Wahlperiode eine Schulung zum Thema Rechte und Pflichten von Aufsichtsratsmitgliedern anbieten. (S. 87)	Schulungen für die Aufsichtsratsmitglieder der Wirtschaftsbetriebe Bad Salzuflen GmbH, der Stadtwerke Bad Salzuflen GmbH, der Stadtbuss-Marketing GmbH und auch der Staatsbad Salzuflen GmbH werden in der Regel zu Beginn einer neuen Legislaturperiode von den Beteiligungsgesellschaften organisiert (Thema: "Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder"). Corona-bedingt konnte dies direkt nach der Kommunalwahl nicht stattfinden, so dass die Schulungen für den Spätsommer 2021 vorgesehen sind. Dies wurde in den Aufsichtsratssitzungen kommuniziert. Damit stand sowohl in der Vergangenheit und steht auch weiterhin allen Aufsichtsratsmitgliedern ein entsprechendes Schulungsangebot zur Verfügung. Schulungen für die Vertreter*innen in den Gremien der Sparkasse werden ebenfalls zu Beginn der Legislaturperiode von der Sparkasse organisiert. Die Teilnahme an diesen Schulungen ist für die Mitglieder in der Regel verpflichtend. Darüber hinaus bietet die Stadt zu Beginn einer jeden Legislaturperiode ein umfangreiches Schulungsprogramm für Ratsmitglieder an. Die Stadt wird eruieren, ob neben dem Angebot der Beteiligungen zusätzliche Schulungen zum Thema "Rechte und Pflichten von Aufsichtsratsmitgliedern" gewünscht sind und wird diese bei Bedarf gerne (sofern coronabedingt möglich) anbieten.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Hilfe zur Erziehung – S. 89 ff.				
Organisation und Steuerung				
F1	Über eine Gesamtstrategie für den Aufgabenbereich Hilfe zur Erziehung verfügt die Stadt Bad Salzuflen noch nicht abschließend. Konkrete Ziele wurden noch nicht erarbeitet. (S. 96)	E1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte auf unterschiedlichen Ebenen Ziele erarbeiten und zu einer Gesamtstrategie weiterentwickeln. Hierzu sollte sie Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeiten, genauer beschreiben und miteinander verknüpfen. Anhand von zuvor festgelegten Zielwerten und Kennzahlen sollte die Stadt die Wirksamkeit der Maßnahmen prüfen. (S. 97)	<p>Zu F1-E5.2:</p> <p>Anhand von festgelegten Zielwerten und Maßnahmen werden im Jugendamt künftig soziostrukturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in einem Maßnahmenkatalog gesamtstrategisch verortet. Folgende Einflussfaktoren sollen dafür zugrunde gelegt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • demografische Entwicklung • SGB II-Quote • Anteil Alleinerziehende in SGB II-Bezug • Jugendarbeitslosigkeit • Schulabgänger ohne Schulabschluss etc.. <p>Das Jugendamt setzt darüber hinaus steuerungsrelevante Kennzahlen ein (vgl. HH 2021, S. 741). Diese sollen Analysen zu Fallzahlen und Aufwendungen liefern sowie zu geplanten und umgesetzten Maßnahmen. Im Einzelnen sind dies:</p> <p>Z1: Eine dem Kindeswohl entsprechende Erziehung soll innerhalb der Familie gewährleistet sein.</p> <p>Z2: Bei den stationären Unterbringungen sollen familienersetzende Unterbringungen bevorzugt werden.</p> <p>Z3: Hilfe für junge Volljährige soll bevorzugt in ambulanter Form oder in Form von betreutem Wohnen geleistet werden.</p> <p>Z4: Kindeswohlgefährdung: Fällen mit akutem Risiko wird am Meldetag nachgegangen.</p> <p>→ Auf der Grundlage der soziokulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie den steuerungsrelevanten Zielen wird im Jugendamt eine Gesamtstrategie entwickelt.</p>
F2	Bislang kann die Stadt Bad Salzuflen Finanz-, Fall- und Stellendaten nur mit wesentlichen Einschränkungen transparent aufbereiten. Vor dem Hintergrund der finanziellen Bedeutung dieses Aufgabenbereiches sieht die gpaNRW hier großen Handlungsbedarf. (S. 97)	E2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte zur Steuerung und um einen Überblick über den Ressourcenverbrauch des Aufgabenbereiches HzE zu erhalten, Kennzahlen ermitteln und regelmäßig fortschreiben. Diese Kennzahlen sollten über das interne Controlling und ein adressatengerechtes Berichtswesen ausgewertet und quartalsweise im Controllingbericht dargestellt werden. Wesentliche Kennzahlen sollten im Haushalt ausgewiesen und erläutert werden. (S. 98)	
F3	Aufgrund fehlender Auswertungsmöglichkeiten in der Software konnten Fallzahlen und Aufwendungen zu einzelnen Hilfearten nicht vollständig ausgewertet werden. Hierdurch fehlt es an Transparenz. Dies erschwert die Steuerung. (S. 99)	E3	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Implementierung einer neuen Jugendamt-Fachsoftware prüfen, da mit dem Softwareumstieg auch ein Zuwachs an Auswertungs- und Steuerungsmöglichkeiten erreicht werden kann. Sie sollte die Software zur Ermittlung von Kennzahlen als Grundlage für die Erstellung von Controllingberichten nutzen. Auch Auswertungen der Laufzeiten und trägerbezogene Auswertungen sind notwendig, um die Steuerung zu verbessern. (S. 99)	
F4	Durch ein fehlendes Berichtswesen werden Ergebnisse des Fachcontrollings nicht transparent dargestellt. Insbesondere finanzielle Auswirkungen der auf Grundlage des Fachcontrollings vorgenommenen Entscheidungen können daher nicht nachvollzogen werden. (S. 99)			
F5	Das Jugendamt der Stadt Bad Salzuflen hat wenige standardisierte Maßnahmen zur Kostenbegrenzung. Aspekte der Wirtschaftlichkeit, wie z.B. Obergrenzen von Fachleistungsstunden oder Kostenhierarchien, sind in Bad Salzuflen nicht festgelegt. (S. 100)	E5.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte wirtschaftliche Aspekte, wie beispielsweise Obergrenzen von Fachleistungsstunden oder die Einführung von Kostenhierarchien, verbindlich festschreiben. (S. 100)	

		E5.2	<p>Die Stadt Bad Salzuflen sollte Auswertungen zur Wirksamkeit und zur Zielerreichung fallübergreifend vornehmen. Diese sollten trägerbezogen und auch auf die Hilfearten bezogen ausgewertet werden. Außerdem sollten die Laufzeiten ausgewertet und analysiert werden. Mit den Ergebnissen sollte regelmäßig ein Fachcontrollingbericht erstellt und mit dem Finanzcontrolling zusammengeführt werden. (S. 101)</p>	<p>Damit kann an den festgelegten Zielwerten und Kennzahlen ebenfalls die Wirksamkeit der Maßnahmen nachverfolgt/ überprüft werden. Die sukzessive Umsetzung zur Verortung einer Gesamtstrategie ist im Laufe des Jahres 2022 geplant.</p> <p>Das Berichtswesen soll weiter ausgebaut werden. Damit ist eine bessere Steuerung der Hilfen zur Erziehung verbunden und ein Ressourcenverbrauch lässt sich regelmäßig evaluieren. Das damit zusammenhängende interne Fach- und Finanzcontrolling ist im Jugendamt in Ansätzen vorhanden. Durch den Einsatz entsprechender Software (Gedok5) soll die interne Steuerung weiter ausgebaut werden. Somit können die Finanz- und Falldaten künftig aufbereitet und durchgängig zu den einzelnen Hilfearten sowie über alle Hilfen insgesamt ausgewertet werden. Damit können u.a. Auswertungen zu Trägerkosten erfolgen: Beispielsweise eine umfangliche Leistungsbetrachtung, die Darstellung abgebrochener Hilfen, Nachverfolgung von HPG-Zielen etc..</p> <p>Die Implementierung einer neuen Software wurde geprüft und fachdienstübergreifend bearbeitet. Der Umstieg auf die Nachfolgesoftware Gedok5 ist für das Jahr 2022 vorgesehen und wird in der Haushaltsplanung 2022 berücksichtigt. In diesem Rahmen ist dann eine weitergehende Aufbereitung der Fall- und Finanzdaten vorgesehen, damit das Fach- und Finanzcontrolling ausgebaut werden kann.</p> <p>→ Die Empfehlung der gpaNRW zur Weiterentwicklung des Fach- und Finanzcontrollings wurde aufgenommen und soll im Laufe des Jahres 2022 in ein Steuerungskonzept überführt werden.</p>
--	--	------	---	--

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Verfahrensstandards				
F6	Der ASD arbeitet in Bad Salzuflen nach einheitlichen Verfahrensstandards. Diese liegen jeweils für das Hilfeplanverfahren, aber auch für einzelne Hilfearten vor. Grundsätzlich hat die Stadt hierdurch erste Voraussetzungen für eine qualifizierte und einheitliche Sachbearbeitung geschaffen. (S. 101)	E6.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte alle für die Aufgabenerledigung im Bereich der Hilfen zur Erziehung benötigten Prozesse zentral, möglichst in digitaler Form, in einem Dokument darstellen und den Beschäftigten des ASD zur Verfügung stellen. (S. 102)	<p>Zu F6-E10:</p> <p>Im Jugendamt der Stadt Bad Salzuflen wird nach einheitlichen Verfahrensstandards gearbeitet. Hierfür wurde ein Qualitätshandbuch für den Bereich der Hilfen zur Erziehung entwickelt. Dieses Qualitätshandbuch wurde auf der Grundlage der rechtlichen Regelungen im Zusammenwirken mit dem Landesjugendamt und den Mitarbeitenden des Allgemeinen Sozialen Dienstes entwickelt. Das Qualitätshandbuch verfügt über die wesentlichen Inhalte für ein standardisiertes Fachcontrolling. Diese Standards umfassen die Grundsätze der Arbeit in fachlicher und sozialer Hinsicht. Die Hilfen können anhand der festgeschriebenen Standards analysiert und reflektiert werden. Mit dem Einsatz der neuen Software Gedok5 wird ein Mehrwert erwartet, der eine schnelle und spezifische Auswertung (z.B. nach Anbietern, Leistungszeiträumen etc.) zulässt. Damit ist eine weitergehende Nutzung für das Fach- und Finanzcontrolling gegeben. Das Qualitätshandbuch umfasst u.a. die Standards, Prozesse, Abläufe sowie Zuständigkeiten und Fristen. Die Aufgaben der wirtschaftlichen Jugendhilfe sind bislang nicht im Qualitätshandbuch hinterlegt. Im Zuge der Weiterentwicklung ist es angezeigt, eine engere Verzahnung zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst und der wirtschaftlichen Jugendhilfe voranzubringen; gemeinsame Fallkonferenzen sind dafür angedacht. Darüber hinaus ist angedacht, künftig Teil-Handbücher für die einzelnen Arbeitsbereiche (wirtschaftliche Jugendhilfe) zu entwickeln. Das Qualitätshandbuch unterliegt einem ständigen Entwicklungsprozess und muss dementsprechend regelmäßig überarbeitet und fortgeschrieben werden.</p>
		E6.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die technischen Voraussetzungen schaffen, um auch fallbezogene Mails oder den allgemeinen Schriftverkehr in den elektronischen Fallverlauf einpflegen zu können. (S. 102)	
F7	Die Stadt Bad Salzuflen hat noch kein systematisch zusammengeführtes QM-Handbuch mit allen wichtigen Abläufen, Prozessen, Zuständigkeiten und Fristen transparent und nachvollziehbar erarbeitet. Schriftliche Prozessbeschreibungen sind jedoch für einzelne Hilfearten vorhanden. Aspekte der Wirtschaftlichkeit sind in den Standards nicht vorgesehen. (S. 102)	E7	Zur Sicherstellung der erforderlichen Wirtschaftlichkeitsaspekte im Rahmen der Aufgabenerfüllung HzE sollte die Stadt Bad Salzuflen eine frühzeitigere Einbindung der WJH sicherstellen. (S. 103)	
F8	Standardisierte Vorgaben zur Wahl des preiswertesten Leistungsanbieters bei mehreren geeigneten Anbietern oder andere Aspekte der Wirtschaftlichkeit, wie z.B. Laufzeitbegrenzungen bestehen bei der Stadt Bad Salzuflen nicht. (S. 103)	E8	Das Jugendamt sollte im Hinblick auf die hohen Aufwendungen für Hilfen zur Erziehung die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme in die Entscheidung über eine Hilfeeinräumung standardmäßig einfließen lassen. Darüber hinaus sollten schriftliche Vorgaben fixiert werden, wer ab welcher Höhe der Aufwendungen die Entscheidung über eine Hilfe trifft. (S. 104)	
F9	Die Stadt Bad Salzuflen steuert die Hilfen zur Erziehung anhand von vorgegebenen Verfahrensstandards. Wirtschaftlichkeitsaspekte sind zurzeit noch kein Bestandteil dieser Standards. Auch die Einbindung der WJH ist zurzeit noch nicht als verbindlicher Prozess vereinheitlicht und verschriftlicht worden. (S. 104)	E9.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte prüfen, inwieweit eine künftig sozialräumliche Ausrichtung des ASD zu einer besseren Mitarbeiteraus- bzw. -belastung führen würde. Darüber hinaus ist ebenfalls die Einbindung der WJH zielführend, um Verfahrensstandards zu vereinheitlichen (S. 105).	

		E9.2	Fallaufzeiten sollten softwarebasiert ausgewertet werden. Die Auswertungen sollten insbesondere auch trägerbezogen erfolgen, um zusätzliche Erkenntnisse über den qualitativen Erfolg von Maßnahmen gewinnen zu können. Auch die Anzahl der Fachleistungsstunden je Fall und Träger sollte in die Auswertung mit einbezogen werden. (S. 106)	<p>→ Mit dem Umstieg auf Gedok5 sollen die Verfahrensstandards und Prozesse des Hilfeplanverfahrens hinterlegt werden. Zudem soll die elektronische Fallakte eingeführt werden. Mit der neuen Version der Fachsoftware soll eine weitergehende Nutzung (Arbeitsabläufe, Erfassungs- und Auswertungsroutinen, E-Akte) umgesetzt werden. Im Zuge der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse zählt die elektronische Akte dazu.</p> <p>→ Im Hinblick auf die Maßnahmen zur Kostenbegrenzung werden bei den Aufwendungen für Hilfen zur Erziehung künftig stärker die Aspekte der Wirtschaftlichkeit in einer Entscheidung über eine Hilfgewährung standardmäßig einfließen. Darüber hinaus werden schriftliche Vorgaben fixiert, wer ab welcher Höhe der Aufwendungen die Entscheidung über eine Hilfe trifft (Teamleitung, Abteilungsleitung, Fachdienstleitung; Vgl. Kostenhierarchien). Die Umsetzung der Maßnahmen Kostenbegrenzung ist im Laufe des Jahres 2021 geplant.</p>
		E9.3	Die Stadt Bad Salzuflen sollte ihre vorliegenden Verfahrensstandards zum Hilfeplanverfahren überarbeiten und um notwendige und hilfreiche Verfahrensaspekte ergänzen. Maßnahmen zur Rückführung und Verselbständigung sollten in die Prozesse integriert und verschriftlicht werden. (S. 106)	<p>Mit dem Ausbau prozessintegrierter Vorgehensweisen wird das Fach- und Finanzcontrolling (s.o./ Steuerungskonzept) weiter ausgebaut und ein Rückgriff auf bestehende Daten sowie die entsprechende Auswertung von Finanz- und Falldaten weiterentwickelt.</p>
F10	Prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen erfolgen bei der Stadt Bad Salzuflen derzeit kaum. (S. 107)	E10	Die Stadt Bad Salzuflen sollte prozessintegrierte Kontrollen auf Basis festgelegter Verfahrensstandards implementieren. Ergänzend sollten stichprobenhafte, aber auch regelmäßige prozessunabhängige Kontrollen erfolgen. (S. 107)	

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Personaleinsatz				
F11	Eine umfassende Personalbemessung wurde in Bad Salzuflen zuletzt im Jahr 2015 erstellt. Eine regelmäßige Fortschreibung ist nicht erfolgt. (S. 107)	E11	Die Stadt Bad Salzuflen sollte eine aktuelle Personalbedarfsbemessung erstellen, um gerade vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Spezialdienste, eine ausreichende quantitative und qualitative Personalausstattung zu gewährleisten. (S. 108)	<p>Im Jugendamt der Stadt Bad Salzuflen wurde 2015 eine mit Arbeitsverfahren gekoppelte Ermittlung der Bearbeitungszeiten im Verhältnis zu den Fallzahlen durchgeführt. Dafür wurde ein Fachinstitut (Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung) beauftragt. Ausgehend davon wurden die erforderlichen Arbeitsressourcen ermittelt und eingeschätzt. In diesem Zuge wurde im Allgemeinen Sozialen Dienst eine zusätzliche Leitungsebene (Teamleitung) eingeführt. Aufgrund der steigenden Komplexität der Hilfen zur Erziehung und einer damit einhergehenden höheren Falldichte soll eine Fortschreibung der Personalbemessung erfolgen. Ebenso sollen durch den kontinuierlichen Einsatz einer Personalbemessungssoftware (sog. PEB-Tool) Daten generiert werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, den Leitungsanteil der Teamleitungen verbindlich festzuschreiben.</p> <p>→ Die Empfehlung der gpaNRW zur Fortschreibung der Personalbemessung wird aufgenommen und im Jahr 2021/22 fortgeführt sowie aktualisiert. Dafür soll erneut auf das Fachinstitut (Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung) zurückgegriffen werden.</p>
Leistungsgewährung				
F12	Die Aufwendungen für Eingliederungshilfe sind zum Jahr 2019 deutlich gestiegen. Bereits im Jahr 2018 liegen die Aufwendungen je Hilfefall nur knapp unter dem dritten Viertelwert. Eine Erfassung der Fallzahlen und Aufwendungen für Integrationshelfer war nicht möglich. (S. 122)	E12	Die Stadt Bad Salzuflen sollte den Anstieg der fallbezogenen Aufwendungen für die Hilfen nach § 35a SGB VIII analysieren und kostendämpfende Maßnahmen prüfen. (S. 123)	<p>Zu F12-E13:</p> <p>Im Jugendamt der Stadt Bad Salzuflen ist ein deutlicher Anstieg der Leistungen gem. §35a SGB VIII festzustellen. Insbesondere die Aufwendungen für Schulbegleitungen sind im Vergleich zu den Jahren 2018 und 2019 deutlich angestiegen. Es ist festzuhalten, dass sich die Standards der Vorgehensweise zur Leistungsgewährung nicht geändert haben. Grundsätzlich verfolgt das Jugendamt hier eine restriktive Vorgehensweise, die sich an den Standards und Prozessen der Handlungsempfehlung des Landesjugendamtes orientiert. Dafür ist eine deutliche Zunahme an Anträgen in diesem Leistungssegment festzustellen.</p> <p>→ Die Standards zur Überprüfung der Teilhabebeeinträchtigung liegen vor und finden bei der Leistungsgewährung nach §35a SGB VIII durchgängig Anwendung.</p>
F13	Die Stadt Bad Salzuflen hat noch keine eigenen Standards zur Prüfung der Teilhabebeeinträchtigung im Rahmen der Fallbearbeitung und der Hilfeplanung für Fälle nach § 35a SGB VIII entwickelt. (S. 123)	E13	Die Stadt Bad Salzuflen sollte eigene Verfahrensstandards zur Prüfung der Teilhabebeeinträchtigung im Rahmen der Fallbearbeitung und der Hilfeplanung für Fälle nach § 35a SGB VIII entwickeln. (S. 123)	

Zusammenfassende Einschätzung des Jugendamtes

Die Feststellungen der gpaNRW beziehen sich insgesamt auf die Bereiche

- Organisation und Steuerung
- Verfahrensstandards
- Personaleinsatz und
- Leistungsgewährung.

Für den Bereich der *Organisation und Steuerung* sowie die Fortschreibung von *Verfahrensstandards* empfiehlt die gpaNRW die Weiterentwicklung des Fach- und Finanzcontrollings. Diese Empfehlung wird aufgenommen und spiegelt die geplanten Handlungsschritte des Jugendamtes wider. Damit verbunden ist der Umstieg der Fachsoftware auf Gedok5 sowie die Einführung der elektronischen Fallakte. Ebenfalls kann durch den Einsatz der Fachsoftware ein automatisiertes Controllinginstrument etabliert werden.

Im Hinblick auf die Maßnahmen zur Kostenbegrenzung werden bei den Aufwendungen für Hilfen zur Erziehung künftig stärker die Aspekte der Wirtschaftlichkeit in einer Entscheidung über eine Hilfestellung standardmäßig einfließen. Darüber hinaus werden schriftliche Vorgaben fixiert, wer ab welcher Höhe der Aufwendungen die Entscheidung über eine Hilfe trifft (Teamleitung, Abteilungsleitung, Fachdienstleitung; Vgl. Kostenhierarchien).

Für den Bereich der *Personalbemessung* empfiehlt die gpaNRW eine Fortschreibung der zurückliegenden Personalbemessung aus 2015. Diese Feststellung entspricht ebenfalls der geplanten Handlungsweise des Jugendamtes und wird aufgenommen. Dafür soll erneut auf das Fachinstitut (Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung) zurückgegriffen werden.

Für den Bereich der *Leistungsgewährung* empfiehlt die gpaNRW die Überprüfung der Standards zur Leistungsgewährung nach §35a SGB VIII. Die Standards zur Leistungsgewährung nach den Vorgaben des SGB VIII und den Empfehlungen des Landesjugendamtes kommen bereits durchgängig zur Anwendung.

Insgesamt sollen die Feststellungen der gpaNRW in die bestehende Organisationsstruktur und deren Abläufe integriert und weiterentwickelt werden. Dabei sind die eigenen organisatorischen und personellen Ressourcen zu berücksichtigen sowie Umsetzungsprioritäten zu setzen.

Hinsichtlich der zeitlichen Umsetzung ist Folgendes geplant:

Bis Ende 2021

- Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenbegrenzung: Stärkere Berücksichtigung von Aspekten der Wirtschaftlichkeit und Umsetzung von Kostenhierarchien
- Empfehlung der gpaNRW zur Fortschreibung der Personalbemessung werden aufgenommen und im Jahr 2021/22 fortgeführt sowie aktualisiert.

Im Laufe des Jahres 2022

- Weiterentwicklung des Fach- und Finanzcontrollings und dieses im Laufe des Jahres 2022 in ein Steuerungskonzept zu überführen.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Bauaufsicht – S. 131 ff.				
Baugenehmigung				
F1	Die Bauaufsicht der Stadt Bad Salzuflen ist insgesamt gut organisiert und hält die gesetzlichen Fristen in den Baugenehmigungsverfahren ein. In einzelnen Punkten kann sie sich dennoch verbessern. (S. 135)	E1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte ihre Kriterien zum Umgang mit Ermessenentscheidungen dokumentieren. Die Entscheidungen sind so noch transparenter und können zum Wissenserhalt genutzt werden. (S. 137)	<p>Grundlage jeder Ermessensentscheidung ist dabei die Würdigung des vollständigen und richtigen Sachverhalts inkl. aller Umstände des Einzelfalls. Ermessensnormen erlauben so ein flexibles Handeln der Verwaltung und ein hohes Maß an Einzelfallgerechtigkeit. Wird der Behörde in einer Norm Ermessen eingeräumt, ist sie verpflichtet, dieses Ermessen auszuüben und auch zu begründen.</p> <p>Die pflichtgemäße Ermessensausübung ist (selbstverständlich) ständige Praxis im Fachdienst Bauordnung, ebenso wie deren Dokumentation in dem betreffenden Vorgang.</p> <p>Der Empfehlung wird insoweit gefolgt, als von hier beabsichtigt ist, eine „Ermessensrichtlinie“ zu erarbeiten, die als Handreichung für die Sachbearbeiter dienen soll. Allerdings ist hier zu beachten, dass damit nicht von vornherein eine Einschränkung des Spielraums einhergehen soll und es nicht zu einer faktischen Selbstbindung ohne Ermessensspielraum führt.</p>

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F2	Die Anzahl der zurückgenommenen Bauanträge ist in Bad Salzuflen vergleichsweise hoch. Es scheint ein Bedarf nach verbesserter Bauberatung zu bestehen.(S. 137)	E2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Möglichkeiten zur Optimierung in der Bauberatung prüfen. Zielgerichtete Informationsquellen für Bauwillige können die Nachfrage nach einer Bauberatung verringern und sich ebenfalls positiv auf die Anzahl zurückgenommener Anträge auswirken. Die Auswirkungen sollten von der Stadt evaluiert werden. (S. 138)	<p>Die von der gpaNRW pauschal getroffene Aussage, „Grundsätzlich kann der verhältnismäßig hohe Anteil zurückgenommener Anträge aber auch auf einen zusätzlichen Bedarf nach Bauberatung hinweisen“, kann von hier so nicht nachvollzogen werden. Abgesehen von den derzeitigen Coroneinschränkungen hatten bisher alle Bürger_innen und die am Bau Beteiligten die Möglichkeit, die Bauaufsichtsbehörde an zwei Vormittagen und donnerstagnachmittags (bis 17:30 Uhr) – ohne Voranmeldung – aufzusuchen und ein persönliches Beratungsgespräch zu führen, in dem sie umfassend mit den nötigen Informationen versorgt werden. Mehr Beratungsservice kann man unter Berücksichtigung des Verwaltungsaufwandes kaum bieten.</p> <p>Dass einige Kommunen in NRW ein gesondertes Bauberatungsbüro eingerichtet haben, ist hier bekannt, dient hiesiger Kenntnis nach aber weniger der Optimierung der Beratung selbst als vor allem dazu, den einzelnen Mitarbeiter_innen der Bauaufsichtsbehörde von der oftmals zeitaufwendigen Beratung, durch die er immer wieder aus der normalen Prüftätigkeit gerissen wird, zu entlasten.</p> <p>Ungeachtet dessen ist auch hier beabsichtigt, das Informationsangebot noch weiter zu verbessern, beispielsweise durch Verlinkung mit dem vom Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung NRW entwickelten Bauportal.NRW, wo alle Informationen rund um das Baugenehmigungsverfahren und verwandte Verwaltungsleistungen zu finden sein werden. Auch über die Einrichtung einer zentralen Bauberatung, ggf. auch unter Beteiligung anderer Fachdienste, wird nachgedacht.</p>

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F3	Die Aufgaben und Befugnisse innerhalb der Bauaufsicht hat die Stadt geregelt. Für die Entscheidungsbefugnisse gibt es aber keine schriftliche Grundlage. Die Geschäftsprozesse in der digitalen Verarbeitung weisen ein Verbesserungspotential auf. (S. 139)	E3.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Entscheidungsbefugnisse der Beschäftigten in der Bauaufsicht schriftlich festlegen. (S. 139)	Der Empfehlung wird gefolgt. Es ist beabsichtigt, Unterschrifts-, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse für alle Mitarbeitenden schriftlich festzulegen.
		E3.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die elektronische Bearbeitung der Bauanträge weiter ausbauen und dafür die Voraussetzungen in der Soft- und Hardwareausstattung schaffen. (S. 139)	Der Empfehlung wird gefolgt. Zwar wird auch heute schon eine Software zur Unterstützung des Baugenehmigungsverfahrens im Fachdienst Bauordnung verwendet, für diese kann allerdings eine Schnittstelle zum Bauportal.NRW, das zukünftig ein vollständiges digitales Baugenehmigungsverfahren ermöglicht, nicht bereitgestellt werden. Geplant ist durch das Kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe die mittelfristige Ablösung des bisherigen Verfahrens zu Gunsten des Baugenehmigungsverfahrens PROSOZ Bau, das eine entsprechende Schnittstelle zum Bauportal.NRW zulässt. Angestrebt wird von hier eine digitale Entgegennahme von Antragsdaten und der erforderlichen Bauvorlagen sowie eine vollständig elektronische Bearbeitung der bauaufsichtlichen Verfahren bis Ende 2022 zu ermöglichen.
F4	Der Prozessablauf für ein einfaches Baugenehmigungsverfahren ist weitgehend effektiv gestaltet. Er enthält aber einzelne Arbeitsschritte, die optimiert werden können. (S. 140)	E4	Die Stadt Bad Salzuflen sollte organisatorische Regelungen zur Gewährleistung des Vier-Augen-Prinzips bei der Genehmigung von Bauanträgen treffen. Es bietet sich eine zumindest stichprobenweise Kontrolle in Anlehnung an die Überprüfung der Gebührenfestsetzungen an. (S. 141)	Der Empfehlung wird gefolgt. Es ist vorgesehen, nach dem „Zufallsprinzip“ eine zusätzliche Überprüfung der Entscheidungen einzuführen. Hierzu soll bei jedem Vorgang, der in dem von der Fachsoftware automatisch generierten Aktenzeichen eine volle Zehner-Nummer aufweist, also z.B. 63.41.WN.30/20, 63.54.BS.110/20, die Entscheidung von einer zweiten Person (Vertreter, Fachdienstleiter) gegengeprüft und zur Dokumentation mitgezeichnet werden. Durch dieses Verfahren werden stichprobenhaft 10 % der Entscheidungen nach dem 4-Augenprinzip einer Überprüfung unterzogen.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F5	In der Bauaufsicht der Stadt Bad Salzuflen bearbeiten die Beschäftigten eine überdurchschnittliche Anzahl von Anträgen. Die Entwicklung der Fallzahlen ist im Betrachtungszeitraum rückläufig. Das kann sich auf den Personalbedarf in der Bauaufsicht auswirken. (S. 144)	E5	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Ursachen für den Anstieg der Fallzahlen bei den unerledigten Bauanträgen ermitteln. Zudem sollte sie bei einer dauerhaft rückläufigen Anzahl neuer Bauanträge den Personalbedarf in der Bauaufsicht evaluieren. (S. 146)	<p>Die Gesamtlaufzeit für die einfachen Genehmigungsverfahren beim Fachdienst Bauordnung ist im interkommunalen Vergleich kurz. Bad Salzuflen gehört zu dem Viertel der Kommunen mit den kürzesten Laufzeiten. Auch die Gesamtlaufzeit für die normalen Baugenehmigungsverfahren ist kürzer als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Bei den Laufzeiten ab Vollständigkeit der Bauanträge im normalen Genehmigungsverfahren erreicht der Fachdienst Bauordnung sogar den besten Wert der Vergleichskommunen.</p> <p>Die gpaNRW attestiert dem Fachdienst Bauordnung abschließend, dass der Ablaufprozess der Genehmigungsverfahren in Bad Salzuflen effektiver ist als bei den meisten anderen Kommunen und das obwohl in der Bauaufsicht der Stadt Bad Salzuflen die Beschäftigten im Vergleich eine überdurchschnittliche Anzahl von Anträgen bearbeiten.</p> <p>Nach Ansicht der Fachdienstleitung dürfte der Anstieg der Fallzahlen bei den unerledigten Bauanträgen, der im Übrigen nur geringfügig über dem Mittel liegt, auf die aus den vorgenannten Ergebnissen abzuleitende hohe Arbeitsbelastung zurückzuführen sein. Abgesehen davon erinnert die getroffene Feststellung zum Anstieg der unerledigten Bauanträge angesichts der im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich guten Ergebnisse an das sprichwörtliche „Jammern auf hohem Niveau“.</p> <p>Gleichwohl wird der Fachdienst Bauordnung die Fallzahlen weiter beobachten, insbesondere mit Blick auf die zukünftig angestrebte Einführung eines vollständigen digitalen Baugenehmigungsverfahrens, das insofern weiteres Verbesserungspotential bieten sollte.</p>

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
F6	Die Bearbeitung der Bauanträge erfolgt in Bad Salzuflen überwiegend in Papierform. Die eingesetzte Software wird nicht mehr aktualisiert und muss absehbar ersetzt werden. Die Stadt führt bereits ein digitales Bauaktenarchiv. (S. 147)	E6.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte ihr Bauaktenarchiv zeitnah vollständig digitalisieren. Sie sollte die dazu erforderlichen finanziellen Mittel einplanen. (S. 148)	Der Empfehlung wird vom Fachdienst Bauordnung vollinhaltlich beigetreten.
		E6.2	Die Stadt Bad Salzuflen sollte mittelfristig alle Arbeitsschritte im Genehmigungsverfahren vollständig elektronisch abwickeln können. Dazu sollte sie die Prozessabläufe in der Bauaufsicht auf die Möglichkeit der digitalen Bearbeitung prüfen und gegebenenfalls anpassen. Um die technischen Voraussetzungen zu schaffen, sind Investitionen in die Hard- und Software erforderlich. (S. 148)	Um Wiederholungen zu vermeiden wird auf die Stellungnahme zu E3.2 verwiesen.
F7	Die Stadt Bad Salzuflen nutzt Kennzahlen zur Steuerung und Transparenz in der Bauaufsicht. Kennzahlen zur Steuerung des Personaleinsatzes liegen aber, abgesehen von den Bearbeitungszeiten, nicht vor. (S. 148)	E7	Die Stadt Bad Salzuflen sollte über die bereits von ihr definierten Kennzahlen hinaus zusätzliche leistungsbezogene Kennzahlen bilden. Hierzu kann sie die von der gpaNRW verwendeten Kennzahlen übernehmen und intern fortschreiben. (S. 149)	Der Empfehlung soll gefolgt werden, sobald die unter E3.2 genannte neue Fachsoftware zur Verfügung steht, die eine weniger aufwendige Erhebung bzw. Auswertung entsprechender Kennzahlen verspricht als das bisher hier genutzte Verfahren.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Vergabewesen – S. 153 ff.				
Organisation des Vergabewesens und allgemeine Korruptionsprävention				
F1	Das Vergabewesen der Stadt Bad Salzuflen ist zum Prüfungszeitpunkt sehr gut organisiert. In ihrer Vergabeordnung und der Dienstanweisung hat die Stadt die notwendigen Regelungen getroffen sowie die Zuständigkeiten und Aufgaben klar formuliert. Die Regelungen sind gut geeignet, die rechtssichere Durchführung der Vergabeverfahren zu gewährleisten. (S. 155)			<p>Zu F1 - E2.1:</p> <p>Im Jahr 2019 ist das Vergabewesen der Stadt mit zentraler Vergabestelle (ZVS) - rechtssicher und korruptionspräventiv - neu organisiert worden. Die Trennung der fachlichen und vergaberechtlichen Aufgaben hat sich bewährt, da nicht bei allen beteiligten Stellen detailliertes Vergabe-KnowHow vorgehalten werden muss.</p> <p>Während des Zeitraums der überörtlichen Prüfung erfolgte eine Verlagerung der Zentralen Vergabestelle aus dem Fachdienst Zentrale Verwaltung in die Abteilung Rechtsangelegenheiten im Fachdienst Ordnungswesen. Die organisatorischen und personellen Auswirkungen dieser Maßnahme werden beobachtet, um die fachlich richtige und effiziente Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten. Der Einsatz weiterer personeller Ressourcen wird geprüft.</p> <p>Zusätzliche Unterstützung in erheblichem Umfang erhält die ZVS zulasten anderer Prüftätigkeiten durch die Örtliche Rechnungsprüfung (ÖRP).</p>
F2	Das örtliche Rechnungsprüfungsamt ist in die Vergabeverfahren der Stadt Bad Salzuflen sehr gut eingebunden. Die Regelungen sind gut geeignet, die fachliche Richtigkeit der Vergabeverfahren zu gewährleisten. (S. 155)	E2.1	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die zentrale Vergabestelle zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit ausreichend personellen Ressourcen ausstatten. Innerhalb der zentralen Vergabestelle muss eine Vertretung gewährleistet sein. (S. 157)	

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
		E2.2	Die zentrale Vergabestelle sollte mithilfe der eingesetzten Software auch in der Lage sein, Auswertungen zum Nachtragswesen zu erstellen. Die Stadt Bad Salzuflen sollte dazu die Möglichkeiten der eingesetzten Software erweitern oder eine geeignete Software über eine Markterkundung auswählen. (S. 157)	Die Empfehlung wird aufgegriffen und es wird geprüft, ob und welche Möglichkeiten in Frage kommen. Hinweis der ÖRP: Nachträge werden nicht durch die ZVS bearbeitet, sondern i.d.R. von dem beauftragten Unternehmen der Projektleitung vorgelegt und vom Fachdienst - ohne Beteiligung der ZVS - ab einem Auftragswert von 3.000 € der ÖRP zur Zustimmung vorgelegt. Eine zentrale Auswertung von Nachträgen durch die Vergabestelle (oder auch durch eine andere zentrale Stelle) würde voraussetzen, Vergabewesen und finanztechnische Auftragsabwicklung in einer Software bzw. Auswertungen daraus in einer Datenbank o. Ä. zusammenzuführen.
F3	Die Regelungen der Stadt Bad Salzuflen zum Thema Korruptionsprävention und -bekämpfung sind gut geeignet, die Vorgaben des Korruptionsbekämpfungsgesetzes zu erfüllen. Nur in wenigen Punkten besteht noch Anpassungs-/ Regelungsbedarf. (S. 158)	E3	Die Stadt Bad Salzuflen sollte zur Identifizierung ihrer korruptionsgefährdeten Bereiche eine erneute Schwachstellenanalyse durchführen und diese in regelmäßigen Abständen sowie anlassbezogen aktualisieren. (S. 159)	Nach Abschluss der Neuorganisation der Stadtverwaltung und danach regelmäßig wird eine erneute Schwachstellenanalyse durchgeführt.
Sponsoring				
F4	Die Stadt Bad Salzuflen nimmt Sponsoringleistungen in Anspruch. Sie hat den Umgang mit Sponsoringleistungen in einer Dienstanweisung geregelt. Die örtliche Rechnungsprüfung wird vor jedem Vertragsabschluss beteiligt. Einzelne Aspekte können noch optimiert werden. (S. 160)	E4	Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Beteiligung des Fachdienstes Steuern bei der Inanspruchnahme von Sponsoringleistungen verbindlich festlegen. Sie sollte darüber hinaus den Rat der Stadt jährlich über ihre Sponsoringaktivitäten unterrichten. (S. 161)	Die Empfehlungen der gpaNRW werden bei der anstehenden Überarbeitung der städtischen Regelungen zum Sponsoring einbezogen. Die der ÖRP bekannten aktuellen Fälle wurden zwischenzeitlich – soweit nicht bereits im Vorfeld erfolgt – dem Fachdienst Steuern zur Bewertung mitgeteilt.

Feststellung		Empfehlung		Stellungnahme Stadt
Bauinvestitionscontrolling				
F5	Die Stadt Bad Salzuflen hat bisher kein systematisches Bauinvestitionscontrolling aufgebaut, das einen konkreten Projektauftrag aufstellt, begleitet und nach der Umsetzung auswertet. Sie berücksichtigt aber bereits viele Aspekte zum Bauinvestitionscontrolling in der Planung und Abwicklung ihrer Baumaßnahmen. Das systematische Investitionscontrolling der Bauprojekte kann in einzelnen Punkten noch verfeinert werden. (S. 161)			Die Einrichtung eines systematischen Bauinvestitionscontrollings (BIC) stellt ein zusätzliches Kontroll- und Berichtsinstrument dar, welches eine sparsame und wirtschaftliche Haushaltsführung im Baubereich sicherstellen soll. Die Vorteile eines BIC werden grundsätzlich auch vom Technischen Beigeordneten so eingeschätzt. Die Frage ist jedoch, ob die Einrichtung des BIC in der aktuellen Situation der Bauverwaltung Priorität genießt oder ob andere personelle und organisatorische Entscheidungen vorrangig getroffen werden müssen.
F6	Die Bedarfsfeststellung für die Baumaßnahmen erfolgen in Bad Salzuflen in den einzelnen Fachdiensten. Die im Vorfeld berechneten Kosten weichen bei einzelnen betrachteten Maßnahmen erheblich von den abgerechneten Summen ab. Das deutet auf einen Optimierungsbedarf in der Planungsphase hin. (S. 161)	E6	Für eine sparsame und wirtschaftliche Haushaltsführung sollte die Stadt Bad Salzuflen für kostenintensive, komplexe oder aus anderen Gründen bedeutsame Maßnahmen ein systematisches Bauinvestitionscontrolling implementieren und zentral organisieren. Dazu sollte sie in einer Dienstanweisung die Verantwortlichkeiten und Aufgaben regeln. (S. 164)	Die Einrichtung eines BIC kann extern oder intern erfolgen. Bei Einsatz eines <u>externen BIC-Büros</u> hat die Beauftragung auf Grundlage der HOAI/AHO und unter Einhaltung der Vergabevorschriften zu erfolgen. Der Bereich Baukostencontrolling wurde für das Projekt „Schulzentrum Aspe“ an ein freiberufliches Büro für Controllingaufgaben im Jahr 2017 vergeben. Entsprechende Erfahrungen bezüglich der externen Vergabe von Controllingaufgaben liegen damit also vor und wurden in den politischen Gremien kommuniziert. Eine externe Beauftragung im gleichen Umfang wird es zukünftig nicht mehr geben. <u>Alternativ besteht die Möglichkeit, eine interne Stabsstelle Bauinvestitionscontrolling</u> nach Entgeltgruppe 12 zu schaffen. Die jährlichen Arbeitsplatzkosten belaufen sich dabei auf rund 115.000 bis 120.000 €. Der Einsatz geeigneter befristeter Beschäftigter scheidet bei der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt für technische Fachkräfte aller Voraussicht nach aus. Die Aufgabenstellung für eine Stabsstelle Bauinvestitionscontrolling wird in Anlage 5 des KGSt-Berichts 3/2008 beschrieben.

			<p>Die Fragestellung der Einrichtung eines zentralen Bauinvestitionscontrollings war bereits Gegenstand verwaltungsinterner Prüfungen sowie einer intensiven politischen Beratung im Bauausschuss im September 2019. Hierzu wurde eine umfangreiche Verwaltungsvorlage erstellt. Im Ergebnis hat die Verwaltung daraufhin gewiesen, dass, unter der Berücksichtigung der angespannten Personalsituation in den Fachdiensten Hoch- und Tiefbau, in der derzeitigen Situation weder ein externes Controlling noch die Schaffung einer zusätzlichen Stabsstelle BIC geeignet erscheint, die wünschenswerten Controllingaufgaben verwaltungsökonomisch sinnvoll wahrzunehmen. Stattdessen ist zunächst eine ausreichende Personalausstattung der bauenden Fachdienste mit qualifizierten Fachingenieuren/Architekten/Bauingenieuren, die in ihrer Projektleitungsfunktion auch die Kostenverantwortung für ihre Projekte wahrnehmen müssen, sicherzustellen. Nur so wird Verantwortung an der zuständigen und entscheidungskompetenten Stelle konzentriert und nicht auf eine weitere Stabsstelle delegiert. Die Fachverwaltung sollte mittelfristig in die Lage versetzt werden, folgende Aufgaben selbstständig und sachgerecht wahrnehmen zu können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung und Bewertung der Notwendigkeit und Dringlichkeit investiver baulicher Maßnahmen unter Berücksichtigung der gesamt kommunalen Interessen- und Haushaltslage, • Angemessenheits- und Wirtschaftlichkeitsprüfung (Prüfung von und Entscheidung über alternative Lösungen), Festlegung von Standards in Abstimmung mit den Nutzern, • Einsatz geeigneter Methoden zur Planung, Kostenermittlung- und Steuerung von Baubauvorhaben, • Sicherstellung der Vollständigkeit der Planung und Kostenermittlung, Berücksichtigung von Lebenszykluskosten, • Sicherstellung der Einhaltung von gesetzten Kostenvorgaben und Planungsvorhaben, • Sicherstellung von Transparenz und Kommunikation zwischen den Beteiligten und den politischen Entscheidungsgremien im Hinblick auf Kosten, Umsetzungsstand, Qualitäten etc., • Plausibilitätsprüfung in den verschiedenen Projektphasen.
--	--	--	---

			<p>Aufgrund der aktuell hohen Arbeitsbelastung, der Vielzahl der politisch beschlossenen Projekte und der teilweise unzureichenden Personalausstattung konnten in den vergangenen Jahren diese Aufgaben nicht in vollem Umfang wahrgenommen werden. Die genannten Aspekte sollen aber bei den zukünftigen Baumaßnahmen (z.B. Grundschule Wasserfuhr) stärker berücksichtigt und transparent kommuniziert werden. Durch die derzeit laufende Organisationsuntersuchung der Hochbauverwaltung sollen hierfür die notwendigen organisatorischen und personellen Voraussetzungen geschaffen werden.</p> <p>Zudem findet bereits derzeit durch die sehr gute und intensive Abstimmung/Zusammenarbeit und die Kontrollen der ÖRP und der Kämmerei ein außerhalb der bauenden Fachdienste angesiedeltes, vertieftes „dreistufiges“ Kostencontrolling statt. Wesentliche Kostenüberschreitungen werden im „Investitionsausschuss“ bereits jetzt fachdienstübergreifend vorgestellt, kritisch hinterfragt und einzelfallbezogen durch die Verwaltungsspitze entschieden.</p>
--	--	--	---

Feststellung		Empfehlung	Stellungnahme Stadt
Nachtragswesen			
F7	Nachträge haben in der Stadt Bad Salzuflen einen deutlichen Einfluss auf die Abrechnungssummen. Die Abweichungen vom Auftragswert sind im Betrachtungsjahr vergleichsweise groß. (S. 164)	E7 Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Abweichungen insbesondere bei den Bauaufträgen kritisch hinterfragen. Ziel sollte eine Verringerung der Abweichungen sein. Gegebenenfalls ist der Bedarfsermittlung vor der Ausschreibung mehr Zeit einzuräumen. (S. 168)	<p>Nachträge in Form von Über- oder Unterschreitung der Auftragssummen lassen sich nicht immer vermeiden. Nachtragsmanagement ist ein sehr komplexes und eigenständiges Thema. Ursachenforschung als Kernaufgabe mit anschließender Manöverkritik erscheint als sinnvoll, lässt sich aber nicht vereinheitlichen. Neben der Einführung eines zentralen Nachtragsmanagements sollte die Verantwortung einer Maßnahme von der Vorbereitung über die Abwicklung und Kontrolle bei dem Fachplaner/ Fachingenieur verbleiben. Durch die Schaffung personeller Ressourcen bzw. die Reduzierung der Menge können die Empfehlungen der gpaNRW, z.B. die Aufstellung einer belastbaren Bedarfsermittlung, Zeitmanagement und Betreuung einzelner Maßnahmen, zielgerichtet gesteuert und abgewickelt werden.</p> <p>Nach Ansicht der ÖRP müsste der Begriff „zentral“ gestrichen werden. Das „Nachtrags-Management“, d.h. strukturiertes Vorgehen zu der Thematik, kann nach Auffassung der ÖRP nur in Händen des Projektleiters/ Fachdienst liegen, nicht irgendwo zentral. Mit den derzeitigen IT-technischen und personellen Ressourcen kann auch die ÖRP nicht strukturiert allen Nachträgen nachgehen und für die Zukunft solche verhindern. Punktuell wird dies in einzelnen Bauvorhaben natürlich verfolgt und thematisiert und Erfahrungen aus Bauprojekten werden genutzt (z.B. SZ Aspe 1. und 2. BA). Bei den verschiedenen denkbaren Ursachen (z.B. im Vorfeld nicht konkret abschätzbare Leistungsmengen, nicht berücksichtigte Leistungen - egal ob vergessen oder nicht vorhersehbar, Änderungen in der Bauausführung nach Zustand auf der Baustelle) können Nachträge bei einer stichprobenweisen Prüfung in den seltensten Fällen im Vorfeld von der ÖRP aufgedeckt werden. Es sollten daher nach Ansicht der ÖRP nicht zu hohe Erwartungen an ein Nachtragsmanagement geweckt werden. Daher wird insbesondere der letzte Hinweis der vorstehenden Stellungnahme von der ÖRP in vollem Umfang unterstützt. In einem ersten Schritt müsste die Nachkalkulation von Baumaßnahmen (Soll-Ist-Ablauf) verbindlich von der Projektleitung gefordert werden, um hieraus Schlüsse für konkrete Optimierungsmaßnahmen (z.B. „bessere, komplettere Leistungsverzeichnisse“) zu ziehen. Dies setzt ausreichende personelle Ressourcen voraus.</p>

F8	Die Stadt Bad Salzuflen beteiligt die örtliche Rechnungsprüfung bereits bei Nachtragsaufträgen ab einem Auftragswert von 3.000 Euro, das bewertet die gpaNRW positiv. Eine systematische Auswertung aller Nachträge hinsichtlich Umfang, Ursachen und beteiligter Unternehmen findet nicht statt. (S. 168)	E8	Die Stadt Bad Salzuflen sollte ein zentrales Nachtragsmanagement einrichten. Dazu gehört eine systematische Auswertung aller Nachträge und Abweichungen hinsichtlich Umfang, Ursachen und beteiligter Unternehmen. (S. 169)	
Stand: 04.10.2021				

Notizen: