

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Bünde 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	8
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	9
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	10
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	10
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	14
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Bünde	22
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	22
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1. Finanzen	32
1.1 Managementübersicht	32
1.2 Aufbau des Teilberichtes	33
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	33
1.4 Haushaltssituation	33
1.4.1 Haushaltsstatus	34
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	35
1.4.3 Eigenkapital	37
1.4.4 Verbindlichkeiten	38
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	40
1.5 Haushaltssteuerung	41
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	41
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	42
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	44
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	51

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	55
2.1	Managementübersicht	55
2.2	Aufbau des Teilberichtes	55
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	56
2.4	Zahlungsabwicklung	56
2.4.1	Aufwendungen	57
2.4.2	Einzahlungen	58
2.4.3	Prozessbetrachtungen	64
2.5	Vollstreckung	67
2.5.1	Aufwendungen	68
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	69
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	73
3.	Gremienarbeit	75
3.1	Managementübersicht	75
3.2	Aufbau des Teilberichtes	76
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	76
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	77
3.5	Sitzungsmanagement	81
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	84
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	86
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	89
3.7	Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder	91
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	94
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	97
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	98
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	99
4.1	Managementübersicht	99
4.2	Aufbau des Teilberichtes	100
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	100
4.4	Orientierungsrahmen	101
4.4.1	Personal	102
4.4.2	Organisation	106
4.4.3	Informationstechnik	111
4.5	Personalressourcen	115
4.5.1	Personalquoten	116
4.5.2	Stellenbesetzung	119
4.5.3	Altersstruktur	119
4.5.4	Querschnittsaufgaben	120
4.6	Digitalisierungsniveau	121
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	125

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	128
5.	Kommunales Krisenmanagement	130
5.1	Managementübersicht	130
5.2	Aufbau des Teilberichtes	131
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	131
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	133
5.5	Prävention und Vorbereitung	134
5.5.1	Erkennen von Risiken	135
5.5.2	Vorplanung	136
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	137
5.6	Organisation	138
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	139
5.6.2	Stabsraum	140
5.6.3	Notstromversorgung	141
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	142
5.6.5	Dienstanweisung SAE	143
5.7	Schulung und Übung	144
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	145
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	146
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	147
5.8.1	Krisenkommunikation	148
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	149
5.9	Nachbereitung und Evaluation	149
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	151
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	153
6.	Hilfe zur Erziehung	155
6.1	Managementübersicht	155
6.2	Aufbau des Teilberichtes	156
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	157
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	158
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	158
6.4.2	Falldichte HzE	159
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	162
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	164
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	166
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	168
6.5.1	Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII	168
6.5.2	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	169
6.5.3	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	172
6.5.4	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	173

6.5.5	Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	175
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	176
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	177
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	179
6.6.3	Controlling	183
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	184
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	191
	Kontakt	196

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde stellt die gpaNRW nachfolgend die Haushaltssituation sowie die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der **Anlage 1** aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

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

Die **Haushaltssituation** der Stadt Bünde hat sich im Betrachtungszeitraum positiv entwickelt. Seit 2019 erzielt die Stadt durchweg Jahresüberschüsse. Das dadurch deutlich überdurchschnittliche Eigenkapital stärkt die städtische Handlungsfähigkeit. Perspektivisch geht die Stadt Bünde allerdings von einer deutlichen Verschlechterung ihrer Haushaltssituation aus. Durch die hohe Ausgleichsrücklage kann die Stadt dennoch bis 2027 einen fiktiven Haushaltsausgleich darstellen. Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns liegen im Betrachtungsjahr beim interkommunalen Medianwert. Mittelfristig wird die Stadt Liquiditätskredite aufnehmen müssen, da die Selbstfinanzierungskraft im Haushaltsplanungszeitraum nicht mehr ausreichen wird. Die städtischen Verbindlichkeiten könnten sich dadurch bis 2028 mehr als verdoppeln.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Die Struktur des Haushaltsplans richtet sich bislang noch nicht nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Die Stadt Bünde befindet sich in einem Prozess, um zentrale Vorgaben für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu erlassen. Für das kommunale Schuldenmanagement hat die Stadt Bünde eine Dienstanweisung implementiert. Diese regelt bereits viele wichtige Punkte, kann aber durch Ergänzungen noch optimiert werden. Für das Anlagemanagement gibt es dagegen noch keine Regelungen.

Ihre **Zahlungsabwicklung** hat die Stadt Bünde insgesamt gut organisiert. Zwar wird überdurchschnittlich viel Personal eingesetzt. Der Aufwand je Einzahlung ist dennoch nur leicht überdurchschnittlich. Ursächlich hierfür ist das Gehaltsgefüge in der Zahlungsabwicklung. Die Teil-Automatisierung unterstützt die Bearbeitungsprozesse. Das Mahnwesen ist gut organisiert. Die Stadt Bünde verzichtet auf unnötige Verfahrensschritte und hat E-Payment-Angebote bereits in einer Dienstanweisung mit aufgenommen. In der **Vollstreckung** hat die Stadt Bünde ebenfalls einen hohen Personaleinsatz. Dies führt zu hohen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Dennoch ist es der Stadt nicht gelungen, den Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu senken.

Die Aufwendungen für die **Gremienarbeit** der Stadt Bünde sind trotz der hohen Anzahl von freiwilligen Fachausschüssen und der damit verbunden höheren Sitzungsanzahl vergleichsweise gering. Das ist unter anderem auf die Beschränkung der abrechenbaren Fraktionssitzungen zurückzuführen. Die Stadt Bünde betreibt ein Ratsinformationssystem, welches die papierlose Gremienarbeit ermöglicht allerdings noch nicht von allen Gremienmitgliedern genutzt wird. Um auch in Krisenzeiten und Notlagen sicher agieren zu können, sollte sich die Stadt Bünde mit den Anforderungen für digitale und hybride Gremiensitzungen weitergehender auseinandersetzen.

Die Stadt Bünde verfügt im Bereich **Personal, Organisation und Informationstechnik** über eine solide und handlungsfähige Basis, sollte jedoch zur langfristigen Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit konzeptionelle Rahmenbedingungen schärfen. Angesichts der demografischen Struktur – über ein Drittel der Belegschaft ist älter als 54 Jahre – stehen ein systematisches Wissensmanagement und die Optimierung von Onboarding-Prozessen im Fokus der Personalentwicklung. Ergänzend hierzu sollte das Organisationsmanagement durch flächendeckende Prozessanalysen und regelmäßige Stellenbemessungen professionalisiert werden. Während im Bereich der Digitalisierung bereits strategische Erfolge verzeichnet werden, besteht im IT-Sektor Nachholbedarf bei der Erarbeitung einer übergeordneten Gesamtstrategie. Insbesondere die Sicherheits- und Notfallvorsorge sowie die Implementierung eines strukturierten IT-Service-Managements sind essenziell, um die technische Zukunftsfähigkeit der Verwaltung nachhaltig zu gewährleisten.

Das kommunale **Krisenmanagement** der Stadt Bünde weist einen unterschiedlichen Entwicklungsstand auf. Während die Bereiche Organisation, Prävention sowie Bevölkerungsinformation bereits weit fortgeschritten sind, besteht bei Schulungen und der Nachbereitung deutlicher Optimierungsbedarf. Die Stadt verfügt über einen funktionsfähigen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) und Konzepte zum Hochwasserschutz. Zur Steigerung der Resilienz sollte Bünde die Einbindung von Spontanhelfenden formalisieren und Prioritäten für einen eingeschränkten Verwaltungsbetrieb festlegen. Die Krisenkommunikation ist durch verschiedene Informationskanäle gut aufgestellt. Kritisch zu bewerten ist die fehlende Regelmäßigkeit bei SAE-Übungen und Evaluationen. Um die Krisenfestigkeit des Personals nachhaltig zu sichern und bestehende Strukturen kontinuierlich zu verbessern, sind regelmäßige Simulationen sowie eine systematische Nachbereitung von Ereignissen erforderlich.

Die Stadt Bünde gehört zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den niedrigsten einwohnerbezogenen Aufwendungen in der **Hilfe zur Erziehung**. Die Aufwendungen belasten den städtischen Haushalt 2024 damit geringer als in den meisten anderen Städten, obwohl sie sich innerhalb von vier Jahren fast verdoppelt haben. Die geringeren Aufwendungen sind hauptsächlich auf eine geringe einwohnerbezogene Falldichte zurückzuführen. Allerdings hat die Stadt Bünde im interkommunalen Vergleich überdurchschnittliche fallbezogene Aufwendungen. Durch gezielte strukturelle Veränderungen und eine stärkere Fallsteuerung sollte Bünde insbesondere die Rahmenbedingungen für die Vollzeitpflege verbessern und deren Anteil an den stationären Hilfen erhöhen. Zudem gewinnt auch die Refinanzierung durch Kostenerstattungen an Bedeutung. Das Jugendamt der Stadt Bünde sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert analysieren und die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) aktiv in ein Controlling einbinden. Dazu sollte das Jugendamt ein systematisches Controlling etablieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse aktiv für die fachliche und finanzielle Steuerung nutzen. Weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen in der Erarbeitung verbindlicher Verfahrensstandards und der Implementierung prozessintegrierter sowie prozessunabhängiger Kontrollen.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen¹. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

Wir wollen mit unserer Prüfung eine wirtschaftliche, krisenfeste, klimaresiliente, nachhaltige und digitalisierte Stadtverwaltung sowie die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung unterstützen.

Bei der Auswahl der Prüfungsschwerpunkte lässt sich die gpaNRW von ihren Zielen leiten, einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten, die strategische und operative Steuerung zu unterstützen sowie auf Risiken hinzuweisen. Dabei sind wir bestrebt, einerseits die ganze Bandbreite der kommunalen Aufgaben und andererseits deren finanzielle Bedeutung zu berücksichtigen. Die Auswahl der Prüfungsschwerpunkte stimmt die gpaNRW vor der Prüfung mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern ab.

Der Prüfungsbericht richtet sich an die Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Städte zu leisten.

0.2.2 Prüfungsbericht

Der Prüfungsbericht besteht aus dem Vorbericht, den Teilberichten und dem gpa-Kennzahlen-set:

- Der Vorbericht informiert in der Managementübersicht über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Zudem enthält er Informationen zum Prüfungsablauf und zur Prüfungsmethodik, eine Übersicht über die in der überörtlichen Prüfung getroffenen Feststellungen und Empfehlungen sowie eine Übersicht der Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte.
- Die Teilberichte beinhalten die ausführlichen Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete.
- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

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

¹ § 75 Abs. 2 Satz 1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW)

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten². Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

Wertung: Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Sollvorstellung: Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im folgenden Abschnitt dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Stadt gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage. Die Sollvorstellung ist *kursiv* gedruckt.

Analyse: Im Anschluss an die Sollvorstellung analysiert die gpaNRW die individuelle Situation in der geprüften Stadt.

Empfehlung: Letztlich weisen wir dann die bei der Prüfung erkannten Verbesserungspotenziale als Empfehlung aus.

Feststellungen, die eine Stellungnahme der Stadt während des Prüfungsverfahrens erfordern (z. B. ein festgestellter Rechtsverstoß) kennzeichnen wir im Prüfungsbericht mit einem Zusatz.

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement³ aufzubauen.

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, welches sich über nahezu alle Aufgabenbereiche einer Stadt erstreckt und damit auch in vielen unserer Prüfungsthemen Platz findet.

So gehen wir insbesondere in den Prüfgebieten Finanzen, Personal, Organisation und IT sowie Gebäudewirtschaft - Klimaschutz konkret auf relevante Nachhaltigkeitsaspekte und -aktivitäten ein.

In Anlage 2 haben wir darüber hinaus die von den Städten eingesetzten Nachhaltigkeitsinstrumente und im interkommunalen Vergleich die Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt. Die

² KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

³ Ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten, welches die Entwicklung der Nachhaltigkeit in der Kommune fördert

Nachhaltigkeitsindikatoren ersetzen dabei die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale.

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

Die gpaNRW zeigt den formellen Handlungsrahmen einer Stadt auf, macht den unterschiedlichen Ressourceneinsatz durch den Vergleich der Städte transparent und weist dabei auf Ansätze für Veränderungen hin.

Der in den Städten festgestellte Ressourceneinsatz ist im interkommunalen Vergleich sehr unterschiedlich. Orientierung bietet der Überblick über die Streuung der Werte, insbesondere im Vergleich zu den Viertelwerten. In einzelnen Teilberichten zeigen wir Möglichkeiten für einen sparsamen Ressourceneinsatz oder zur Verbesserung der Ertragssituation.

Oftmals ist für eine langfristige Einsparung zunächst ein erhöhter Ressourceneinsatz notwendig. Dies gilt zum Beispiel bei Maßnahmen des Klimaschutzes.

Der Prüfung liegt keine vollständige Betrachtung von Kernverwaltung, Sondervermögen und Beteiligungen zugrunde. Es ist daher möglich, dass in anderen Bereichen weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die über in diesem Prüfungsbericht beschriebene Handlungsmöglichkeiten hinausgehen.

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Stadt nimmt zu allen Feststellungen und Empfehlungen des Prüfungsberichts nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW Stellung.

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sowie die Stellungnahmen der Städte werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Nach der letzten überörtlichen Prüfung haben die mittleren kreisangehörigen Städte aufgrund der geänderten Rechtslage erstmals die Stellungnahme zu den im Prüfungsbericht enthaltenen Feststellungen und Empfehlungen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW abgegeben.

Die **Stadt Bünde** hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 25. November 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 14. Dezember 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wurden verwaltungsintern nachbetrachtet und nach der Prüfung im Rahmen des Geschäfts der laufenden Verwaltung berücksichtigt bzw. abgearbeitet.

Aufgrund der Empfehlungen im Prüfgebiet Finanzen hat die Stadt Bünde 2025 eine Arbeitsgruppe installiert, die sich mit dem Thema Haushaltskonsolidierung befasst. Der Umgang mit

konsumtiven Haushaltsermächtigungen wird von der Stadt restriktiver gehandhabt. Investitionen werden möglichst bedarfsorientiert dargestellt. Für das Fördermittel- und Beteiligungsmanagement hat die Stadt eine zentrale Stelle eingerichtet. Strategische Zielvorgaben entwickelt sie derzeit.

In der Bauaufsicht hat die Stadt Bünde den digitalen Bauantrag im Oktober 2024 implementiert. Anträge werden nun unmittelbar digital erfasst und archiviert. Durch die digitale Archivierung und Bearbeitung hat die Stadt Bünde eine revisionssichere Dokumentation geschaffen. Die Anzahl der offenen Bauanträge konnte nach Angaben der Stadt reduziert werden. Eine langfristige Auswertung und Steuerung der Bearbeitungszeiten über Kennzahlen ist geplant.

Im Jugendamt hat die Stadt Bünde eine neue Stelle für Jugendhilfeplanung und Controlling zum 01. Januar 2023 besetzt. Die Synchronisierung der Daten aus der "Wirtschaftlichen Jugendhilfe" und den "Erzieherischen Hilfen" erwies sich dagegen als langwierig. Erste steuerungsrelevante Kennzahlen konnte die Stadt daher erst 2025 bilden.

Im Vergabewesen aktualisieren Rechnungsprüfungsamt und Zentrale Vergabestelle derzeit die Vergaberichtlinien. Aufgrund neuer landesrechtlicher Regelungen zum Jahresbeginn 2026 ist dieser Prozess aber noch nicht abgeschlossen. Zur Korruptionsprävention hat die Stadt Bünde Online-Schulungen eingeführt. Einen Verfahrensvorschlag der Antikorruptionsstelle zur gesetzlich geforderten Schwachstellenanalyse prüft die Stadt aktuell.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist eine prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Städten und vergleichen diese landesweit. Für den Vergleich ist eine einheitliche Ausgangsbasis erforderlich. Es gibt jedoch keine landeseinheitliche Festlegung unterhalb der Produktbereichsebene, so dass die Produktgruppen häufig unterschiedliche Produkte und die Produkte unterschiedliche Leistungen enthalten. Daher ist der Vergleich nicht in allen Fällen unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Stadt soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellen wir folgende Werte dar:

- die Extremwerte, also das Minimum und das Maximum, und
- drei Viertelwerte.

Viertelwerte 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.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 131 mittleren kreisangehörigen Städten⁴ einbezogen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

Nicht immer kann eine Stadt alle Grundzahlen erheben. Ebenso sind aus unterschiedlichsten Gründen einzelne Kennzahlen nicht mit den Kennzahlen anderer Städte vergleichbar. In beiden Fällen kennzeichnet die gpaNRW in Grafiken und Tabellen den Wert der Stadt mit „k. A.“. Sollte die Kennzahl der Stadt nicht mit den Kennzahlen der Vergleichsstädte vergleichbar sein, erläutert die gpaNRW textlich den Grund hierfür. Die Angabe „k. A.“ deutet somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

0.3.2 Erfüllungsggrad

Um bei steuerungsrelevanten Themen messen zu können, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt, ermittelt die gpaNRW Erfüllungsgrade. Dafür führen wir standardisierte Interviews und analysieren Unterlagen. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

Steuerungsrelevante Kennzahlen der von der gpaNRW betrachteten kommunalen Handlungsfelder stellen wir im gpa-Kennzahlenset dar. Die Übersicht enthält Kennzahlen aus Handlungsfeldern, die die gpaNRW in vorangegangenen Prüfungen betrachtet hat. Ergänzt wird das gpa-Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte erhoben haben.

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

⁴ Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Bünde wurde von März 2025 bis April 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Bünde hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Grundlage haben wir die Daten und Sachverhalte analysiert.

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Bünde die Jahre 2024 und 2025. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Bünde berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Theodor Grebe
Finanzen	Lena Steinkamp
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Lena Steinkamp
Gremienarbeit	Anna Bieche
Personal, Organisation und IT	Alexander Bauer
Kommunales Krisenmanagement	Anna Bieche
Hilfe zur Erziehung	Anja Mareczek

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert.

Die Ergebnisse im Prüfenbiet Hilfe zur Erziehung haben wir im Verwaltungsvorstand am 24. Februar 2026 und im Jugendhilfeausschuss am 10. März 2026 vorgestellt.

Am 24. März 2026 hat die gpaNRW den Verwaltungsvorstand der Stadt Bünde über die wesentlichen Prüfungsergebnisse der weiteren Prüfgebiete informiert.

Herne, den 12. Mai 2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Manfred Wiethoff	Theodor Grebe
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Handlungsfelder

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Bünde führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Aktuell fehlen hierfür zentrale Vorgaben und Standards. Diese werden derzeit erstellt. Die politischen Gremien bekommen in der Regel nur die wirtschaftlichste Alternative vorgestellt ohne die Alternativen zu beleuchten.	E1.1	Die Stadt Bünde sollte die geplanten zentralen Regelungen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zeitnah einführen.
		E1.2	Die Stadt Bünde sollte die politischen Entscheidungsträger über wichtige Punkte der durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen unterrichten. Sie sollte dafür regeln, ab welcher Summe eine Darstellung der Alternativen vorzunehmen ist.
F2	Die Stadt Bünde hat bereits weitreichende Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement erlassen. Dies umfasst auch schon einige strategische Überlegungen. Durch detailliertere Ergänzungen könnte die Regelung allerdings noch optimiert werden.	E2	Die Stadt Bünde sollte ihre Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement ergänzen. Eine Prozessskizze kann die Sachbearbeitung in ihrer Arbeit unterstützen.
F3	Die Stadt Bünde hat jederzeit einen aktuellen Überblick über ihr Kreditportfolio. Da das Portfolio lediglich Investitionskredite umfasst, ist es relativ statisch. Die Zinsänderungsrisiken sind dadurch gering. Jedoch wird der Haupt- und Finanzausschuss entgegen der getroffenen Regelungen nicht regelmäßig zum Schuldenmanagement informiert.	E3	Die Stadt Bünde sollte die selbst getroffenen Regelungen einhalten und dem Haupt- und Finanzausschuss regelmäßig über das Schuldenmanagement unterrichten. Für tiefergehende Informationen könnten auch Kennzahlen wie der durchschnittliche Zinssatz in die Berichte mit aufgenommen werden.
F4	Die Stadt Bünde hat keine umfassenden Regelungen zum Anlagemanagement getroffen. Angesichts der in der Vergangenheit beständig ausreichenden Liquiditätsslage ist es sinnvoll, grundlegende Überlegungen schriftlich festzuhalten.	E4	Die Stadt Bünde sollte Regelungen zum Anlagemanagement beschließen. Die Regelungen können auch in die Dienstanweisung zum kommunalen Schuldenmanagement mit einfließen.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Bünde nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Jedoch ist deren Anteil an den Einzahlungen nur unterdurchschnittlich.	E1	Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Anteil der Lastschriften weiter zu steigern. Dies könnte sie durch verstärkte Werbung in städtischen Anschreiben und auf der Internetseite erreichen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Bünde vermeidet im Forderungsmanagement unnötige Prozessschritte. Jedoch gibt es keine schriftlich fixierten Regeln zum Forderungsmanagement.	E2	Die Stadt Bünde sollte eine Dienstanweisung für das Forderungsmanagement erlassen. Hierbei sollten Regelungen zu Zahlungszielen, Kassenzeichen und Zuständigkeiten festgehalten werden.
F3	Die Stadt Bünde bietet ein breites Spektrum an elektronischen Zahlungsmöglichkeiten an. Die anwendbaren Zahlungsmöglichkeiten hat die Stadt in einer Dienstanweisung geregelt. Aktuell bestehen aber noch keine weitergehenden Regelungen zum E-Payment.	E3	Die Stadt Bünde sollte ihre bestehenden Regelungen zum E-Payment erweitern. Hierbei sollte auch eine Aktualisierung bezüglich des mittlerweile eingestellten Giropays vorgenommen werden.
F4	Die Stadt Bünde setzt für die Vollstreckung mehr Personal ein als die meisten anderen Vergleichsstädte. Dennoch gelingt es der Stadt nicht, den Bestand an Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren.	E4.1	Die Stadt Bünde sollte festhalten, in welchem Umfang Vollstreckungsforderungen erfolgreich abgewickelt werden. Solche Auswertungen können wichtige Hinweise für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung bieten.
		E4.2	Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen nicht ansteigen zu lassen. Zu Optimierungspotenzialen sollte die Personalausstattung, aber auch die Abläufe betrachtet werden.
Gremienarbeit			
F1	Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Bünde zu dem Viertel der Kommunen mit der höchsten Anzahl freiwilliger Fachausschüsse.	E1	Der Rat der Stadt Bünde sollte eine Reduzierung der Anzahl von Fachausschüssen prüfen.
F2	Die Stadt Bünde hat ein vergleichsweise hohes Sitzungsaufkommen. Ursächlich hierfür ist vor allem die hohe Anzahl an Fachausschüssen.	E2	Die Stadt Bünde sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, welche Maßnahmen sinnvoll sind, um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren.
F3	Die Stadt Bünde hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder nicht beschränkt.	E3	Die Stadt Bünde sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 Satz 3 GO NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr auch für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.
F4	Die Stadt Bünde hat umfangreiche Regelungen zum Verdienstausschlag in ihrer Hauptsatzung getroffen. Es besteht Optimierungsbedarf beim Ersatz der Aufwendungen für die Betreuung und Pflege von bedürftigen Personen.	E4	Die Stadt Bünde sollte den Ersatz der Kosten einer notwendigen Pflege oder Betreuung von bedürftigen Angehörigen nicht von der Ausübung des Mandats abhängig machen und die Regelung in der Hauptsatzung anpassen.
F5	Die Stadt Bünde ermöglicht grundsätzlich eine digitale Gremienarbeit. Die formalen und technischen Anforderungen für digitale und hybride Sitzungen liegen noch nicht vor.	E5	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Bünde mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen.

Feststellung		Empfehlung	
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Bünde erfasst zurzeit nur altersbedingte Fluktuationsgründe bei ihren Personalabgängen. Insbesondere bei der Personalplanung der Stadt Bünde gibt es Optimierungspotenziale.	E1	Die Stadt Bünde sollte ihre Personalplanung optimieren, indem sie neben der altersbedingten Fluktuation weitere Möglichkeiten für Personalabgänge oder -veränderungen berücksichtigt.
F2	Die Stadt Bünde sichert die systematische Weitergabe des vorhandenen Wissens durch ein strukturiertes Verfahren. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der gezielten Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.	E2	Die Stadt Bünde sollte regelmäßige und strukturierte Entwicklungs- und Karrieregespräche mit ihren Mitarbeitenden führen.
F3	Die Stadt Bünde hat eine Grundsatzerklärung gegen die Gewalt am Arbeitsplatz erstellt. Explizite Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein konkretes Leitbild existieren nicht.	E3	Die Stadt Bünde sollte Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein schriftliches Leitbild mit konkreten Prinzipien oder Leitsätzen erstellen.
F4	Der Stadt Bünde erschweren unvollständige Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen ihre Steuerungsmöglichkeiten. Aufgaben priorisiert die Stadt systematisch nach Relevanz. Es fehlen Vorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität, so dass ein zielgerichteter Ressourceneinsatz erschwert ist.	E4	Die Stadt Bünde sollte als Basis für ihre organisatorische Weiterentwicklung das Ziel weiterverfolgen, für alle Stellen Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen zu erstellen.
F5	Das Prozessmanagement der Stadt Bünde bietet eine gute Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. In einzelnen Punkten kann sich die Stadt noch verbessern. Kennzahlen zur Messung der Effizienz einzelner Prozesse hat sie noch nicht definiert.	E5	Die Stadt Bünde sollte Kennzahlen zur Messung der Effizienz von Prozessen bilden und ihr Prozessmanagement weiter vorantreiben. Darüber hinaus sollte sie beim Prozessmanagement die einzelnen Ämter und Abteilungen der Stadt weiter stärker miteinbeziehen.
F6	Die Stadt Bünde führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.	E6	Die Stadt Bünde sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.
F7	Der Stadt Bünde liegt eine Digitalisierungsstrategie vor. Eine IT-Strategie hat sie noch nicht formuliert. Mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz hat sich die Stadt Bünde bereits beschäftigt.	E7	Im Bereich der IT und zum Umgang mit künstlicher Intelligenz sollte die Stadt Bünde Ziele festlegen und verschriftlichen.
F8	Die Stadt Bünde hat noch kein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement eingeführt.	E8	Die Stadt Bünde sollte ein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagements erarbeiten und einführen.
F9	Die Stadt Bünde hat in der IT-Sicherheit einige Verfahrensweisen geregelt. Jedoch fehlen der Stadt schriftliche Konzepte, wie zum Beispiel ein IT-Sicherheitskonzept oder ein Notfallvorsorgekonzept.	E9	Die Stadt Bünde sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren und Konzepte erstellen.

Feststellung		Empfehlung	
F10	Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Bünde mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen. Die quantitative Personalausstattung ist im interkommunalen Vergleich gering.	E10	Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Bünde den Risiken aus ihrer Altersstruktur begegnen, indem sie ihr strukturiertes Wissensmanagement pflegt und weiter ausbaut.
F11	Die Stadt Bünde ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In fast allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Ansätze, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	E11	Die Stadt Bünde sollte den schon guten Digitalisierungsstand weiter ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Bünde hat eine Vielzahl von Risiken in einem strukturierten Verfahren ermittelt. Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit hat sie nicht für jedes Risiko festgelegt.	E1	Die Stadt Bünde sollte einen Gesamtüberblick zu möglichen Gefahren verschaffen. Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes kann die Stadt bei der Priorisierung der Maßnahmen unterstützen.
F2	Die Stadt Bünde hat verschiedene Maßnahmen ermittelt um den Risiken zu begegnen. Die Ausarbeitung der Maßnahmenpläne ist noch nicht für jedes Risiko abgeschlossen und umgesetzt.	E2	Die Stadt Bünde sollte wie beabsichtigt, ihre Risiko- und Krisenpläne weiter ausarbeiten und unter Berücksichtigung der Haushaltsgrundsätze prüfen, welche Maßnahmen sie umsetzen kann.
F3	Die Stadt Bünde hat erste Regelungen zum Umgang mit Spontanhelfenden getroffen.	E3	Die Stadt Bünde sollte die Einsatzkräfte vor Ort entlasten, indem sie ihre Regelungen im Umgang mit Spontanhelfenden weiter konkretisiert.
F4	Die Stadt hat einen SAE-Raum und einen alternativen Raum bestimmt. Eine dokumentierte Überprüfung der Räume inklusive der technischen und analogen Ausstattung findet bei der Stadt Bünde nicht statt.	E4	Die Stadt Bünde sollte die technische und analoge Ausstattung der SAE-Räume regelmäßig überprüfen und dokumentieren.
F5	Die Stadt Bünde hat definiert welche Bereiche sie notstromversorgen will. Diese Bereiche hat sie mit Notstromaggregaten ausgestattet. Funktionstest und Übungen finden nicht regelmäßig statt.	E5	Die Stadt Bünde sollte verbindlich ein Intervall für die Wartung und Funktionstest der Notstromaggregate festlegen. Sie sollte den Betrieb mit Notstrom mindestens einmal im Jahr üben.
F6	Die Stadt Bünde hat gute Regelungen zu ihren Notfallpunkten getroffen. Welche Aufgaben sie bei einem eingeschränkten Verwaltungsbetrieb aufrechterhalten will, hat sie nicht vollumfänglich ausgearbeitet.	E6	Die Stadt Bünde sollte ihre Ausarbeitung bezogen auf einen eingeschränkten Verwaltungsbetrieb weiter vervollständigen und die Entscheidungen dokumentieren und kommunizieren.
F7	Die Stadt Bünde hat eine umfangreiche Dienstanweisung SAE erlassen. Eine zeitliche Vorgabe wann der SAE entscheidungsfähig sein soll, hat sie darin nicht geregelt.	E7	Die Stadt Bünde sollte eine zeitliche Vorgabe treffen, wann der SAE entscheidungsfähig sein sollte.

Feststellung		Empfehlung	
F8	Die Stadt Bünde führt in unregelmäßigen Abständen Schulungen für SAE-Mitglieder durch. Regelungen zur Häufigkeit und Inhalten der Schulungen hat sie nicht getroffen.	E8	Die Stadt Bünde sollte regelmäßig Schulungen für SAE-Mitglieder anbieten und eine Regelung zur Häufigkeit der Schulungen sowie von Schulungsinhalten treffen.
F9	Die Stadt Bünde führt unregelmäßig Übungen durch. Übungen mit dem Kreis oder anderen Kommunen hat die Stadt bisher nicht durchgeführt.	E9	Die Stadt Bünde sollte mindestens jährlich Übungen mit dem SAE durchführen. Sie sollte gemeinsame Übungen mit anderen Kommunen oder dem Kreis anstreben.
F10	Die Stadt Bünde hat Regelungen und Zuständigkeiten für die Krisenkommunikation festgelegt. Für die Kommunikation mit der Bevölkerung nutzt sie verschiedene Kommunikationskanäle. Für die Krisenkommunikation hat sie bisher keine Kommunikationschecklisten gefertigt.	E10	Die Stadt Bünde kann ihre Krisenkommunikation verbessern, indem sie für ihre festgelegten Risiken Kommunikationschecklisten fertigt.
F11	Die Stadt Bünde hat bislang keine Regelungen zur Nachbereitung von SAE-Einsätzen und -Übungen getroffen. Eine umfangreiche Nachbereitung eines SEA-Einsatzfalls oder Übung hat die Stadt Bünde bisher nicht durchgeführt.	E11	Die Stadt Bünde sollte ihr kommunales Krisenmanagement stärken, indem sie ihre SAE-Einsätze und Übungen nachbereitet. Sie sollte die Nachbereitung und Evaluation verbindlich regeln.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Belastbare Daten zu ambulanten und stationären Fällen konnte das Jugendamt lediglich manuell für 2024 ermitteln.	E1	Um die Entwicklungen bei den Hilfen zur Erziehung künftig verlässlich analysieren und steuern zu können, sollte die Stadt Bünde eine kontinuierliche und differenzierte Erfassung der Fallzahlen nach Hilfearten und Zielgruppen (z. B. ambulante Hilfen, Hilfen für junge Volljährige, unbegleitete minderjährige Ausländer) sicherstellen. Manuelle Auswertungen sind durch geeignete digitale Verfahren zu ersetzen, um eine belastbare Datengrundlage zu schaffen.
F2	Der Anteil ambulanter Hilfefälle ist in Bünde vergleichsweise gering. Dadurch entstehen höhere Aufwendungen, da ein großer Teil der Hilfefälle stationär betreut werden muss.	E2.1	Die Stadt Bünde sollte Maßnahmen entwickeln und durchführen, um den Anteil der ambulanten Hilfefälle an den Hilfefällen zu erhöhen. Grundsätzlich sollte die Falldichte dabei möglichst konstant gehalten werden.
		E2.2	Die Stadt Bünde sollte den Prozess der fallbezogenen Fachgremienarbeit fortführen und weiter professionalisieren, um die Steuerungsqualität und Wirksamkeit der ambulanten Hilfen zu erhöhen.
F3	Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bisher noch keinen spezialisierten Pflegekinderdienst (PKD) eingerichtet.	E3	Die Stadt Bünde sollte die Aufgaben des PKD im Jugendamt spezialisieren. Damit kann sie die Vollzeitpflege fachlich qualifiziert steuern, die Gewinnung und Begleitung von Pflegefamilien verbessern und kostenintensive Heimunterbringungen langfristig reduzieren.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Bünde hat höhere Aufwendungen und niedrige Fallzahlen in der Vollzeitpflege. Ein relativ hoher Anteil der Hilfefälle ist in professionellen Erziehungsstellen (Profipflegefamilien) untergebracht.	E4	Der hohe Anteil an Profipflegeverhältnissen sollte Anlass sein, die Zuweisungspraxis kritisch zu prüfen. Ziel ist es, den Einsatz von Profipflege gezielter zu steuern und sicherzustellen, dass diese intensive Betreuungsform vorrangig für Kinder mit entsprechend komplexem Hilfebedarf genutzt wird.
F5	Daten zur Unterbringung von unbegleiteten minderjährigen Ausländern (UMA) konnte das Jugendamt nur eingeschränkt liefern. Regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern sind noch nicht etabliert.	E5.1	Für die Heimerziehung sollte die Stadt Bünde regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern führen und ein systematisches Monitoring der Hilfedauer sowie der Hilfeintensität etablieren.
		E5.2	Das Jugendamt Bünde sollte ein standardisiertes Verfahren zur laufenden Erfassung von UMA-Fällen und den zugehörigen Aufwendungen einführen. Ziel ist eine belastbare Datengrundlage, um die Steuerung stationärer Hilfen für diese besonders kostenintensive Fallgruppe zu verbessern und gezieltere Planungen zu ermöglichen.
F6	Differenzierte Auswertungen zu Schulbegleitungen sind technisch nicht möglich.	E6	Eine verbesserte Datenerfassung, insbesondere zu Schulbegleitungen ist notwendig, um diese kostenrelevante Hilfeform zielgerichtet steuern zu können. Dazu sollte die Stadt Bünde zeitnah die technischen Voraussetzungen schaffen.
F7	Das Jugendamt verfügt nicht über die technische Möglichkeit die Hilfen für junge Volljährige systematisch auszuwerten. Spezifische Konzepte zur Gestaltung des Übergangs in die Volljährigkeit sind im Jugendamt bislang nicht etabliert.	E7.1	Die Stadt Bünde sollte eigene Buchungskonten für Hilfen nach § 41 SGB VIII einrichten. Damit kann sie die Aufwendungen und Fallzahlen für junge Volljährige systematisch erfassen und steuern. Eine verbesserte Datengrundlage ermöglicht es, Entwicklungstrends frühzeitig zu erkennen, Wirtschaftlichkeit zu prüfen und die Hilfeplanung zielgerichteter zu gestalten.
		E7.2	Das Jugendamt sollte ein verbindliches Konzept zur Begleitung des Übergangs in die Volljährigkeit entwickeln. Dadurch können Hilfeabbrüche vermieden, Anschlussangebote besser koordiniert und die fachliche Orientierung für Mitarbeitende gestärkt werden.
F8	Die Stadt Bünde verfügt bislang nicht über die Möglichkeit, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Das beeinträchtigt die Steuerung.	E8	Das Jugendamt sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Auf dieser Grundlage können künftig differenzierte Auswertungen sowie verlässliche Kennzahlen zu den Erträgen aus Kostenerstattungen erstellt werden, um die Steuerung und Planung im Jugendamt zu verbessern.

Feststellung		Empfehlung	
F9	Die Aufgaben der Vollzeitpflege und der Jugendhilfe im Strafverfahren bearbeitet die Stadt Bünde nicht spezialisiert.	E9	Bei einer geplanten Organisationsänderung sollten auch die Aufgaben der Jugendhilfe im Strafverfahren und der Vollzeitpflege spezialisiert bearbeitet werden. Mischarbeitsplätze sollten möglichst vermieden werden. Parallel dazu ist eine Reduzierung der Leitungsspanne anzustreben, um eine fachnahe Führung und eine verlässliche Qualitätssicherung zu gewährleisten.
F10	Die Stadt Bünde hat bisher noch keine Personalbemessung für die Wirtschaftliche Jugendhilfe durchgeführt. Sie orientiert sich an Vergleichswerten aus einer anderen Kommune. Stellenbeschreibungen liegen nicht vor. Ein strukturiertes Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept besteht nicht.	E10.1	Die Stadt Bünde sollte ein Verfahren zur Personalbemessung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und regelmäßig fortschreiben.
		E10.2	Für die vorhandenen Stellen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sollte das Jugendamt Stellenbeschreibungen erstellen.
		E10.3	Auch für die Wirtschaftliche Jugendhilfe sollte das Jugendamt ein Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept etablieren, um Fachkompetenz, Verfahrenssicherheit und die einheitliche Anwendung gesetzlicher Vorgaben dauerhaft zu sichern und weiterzuentwickeln.
F11	Im Jugendamt ist die E-Akte bislang nicht implementiert. Eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderung der Stammdaten ist nicht installiert. Eine Einnahmeschnittstelle zur Finanzsoftware ist derzeit noch nicht vorgesehen. Ein Berechtigungskonzept für die Nutzung der Jugendhilfesoftware und der Finanzsoftware liegt nicht vor.	E11.1	Das Jugendamt sollte eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderungen in den Stammdaten implementieren, um Informationsverluste und Bearbeitungsverzögerungen zu vermeiden. Zudem sollte die Entwicklung einer Einnahmeschnittstelle zur städtischen Finanzsoftware geprüft und priorisiert werden, um medienbruchfreie Prozesse und eine konsistente Datenverarbeitung sicherzustellen.
		E11.2	Im Jugendamt sollte zeitnah ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) mit E-Akten-Funktionalität einführen. Damit ist es möglich die Fallbearbeitung zu digitalisieren und die Aktenführung zukunftssicher, effizient und rechtskonform zu gestalten.
		E11.3	Die Stadt Bünde sollte dringend für die Nutzung der Jugendhilfe- und Finanzsoftware ein Berechtigungskonzept erlassen. Dieses sollte regeln, wer auf welche Daten und Funktionen zugreifen darf, und dabei das Vier-Augen-Prinzip, die Trennung von Aufgaben sowie eine lückenlose Protokollierung sicherstellen.
F12	Fallzahlen und Finanzdaten der Hilfen zur Erziehung wertet das Jugendamt bislang nur anlassbezogen aus. Eine kennzahlenbasierte Steuerung strategischer und operativer Ziele findet derzeit nicht statt. Zudem sind Controllingaufgaben keiner festen Personalressource zugeordnet.	E12.1	Die Stadt Bünde sollte vordringlich ein systematisches Controlling im Jugendamt aufbauen. Der Aufbau eines systematischen Controllings sollte als eigenständiges Projekt initiiert aufgesetzt und entsprechend priorisiert werden. Bei dem Projekt sind auch die Buchungssystematik sowie die Anzahl und Struktur der Buchungsstellen eingehend zu überprüfen.

Feststellung		Empfehlung	
		E12.2	Um die Controlling-Aufgaben im Jugendamt dauerhaft und zuverlässig wahrnehmen zu können, sind entsprechende Personalressourcen erforderlich. Durch die Verbindung von Fachadministration und Controlling wird eine hohe Datenqualität sichergestellt und eine fundierte, datenbasierte Steuerung der Jugendhilfe ermöglicht.
F13	Das Jugendamt hat die Abläufe, Standards und Prozesse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe bislang nicht verbindlich und schriftlich definiert.	E13	Das Jugendamt der Stadt Bünde sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe verbindliche Verfahrensstandards festlegen. Diese sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen sowie zu verwendende Vordrucke eindeutig regeln. Zudem sollten die Verfahrensstandards in digitaler Form verfügbar und für alle relevanten Mitarbeitenden leicht zugänglich sein.
F14	Für die Bearbeitung von Kostenerstattungen hat das Jugendamt Bünde keine schriftlichen Verfahrensstandards erlassen.	E14	Das Jugendamt sollte den Verfahrensablauf bei Kostenerstattungen zeitnah verbindlich und schriftlich regeln. Nur so kann die Stadt Bünde Vermögensschäden vermeiden.
F15	Verfahrensstandards für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe hat das Jugendamt bislang nicht definiert. In der Praxis orientiert es sich jedoch an der Arbeitshilfe des LWL zum Ablauf von Zuständigkeitswechseln.	E15	Auf Basis des vom LWL zur Verfügung gestellten Verfahrensablaufs sollte das Jugendamt verbindliche Prozessbeschreibungen für die Fallabgabe und -übernahme innerhalb der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und dokumentieren. Um einen Überblick über die Fallübernahmen und -abgaben zu erhalten, sollte das Jugendamt diese Informationen in einer zentralen Datei sammeln.
F16	Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bislang keine standardisierten Prozesskontrollen für die WiJu eingeführt.	E16	Das Jugendamt sollte dringend standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen in der WiJu installieren. Dabei sollte Bünde Regelungen zu Art und Umfang der Kontrollen festlegen.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Bünde

Ziel der gpaNRW in dieser Prüfung ist unter anderem aufzuzeigen, wie weit sich die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dazu haben wir abgefragt, welche Nachhaltigkeitsinstrumente von der Stadt eingesetzt werden oder geplant sind.

Zudem haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im inter- und intrakommunalen Vergleich dargestellt.

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt⁵. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände, zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen. Die Nachhaltigkeitsinstrumente werden in den Städten in ihrer Art und Ausprägung unterschiedlich definiert und gelebt.

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie stellt den Ausgangspunkt und den Leitfaden für nachhaltiges Handeln dar. Sie dient dazu, wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu dokumentieren. Die Strategie wird dabei in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik sowie weiteren Beteiligten (Unternehmen, Bürgerschaft) entwickelt und von der Politik beschlossen. Inhaltlich werden strategische und operative Ziele, Maßnahmen sowie notwendige Ressourcen erarbeitet und Indikatoren bestimmt, um die Ziele messen zu können. Einen interkommunalen Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren stellen wir im Kapitel 0.6.2.1 und 0.6.2.2 dar.

Die **Stadt Bünde** hat bislang keine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Das Klimaschutzkonzept von 2021 enthält jedoch Nachhaltigkeitsaspekte. Unter anderem verpflichtet sich die Stadt in dem Konzept zu einer Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen bis 2030 um 65 Prozent. Um das Ziel zu erreichen, werden verschiedene Strategien dargestellt. Diese umfassen u.a. auch die besondere Vorbildfunktion der Stadt für ihre Bürgerinnen und Bürger.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung 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. So

⁵ vgl. KGSt B 02/2024 – Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und Bertelsmann Stiftung 27.11.2018 - Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, LAG21

können die Vorlagenerstellenden zum Beispiel durch die Beantwortung von Leitfragen kenntlich machen, ob das geplante Vorhaben nachhaltigkeitsfördernd, -hemmend oder -neutral ist. Der Nachhaltigkeitscheck dient als zusätzliche Entscheidungsgrundlage. Er hat grundsätzlich einen themenübergreifenden Charakter und umfasst alle relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen Entwicklung.

Die **Stadt Bünde** hat noch keinen Nachhaltigkeitscheck eingeführt. Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsthemen werden in Einzelfällen, aber nicht standardisiert thematisiert.

0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

Der Nachhaltigkeitsbericht informiert in der Regel über den aktuellen Stand und die bisherige Entwicklung des Themas. Er kann Informationen zum Stand der Instrumente, Prozesse und Maßnahmen, Analysen zur operativen und strategischen Zielerreichung, den Zielbezug zu Indikatoren, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Empfehlungen zur Strategieberücksichtigung enthalten.

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt.

Ein Berichtswesen zu Nachhaltigkeitsthemen hat die **Stadt Bünde** nicht entwickelt. Lediglich zu Aspekten des Klimaschutzes gab es regelmäßige Berichte: Dem Klima- und Umweltausschuss wurde in jeder Sitzung zu Tätigkeiten des Klimaschutzmanagements berichtet. Auch zu Beginn der Legislaturperiode des neu gewählten Stadtrats 2025 wurde umfangreich zum aktuellen Stand des Klimaschutzkonzepts berichtet. Die aktuellen Projekte und Maßnahmen gehen zunächst bis 2028 und werden ebenfalls regelmäßig Thema in den politischen Ausschüssen sein. Aber auch hier werden lediglich Energie- und Klimaschutzthemen behandelt und keine weiteren definierten Nachhaltigkeitsthemen.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal⁶ stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt⁷, erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

⁶ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

⁷ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf>

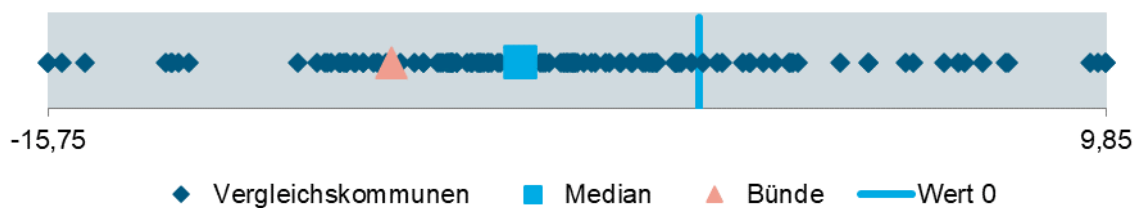
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁸ und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Bünde dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent

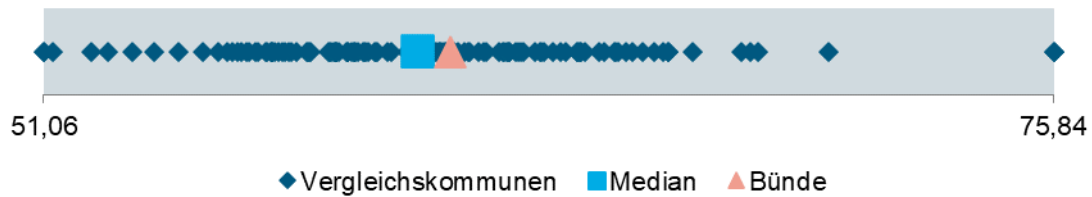


Von 2012 bis 2025 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Bünde** von 45.406 auf 46.365 gestiegen. Diese Entwicklung setzt sich bis 2050 nicht weiter fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt vielmehr einen negativen Trend. Die Bevölkerung wird danach bis 2050 um 7,44 Prozent sinken. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Kommunen insgesamt zeigt einen deutlich weniger ausgeprägten Trend. Die Prognose geht hier von einer Bevölkerungsentwicklung von lediglich -4,30 Prozent bis 2050 aus. Im landesweiten Vergleich gibt es allerdings auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

Der **Abhängigenquotient** zeigt das Verhältnis der wirtschaftlich abhängigen Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Als wirtschaftlich abhängig gelten dabei altersmäßig nicht erwerbsfähige Personen unter 15 und über 65 Jahre.

⁸ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

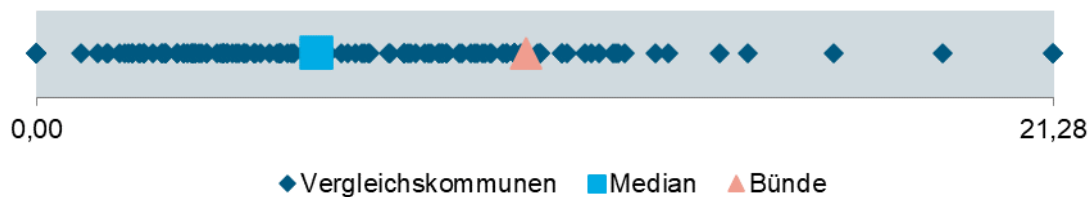
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In **Bünde** sind 61,02 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient ist gegenüber 2012 aufgrund der demografischen Entwicklung um fast sieben Prozent angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 54,37 Prozent. Interkommunal positioniert sich die Stadt Bünde leicht über dem Medianwert von 60,26 Prozent.

Der Indikator der **Schulabgehenden ohne Abschluss** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Ein fehlender Schulabschluss ist häufig mit schlechteren Zukunftsaussichten für die Betroffenen verbunden.

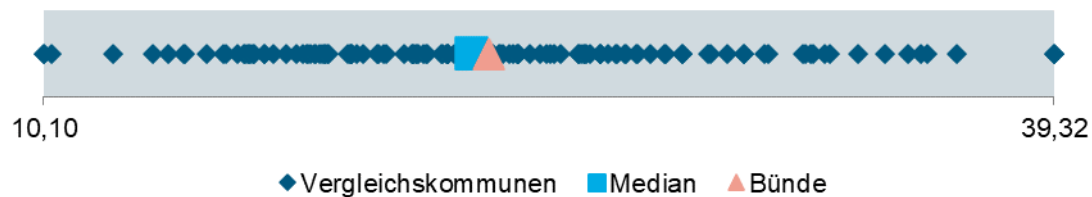
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in **Bünde** 2024 bei 10,24 Prozent: Bünde gehört damit zu dem Viertel der Städte mit dem höchsten Anteil von Menschen ohne Schulabschluss. 2023 lag der Wert für Bünde bei 6,25 Prozent und damit noch deutlich unter dem Median von 5,13 Prozent. 2024 bildet Bünde in der Mehrjahresbetrachtung den mit Abstand höchsten Wert ab.

Die **Betreuungsquote der unter 3-Jährigen** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Sie ist ein wichtiger Indikator für die soziale und ökonomische Dimension einer nachhaltigen Entwicklung. Bildung, Chancengleichheit und Demografischer Wandel sind dabei ebenso bedeutend wie die finanzielle Situation von Familien oder alleinerziehenden Familien.

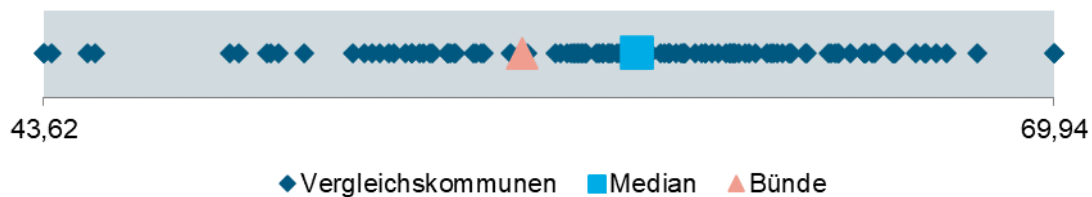
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Bünde** bei 22,97 Prozent. Das bedeutet, dass weniger als ein Viertel aller Kinder unter drei Jahren in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden. 2012 lag der Wert mit 13,09 Prozent allerdings noch deutlich niedriger. Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält das gpa-Kennzahlenset.

Die **Wahlbeteiligung bei der letzten Kommunalwahl** bezieht sich auf das Ziel SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“. Sie zeigt an, wie inklusiv und repräsentativ kommunale Entscheidungsfindungsprozesse von der eigenen Bevölkerung wahrgenommen werden.

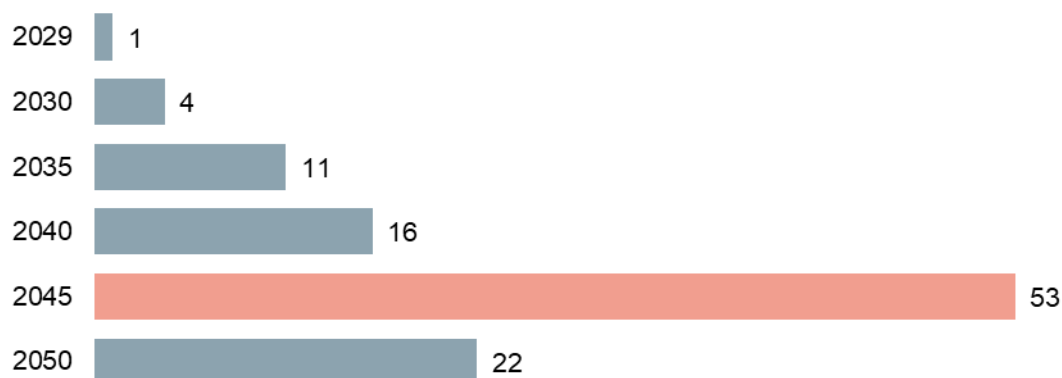
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in **Bünde** bei 56,09 Prozent und damit unterhalb des Medianwertes. Auch die Wahlbeteiligungen bei den Bundestagswahlen (81,26 Prozent) und den Europawahlen (61,88 Prozent) lagen in Bünde zuletzt unter dem jeweiligen Median.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO₂/Treibhausgas-Neutralität** zeigt sich, bis wann die Kommune treibhausgasneutral werden will. Dies steht im Einklang mit dem Ziel SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“. Dazu erheben wir in allen mittleren kreisangehörigen Städten, in welchem Jahr die CO₂/Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die **Stadt Bünde** verfolgt eine Strategie der nachhaltigen Stadtentwicklung, die Klimaschutz und Klimafolgenanpassung kombiniert. Ein zentraler Akteur ist dabei der lokale Energieversorger (EWB), der Teil einer bundesweiten Klimaschutzinitiative ist. Bünde strebt an, bis 2045 klimaneutral zu sein (analog zu den Bundeszielen). Im Klimaschutzkonzept 2021 verpflichtet sich

die Stadt zu einer Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen bis 2030 um 65 Prozent. Um das Ziel zu erreichen, werden verschiedene Strategien dargestellt. Diese umfassen u.a. auch die Vorbildfunktion der Stadt Bünde für ihre Bürgerinnen und Bürger.

Die **Steuereinnahmekraft** je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) ist ein Indikator für die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Stadt und bezieht sich auf das SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“.

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in der **Stadt Bünde** seit 2012 von 924 Euro auf 1.433 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner in 2024 gestiegen. Dennoch gehört Bünde 2024 zu dem Viertel der Kommunen mit einer geringeren Steuereinnahmekraft. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den *Teilbericht 1 Finanzen*.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Bünde im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21⁹. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

Aufgrund des Zensus 2022 haben alle einwohnerbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren im Jahr 2012 eine andere Datenbasis als die aktuellen Werte. Dies ist bei der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen. Die betroffenen Werte des Jahres 2012 sind in der Tabelle mit einem Sternchen gekennzeichnet.

⁹ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

Nachhaltigkeitsindikatoren ¹⁰der Stadt Bünde

Themenbereich / Indikator	Bünde 2012	Bünde aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹¹									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-7,44	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	54,37*	61,02	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹²	21,11*	19,98	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹³	5,94*	7,77	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	2,96	10,24	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁴ in Prozent	44,73	35,54	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	13,09*	22,97	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

¹⁰ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>

¹¹ Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

¹² Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

¹³ Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

¹⁴ Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Bünde 2012	Bünde aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	91,62*	92,21	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	56,09	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	81,26	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	61,88	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁵									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	485*	495	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	7,18	-2,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	10,57*	5,58	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁶	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	16,06	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-5,36*	-8,97	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

¹⁵ Die Erhebung für die Flächenerhebung nach Art der tatsächlichen Nutzung erfolgt seit dem Jahr 2016 durch das Amtliche Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS). Zuvor lagen der Erhebung die Automatisierten Liegenschaftsbücher (ALB) zugrunde. Mit dieser Umstellung gingen auch Änderungen und Erweiterungen des Nutzungsartenkatalogs einher, sodass die verwendeten Definitionen und Abgrenzungen nicht in vollem Umfang übereinstimmen. Die Vergleichbarkeit der Werte für die Siedlungs- und Verkehrsfläche ist daher nicht in vollem Umfang gegeben.

¹⁶ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Bünde 2012	Bünde aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	573*	651	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-14,22	5,00	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁷									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	924*	1.433	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁸ in Prozent	7,10*	7,70	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	491*	519	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	57,36*	66,28	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	16.872	19.085	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	7,60*	8,32	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	7,39	7,36	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025

¹⁷ Die gpaNRW analysiert im Teilbericht Finanzen die Schuldenlage der Kommunen. Die Indikatoren der LAG 21 zur Verschuldung nutzen Daten von IT.NRW. Diese Daten beinhalten teilweise andere Beurteilungen / Zuordnungen von kommunalen Beteiligungen und Eigenbetrieben als es in unserer Prüfungsdefinition und -darstellung vorgesehen ist. Daher kann es zu erheblichen Abweichungen kommen, sodass wir an dieser Stelle auf die Darstellung von Verschuldungsindikatoren verzichten und auf den Teilbericht Finanzen verweisen.

¹⁸ Als Mindestsicherungsleistungen werden die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II, laufende Hilfen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII und Regelleistungen nach dem AsylbLG verstanden.

Themenbereich / Indikator	Bünde 2012	Bünde aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	14,10*	15,87	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

* Der Wert aus dem Jahr 2012 beruht auf Daten des Zensus 2011 und ist daher mit den aktuellen (Vergleichs-)Werten auf der Basis des Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar.

** EW = Einwohnerinnen und Einwohner

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Haushaltssituation

Die Stadt Bünde hat durch **positive Jahresergebnisse** im Betrachtungszeitraum seit 2019 ihre Haushaltssituation gestärkt. Das dadurch deutlich überdurchschnittliche **Eigenkapital** und die hohe Ausgleichsrücklage stärken die städtische Handlungsfähigkeit. Jedoch ändert sich die Situation im Haushaltsplanungszeitraum. Hier geht die Stadt von einer deutlichen Verschlechterung der Haushaltssituation aus. Durch die hohe Ausgleichsrücklage kann die Stadt dennoch bis 2027 einen fiktiven Haushaltsausgleich darstellen. Die Stadt Bünde kann damit eine Genehmigungspflicht für den Haushalt vermeiden.

Die errechneten **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns Bünde liegen beim Medianwert der Vergleichskommunen. Im Haushaltsplanungszeitraum ist die Selbstfinanzierungskraft jedoch nicht mehr ausreichend. Neben einer Finanzierung der geplanten Investitionsmaßnahmen muss die Stadt daher mittelfristig nach aktuellem Planungsstand Liquiditätskredite aufnehmen. Der Stand der städtischen Verbindlichkeiten könnte sich dadurch bis 2028 mehr als verdoppeln.

Haushaltssteuerung

Das Thema **Nachhaltigkeit** spielt vor allem in Klimaschutzbelangen der Stadt Bünde eine Rolle. Die Struktur des Haushaltsplans richtet sich hingegen noch nicht nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Es fehlen auch für die wirkungsorientierte Steuerung des Haushalts noch wichtige Bausteine. So sind im Haushaltsplan keine Kennzahlen auf Produktebene definiert. Die in den Produkten hinterlegten Ziele sind aktuell nicht messbar.

Nachhaltigkeitsaspekte spielen auch bei **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** eine Rolle. Die Stadt Bünde befindet sich in einem Prozess, um zentrale Vorgaben für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu erlassen. Dabei sollen sowohl die Berechnungsarten als auch Wertgrenzen festgelegt werden. Aktuell werden nur die Ergebnisse der Untersuchungen und nicht die untersuchten Alternativen im politischen Raum erörtert.

Für das kommunale Schuldenmanagement hat die Stadt Bünde eine Dienstanweisung erlassen. Diese regelt bereits viele wichtige Punkte für das **Kreditmanagement**, kann aber durch Ergänzungen noch optimiert werden. Für das **Anlagemanagement** gibt es bisher keine Regelungen. Diese könnten in die Regelungen für das Schuldenmanagement mit aufgenommen werden.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen gibt die gpaNRW einen Kurzüberblick über die Haushaltssituation der Stadt Bünde. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

- Hat die Stadt Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in ihrem Haushalt integriert?
- Führt die Stadt bei Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen routine- und standardmäßig durch?
- Beschäftigt sich die Stadt mit den relevanten Anforderungen ihres Kredit- und Anlageportfolios?

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2022 sowie des örtlich geprüften Jahresabschlusses 2023 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir die bekannt gemachten Haushaltspläne 2024 und 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Bünde kann durch die hohe Ausgleichsrücklage bis 2027 einen fiktiven Haushaltsausgleich darstellen. Sie unterliegt damit keinen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen.

Haushaltsstatus Bünde 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausgeglichener Haushalt	X	X	X	X	X		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt						X	X

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2023 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2024 am Haushaltsplan.

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit die Stadt aktuell und in den kommenden Jahren negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

Jahresergebnisse und Rücklagen Bünde 2023 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	4.899	-11.596	-13.983	-14.314	-12.755	-12.825
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	53.679	42.083	28.100	13.786	1.031	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	122.732	122.732	122.732	122.732	122.732	110.938
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	4.899	-11.596	-13.983	-14.314	-12.755	-1.031
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.794
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	9,61
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	6,57	8,48	9,49	9,34	10,36

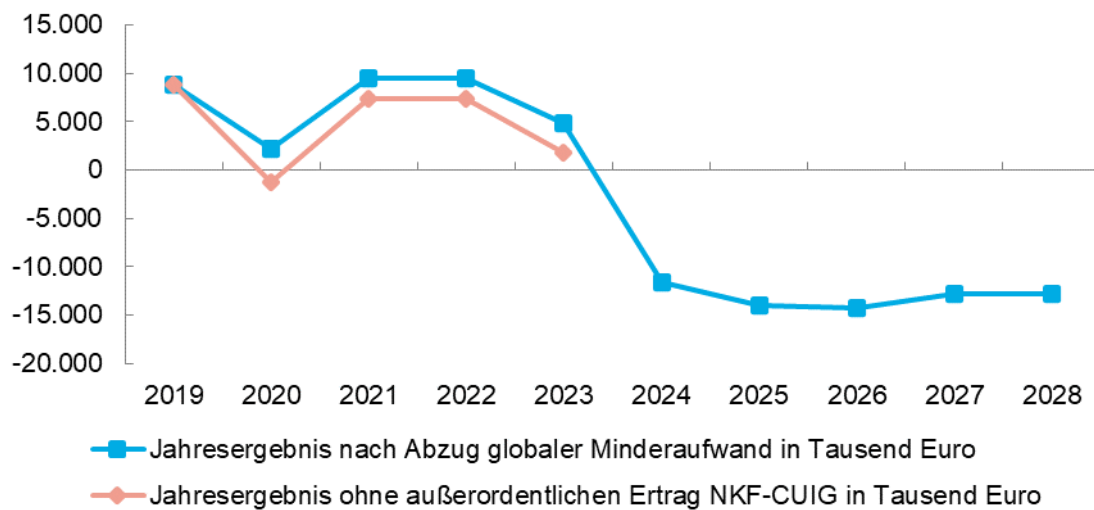
2023: IST, ab 2024: PLAN

* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Bünde hat im gesamten Haushaltsplanungszeitraum seit 2019 positive Jahresergebnisse erzielt. 2020 wurde der Jahresüberschuss aber nur dank der außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG erreicht. In fast allen Jahren fiel das Ergebnis besser aus als in den meisten anderen Städten.
- Im Haushaltsplanungszeitraum ab 2024 geht die Stadt Bünde von einer deutlichen Verschlechterung der Haushaltslage aus. Die Stadt plant durchgehend mit Defiziten. Der höchste Fehlbetrag wird dabei mit 14,3 Mio. Euro 2026 erwartet. Ohne die eingeplanten globalen Minderaufwendungen würden die Fehlbeträge noch höher ausfallen.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Bünde in Tausend Euro 2019 bis 2028



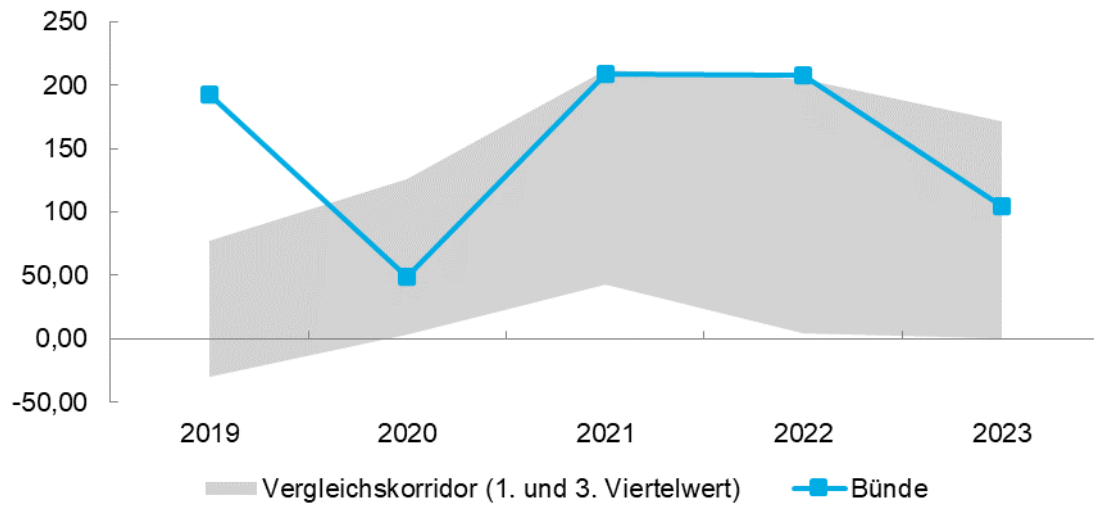
*bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der Tabelle 2 in der Anlage dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Bünde wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

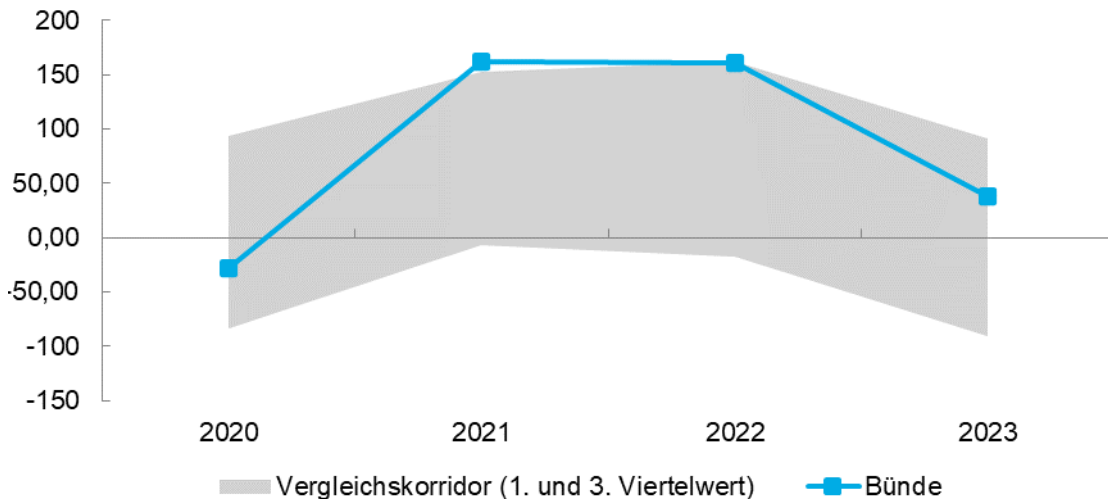


* Einwohnerin bzw. Einwohner

Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 3 im Anhang dieses Teilberichts.

Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

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



Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 4 im Anhang dieses Teilberichts.

Einen Einfluss auf die Höhe der Steuererträge und der Jahresergebnisse haben die festgelegten Steuerhebesätze. Im Vergleich positioniert sich die Stadt Bünde mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze Bünde in von Hundert 2024

Steuerart	Bünde	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	259	320	271	285	259
Grundsteuer B	501	621	540	539	501
Gewerbsteuer	420	436	434	433	416

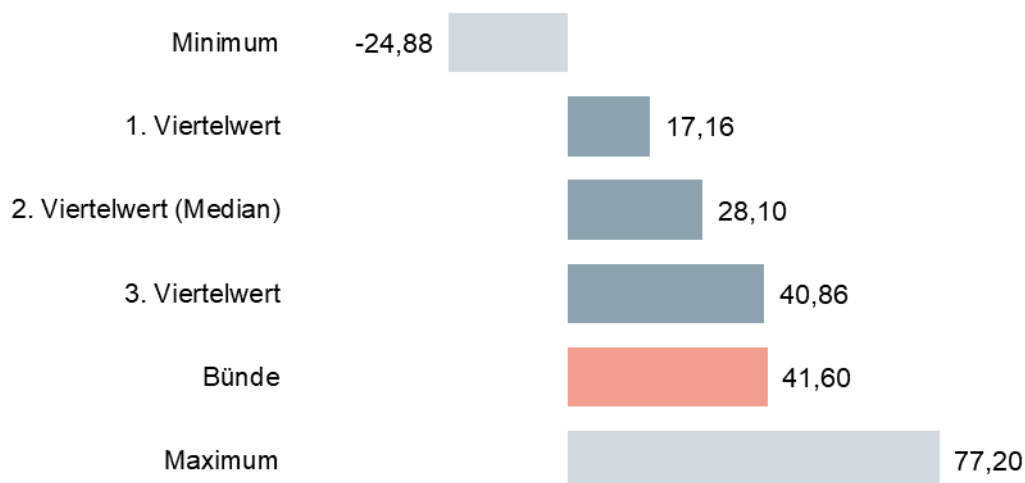
Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Bünde hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. Die Stadt hat sich für aufkommensneutrale Hebesätze nach Berechnung des Landes Nordrhein-Westfalen entschieden. Dadurch erhöhen sich sowohl die Grundsteuer A (400 von Hundert) als auch der Grundsteuer B-Hebesatz (629 von Hundert) deutlich. Die Gewerbsteuer bleibt bei 420 von Hundert.

1.4.3 Eigenkapital

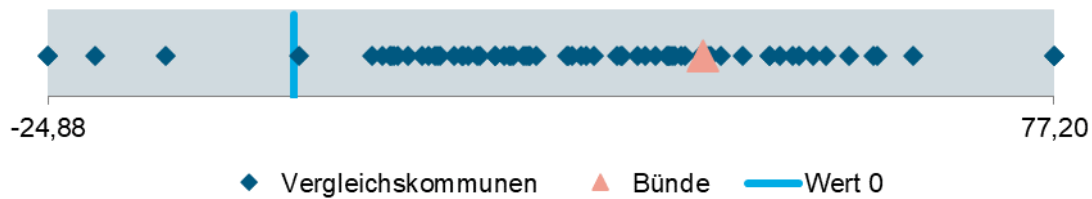
- Seit 2019 hat sich das Eigenkapital der Stadt Bünde um 26,5 Mio. Euro erhöht. Im gesamten Betrachtungszeitraum ist die Eigenkapitalausstattung damit überdurchschnittlich.
- Durch die negative Haushaltsplanung sinkt das Eigenkapital ab 2024 prognostisch. Die geplanten Fehlbeträge verringern das Eigenkapital um rund 65,5 Mio. Euro. Die Eigenkapitalerhöhung seit 2019 wird damit deutlich übertroffen.

Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der Tabelle 5 im Anhang dieses Teilberichts.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 70 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahlen	Bünde	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	40,05	-27,46	13,22	26,34	39,86	77,17	70
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	52,73	-6,19	40,57	51,95	65,53	88,92	70
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	51,48	-8,38	37,93	50,95	64,59	88,91	70
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.149	0,00	256	533	1.051	7.639	70

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Stadt Bünde hat eine durchschnittliche Verschuldung. Auch unter Berücksichtigung der Mehrheitsbeteiligungen sind die Gesamtverbindlichkeiten im mittleren Bereich der Vergleichskommunen.
- Durch die eingetrübte Haushaltssituation ab 2024 steigt in der Stadt Bünde die Notwendigkeit, zusätzliche Verbindlichkeiten aufzunehmen. Nach Verbrauch der liquiden Mittel könnten nach aktueller Haushaltsplanung noch rund 65 Mio. Euro an Liquiditätskrediten notwendig sein. Hinzu kommen fast 58 Mio. Euro Investitionskredite. Die städtischen Verbindlichkeiten würden sich dadurch bis 2028 mehr als verdoppeln.

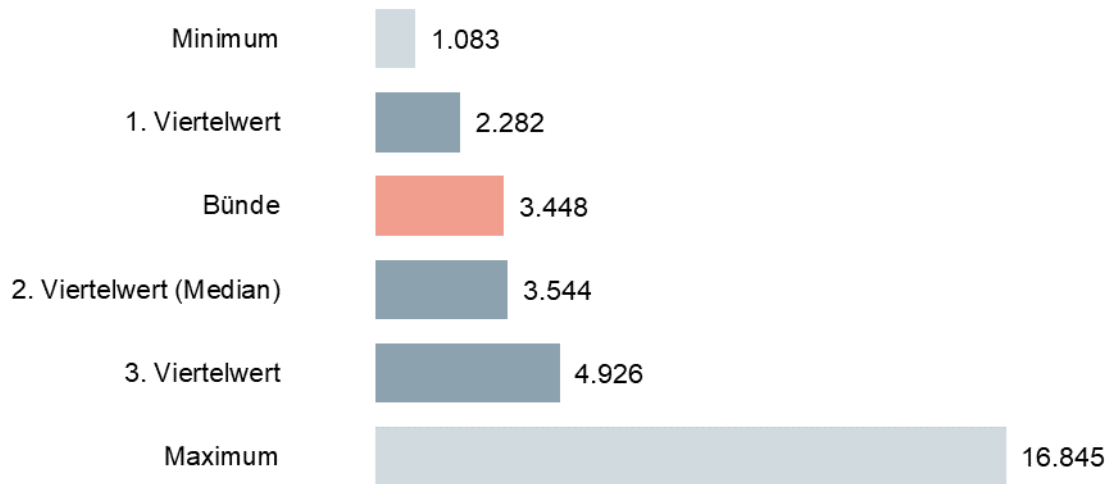
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Bünde mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Bünde mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die geplanten Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit zeigen, inwieweit eine Stadt zukünftig in der Lage ist, eigenständig Investitionen und Darlehenstilgungen zu finanzieren oder ob sie hier auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist.

Salden der Finanzplanung Bünde in Tausend Euro 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-10.731	-11.369	-12.999	-10.725	-10.975
Saldo aus Investitionstätigkeit	-18.141	-20.584	-32.651	-14.272	-1.914
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-28.873	-31.953	-45.651	-24.997	-12.889
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	11.595	14.045	26.930	8.750	-3.440
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-17.278	-17.908	-18.721	-16.247	-16.329

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

Anhand des gpa-Kennzahlensets können die Städte frühzeitig Entwicklungen erkennen und diesen bei Bedarf entgegensteuern – oder aber positive Entwicklungen weiter vorantreiben. Das gpa-Kennzahlenset dient somit als Indikator und Steuerungshilfe. Die Städte können die Kennzahlen für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht gpa-Kennzahlenset. In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Wohngeld,
- Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII,

- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

Ebenso ermöglicht die gpaNRW die Fortschreibung der eigenen Kennzahlen über ein entsprechendes Tool auf ihrer Internetseite.

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

Das **NKF-Kennzahlenset NRW** ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Bünde anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

Die Städte befinden sich in einer frühen Phase der Implementierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung. Prozesse zur Nachhaltigkeitssteuerung müssen noch etabliert werden und sich bewähren. Entsprechend treffen wir in dieser Prüfung keine Feststellungen und geben keine Empfehlungen zum Thema Nachhaltigkeitshaushalt. Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen.

Die Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Stadt, in der spezifische Ziele festgelegt werden. Detaillierte Informationen zur Strategie und den Zielen sind im Vorbericht zu finden.

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines

wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- Die Stadt Bünde plant keine Aufstellung eines Nachhaltigkeitshaushalts. Als Grundlage müssten wirkungsorientierte Ziele und Kennzahlen entwickelt werden. Diese müssten sich an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten orientieren.

Die **Stadt Bünde** hat keinen Nachhaltigkeitshaushalt erlassen. Dies ist von der Stadt auch nicht geplant. Basis für einen Nachhaltigkeitshaushalt wären wirkungsorientierte Ziele und Kennzahlen. Die Stadt Bünde hat in ihren Produkten im Haushalt Ziele hinterlegt. Diese sind aber oftmals eher allgemein formuliert und nicht messbar. Dementsprechend gibt es auch keine Kennzahlen, die den Zielerreichungsgrad messen könnten. Als Basis müssten die Ziele und Kennzahlen daher neu erarbeitet werden. In einem weiteren Schritt könnte dann dargestellt werden, welche finanziellen Ressourcen zur Zielerreichung eingesetzt werden. Mit auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Zielen könnte diese Wirkungsorientierung die Grundlage eines Nachhaltigkeitshaushalts sein. Die Ausrichtung dieser nachhaltigen Ziele könnte zum Beispiel die Klima- bzw. Treibhausgasneutralität sein.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

Wirtschaftlichkeit ist das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck einer Maßnahme und den einzusetzenden Mitteln. Die Stadt sollte sich systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen aller Maßnahmen auseinandersetzen. Es gilt das Minimalprinzip: Die Stadt sollte das vorgegebene Ziel mit möglichst wenig Mitteln erreichen. In dieser Prüfung konzentriert sich die gpaNRW auf Investitionen, da Investitionsentscheidungen in der Regel nur schwer wieder rückgängig gemacht werden können. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass auch alle Alternativen berücksichtigt werden, die anstelle einer Investition getroffen werden könnten, zum Beispiel Mieten und Leasing. Aufwand und die Methodik der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollten in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme stehen. Der nordrhein-westfälische Verordnungsgeber sieht daher in § 13 Abs. 1 KomHVO NRW eine Festlegung von Wertgrenzen durch den Rat vor. Vor der Veranschlagung von Investitionen oberhalb der Wertgrenze soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mehrerer in Frage kommender Möglichkeiten vorliegen.

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Aktuell fehlen hierfür zentrale Vorgaben und Standards. Diese werden derzeit erstellt. Die politischen Gremien bekommen in der Regel nur die wirtschaftlichste Alternative vorgestellt ohne die Alternativen zu beleuchten.

Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.

Die **Stadt Bünde** führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erfolgen hierbei in den jeweils fachlich zuständigen Fachbereichen. Je nach Umfang der Maßnahme erfolgt diese als Preisvergleich verschiedener Angebote. Bei umfangreichen Baumaßnahmen wird die Berechnung hingegen oftmals an Ingenieurbüros vergeben. Diese sollen dann auch Explizit die Folgekosten, zum Beispiel Unterhaltungsaufwendungen, untersuchen.

Regelungen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen hat die Stadt Bünde nicht getroffen. Auch eine Wertgrenze gem. § 13 Abs. 1 KomHVO ist nicht definiert. Eine solche könnte auch dazu dienen, differenziert festzulegen, ab welcher Vorhabensumme in unterschiedlicher Tiefe Berechnungen durchzuführen sind. Aktuell läuft aber ein Prozess, um solche Regelungen zu treffen. Dies umfasst auch die Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO. Auch für die Berechnungen soll ein einheitliches Rechenmodell zugrunde gelegt werden.

Zentrale Vorgaben zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind vor allem bei einem dezentralen Vorgehen sinnvoll. In diesen können einheitliche Standards festgeschrieben werden. Dazu zählt auch, welche Folgekosten in die Berechnung mit aufgenommen werden müssen. Dabei kann eine Differenzierung nach Anschaffungssumme und Untersuchungsgegenstand erfolgen. Diese Regelungen würden eine Vergleichbarkeit der Berechnungen sicherstellen. Zudem könnten sie auch als Arbeitshilfe für die Mitarbeitenden dienen.

Eine Dienstanweisung könnte folgende Aspekte regeln:

- Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO,
- strategische Zielsetzung der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Anwendungsbereich der Regelungen,
- Zuständigkeiten und Prozessabläufe,
- vorgeschriebene Evaluationen der Berechnung nach Anschaffung bzw. Fertigstellung,
- je nach Vorhaben eine vorgeschriebene Methodik und zu berücksichtigende Folgekosten,
- Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte die geplanten zentralen Regelungen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zeitnah einführen.

Den politischen Gremien werden die Ergebnisse von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nur teilweise vorgestellt. Oftmals beschränkt es sich auf die Darstellung der nach Berechnung kostengünstigsten Alternative. In Ausnahmefällen werden auch die berechneten Varianten mit vorgestellt. Aktuell gibt es keine Standards, wann und welche Folgekosten dargestellt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte die politischen Entscheidungsträger über wichtige Punkte der durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen unterrichten. Sie sollte dafür regeln, ab welcher Summe eine Darstellung der Alternativen vorzunehmen ist.

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Bünde. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Bünde getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Bünde selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

Die Finanzspielräume der Städte und Gemeinden werden zunehmend kleiner. Zumindest zur Investitionsfinanzierung und bisweilen auch zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit, sind die Städte auf eine Aufnahme von Krediten angewiesen. Um den Haushalt zu entlasten oder die Planungssicherheit zu erhöhen, steigt gleichermaßen der Handlungsbedarf einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Kreditmanagement. Die zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ist dabei zu einer besonderen Aufgabe kommunaler Finanzpolitik geworden. Grundlage für ein ausgewogenes Kreditmanagement ist eine breitgefächerte Gläubigerstruktur, um strategiekonforme Kreditangebote aus dem gesamten Kapitalmarktbereich zu wirtschaftlichen Konditionen zu erhalten. Ein zielorientiertes Kreditmanagement basiert dabei auf folgenden Grundsätzen:

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
- Beobachtung der Kapitalmärkte,
- Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
- Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
- Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat bereits weitreichende Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement erlassen. Dies umfasst auch schon einige strategische Überlegungen. Durch detailliertere Ergänzungen könnte die Regelung allerdings noch optimiert werden.

Eine Stadt sollte den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Insbesondere Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken sollte sie dabei im Blick behalten. Die Regelungen sollten unter Beteiligung der politischen Gremien getroffen werden. Neben strategischen Festlegungen sollte eine Stadt für Kreditaufnahmen Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse verbindlich und widerspruchsfrei regeln.

Die **Stadt Bünde** hat mit Dienstanweisung vom 28. April 2015 Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement getroffen. In der Anweisung legt die Stadt Regeln unter anderem für folgende Bereiche fest:

- Die Anweisung gilt auch für die Kommunalbetriebe Bünde, den Gesamtschulverband sowie die Eigenbetriebe und Eigengesellschaften (100 Prozent Beteiligung),
- der Geltungsbereich umfasst Investitionskredite, Kassenkredite, Zinsen und Tilgungsleistungen sowie Umschuldungen,
- Fremdwährungsdarlehen sind ausgeschlossen,
- die Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung und des Haupt- und Finanzausschusses,
- die Dokumentation von Geschäften,
- allgemeine Grundsätze zu Kreditaufnahmen und Verwaltung sowie
- eine Berichterstattung.

Die Regelungen sind nicht in allen Punkten detailliert. So wird bei der Zuständigkeit zur Verwaltung und Steuerung lediglich das zentrale Schuldenmanagement genannt. Abläufe und Zuständigkeiten innerhalb der Organisationseinheit sind nicht weiter bestimmt. Auch werden durch den Geltungsbereich nicht explizit Derivate ausgeschlossen oder sonstige Regelungen dazu getroffen. Jedoch gibt es klare Regelungen zum Verfahren: Bei Kreditaufnahmen sind mindestens drei Kreditgeber anzuschreiben. Die Entscheidungen zum Kreditabschluss sind klar zu dokumentieren. Die Dokumentation muss digital erfolgen. Auf der anderen Seite gibt es grundsätzliche strategische Überlegungen. So sind Fremdwährungskredite nach schlechten Erfahrungen der Verwaltung in der Vergangenheit grundsätzlich ausgeschlossen. Zudem gelten explizit die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Nach Auskunft der Stadt Bünde wird zudem darauf geachtet, dass keine Klumpenrisiken, zum Beispiel bei der Laufzeit von Krediten, entstehen. Festgeschrieben ist dies nicht.

Um die Dienstanweisung noch weiter zu verbessern, könnte die Stadt Bünde die Regelungen um folgende Inhalte ergänzen:

- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres Kreditmanagements sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität,

Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Bünde Prioritäten festlegen.

- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen. Neben den bereits bestehenden Regelungen sollte die Stadt Bünde festlegen, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.

Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.¹⁹ Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²⁰

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ihre Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement ergänzen. Eine Prozessskizze kann die Sachbearbeitung in ihrer Arbeit unterstützen.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde hat jederzeit einen aktuellen Überblick über ihr Kreditportfolio. Da das Portfolio lediglich Investitionskredite umfasst, ist es relativ statisch. Die Zinsänderungsrisiken sind dadurch gering. Jedoch wird der Haupt- und Finanzausschuss entgegen der getroffenen Regelungen nicht regelmäßig zum Schuldenmanagement informiert.

Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden Entscheidungstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.

¹⁹ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

²⁰ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022.

Kreditportfolio Bünde zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	106.778
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	73
Anzahl der Kreditgeber	5

Die bestehenden Kredite der **Stadt Bünde** entfallen vollständig auf Investitionskredite. Ein Großteil der Kredite hat eine eher lange Laufzeit. Das Risiko von Zinsänderungen ist damit gering. Realisiert sich die Haushaltsplanung 2025, besteht zukünftig jedoch die Notwendigkeit, auch Liquiditätskredite aufzunehmen. Diese haben eine deutlich kürzere Laufzeit, was die Zinsänderungsrisiken erhöht.

Die Regelungen zum Schuldenmanagement der Stadt Bünde schreiben vor, dass die Verwaltung der Kreditdaten digital zu erfolgen hat. Es solle dazu jederzeit ein aktuelles Bild darstellbar sein. Dies gelingt der Stadt. Neben der Pflege einzelner Kreditakten hat die Stadt eine Fachanwendung zum Kreditmanagement. Damit können jederzeit Auswertungen wie zum Beispiel Zins- und Tilgungspläne erstellt werden. Ein Überblick über den laufenden Stand der Kredite ist damit jederzeit gewährleistet.

Die getroffenen Regelungen sehen ebenfalls vor, dass der Haupt- und Finanzausschuss regelmäßig über das Schuldenmanagement zu unterrichten ist. Hier gibt es keine genaue Regelung, was unter regelmäßig verstanden wird. In den vergangenen Jahren ist in dem Ausschuss kein Bericht erfolgt.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte die selbst getroffenen Regelungen einhalten und dem Haupt- und Finanzausschuss regelmäßig über das Schuldenmanagement unterrichten. Für tiefergehende Informationen könnten auch Kennzahlen wie der durchschnittliche Zinssatz in die Berichte mit aufgenommen werden.

1.5.3.3 Anlagemanagement

Sofern eine Stadt über einen längeren Zeitraum oder temporär über erhebliche liquide Mittel verfügt, kann sie diese Mittel anlegen. Bei der Anlage der verfügbaren Mittel ist auf den Dreiklang

- einer ausreichenden Sicherheit,
- der Verpflichtung zur Sicherstellung der Liquidität sowie
- eines angemessenen Ertrags

zu achten. Die individuelle Ausrichtung und Gewichtung dieser Ziele ist abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zunehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

Städte verfolgen auch langfristige Anlageziele. Beispielsweise treffen Städte Vorsorge zur langfristigen Sicherung der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen für Pensionen. Dies kann u. a. durch Einzahlung in den entsprechenden Versorgungsfonds gelingen.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat keine umfassenden Regelungen zum Anlagemanagement getroffen. Angesichts der in der Vergangenheit beständig ausreichenden Liquiditätslage ist es sinnvoll, grundlegende Überlegungen schriftlich festzuhalten.

Eine Stadt sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten unter politischer Beteiligung beschlossen werden.

Die **Stadt Bünde** hat keine Dienstanweisung zum Thema Anlagenmanagement. In der Dienstanweisung zur Finanzbuchhaltung ist lediglich geregelt, dass bei Bedarf Liquiditätsüberschüsse vorhanden sein müssen. Zum 31. Dezember 2023 stellt sich die Situation wie folgt dar:

Anlageportfolio Bünde zum 31. Dezember 2023 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2023
Liquide Mittel	21.809
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	2.535
Ausleihungen	89.224

Die liquiden Mittel verteilen sich auf die städtischen Girokonten sowie Tagesgeldkonten. Bei den Wertpapieren des Anlagevermögens handelt es sich um die Einzahlungen in den Pensionsfonds. Die Ausleihungen entfallen zu einem überwiegenden Teil auf Ausleihungen an die Kommunalbetriebe Bünde AöR. Die Ausleihungen reduzieren sich beständig, da eine Rückzahlung an den Kernhaushalt erfolgt.

Die Stadt Bünde orientiert sich bei den Anlageentscheidungen am Grundsatz „Sicherheit vor Ertrag“. Dies spiegelt sich auch an den Finanzanlagen wider. Schriftlich fixiert ist dieser Grundsatz nicht. Entscheidungen zur Anlage liquider Mittel auf Tagesgeldkonten trifft die Kassenleitung. Die Entscheidungsbefugnisse, ob und in welcher Höhe in den Pensionsfonds investiert wird, sind nicht schriftlich geregelt. Auch eine Abwägung, ob andere Anlageformen stattdessen gewählt werden sollten, ist nicht vorgeschrieben. Auch aufgrund der Personalfuktuation ist es sinnvoll, Zuständigkeiten und Abläufe schriftlich festzuhalten.

Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie zum Kreditmanagement geregelt werden sollten, sind auf das Anlagemanagement übertragbar.

- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.

- Die wesentlichen Anlageziele und Grundsätze ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Bünde verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind, um das Risiko eines Totalverlustes soweit möglich auszuschließen.
 - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Bünde gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Bünde kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Bünde kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement unter Umständen sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Die bereits in Kapitel 1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement, welche die Stadt Bünde in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte Regelungen zum Anlagemanagement beschließen. Die Regelungen können auch in die Dienstanweisung zum kommunalen Schuldenmanagement mit einfließen.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Haushaltssteuerung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Bünde führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Aktuell fehlen hierfür zentrale Vorgaben und Standards. Diese werden derzeit erstellt. Die politischen Gremien bekommen in der Regel nur die wirtschaftlichste Alternative vorgestellt ohne die Alternativen zu beleuchten.	43	E1.1	Die Stadt Bünde sollte die geplanten zentralen Regelungen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zeitnah einführen.	44
			E1.2	Die Stadt Bünde sollte die politischen Entscheidungsträger über wichtige Punkte der durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen unterrichten. Sie sollte dafür regeln, ab welcher Summe eine Darstellung der Alternativen vorzunehmen ist.	44
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Bünde hat bereits weitreichende Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement erlassen. Dies umfasst auch schon einige strategische Überlegungen. Durch detailliertere Ergänzungen könnte die Regelung allerdings noch optimiert werden.	45	E2	Die Stadt Bünde sollte ihre Regelungen zum kommunalen Schuldenmanagement ergänzen. Eine Prozessskizze kann die Sachbearbeitung in ihrer Arbeit unterstützen.	46
F3	Die Stadt Bünde hat jederzeit einen aktuellen Überblick über ihr Kreditportfolio. Da das Portfolio lediglich Investitionskredite umfasst, ist es relativ statisch. Die Zinsänderungsrisiken sind dadurch gering. Jedoch wird der Haupt- und Finanzausschuss entgegen der getroffenen Regelungen nicht regelmäßig zum Schuldenmanagement informiert.	46	E3	Die Stadt Bünde sollte die selbst getroffenen Regelungen einhalten und dem Haupt- und Finanzausschuss regelmäßig über das Schuldenmanagement unterrichten. Für tiefergehende Informationen könnten auch Kennzahlen wie der durchschnittliche Zinssatz in die Berichte mit aufgenommen werden.	47
F4	Die Stadt Bünde hat keine umfassenden Regelungen zum Anlagemanagement getroffen. Angesichts der in der Vergangenheit beständig ausreichenden Liquiditätsslage ist es sinnvoll, grundlegende Überlegungen schriftlich festzuhalten.	48	E4	Die Stadt Bünde sollte Regelungen zum Anlagemanagement beschließen. Die Regelungen können auch in die Dienstanweisung zum kommunalen Schuldenmanagement mit einfließen.	50

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Bünde in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	8.792	2.227	9.490	9.436	4.899	-11.596	-13.983	-14.314	-12.755	-12.825
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	8.792	-1.277	7.335	7.311	1.771	-11.596	-13.983	-14.314	-12.755	-12.825

bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	193	-288	-30,52	28,74	77,65	868	58
2020	49,29	-1.675	3,28	42,25	126	962	71
2021	209	-202	42,66	111	212	1.133	71
2022	208	-959	4,40	111	205	2.106	70
2023	105	-799	0,25	96,13	171	904	70

Tabelle 4: Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2020 bis 2023

Jahr	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-28,26	-1.675	-83,34	4,45	93,19	962	70
2021	162	-225	-6,48	63,50	153	1.108	71
2022	161	-1.014	-17,81	63,73	162	1.225	70
2023	37,90	-799	-90,26	-6,77	91,15	904	69

Tabelle 5: Eigenkapital Bünde in Tausend Euro 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	150.284	152.499	162.069	171.508	176.411
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	150.284	152.499	162.069	171.508	176.411
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	3.504	2.156	2.126	3.128
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	150.284	148.995	156.409	163.723	165.497
Sonderposten für Zuwendungen	24.356	26.450	28.269	32.785	32.626
Sonderposten für Beiträge	17.498	16.870	16.146	15.327	14.601
Eigenkapital 2	192.138	195.819	206.484	219.620	223.637
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	192.138	192.315	200.824	211.834	212.724
Bilanzsumme	383.167	384.946	398.530	421.883	424.115

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Bünde in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	114.832
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	87.514
Ausleihungen an Sondervermögen	1.579
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	00
Forderungen gegenüber Sondervermögen	00
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	141.313
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	5.936
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	161.116

*Kommunalbetriebe Bünde AöR, Bänder Bäder GmbH, Energie- und Wasserversorgung Bünde GmbH, Stadtverkehrsgesellschaft Bünde mbH, Bänder Immobilien GmbH, Gesamt-schulverband Bünde/Kirchlengern, Baubetriebshof Bünde

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Bünde hat ihre **Zahlungsabwicklung** wirtschaftlich organisiert. Zwar wird überdurchschnittlich viel Personal eingesetzt. Durch die Planung geringer bewerteter Stellen ist der Aufwand je Einzahlung aber nur leicht überdurchschnittlich. Die **Teil-Automatisierung** entlastet das eingesetzte Personal in der Zahlungsabwicklung. Trotz einer unterdurchschnittlichen Lastschriftquote gibt es nur **wenige ungeklärte Einzahlungen** pro Jahr. Die Mitarbeitenden der Stadt Bünde werden dadurch deutlich weniger belastet als in den meisten anderen Vergleichsstädten.

Das **Mahnwesen** ist gut organisiert. Die Stadt Bünde verzichtet auf unnötige Verfahrensschritte. Die **E-Payment-Angebote** hat die Stadt bereits in einer Dienstanweisung mit aufgenommen. Durch detailliertere Regelungen, zum Beispiel zum vorgesehenen Einsatz, könnten die Regelungen noch optimiert werden.

Vollstreckung

In der **Vollstreckung** hat die Stadt Bünde ebenfalls einen **hohen Personaleinsatz**. Dies führt zu hohen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Dennoch ist es der Stadt nicht gelungen, den Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu senken. Dies ist auch auf eine hohe Fluktuation in der Vergangenheit zurückzuführen. Um Optimierungspotenziale im Arbeitsablauf aufzuzeigen, sollte die Stadt Daten zur **Erfolgsquote** der abgewickelten Vollstreckungsforderungen erheben.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes²¹. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

Eine Rechtmäßigkeitsprüfung der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird im Rahmen der Prüfung nicht durchgeführt. Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Dazu liefert die gpaNRW den Städten in der Prüfung eine aktuelle Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

2.4 Zahlungsabwicklung

- ➔ Durch ein teilautomatisiertes Verfahren organisiert die Stadt Bünde ihre Zahlungsabwicklung effizient. Sie setzt jedoch vergleichsweise viel Personal je Einzahlung ein.

Die Zahlungsabwicklung einer Stadt sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare Einzahlungen auf den Geschäftskonten sind unverzüglich zu klären. Die Zahlungsabwicklung für Dritte ist wirtschaftlich wahrzunehmen.

Die Aufgaben der Zahlungsabwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich ist auch die Vollstreckung der Zahlungsabwicklung zuzuordnen. Die gpaNRW stellt diese Inhalte getrennt dar. Zunächst wird auf die Zahlungsabwicklung eingegangen. Zu den Tätigkeiten im engeren Sinne (i. e. S.) zählen wir im Wesentlichen die

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs,
- Tages-, Zwischen- und Jahresabschlüsse in der Zahlungsabwicklung,

²¹ Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

- Offene-Posten-Verwaltung,
- Überzahlungen und ungeklärte Ein- / Auszahlungen,
- Belegablage und Archivierung für die Zahlungsabwicklung,
- Liquiditätssicherung und kurzfristige Liquiditätsplanung,
- Mahnläufe offener Forderungen sowie
- Verwahrung von Wertgegenständen.

Nicht zu den regelmäßigen Aufgaben der Zahlungsabwicklung zählen wir Tätigkeiten, die der Geschäftsbuchführung zuzuordnen sind und eventuell zentral wahrgenommene Aufgaben (z. B. Stundungen, Niederschlagungen und der Erlass von Forderungen).

Auf die Tätigkeiten der Vollstreckung gehen wir im Kapitel 2.5 Vollstreckung näher ein.

Als Indikator für die Wirtschaftlichkeit analysiert die gpaNRW zunächst die Aufwendungen und den Personaleinsatz in der Zahlungsabwicklung. Ergänzend werden ausgewählte Prozesse im Forderungsmanagement betrachtet.

2.4.1 Aufwendungen

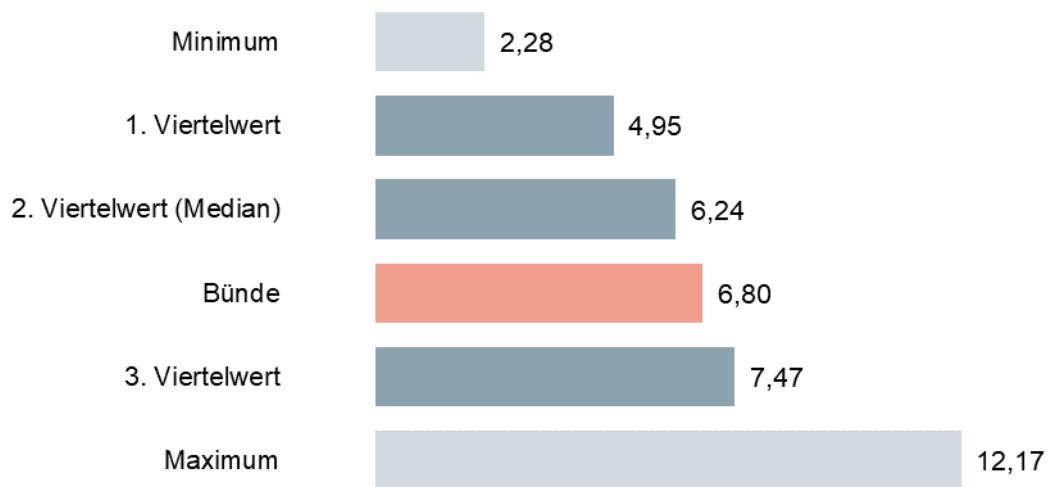
Die Stadt Bünde verwaltet zusätzlich zu den eigenen Einzahlungen noch die Einzahlungen für die Flurbereinigungskasse. Hierfür generiert die Stadt Erträge in Höhe von rund 400 Euro jährlich.

Die Stadt Bünde setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 4,84 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,21 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 398.202 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von rund sieben Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Bünde damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 45 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Für die Stadt Bünde entstehen für die Zahlungsabwicklung im interkommunalen Vergleich leicht überdurchschnittliche Aufwendungen. Die Aufwendungen je Einzahlung gehen vor allem auf Personalaufwendungen zurück. Die Stadt Bünde setzt mehr Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner und Einwohnerinnen ein als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Gleichzeitig sind die Personalaufwendungen je Vollzeit-Stelle unterdurchschnittlich. Die Stadt beschäftigt damit in der Tendenz mehr Personal, dafür mit einer geringeren Eingruppierung. In anderen Städten wird häufig mehr Personal bei höheren Aufwendungen je Vollzeit-Stelle eingesetzt. Dadurch entsteht eine Einordnung beim Medianwert.

2.4.2 Einzahlungen

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein.

Wir erfassen alle Einzahlungen auf den Geschäftskonten, die eine Stadt zu verwalten hat. Dies umfasst auch die Einzahlungen auf den Geschäftskonten für Dritte im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen sowie für die Abwicklung fremder Finanzmittel. Eine Einzahlung kann mehrere Forderungen betreffen. Auch bei den Lastschriften wird nur der Zahlungseingang des Gesamtpakets als eine Einzahlung berücksichtigt.

Nicht berücksichtigt werden Geschäftskonten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten.

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Bünde 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	55.770	55.314	58.776	58.588
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	10.076	2.121	3.532	3.884
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	27,00	35,00	39,00	22,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	72.887	76.875	78.376	77.830

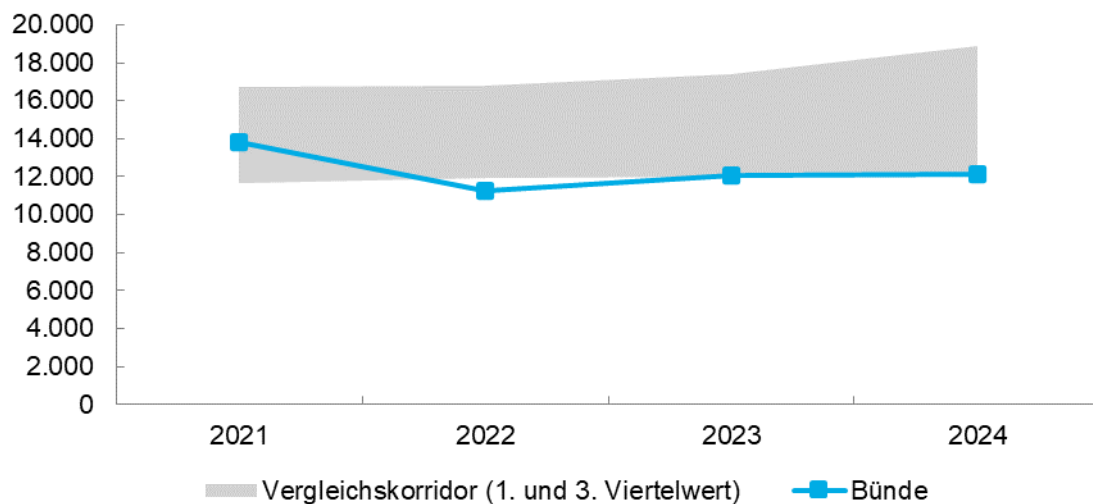
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

Da ab 2021 eine neue Software genutzt wurde und auf die alten Daten kein Zugriff mehr besteht, werden hier nur die Daten ab 2021 dargestellt.

Die Einzahlungen auf den Geschäftskonten der **Stadt Bünde** sind im Eckjahresvergleich 2021/2024 deutlich angestiegen. Noch stärker sind die Lastschriften angestiegen – diese haben sich im Eckjahresvergleich um rund 5.000 Lastschriften erhöht.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung unabhängig von der einzelnen Aufgabe und stellt sie der Zahl der Einzahlungen gegenüber.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2021 bis 2024



Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die Tabelle 2 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

In der Stadt Bünde werden im unterdurchschnittlichen Maß Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Das bestätigt ebenfalls die einwohnerbezogene Kennzahl, wonach die Stadt eher viel Personal einsetzt.

Einen erheblichen Einfluss auf diese Kennzahl hat der Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung. Ein hoher Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen vermeidet manuelle Arbeiten und ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die benötigten personellen Ressourcen.

Zur Verbuchung von Einzahlungen lässt sich die Stadtkasse Bünde automatische Buchungsvorschläge erstellen. Voraussetzungen hierfür sind rechtzeitige Sollstellungen und korrekt angegebene Verwendungszwecke. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung. Größere Zahlungen werden hierbei noch einmal einzeln kontrolliert. Kleinere Zahlungen werden automatisiert verbucht. Muss eine Einzahlung auf verschiedenen Debitoren verbucht werden, erfolgt dies manuell. Gleichzeitig werden einige Abgabarten wie die Grundsteuer automatisch verbucht. Das bedeutet, der Workflow der Zahlungsabwicklung ist teil-automatisiert. Die Abläufe sind damit wesentlich vereinfacht.

Möglichkeiten, den Anteil weiter zu verbessern und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich aus einer

- Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriftmandate,
- Reduzierung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen sowie
- Optimierung der Prozesse im Forderungsmanagement.

Auf diese Punkte geht die gpaNRW in den nachstehenden Kapiteln näher ein.

2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

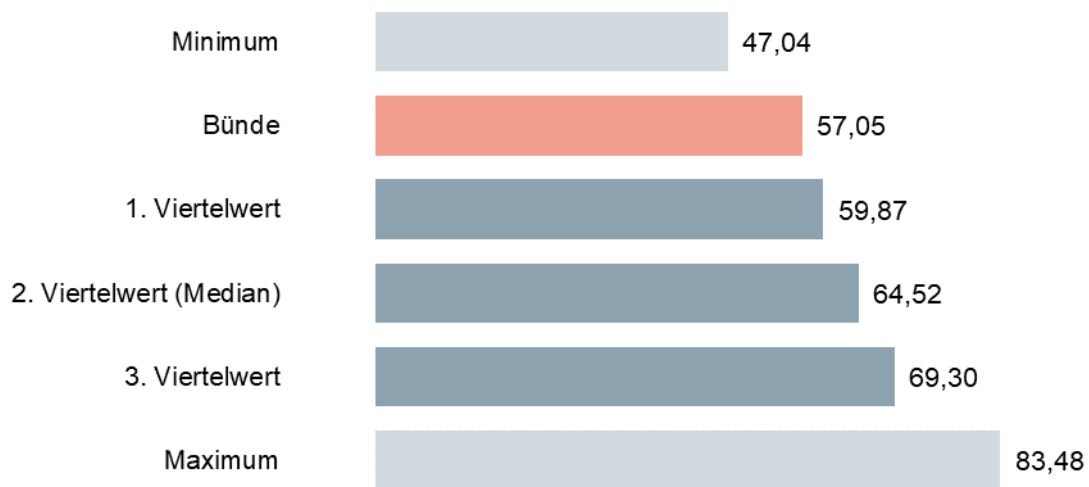
→ Feststellung

Die Stadt Bünde nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Jedoch ist deren Anteil an den Einzahlungen nur unterdurchschnittlich.

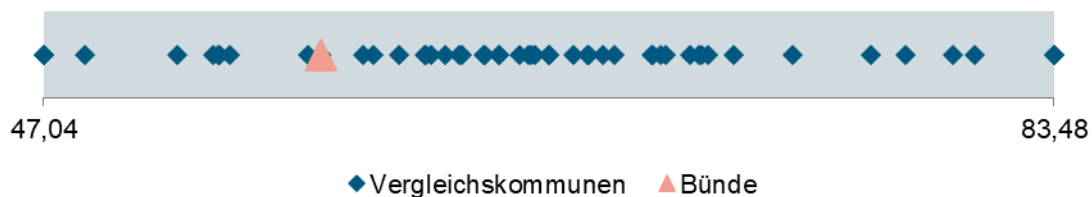
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

Ein SEPA-Lastschriftmandat ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlenden zum Einzug der Zahlung per SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfangenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 49 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Bünde** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Trotz der deutlich gestiegenen Zahl an Lastschriften liegt der Anteil im gesamten Betrachtungszeitraum interkommunal im unterdurchschnittlichen Bereich.

Die Stadt betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung. Vor allem bei wiederkehrenden Buchungen ist der Entlastungseffekt deutlich spürbar. Buchungsfehler werden vermieden und auch die Vollstreckung wird durch den hohen Anteil pünktlicher Zahlungen entlastet. Um den Anteil an SEPA-Lastschriftmandaten zu erhöhen, legt die Stadt bei Grundsteuerbescheiden einen Informationszettel zum Lastschriftmandat bei. Durch die Verwendung eines QR-Codes soll den Bürgerinnen und Bürgern ein niedrigschwelliger Zugang ermöglicht werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Anteil der Lastschriften weiter zu steigern. Dies könnte sie durch verstärkte Werbung in städtischen Anschreiben und auf der Internetseite erreichen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Der Stadt Bünde wird im geringeren Maß durch ungeklärte Einzahlungen belastet als viele andere Vergleichskommunen. Auch die ungeklärten Auszahlungen haben sich im Betrachtungszeitraum seit 2020 verringert. Auf diese Weise wird zusätzlicher Aufwand für die Stadtkasse vermieden.

Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweils zuständige Organisationseinheit erfolgen. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

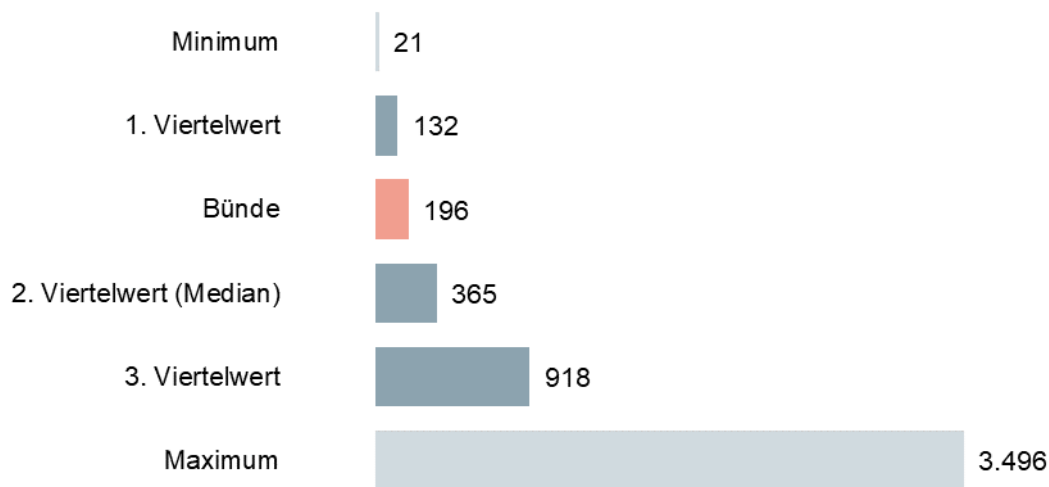
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Bünde 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag 01. Januar	528	398	373	343
Neue ungeklärte Einzahlungen	1.216	1.188	1.304	1.150
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag 01. Januar	5	25	11	78
Neue ungeklärte Auszahlungen	96	39	37	17

Der **Stadt Bünde** gelingt es, die neuen ungeklärten Einzahlungen innerhalb des Haushaltsjahres abzuarbeiten. Im Eckjahresvergleich 2021/2024 hat sich der Bestand zum 01. Januar sogar um 185 reduziert. Anders sieht es mit den ungeklärten Auszahlungen aus. Hier ist der Bestand im Eckjahresvergleich 2021/2024 angestiegen. Der Maximalwert zum Stichtag 01. Januar 2024 ergibt sich durch die verspätete Einspielung einer Schnittstelle. Dadurch stellen sich die ungeklärten Auszahlungen stichtagsbezogen höher dar, als sie tatsächlich vorliegen. Im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten 2024 werden die Bestände noch vollständig aufgeräumt.

Wir stellen die neuen ungeklärten Einzahlungen in den interkommunalen Vergleich:

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Nur ein Viertel der Vergleichskommunen haben weniger ungeklärte Einzahlungen als die Stadt Bünde. Dies gelingt der Stadt trotz des relativ geringen Lastschriftanteils. Um Einzahlungen schnell und korrekt verbuchen zu können, bedarf es der Mitwirkung aller Organisationseinheiten der Stadt. Erst nach Eingabe einer Kontierung kann für die Einzahlung eine Sollstellung erzeugt werden. Und nur mit einer Sollstellung können die Zahlungseingänge einer Forderung zugeordnet und automatisiert verbucht werden.

Die ungeklärten Einzahlungen sind auf teilweise fehlende Sollstellungen zurückzuführen. Der vorgesehene Ablauf sieht vor, dass die Mitarbeitenden der Fachämter nach Versand einer Zahlungsaufforderung eine Kontierung fertigen. Auch die sachliche und rechnerische Richtigkeit werden im Amt bestätigt. Danach erfolgt die Weitergabe an die Finanzbuchhaltung. Diese verbucht die Kontierung und erstellt eine Sollstellung. Nach Aussage der Stadtkasse funktioniert dieser Ablauf in der Regel gut. Dadurch kann zusätzlicher Aufwand bei der Verbuchung der Einzahlungen vermieden werden.

Ohne rechtzeitige Sollstellungen könnte die Stadtkasse nicht nachvollziehen, ob eine Zahlung rechtzeitig eingeht. So würden auch keine Mahnungen erstellt und die Forderung nicht in die Vollstreckung übergeben. Es bestünde somit die Gefahr, dass die Stadt offene Forderungen aufgrund der fehlenden Sollstellung nicht vollstreckt. Den Prozess des Forderungsmanagements betrachten wir im folgenden Abschnitt genauer.

2.4.3 Prozessbetrachtungen

Ergänzend zu den zuvor genannten Aspekten nehmen die Prozesse im Forderungsmanagement Einfluss auf den Erfolg in der Zahlungsabwicklung sowie die dafür entstehenden Aufwendungen.

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher u. a. das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern bzw. langfristig zu sichern. Vorbeugende Maßnahmen zur Entstehung sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

In dieser Prüfung betrachtet die gpaNRW zwei Prozesse. Zum einen den Prozess von der Entstehung einer Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung und zum anderen den Prozess im Zusammenhang mit E-Payment.

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

➔ Feststellung

Die Stadt Bünde vermeidet im Forderungsmanagement unnötige Prozessschritte. Jedoch gibt es keine schriftlich fixierten Regeln zum Forderungsmanagement.

Die Zahlungspflichtigen sollten bei der Zahlung einer Forderung unterstützt werden. Die Durchlaufzeiten im Prozess sollten möglichst kurz und generell einheitlich geregelt sein. Ein Zahlungsziel von bis zu 14 Tagen ist grundsätzlich vertretbar. Mit Entstehung der Forderung sollte die Stadt eine Sollstellung veranlassen.

Eine Stadt sollte fällige Forderungen zeitnah verfolgen. Dafür sollte die Stadt mindestens monatliche, automatisierte Mahnintervalle einrichten. Die Übergabe der offenen Forderung an die Vollstreckung sollte ebenfalls automatisiert mit einem zweiten Mahnintervall erfolgen. Unnötige Prozessschritte sollte die Stadt vermeiden.

In der Prüfung beschränkt sich die gpaNRW auf den Teilprozess von der Entstehung der Forderungen bis zur ggf. notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	28,00	6,00	16,50	25,00	30,00	34,00	43
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	5,00	5,00	8,75	14,00	14,00	30,00	48
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	7,00	14,00	14,00	24,50	60,00	43
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	47

Die Stadt Bünde verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch ist dieses im Amt 20 - Finanzen angesiedelt. Lediglich das Forderungsmanagement für UVG-Leistungen erfolgt separat im Jugendamt.

Die Abläufe und Regelungen zum Forderungsmanagement sind nicht schriftlich fixiert. Somit gibt es auch keine Regelungen zu Zahlungszielen. Durchschnittlich liegen die Zahlungsziele etwa bei 28 Tagen.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte eine Dienstanweisung für das Forderungsmanagement erlassen. Hierbei sollten Regelungen zu Zahlungszielen, Kassenzahlen und Zuständigkeiten festgehalten werden.

Wird das Zahlungsziel vom Zahlungspflichtigen nicht eingehalten, erfolgt

- nach fünf Tagen die erste Mahnung und
- nach weiteren 14 Tagen die Übergabe an die Vollstreckung.

Diese Zeit zwischen Zahlungsaufforderung und erster Mahnung beträgt in der Regel 47 Tage. Das ist eine kürzere Frist als in vielen anderen Vergleichskommunen. Der Median liegt hier bei 55 Tage. Inwieweit die Frist ausreichend ist, zeigen tiefergehende Kennzahlen.

Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent 2024

Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
14,21	3,72	11,50	13,61	16,55	37,60	46

Trotz der etwas kürzeren Frist zwischen Zahlungsaufforderung und Mahnung, versendet die Stadt Bünde im mittleren Umfang Mahnungen. Auf 58.588 Einzahlungen erfolgen 8.325 Mahnungen. Die Zahl ist dabei in den vergangenen Jahren im ähnlichen Umfang angestiegen wie die eingegangenen Zahlungen.

Wichtig ist auch, wie viele Mahnungen letztendlich in die Vollstreckung weitergegeben werden. Je weniger Vollstreckungsforderungen entstehen, desto erfolgreicher sind die Mahnungen. Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wieviel Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Nach Daten der Stadt Bünde liegt die Erfolgsquote Mahnungen bei rund 56 Prozent. Damit liegt die Stadt nur unwesentlich unterhalb des Medianwerts (60,86 Prozent). Eine exakte Berechnung der Erfolgsquote nach Maßgabe der gpaNRW ist nicht möglich (vgl. Kapitel 2.5.2 Vollstreckungsforderungen)

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Bünde bietet ein breites Spektrum an elektronischen Zahlungsmöglichkeiten an. Die anwendbaren Zahlungsmöglichkeiten hat die Stadt in einer Dienstanweisung geregelt. Aktuell bestehen aber noch keine weitergehenden Regelungen zum E-Payment.

Eine Stadt hat nach § 7 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) für elektronisch durchgeführte Verwaltungsverfahren mindestens ein elektronisches Zahlungsverfahren anzubieten.

In diesem Zusammenhang sollte die Stadt grundlegende Aspekte regeln und die Möglichkeiten, die das E-Payment bietet, nutzen. Das Angebot von E-Payment sollte in der Verwaltung flächendeckend zur Verfügung stehen und aktiv vorangetrieben werden. Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.

Die **Stadt Bünde** bietet ein breites Spektrum elektronischer Zahlungsmöglichkeiten an. Für digitale Verwaltungsdienstleistungen bietet die Stadt die Möglichkeit, mit Paypal zu zahlen. EC- und Kreditkartenzahlung kann im Bürgerbüro, im Jugendamt und der Stadtkasse eingesetzt werden.

Die Stadt sieht insbesondere im Verzicht auf Bargeld, dem Komfort für die Bürger und dem sofortigen Forderungsausgleich große Vorteile. Den Vorteil von Online-Bezahlungsmöglichkeiten sieht sie in digitalen Verwaltungsdienstleistungen. Da Bargeldzahlungen abnehmen, wird im übrigen Bereich der Stadtverwaltung meistens mit EC-Karte gezahlt.

Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Bünde vom 13. Juni 2024 regelt den Einsatz von E-Payment in § 22. In diesem sind neben den üblichen unbaren Bezahlungsmethoden Geld-, Debit- und Kreditkarten auch Giropay und Paypal aufgeführt. Giropay wurde zum 31. Dezember 2024 eingestellt und durch Wero abgelöst. Digitale Bezahlungsmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und die Zahlung sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und der Stadt dabei helfen, verbindliche Festlegungen zu treffen.

Strategische Vorgaben, z. B. in Form von Zielvorgaben, räumen den digitalen Bezahlungsmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Stadt Bünde ihre bestehenden Regelungen um die nachstehenden Mindestinhalte erweitern:

- Der Anwendungsbereich sollte den flächendeckenden Einsatz von E-Payment ermöglichen bzw. mindestens dort vorschreiben, wo auch digitale Leistungen angeboten werden.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres E-Payment sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten z. B. die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und die Minimierung von Mahnungen sein.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.

Die Stadt Bünde kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ihre bestehenden Regelungen zum E-Payment erweitern. Hierbei sollte auch eine Aktualisierung bezüglich des mittlerweile eingestellten Giropays vorgenommen werden.

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde setzt für die Vollstreckung mehr Personal ein als die meisten anderen Vergleichsstädte. Dennoch gelingt es der Stadt nicht, den Bestand an Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren.

Eine Stadt sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte sie möglichst gering halten.

Werden Forderungen nicht beglichen, kann die Stadt diese in der Regel als eigene Vollstreckungsstelle nach dem Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW - VwVG NRW) betreiben. Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Vollstreckung nimmt daher die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen in Anspruch.

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,
- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außendienst sowie
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Bünde übernimmt im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung seit 2021 die Vollstreckung für die Städte Enger und Spenge. Sie generiert hierdurch Erträge in Höhe von 41.500 Euro.

Die Stadt Bünde setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 5,55 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,4 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 500.660 Euro in 2024.

Die Vollstreckungsforderungen können nicht nach den vollständigen Kriterien der gpaNRW ausgewertet werden. Dies ist auf die Auswertungsmöglichkeiten der verwendeten Fachsoftware in der Vollstreckung zurückzuführen. Daher können keine Kennzahlen mit Bezug zu den Vollstreckungsforderungen im interkommunalen Vergleich dargestellt werden. Die nicht vollständig plausibilisierbaren Kennzahlen können allerdings in die Analyse einfließen.

Kennzahlen Aufwendungen und Personalausstattung Vollstreckung 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro	k. A.	39,11	78,98	95,96	143	307	36
Vollzeit-Stellen je 10.000 EW	1,28	0,27	0,82	1,02	1,27	1,78	44

Unter Berücksichtigung der gelieferten Werte entstehen Aufwendungen in Höhe von 154 Euro je abgewickelte Vollstreckungsforderung für die Stadt Bünde. Die Aufwendungen liegen damit höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Diese Kennzahl hat zwei Einflussfaktoren: Die Zahl der Vollstreckungsforderungen sowie die Personalausstattung.

Je 10.000 EW (Einwohnerinnen und Einwohner) setzt die Stadt Bünde mehr Personal ein als rund 75 Prozent der Vergleichsstädte. Zu beachten ist, dass die Stadt auch die Vollstreckung für die Städte Enger und Spenge durchführt. Dies führt zu einem höheren Personalbedarf. Der Personalbestand hat sich durch die Übernahme der Vollstreckung nur unwesentlich erhöht (0,08 zusätzliche Vollzeit-Stellen im Eckjahresvergleich 2021/2024). Zusätzlich war das eingesetzte Personal in den vergangenen Jahren durch eine starke Fluktuation belastet. Stellenvakanzen werden bei der Datenerhebung berücksichtigt. Dennoch muss das Personal durch die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte viel Zeit aufwenden.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

Vollstreckungsforderungen sind alle von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen. Hinzu kommen ggf. Forderungen, die nicht gemahnt werden müssen und Forderungen von Dritten. Jede nicht durch Zahlung beglichene Forderung ist eine einzelne Vollstreckungs(haupt)forderung. Alle zur Hauptforderung zählenden Nebenforderungen werden gemeinsam mit der Hauptforderung als eine Vollstreckungsforderung gewertet.

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen setzen mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere Vorgehensweise in Kenntnis.

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Daten über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Vollstreckungsforderungen Bünde 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	2.552	2.985	3.036	2.810
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	2.617	3.322	3.786	4.505
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	2.469	3.385	3.753	3.248
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	115	278	416	710

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar eines Jahres in der **Stadt Bünde** sind im Eckjahresvergleich 2021/2024 angestiegen. Das ist vor allem auf die gestiegenen neuen Vollstreckungsforderungen zurückzuführen. Nach einer Softwareumstellung zum Jahr 2021 mussten die Abläufe zunächst neu eingerichtet werden. Die Zahl der Mahnungen ist deutlich gesunken, was auch zu geringeren Vollstreckungsforderungen führte. Ab 2022 befinden sich die abgewickelten Vollstreckungsforderungen wieder auf einem deutlich höheren Niveau.

In der Zeitreihe gibt es ungeklärte Differenzen, da sich die Entwicklung nicht im Zeitverlauf nachvollziehen lässt. Die Daten sind daher nicht in den interkommunalen Vergleich eingeflossen. Die Tendenz der Entwicklung ist aber grundsätzlich nachvollziehbar, weshalb eine Analyse auf der Grundlage erfolgen kann.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Bünde hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den abgewickelten Forderungen 2023 und in den bestehenden Forderungen am 01. Januar des Folgejahres wider.

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldenden an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	k. A.	383	615	964	1.203	1.964	39

Die Zahl der neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der **Stadt Bünde** ist im Betrachtungszeitraum angestiegen. Dennoch sind es nur rund 812 neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in 2024. Mehr als die Hälfte der Vergleichsstädte hat mehr neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle. Hier zeigt sich auch das Zusammenspiel mit dem Forderungsmanagement (vgl. 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen). Dieses verläuft grundsätzlich erfolgreich, so dass die nachfolgende Vollstreckung entlastet wird.

2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen kann die Stadt entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abwickeln. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden. Auf andere Weise erledigt werden Vollstreckungsforderungen durch Niederschlagung, Erlass, Ausbuchung, Rückgabe oder Rücknahme.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	k. A.	318	582	993	1.213	2.305	37

Die nicht vollständig plausibilisierten Zahlen der **Stadt Bünde** zeigen 585 abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle. Damit hat nur ein Viertel der Vergleichsstädte eine noch geringere Zahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle. Gerade bei der Abwicklung von Vollstreckungsforderungen zeigt sich die zusätzliche Belastung des Personals durch die hohe Fluktuation. Dadurch fehlt die Zeit für die originären Vollstreckungsaufgaben.

Die nachfolgenden Kennzahlen werfen einen vertieften Blick auf die Zusammensetzung der abgewickelten Vollstreckungsforderungen:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	16,50	46,04	59,42	71,37	84,02	37
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,00	0,98	3,02	5,98	17,05	39
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	3,03	15,97	24,35	31,32	50,35	39
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,00	31,66	37

Zur Einschätzung der Aufgabenerfüllung ist die erfolgreiche Abwicklung von entscheidender Bedeutung. Hier liegen der Stadt Bünde keinerlei Daten vor. Es können zwar Vollstreckungsforderungen ermittelt werden, diese entsprechen allerdings nicht den Kriterien der gpaNRW. Der Stadt ist keine Unterscheidung zwischen abgewickelten und erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsforderungen möglich. Damit kann auch keine Einschätzung außerhalb des interkommunalen Vergleichs erfolgen. Es lässt sich jedoch ein Anteil der Niederschlagungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen errechnen. Dieser liegt bei 5,94 Prozent. Im interkommunalen Vergleich hätte damit nur rund ein Viertel der Vergleichsstädte einen höheren Anteil an Niederschlagungen als die Stadt Bünde.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte festhalten, in welchem Umfang Vollstreckungsforderungen erfolgreich abgewickelt werden. Solche Auswertungen können wichtige Hinweise für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung bieten.

Rund 22 Prozent der abgewickelten Vollstreckungsforderungen gehen auf abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe zurück. Damit ist der Anteil leicht unterdurchschnittlich. Nur wenige mittlere kreisangehörige Städte übernehmen die Vollstreckung für Dritte. Der Anteil von acht Prozent der Stadt Bünde ist damit höher als bei den meisten anderen Städten. Auf die gesamte Vollstreckung bezogen spielt die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen für Dritte hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. Zudem birgt insbesondere ein hoher Anteil an Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Städte sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	k. A.	132	470	741	1.381	4.536	37

Nach Daten der **Stadt Bünde** liegt ein Bestand je Vollzeit-Stelle von 506 Vollstreckungsforderungen vor. Der Bestand ist, wie bereits festgestellt, im Eckjahresvergleich 2021/2024 angestiegen. 2021 waren es noch 401 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle. Der Anstieg erfolgt trotz Wegfall der WDR-Forderungen ab 2024. Damit steigt die Gefahr der Verjährung. Zudem kann die Bearbeitung älterer Forderungen zeitaufwendiger sein.

Die Last aus diesen Altforderungen ist interkommunal gesehen aber eher gering. Im interkommunalen Vergleich würde sich die Stadt Bünde unterdurchschnittlich einordnen. Da der Personalbestand wie bereits festgestellt bereits überdurchschnittlich hoch ist, könnten die Prozesse noch Optimierungspotenzial bieten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen nicht ansteigen zu lassen. Zu Optimierungspotenzialen sollte die Personalausstattung, aber auch die Abläufe betrachtet werden.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Stadt Bünde nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Jedoch ist deren Anteil an den Einzahlungen nur unterdurchschnittlich.	60	E1	Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Anteil der Lastschriften weiter zu steigern. Dies könnte sie durch verstärkte Werbung in städtischen Anschreiben und auf der Internetseite erreichen.	61
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Bünde vermeidet im Forderungsmanagement unnötige Prozessschritte. Jedoch gibt es keine schriftlich fixierten Regeln zum Forderungsmanagement.	64	E2	Die Stadt Bünde sollte eine Dienstanweisung für das Forderungsmanagement erlassen. Hierbei sollten Regelungen zu Zahlungszielen, Kassenzeichen und Zuständigkeiten festgehalten werden.	65
F3	Die Stadt Bünde bietet ein breites Spektrum an elektronischen Zahlungsmöglichkeiten an. Die anwendbaren Zahlungsmöglichkeiten hat die Stadt in einer Dienstanweisung geregelt. Aktuell bestehen aber noch keine weitergehenden Regelungen zum E-Payment.	66	E3	Die Stadt Bünde sollte ihre bestehenden Regelungen zum E-Payment erweitern. Hierbei sollte auch eine Aktualisierung bezüglich des mittlerweile eingestellten Giropays vorgenommen werden.	67
Vollstreckung					
F4	Die Stadt Bünde setzt für die Vollstreckung mehr Personal ein als die meisten anderen Vergleichsstädte. Dennoch gelingt es der Stadt nicht, den Bestand an Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren.	67	E4.1	Die Stadt Bünde sollte festhalten, in welchem Umfang Vollstreckungsforderungen erfolgreich abgewickelt werden. Solche Auswertungen können wichtige Hinweise für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung bieten.	72
			E4.2	Die Stadt Bünde sollte sich bemühen, den Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen nicht ansteigen zu lassen. Zu Optimierungspotenzialen sollte die Personalausstattung, aber auch die Abläufe betrachtet werden.	72

Tabelle 2: Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2021 bis 2024

Jahr	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2021	13.804	7.705	11.670	13.734	16.724	41.957	47
2022	11.266	7.605	11.919	14.244	16.778	41.739	47
2023	14.231	7.322	11.979	14.253	17.423	47.214	47
2024	14.325	7.287	12.151	13.852	18.913	40.412	47

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet Gremienarbeit stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Die überörtliche Prüfung der gpaNRW für das Prüfgebiet Gremienarbeit erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem sich u. a. die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weitere Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen in der Überarbeitung befanden. Die Prüfung greift den Normbestand des jeweiligen Jahres auf. Spätere Anpassungen des Landesgesetzgebers bleiben bei der Kennzahlenerhebung unberücksichtigt.

Darüber hinaus startete die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen in dem Jahr der Kommunalwahl 2025. Folglich bezieht sich das IKO-Vergleichsjahr 2024 auf den Zeitpunkt vor den Kommunalwahlen. Dort, wo es inhaltlich sinnvoll ist, stellt die gpaNRW Veränderungen und Entwicklungen, die sich durch die Kommunalwahl ergeben haben, dar.

Gremienarbeit

Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Bünde, trotz Reduzierung der Vertretungskörperschaft, zu dem Viertel der Städte mit den meisten Ratsmitgliedern. Eine Ursache dafür ist in der Einwohnerstärke aber auch an den Überhangmandaten zu finden.

Auch gehört die Stadt Bünde zu den Kommunen mit den meisten freiwilligen Fachausschüssen. In ihrem **Sitzungsmanagement** muss die Stadt deshalb viele Sitzungen bearbeiten. Der Verwaltungsaufwand könnte reduziert werden, indem Fachausschüsse sinnvoll zusammengelegt werden. Eine Orientierung an der Verwaltungsgliederung bietet weitere Synergieeffekte.

Die Stadt Bünde zahlt ihren Ratsmitgliedern eine Monatspauschale. Die Anzahl der Fraktions-sitzungen ist auf zwölf beschränkt. Verdienstausschlag-, Haushaltsentschädigung, Kinderbetreuungs- und Fahrtkosten wurden im Betrachtungszeitraum nicht beantragt. Deshalb sind die **Aufwendungen für Gremienarbeit** bei der Stadt Bünde vergleichsweise gering. Die dazu festgelegten Regelungen in der Hauptsatzung entsprechen teilweise nicht mehr den gesetzlichen Anforderungen. Deshalb sollte die Hauptsatzung zeitnah angepasst werden.

Die Stadt Bünde zahlt **Zuwendungen an Fraktionen** gemäß Erlasslage. Während Räumlichkeiten durch die Stadt zur Verfügung gestellt werden, müssen die Fraktionen mit dem Sockelbetrag und der Pro-Kopf-Pauschale alle übrigen Aufwendungen finanzieren.

Die Stadt Bünde hat die Gremienarbeit teilweise **digitalisiert**. Sie betreibt ein Ratsinformationssystem welches die papierlose Gremienarbeit ermöglicht. Diese Möglichkeit wird noch nicht von allen Gremienmitgliedern genutzt. Um auch in Krisenzeiten und Notlagen sicher agieren zu können sollte sich die Stadt Bünde mit den Anforderungen für digitale und hybride Gremiensitzungen weitergehender auseinandersetzen.

3.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben. Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Stadt Bünde. Die Arbeit der demokratisch gewählten Vertretungskörperschaften ist dabei vielschichtig. Sie wird durch Schlüsselakteure wie Parteien, Fraktionen, Verwaltung und Bürgerschaft geprägt. Die kommunale Gremienarbeit ist daher keine originäre oder alleinige Verwaltungstätigkeit, sondern ein Zusammenspiel der ehrenamtlichen Kommunalpolitik und der Verwaltung.

Die gpaNRW betrachtet den finanziellen Ressourceneinsatz im Zusammenhang mit nicht-monetären Aspekten sowie wesentlichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Wir analysieren hierbei auch, ob die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit einhält.

Die Prüfung untergliedern wir hierbei in

- die örtliche Gremienstruktur,
- das Sitzungsmanagement,
- die Aufwendungen für Gremienmitglieder,
- die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder,

- die Digitalisierung der Gremienarbeit sowie
- die Umsetzung der Veröffentlichungspflicht nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen (KorruptionsbG NRW).

Die gpaNRW gibt Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf. Gleichzeitig sensibilisiert sie die Städte für Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Digitalisierung in der Gremienarbeit.

Die gpaNRW hat die erforderlichen Daten erhoben und im Austausch mit der Stadt Bünde abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Bünde über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

Die örtliche Gremienstruktur wird durch die GO NRW und die im Kommunalwahlgesetz NRW (KWahlG NRW) festgelegten Vorgaben definiert.

→ Feststellung

Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Bünde zu dem Viertel der Kommunen mit der höchsten Anzahl freiwilliger Fachausschüsse.

Eine Stadt sollte eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit schaffen. Hierzu sollte sie nachstehende Anforderungen erfüllen:

- *Die Gremienstruktur sollte sich nach Möglichkeit an der Verwaltungsgliederung orientieren und verwandte Themenbereiche in Ausschüssen konzentrieren.*
- *Eine Stadt sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.*
- *Eine Stadt sollte die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisieren.*
- *Eine Stadt sollte gem. § 3 KWahlG NRW regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob sie die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduzieren kann (Verkleinerung des Stadtrates).*

Die Gremienstruktur einer Stadt wird unter anderem durch die Einwohnerzahl, die kommunale Selbstverwaltung sowie durch Wahlergebnisse beeinflusst. In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW die Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich dar.

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	48	30	38	40	48	62	83
Überhang-/ Ausgleichsmandate	8	0	0	0	7	16	83
Einzelratsmitglieder	2	0	0	1	2	4	83
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	75	5	47	61	82	212	82
Sachkundige EW*	32	0	0	7	17	85	83
Fraktionen	6	3	5	6	6	8	83
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	83
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	83
Freiwillige Fachausschüsse	9	2	5	6	8	11	83
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	5	28	82
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	83

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen startete im Jahr der Kommunalwahl 2025. Daher ist es möglich, dass sich die Gremienstrukturen im Vergleich zum Jahr 2024 verändert haben. Die nachfolgende vergleichende Darstellung der Gremienstruktur vor und nach der Kommunalwahl ermöglicht eine transparente Übersicht über strukturelle Veränderungen sowie organisatorische Weiterentwicklungen.

Vergleichende Darstellung der Gremienstruktur der Stadt Bünde vor und nach der Kommunalwahl 2025

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	48	41	7	0
Überhang-/ Ausgleichsmandate	8	1	7	0
Einzelratsmitglieder	2	1	1	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	75	73	2	0
Sachkundige EW*	32	31	1	0
Fraktionen	6	6	0	0
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	2	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	9	7	2	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0
Bezirksausschüsse	0	0	0	0

Die **Stadt Bünde** hat die pflichtigen Fachausschüsse auf zwei konzentriert indem Sie, wie die meisten Vergleichskommunen, den Haupt- und Finanzausschuss zusammengelegt hat. Auch der Rechnungsprüfungsausschuss stellt einen pflichten Fachausschuss dar. Gemäß § 5 Abs. 1 der Eigenbetriebsverordnung für das Land Nordrhein-Westfalen ist ein Betriebsausschuss zu bilden, wenn die Stadt Eingebtriebe oder eigenbetriebsähnliche Einrichtungen unterhält. Hierzu zählt der Baubetriebshof Bünde. Die örtliche Kinder- und Jugendhilfe wird durch das Jugendamt und den Jugendhilfeausschuss gemäß § 70 Abs. 1 Sozialgesetzbuch Achtes Buch (SGB VIII) wahrgenommen. Somit zählt der Jugendhilfeausschuss als weiterer Pflichtausschuss spezialgesetzlicher Art.

Daneben hat die Stadt Bünde nachfolgende freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Wirtschaftsförderung
- Schulausschuss
- Sportausschuss
- Planungsausschuss
- Ausschuss für Soziales und Integration
- Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten

- Verkehrsausschuss
- Kulturausschuss und
- Umwelt- und Klimaausschuss

Mit neun freiwilligen Fachausschüssen gehört die Stadt Bünde zu dem Viertel der Kommunen mit den meisten Fachausschüssen. Die Verwaltung teilt dazu mit, dass sie Ausschusstermine absagt, sofern keine Tagesordnungspunkte vorliegen. Dennoch erfordert die verwaltungsseitige Betreuung vieler Ausschüsse einen erhöhten Aufwand. Die Stadt muss dadurch viele Sitzungstermine vor- und nachbereiten (siehe hierzu die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel Sitzungsmanagement). Den Aufwand kann die Stadt reduzieren, indem sie Ausschüsse zusammenlegt. Orientieren sich die Ausschüsse an der Verwaltungsgliederung können weitere Synergieeffekte durch verbesserte Abstimmungsprozesse zwischen Verwaltung und Fachausschüssen erzielt werden.

→ Empfehlung

Der Rat der Stadt Bünde sollte eine Reduzierung der Anzahl von Fachausschüssen prüfen.

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend formale Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich. Mit dem Aspekt „Verkleinerung der Vertretungskörperschaft“ bilden wir ab, wie viele Städte im Vergleichsjahr die in § 3 KWahlG NRW geregelte Möglichkeit wahrgenommen haben, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, zu verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Die Aspekte „Neuzuschnitt der Gremien“ und „Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse“ beziehen sich darauf, ob Städte den Zuschnitt oder die Größe der Fachausschüsse nach der Kommunalwahl 2020 zum Zeitpunkt des Vergleichsjahres 2024 angepasst haben und ob die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse 2024 in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisiert wurden. Wenn sich nach der Kommunalwahl 2025 Änderungen ergeben haben, werden diese nach der Darstellung des interkommunalen Vergleiches erläutert.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Bünde	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	53 von 82
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	56 von 83
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	77 von 83

Die Verwaltung der Stadt Bünde sowie der Stadtrat haben sich bereits in der letzten Legislaturperiode mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der Kommunalwahl 2025 angepasst. So hat die Stadt ihre freiwilligen Ausschüsse um zwei Ausschüsse reduziert. Sie hat dazu den Planung-, Umwelt- und Klimaausschuss sowie den Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Kultur zusammengelt.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse waren im Vergleichsjahr 2024 klar in der Zuständigkeitsordnung der Ausschüsse des Rates der Stadt Bünde geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Bünde vor oder in der abgelaufenen Wahlperiode gemäß § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit in Anspruch genommen hat, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter zu verringern.

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter	4	0	0	4	6	10	82

Der Rat wurde durch die Satzung über die „Verringerung der zu wählenden Vertreter für den Rat der Stadt Bünde“ vom 20. Juni 2011 um vier Mitglieder von 44 auf 40 Mitglieder verkleinert. Im Vergleichsjahr 2024 hat die Stadt aufgrund der Überhangmandate 48 Mitglieder. Die Stadt Bünde hat somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch gemacht, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat ein vergleichsweise hohes Sitzungsaufkommen. Ursächlich hierfür ist vor allem die hohe Anzahl an Fachausschüssen.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

- *Formale Regelungsnotwendigkeiten zur Antragsstellung in ihrer Hauptsatzung/ Geschäftsordnung aufnehmen (wer darf Anträge stellen?).*
- *Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung regeln und die Prüfung der Eingabeberechtigungen durchführen.*
- *Die Sitzungshäufigkeit der Fachausschüsse auf das notwendige Maß beschränken und Mehrfachberatungen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden.*

Die gpaNRW betrachtet neben den Sitzungsterminen die Eingaben an den Rat einer Stadt, wie Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gemäß § 48 Abs. 1 S. 2 GO NRW. Ein Fünftel der Ratsmitglieder oder eine Fraktion kann Anträge zur Tagesordnung stellen. Die

Hauptsatzung oder Geschäftsordnung kann auch einzelnen Ratsmitgliedern oder Minderheiten das Recht geben, Anträge zu stellen.

In Fällen dringender Entscheidungen kann das reguläre Beschlussverfahren durchbrochen werden, um eine Eil- oder Dringlichkeitsentscheidung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Stadt zu gewährleisten.

Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch.

Zusätzlich betrachtet die gpaNRW die Bürgerbeteiligung durch Bürgerbegehren und -entscheide. Gemäß § 26 GO NRW können Bürgerinnen und Bürger beantragen, dass sie anstelle des Rates über eine Angelegenheit entscheiden.

Nachfolgend betrachten wir die Anzahl der Eingaben an den Rat im Zeitraum von 2020 bis 2024. Das Jahr 2025 wird nicht mitbetrachtet, da es aufgrund der Kommunalwahl nicht repräsentativ ist.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

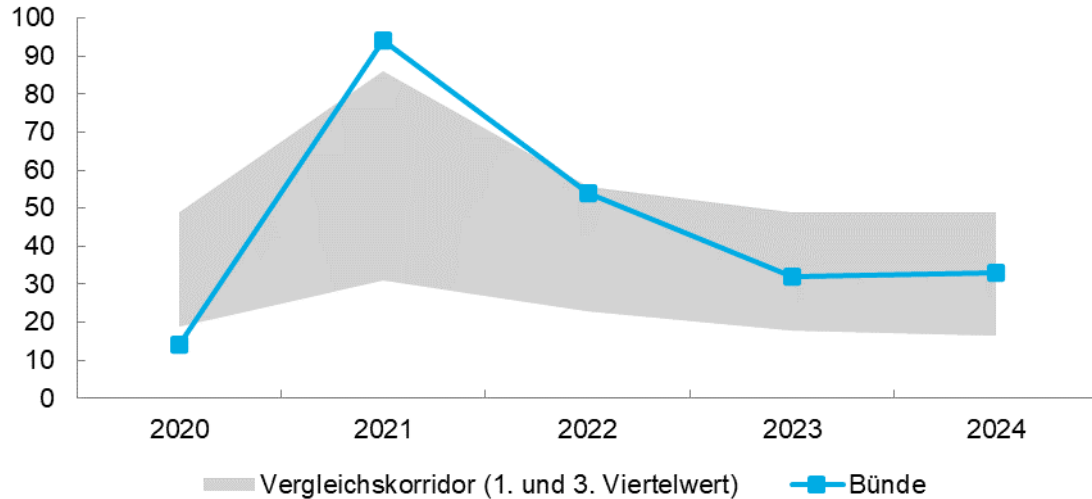
Grundzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	227	28	114	191	285	915	79
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	15	0	13	20	39	135	79
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	70
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	70
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	70
Anregungen und Beschwerden	14	0	8	17	43	269	79

In der **Stadt Bünde** sieht die Geschäftsordnung ein Antragsrecht vor. Danach können Vorschläge zur Tagesordnung von einem Fünftel der Ratsmitglieder oder einer Fraktion gestellt werden. Anträge zur Geschäftsordnung oder zur Sache können von jedem Ratsmitglied oder jeder Fraktion gestellt werden.

Die Stadt Bünde gehört zu der Hälfte der Kommunen mit den meisten Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Die meisten Anträge wurden in Bünde 2021 gestellt. Auch im interkommunalen Vergleich ist in diesem Zeitraum ein erhöhtes Antragsaufkommen zu verzeichnen. Neben der Neubildung der Gremien nach der Wahl ist dies vermutlich im Zusammenhang mit

der Corona-Pandemie zu sehen. Seit 2023 positioniert sich die Stadt bei der Anzahl der Anträge um den Median.

Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern 2020 bis 2024



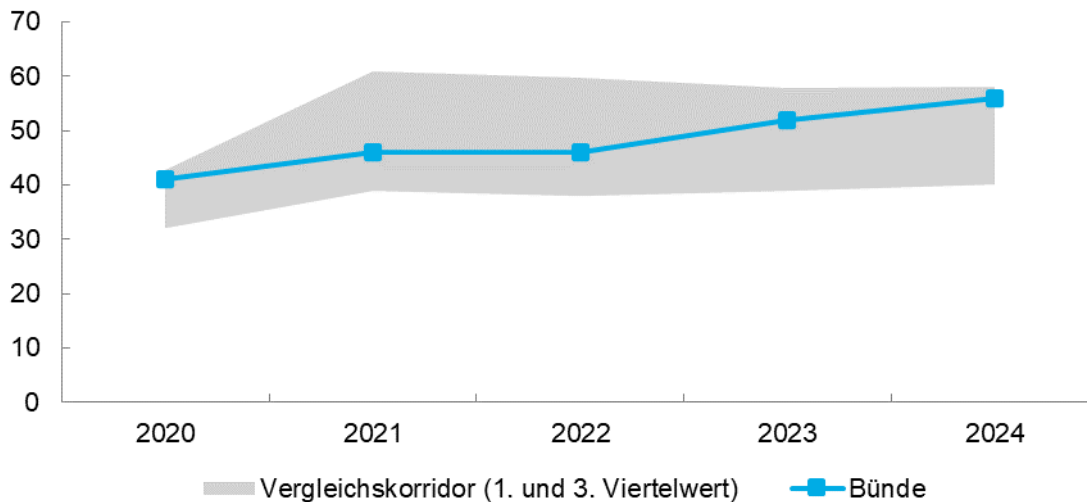
Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

In der Stadt Bünde hat der Rat den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt. Gemäß § 6 Abs. 1 der Hauptsatzung der Stadt Bünde können Anregungen und Beschwerden von Einwohnern gestellt werden, die mindestens drei Monate im Stadtgebiet wohnhaft sind. Für Anregungen und Beschwerden ist die Textform ausreichend. Damit entspricht die Hauptsatzung den gesetzlichen Regelungen.

Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob Antragsstellende die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllen. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb der letzten Wahlperiode. Wegen der Kommunalwahl wird das Jahr 2025 nicht berücksichtigt, da es nicht repräsentativ und mit den Vorjahren vergleichbar ist. Die Sitzungstermine 2020 bis 2024 stellen wir in der nachfolgenden Grafik im Zeitverlauf mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



Die Sitzungshäufigkeit hat bei der Stadt Bünde seit 2023 zugenommen. Eine Ursache für die Zunahme der Sitzungshäufigkeit ist darin zu sehen, dass der Betriebsausschuss ab dem Jahr 2024 neu zu bilden war. Darüber hinaus ist das hohe Sitzungsaufkommen vor allem der hohen Anzahl an Fachausschüssen geschuldet, auch wenn diese einzeln betrachtet nicht auffallend häufig tagen. Reduziert die Stadt ihre freiwilligen Fachausschüsse, so würden sich auch die Anzahl der Sitzungstermine verringern. Hier verweisen wir auf die Feststellung und Empfehlung zu Ziffer 3.4 Örtliche Gremienstrukturen.

Sitzungstermine 2024



→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, welche Maßnahmen sinnvoll sind, um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstaufschlag für Gremienmitglieder entsprechend der EntschVO NRW. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Ebenso sind die Fraktionszuwendungen in diesen Aufwendungen nicht enthalten. Diese analysiert die gpaNRW separat in Kapitel 3.7

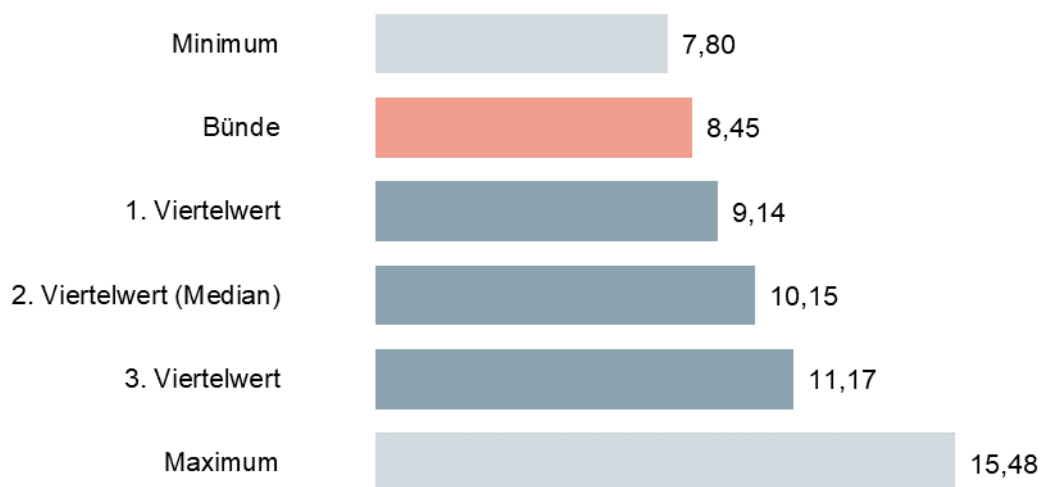
Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

- Die Stadt Bünde hat trotz zahlreicher Sitzungstermine vergleichsweise niedrige Aufwendungen für ihre Gremienarbeit.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Bünde sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausschluss, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Die **Stadt Bünde** hat keine Ortsvorstehende. Zudem wird keine Aufwandsentschädigung für Fraktionsvorsitzende oder die ehrenamtliche Vertretung der Hauptverwaltungsbeamtin gezahlt. Auch Kosten für Verdienstausschluss, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sind der Stadt Bünde nicht entstanden. Die Aufwendungen für Gremienmitglieder sind in nachfolgendem interkommunalem Vergleich daher gering.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 77 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Mitglieder kommunaler Gremien richten sich nach dem KWahlG NRW, der GO NRW und der EntschVO NRW in der jeweils gültigen Fassung. Einfluss auf die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder haben folgende Faktoren:

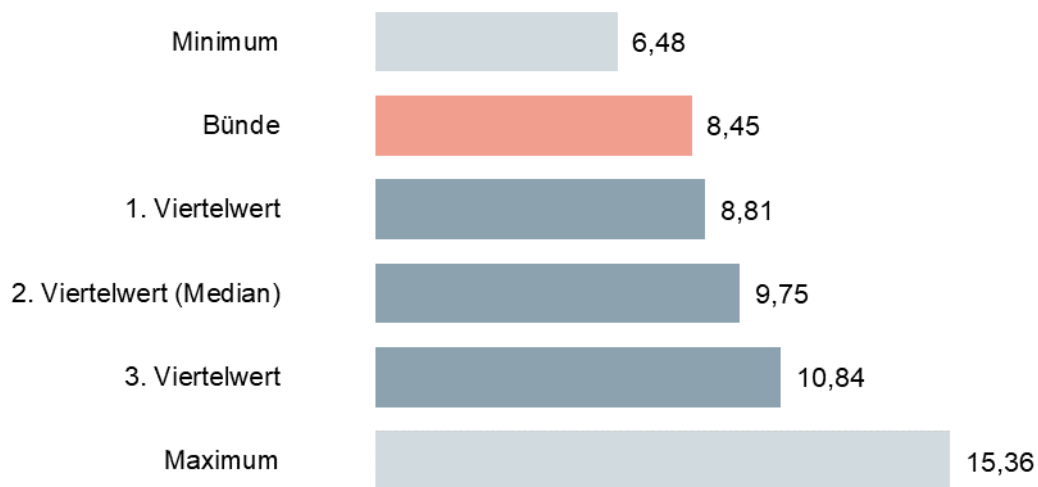
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
 - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
 - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
 - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- Die Anzahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen ist in der Stadt Bünde vergleichsweise niedrig. Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder sind deshalb geringer als in den meisten anderen Kommunen.
- **Feststellung**
Die Stadt Bünde hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder nicht beschränkt.

Eine Stadt sollte die Ratsarbeit entsprechend der rechtlichen Vorgaben gestalten, dazu sollte diese:

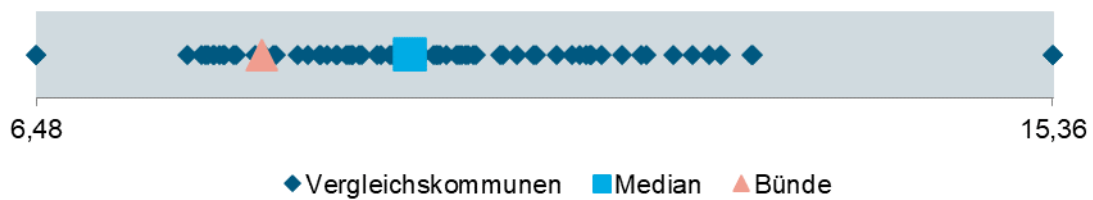
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

Für die **Stadt Bünde** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	7,95	5,54	7,98	8,81	9,64	13,94	77
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,46	0,00	0,38	0,67	0,98	2,17	72
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,04	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	72

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	1,96	75

Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich für das Betrachtungsjahr 2024 dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

Die Stadt Bünde hat sich für die Monatspauschale entschieden. Trotz der zahlreichen Sitzungstermine sind damit die Aufwendungen vergleichsweise gering.

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Bünde	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	50 von 83
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	33 von 83
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja*	79 von 81

* In der Hauptsatzung wurden die ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder gem. § 45 Abs. 3 S. 3 GO NRW.

In der Hauptsatzung hat die Stadt Bünde die ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohnende beschränkt. § 45 Abs. 3 Satz 3 GO NRW sieht eine verpflichtende Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung vor. Neben der pauschalierten Aufwandsentschädigung stehen Ratsmitglieder weitere Entschädigungszahlungen wie etwa der Verdienstausfall zu. Deshalb können auch bei einer Vollpauschale weitere Kosten entstehen, wenn Anzahl der übernahmefähigen Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder nicht beschränkt wird.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 Satz 3 GO NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr auch für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

Die Gremienmitglieder einer Stadt haben die Möglichkeit, Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO NRW zu beantragen. Die rechtliche Grundlage bildet die EntschVO NRW. Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW in den letzten Jahren sind mit dem Ziel der „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“ erfolgt.

Der Rat kann gemäß § 45 Abs. 2 GO NRW in der Hauptsatzung beschließen, dass die Stadt den Ratsmitgliedern sowie den Mitgliedern der Ausschüsse und Bezirksvertretungen zusätzlich zu den gesetzlichen und durch Rechtsverordnung festgelegten Vorgaben weitere ergänzende Leistungen gewährt. Darunter fallen z. B. ein Geldbetrag für die Anschaffung oder Nutzung eines IT-Geräts für den digitalen Sitzungsdienst, Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung, eine zusätzliche Unfallversicherung etc.

Des Weiteren kann der Rat einer Stadt Regelungen zum Umgang mit der Abrechnung von Verdienstausschlag, z.B. in einer Verdienstausschlagrichtlinie, beschließen. Eine solche macht die Abrechnung transparent, fördert die Gleichbehandlung aller Mandatsträgerinnen und Mandatsträger und gibt den abrechnenden Personen eine Basis zur Ausübung ihres Ermessens. Einheitliche Vordrucke zur Beantragung der Leistungen vereinfachen das Verfahren und stellen die Dokumentationspflicht der Stadt gleichmäßig sicher.

→ Feststellung

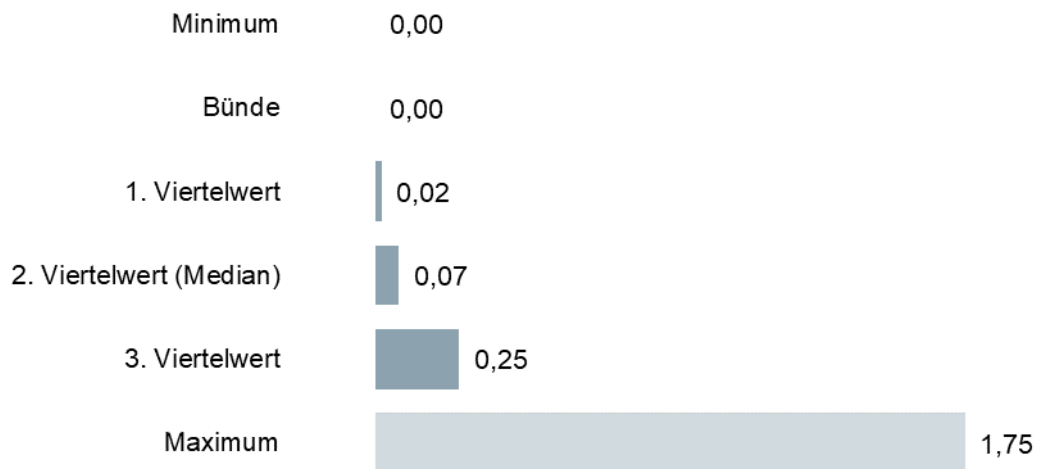
Die Stadt Bünde hat umfangreiche Regelungen zum Verdienstausschlag in ihrer Hauptsatzung getroffen. Es besteht Optimierungsbedarf beim Ersatz der Aufwendungen für die Betreuung und Pflege von bedürftigen Personen.

Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie

- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausschlag festlegen sowie*
- *einen Höchstsatz des Verdienstausschlages entsprechend der EntschVO NRW festlegen.*

Für die **Stadt Bünde** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen im Vergleichsjahr 2024 entsprechend der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Entschädigungen im Vergleichsjahr 2024 entsprechend der EntschVO NRW unterteilt nach Mandat dar.

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	73
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,23	72
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	71

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen an die Entschädigung für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Bünde	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	82 von 83
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	76 von 83

Die Stadt Bünde gewährt Verdienstausschlag-, Haushaltsentschädigung sowie Kinderbetreuungskosten gemäß den Regelungen der EntschVO NRW. Nach § 6 Abs. 1 Satz 2 EntschVO NRW entspricht der Regelstundensatz der Höhe des jeweils geltenden Mindestlohns. Von der Möglichkeit eine abweichende Regelung zu treffen, hat die Stadt Bünde gemäß § 6 Abs. 1 Satz 3 EntschVO NRW Gebrauch gemacht und den Regelstundensatz auf 15 Euro festgelegt (§ 10 Abs. 4 a der Hauptsatzung der Stadt Bünde). Zudem verweist die Stadt Bünde auf den Höchstbetrag nach § 6 Abs. 1 Satz 4 EntschVO NRW.

Für die Gewährung der Haushaltsführungsentschädigung sowie den Ersatz der Kosten einer notwendigen Pflege oder Betreuung von bedürftigen Angehörigen sind mit der Neuregelung der EntschVO nicht mehr die Zeiten mandatsbedingter Abwesenheit vom Haushalt, sondern die Zeiten der Ausübung des Mandats maßgeblich. Hiermit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass bei einer digitalen Teilnahme an einer Rats-, Bezirksvertretungs-, Ausschuss- oder Fraktionssitzung im Regelfall nicht von einer (körperlichen) Abwesenheit vom Haushalt auszugehen ist. Weder die Führung des Haushalts noch die Kinderbetreuung sollen zeitgleich mit der Teilnahme an einer Sitzung der genannten Gremien in digitaler Form erfolgen.

Die Stadt Bünde hat bisher keine Anträge auf Haushaltsführungsentschädigung oder Fahrkosten erhalten. Sofern diese beantragt werden, erstattet die Stadt eine Haushaltsführungsentschädigung für die Zeiten der Mandatsausübung. In der Hauptsatzung wird bisher noch die mandatsbedingte Abwesenheit gefordert.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte den Ersatz der Kosten einer notwendigen Pflege oder Betreuung von bedürftigen Angehörigen nicht von der Ausübung des Mandats abhängig machen und die Regelung in der Hauptsatzung anpassen.

Die Stadt Bünde hat mitgeteilt, dass sie nach der Kommunalwahl die Hauptsatzung ändern wird entsprechend den Regelungen der EntschVO NRW ändern wird.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen

kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“²² Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Erfüllung der im Erlass definierten angemessenen Mindestausstattung,
- Sicherstellung des verfassungsrechtlichen Auftrages der Fraktionen,
- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot sowie
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ definiert folgende Mindeststandards für die Zuwendungen an Fraktionen:

Räume: Die Verwaltung muss den Fraktionen angemessene Büro- und Sitzungsräume zur Verfügung stellen oder finanzieren. Kann die Verwaltung keine Räume bereitstellen, sind bei der finanziellen Erstattung die genannten Parameter und Nebenkosten zu berücksichtigen.

Geschäftsbedürfnisse für die laufende Fraktionsarbeit: Hierzu zählen Finanz- oder Sachmittel für Büromöbel und zeitgemäße IT-Ausstattung, orientiert an einem Standardarbeitsplatz der kommunalen Verwaltung. Zusätzlich müssen die Kosten für Bürobedarf, Porto, Internetanschluss sowie Technikbeschaffung und -wartung gedeckt werden.

Grundausrüstung an Print- und Onlinemedien: Dazu gehören lokale Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Diese Zugänge stellt die Stadt im Rahmen der Mindestausstattung nur der Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand, nicht jedoch allen Fraktionsmitgliedern zur Verfügung.

Mitgliedschaft in kommunalpolitischen Vereinigungen, die insbesondere der Fort- und Weiterbildung der Mandatstragenden dienen.

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

Die Berechnung der Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder basiert auf § 56 Abs. 3 GO NRW und der Rechtsprechung. Die Verwaltung muss dabei die Grundsätze der Chancengleichheit und des Gleichheitsgrundsatzes beachten. In der Praxis haben sich zweistufige Berechnungsmodelle etabliert, bei denen Städte einen Grundbetrag als Sockelbetrag und einen Pro-Kopf-Betrag je Fraktionsmitglied zahlen. Es gibt auch degressiv-proportionale Modelle. Bei finanziellen Zuwendungen sind Einzelratsmitglieder verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

- Die Stadt Bünde gewährt den Fraktionen und Einzelratsmitgliedern Zuwendungen gemäß geltender Erlasslage.

Eine Stadt sollte nach dem Erlass folgende Anforderungen an die Zuwendung an Fraktionen und Einzelratsmitglieder erfüllen:

²² <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

- Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.
- Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.
- Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.
- Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.
- Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.
- Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.
- Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.

In der **Stadt Bünde** gibt es im Jahr 2024 sechs Fraktion und zwei Einzelratsmitglieder. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Die Fraktionen erhalten größenunabhängig einen Sockelbetrag von 80 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 960 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 20 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 240 Euro jährlich.

In der Stadt Bünde entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen somit der oben beschriebenen Erlasslage.

Die nachfolgende Tabelle stellt die monetär geleisteten Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich für das Vergleichsjahr 2024 dar. Die gpaNRW hat bei der Darstellung die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt.

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	960	0,00	420	1.000	1.620	7.564	77
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	240	13,00	157	271	480	1.800	82

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Bünde erfüllt im Vergleichsjahr die Mindeststandards des Erlasses. Sie stellt den Fraktionen Räumlichkeiten zur Verfügung. Diese sind fest zugewiesen und können auch außerhalb der Öffnungszeiten der Verwaltung genutzt werden. Die Räume sind mit üblichen Büromöbeln und Büroeinrichtung ausgestattet. Weiterer Sachmittel sowie Kosten für Print- und Online-medien, Mitgliedschaften und Beratungsleistungen müssen von den Fraktionen durch die Fraktionszuwendungen finanziert werden. Die Einzelratsmitglieder erhalten keine Sachaufwendungen. Stattdessen erhalten diese eine monatliche Pauschale von 40 Euro.

Die Stadt Bünde erfüllt die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Bünde	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	35 von 83
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	82 von 83
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	78 von 83
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	71 von 83
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	77 von 83

Die Stadt Bünde hat zuletzt im Jahr 2020 eine Bedarfsermittlung durchgeführt. Dabei hat sie den Sockelbetrag von 80 Euro monatlich beibehalten und lediglich die Pro-Kopf-Pauschale von 10 auf 20 Euro monatlich erhöht. Davor wurden die Fraktionszuwendungen im Jahr 2014 angepasst. Die Auskömmlichkeit der Fraktionszuwendungen wird nach jeder Wahl in den Gremien besprochen, führt jedoch selten dazu, dass die Fraktionszuwendungen angepasst werden.

Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan der Stadt Bünde beigelegt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, z. B. durch den Einsatz von Ratsinformationssystemen in Kombination mit mobilen Endgeräten, forciert worden. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

Insbesondere während der COVID-19 Pandemie haben Städte zudem digitale oder hybride Gremiensitzungen immer wieder als mögliche Alternative zur Präsenzsitzung thematisiert bzw. auch tatsächlich durchgeführt.

Das Land NRW trägt dem Gedanken einer hohen Resilienz und der Arbeitsfähigkeit der Gremien in Krisenzeiten nunmehr Rechnung. Nach entsprechender Änderung der GO NRW sowie durch die Verordnung über die Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen kommunaler Vertretungen (Digitalsitzungsverordnung – DiGiSiVO) lässt das Land auch für die Vertretungskörperschaft und ihre Ausschüsse inzwischen digitale bzw. hybride Gremiensitzungen zu. Das eigentliche Zulassungsverfahren wird durch einen Antrag des Herstellers der zulassungspflichtigen Fachanwendung eröffnet.

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren²³.

Mit dem „Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ vom 13. April 2022 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Stadt gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47 a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde ermöglicht grundsätzlich eine digitale Gremienarbeit. Die formalen und technischen Anforderungen für digitale und hybride Sitzungen liegen noch nicht vor.

Eine Stadt sollte eine moderne und digitalisierte Gremienarbeit gewährleisten. Dazu sollte sie folgende Punkte umsetzen:

- *Ein öffentlich zugängliches digitales Ratsinformationssystem betreiben, das von Gremienmitgliedern über Endgeräte genutzt werden kann.*
- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem hochauflösenden Monitor oder Beamer mit kabelloser Bildübertragung und Mikrofonen, ausstatten.*

²³ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

- *Technische Vorkehrungen und formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a, 58 a GO NRW) für digitale und hybride Sitzungen treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).*

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen an die digitale Gremienarbeit im Vergleichsjahr 2024 dar:

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Bünde	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	83 von 83
Interner Vorlagenworkflow	Ja	55 von 83
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	83 von 83
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	83 von 83
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	51 von 83
Papierlose Gremienarbeit	Nein	77 von 83
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	26 von 83
Moderne Sitzungstechnik	Ja	71 von 83
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 83
Leistungsstarkes WLAN	Ja	82 von 83
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 83
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	12 von 73

Die **Stadt Bünde** verfügt über ein Ratsinformationssystem mit internem Vorlagenworkflow. Das Ratsinformationssystem ist über die Homepage erreichbar. Überwiegend nutzen die Gremienmitglieder diese Möglichkeit zur papierlosen Gremienarbeit. Die Stadt stellt den Ratsmitgliedern für die digitale Gremienarbeit mobile Endgeräte zur Verfügung. Diese werden nicht von allen Ratsmitgliedern beansprucht. Zukünftig sollen die Ratsmitglieder eine Wahlmöglichkeit zwischen der Gestellung eines städtischen Gerätes oder einem Zuschuss erhalten.

Der Sitzungssaal verfügt über moderne Sitzungstechnik und ein leistungsstarkes WLAN. Um digitale und hybride Gremiensitzungen durchführen zu können, muss Bünde noch weitere formale und technische Voraussetzungen schaffen. Die Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW bietet dazu weitere Informationen.

→ Empfehlung

Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Bünde mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen.

3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

Der Gesetzgeber hat im KorruptionsbG NRW die Veröffentlichungspflicht für die Gremienarbeit geregelt. Das KorruptionsbG NRW verpflichtet gemäß § 7 die Rats- und Ausschussmitglieder zur Angabe bestimmter Daten gegenüber der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten, die in geeigneter Form zu veröffentlichen sind. Hierunter fallen:

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
 - die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
 - die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
 - die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
 - die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.
- Die Stadt Bünde hält die Veröffentlichungspflichten nach KorruptionsbG NRW ein.

Eine Stadt muss die im KorruptionsbG NRW vorgegebenen Regelungen umsetzen und an eine zeitgemäße Gremienarbeit anpassen. Dafür sollte eine Stadt folgende Punkte erfüllen:

- *Eine Stadt muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder der Vertretungskörperschaft entsprechend dem KorruptionsbG NRW im Rahmen der Veröffentlichungspflichten regelmäßig Auskunft erteilen.*
- *Eine Stadt sollte die Auskünfte jährlich in geeigneter Form, bestenfalls digital, veröffentlichen.*

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW im Vergleichsjahr 2024 dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Bünde	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	82 von 83

Die **Stadt Bünde** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW im Ratsinformationssystem. Die veröffentlichten Angaben entsprechen § 7 KorruptionsbG NRW. Zu Beginn der Legislaturperiode erhalten die Gremienmitglieder einen Stammbogen. Darin weist die Stadt darauf hin, dass Gremienmitglieder selbstständig Änderungen im Ratsinformationssystem durchführen können und sollen. Zudem will die Verwaltung nach eigenen Angaben zukünftig regelmäßig an die Datenaktualität erinnern.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 - Gremienarbeit

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Bünde zu dem Viertel der Kommunen mit der höchsten Anzahl freiwilliger Fachausschüsse.	77	E1	Der Rat der Stadt Bünde sollte eine Reduzierung der Anzahl von Fachausschüssen prüfen.	80
Sitzungsmanagement					
F2	Die Stadt Bünde hat ein vergleichsweise hohes Sitzungsaufkommen. Ursächlich hierfür ist vor allem die hohe Anzahl an Fachausschüssen.	81	E2	Die Stadt Bünde sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, welche Maßnahmen sinnvoll sind, um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren.	84
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F3	Die Stadt Bünde hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder nicht beschränkt.	86	E3	Die Stadt Bünde sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 Satz 3 GO NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr auch für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.	88
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F4	Die Stadt Bünde hat umfangreiche Regelungen zum Verdienstaufschlag in ihrer Hauptsatzung getroffen. Es besteht Optimierungsbedarf beim Ersatz der Aufwendungen für die Betreuung und Pflege von bedürftigen Personen.	89	E4	Die Stadt Bünde sollte den Ersatz der Kosten einer notwendigen Pflege oder Betreuung von bedürftigen Angehörigen nicht von der Ausübung des Mandats abhängig machen und die Regelung in der Hauptsatzung anpassen.	91
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F5	Die Stadt Bünde ermöglicht grundsätzlich eine digitale Gremienarbeit. Die formalen und technischen Anforderungen für digitale und hybride Sitzungen liegen noch nicht vor.	95	E5	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Bünde mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen.	96

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet Personal, Organisation und Informationstechnik stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Bünde hat sich in den geprüften Punkten strategisch gut aufgestellt. Sie kann ihre Handlungsfähigkeit in allen Aufgabenbereichen teilweise kurzfristig sichern und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken. Viele Ideen befinden sich in der Umsetzung, orientieren sich an formalen Vorgaben und sind zum Teil bereits im Einsatz. Hierzu zählen insbesondere die Digitalisierungsstrategie oder das Prozessmanagement. Als Grundlage für ihre Weiterentwicklung sollte sich die Stadt klar definierte Strategien schaffen.

Im Bereich **Personal** hat die Stadt Bünde schon eine gute Grundlage geschaffen, um ihr Personal langfristig zu halten und zu stärken. Optimierungspotenziale bestehen noch bei der Personalplanung in der Verwaltung. 35 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bünde sind älter als 54 Jahre. Damit deren Wissen nicht verloren geht, sollte die Stadt Bünde ihr Wissensmanagement weiter ausbauen und pflegen. Weiterhin sollte die Stadt die Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in ihren Onboarding-Prozess aufnehmen. Dadurch ist es möglich, die Mitarbeitenden zu motivieren und als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer zu halten.

Im Bereich **Organisation** hat die Stadt Bünde ihre Aufgaben systematisch nach Relevanz priorisiert. Ein Prozessmanagement hat Bünde noch nicht vollständig implementiert. Dieses könnte zum Wissenserhalt und einem strukturierteren Vorgehen in der Verwaltung beitragen. Eine regelmäßige Stellenbemessung könnte die Stadt dabei unterstützen, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

Die **Informationstechnik** in der Stadt Bünde wird sowohl in Eigenregie als auch vom kommunalen Zweckverband betrieben. Eine IT-Strategie hat die Stadt noch nicht. Eine Digitalisierungsstrategie liegt der Stadt Bünde dagegen vor. Die Digitalisierungsstrategie „Bünde digitalisiert“ beinhaltet einen Fünf-Jahres-Plan, um die OZG-Umsetzungen durchzuführen. Im Bereich des IT-Service-Managements sollte die Stadt Bünde ein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement erarbeiten und in der Verwaltung implementieren. Im Bereich der IT-Sicherheit hat die Stadt Bünde einige Verfahrensweisen geregelt. Der Stadt fehlen jedoch grundlegende Konzepte, wie zum Beispiel ein IT-Sicherheitskonzept oder ein Notfallvorsorgekonzept.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Bereich Personal, Organisation und Informationstechnik (IT) ist darauf ausgerichtet, die Stadt dabei zu unterstützen, ihre Handlungsfähigkeit zur Erbringung ihres Dienstleistungsangebotes langfristig zu sichern. Wir prüfen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Städte Vorkehrungen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Städte gleichermaßen stehen:

- Fachkräftemangel,
- demografischer Wandel,
- gesellschaftlicher Wandel und Generationenwechsel,
- zunehmende und komplexer werdende Aufgaben,
- knapper werdende Finanzmittel,
- steigende Anforderungen an die Digitalisierung,
- hohe IT-Sicherheitsanforderungen und
- eine heterogene IT-Landschaft.

Die gpaNRW betrachtet die Handlungsfelder Personal, Organisation und IT zwar in einzelnen Unterkapiteln, aber nicht isoliert voneinander. Themenübergreifend stellt sie folgende Leitfragen in den drei Hauptkapiteln:

- Orientierungsrahmen: Hat die Stadt orientierungsgebende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- Personalressourcen: Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Stadt zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?

- Digitalisierungsniveau: Was hat die Stadt durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Wir beschränken uns in der Analyse auf ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Stadt unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Städte zudem in allen Prüfungsaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen zur Personalstruktur bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Den Erfüllungsgrad stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

4.4 Orientierungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet, sich proaktiv mit potenziellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinanderzusetzen. Eine Verwaltung benötigt einen eindeutigen Orientierungsrahmen, aus dem das Aufgabenportfolio, die hierfür erforderlichen Ressourcen und die Art der Aufgabenerledigung sowie ihre Priorisierung abgeleitet werden.

Städte sind in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihres Orientierungsrahmens grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken in den Bereichen Personal, Organisation und IT nutzen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Risiken zu minimieren:

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

Letztendlich muss die organisatorische und konzeptionelle Arbeit der Stadt aber auch in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die gpaNRW prüft daher zu ausgewählten

Teilaspekten, inwiefern die Stadt bereits zweckmäßig Ziele setzt und Maßnahmen plant oder ergriffen hat.

4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

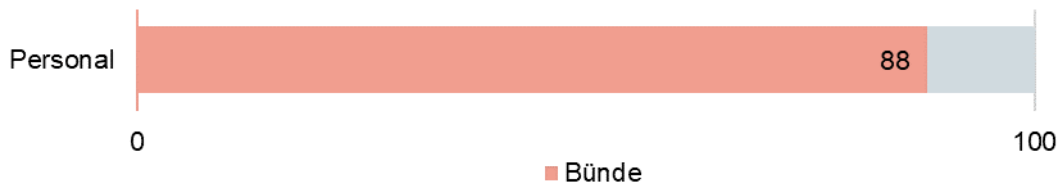
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,
- individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen plant und umsetzt,
- Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifiziert und entsprechend entwickelt sowie
- Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, -bindung, -gesundheit und Arbeitssicherheit einsetzt.

Schriftliche Rahmenvorgaben, Konzepte, Arbeitshilfen und Fachanwendungen geben dabei einen Orientierungsrahmen, der die Personalabteilung unterstützen sollte.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Bünde** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

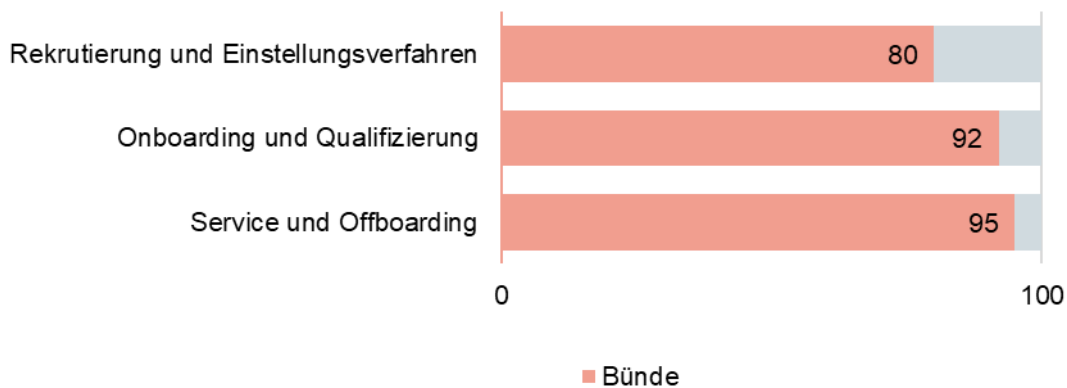


In den interkommunalen Vergleich sind 38 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 86 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Personalbereich zu optimieren.

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

→ Feststellung

Die Stadt Bünde erfasst zurzeit nur altersbedingte Fluktuationsgründe bei ihren Personalabgängen. Insbesondere bei der Personalplanung der Stadt Bünde gibt es Optimierungspotenziale.

Eine Stadt sollte Personalabgänge rechtzeitig erkennen können und eine strategische Nachfolge regeln. Sie sollte attraktiv für potenzielle Bewerbende sein und das Einstellungsverfahren für Bewerbende ansprechend gestalten.

Die **Stadt Bünde** ordnete sich im Vergleich mit 80 Prozent im unteren Bereich der Vergleichsstädte ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt 90 Prozent der geprüften Kriterien.

Bei den mittel- und langfristigen Personalveränderungen erfasst die Stadt zurzeit nur Altersfluktuationen und hat diese in den Haushaltsplänen hinterlegt. Bei nicht vorhersehbaren Fluktuationsgründen reagiert die Stadt erst beim Eintreten der Gründe. Solche Gründe können zum Beispiel, Kündigungen, Versetzungen oder Freistellungen sein. Diese Personalveränderungen und insbesondere Personalabgänge plant die Stadt somit bislang nicht ein. Eine detailliertere und systematische Prognose zur Personalfluktuation würde die Personalplanung der Stadt verbessern.

Im Bereich Personal erledigt die Stadt einige Aufgaben in Kooperation mit anderen Städten. Hierzu zählen Aufgaben im Bereich der Vollstreckung und vorbeugender Brandschutz. Dadurch kann die Stadt mit höherer Wahrscheinlichkeit sicherstellen, dass Aufgaben trotz unbesetzter Stellen erfüllt werden.

Das ehrenamtliche Engagement zur Aufgabenerfüllung wird von der Stadt Bünde mit der eingeführten Ehrenamtskarte gefördert. Durch die Unterstützung ehrenamtlicher Kräfte kann die Stadt zum Beispiel den eigenen Personalbedarf in unterschiedlichen Aufgabenbereichen senken.

Die Stadt Bünde bildet sowohl Verwaltungsfachkräfte als auch Fachkräfte in technischen Berufen aus. Ebenfalls ermöglicht die Stadt Personen mit fachfremden Qualifikationen einen Quereinstieg in die öffentliche Verwaltung. So hat sie für die Nachbesetzung von Stellen eine breitere Basis an möglichen Bewerbenden.

Zusammenarbeiten mit anderen Städten zur Personalgewinnung gibt es nicht. Jedoch schreiben die Städte des Kreises Herford und der Kreis Herford ihre Ausbildungsplätze gleichzeitig aus.

Die Stadt Bünde nutzt eine Fachsoftware zum Bewerbungsmanagement. Damit stellt sie Bewerberinnen und Bewerber mit ihren Qualifikationen, Eigenschaften und Berufserfahrungen gegenüber und führt Auswertungen durch. Die Gegenüberstellung erleichtert der Stadt, eine Entscheidung bei der Bewerberauswahl zu treffen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ihre Personalplanung optimieren, indem sie neben der altersbedingten Fluktuation weitere Möglichkeiten für Personalabgänge oder -veränderungen berücksichtigt.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde sichert die systematische Weitergabe des vorhandenen Wissens durch ein strukturiertes Verfahren. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der gezielten Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboardings konkret festlegen und verschriftlichen. Individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen sollte sie planen und umsetzen. Sie sollte Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifizieren und entsprechend entwickeln.

Die **Stadt Bünde** ordnete sich im Vergleich mit 92 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädte ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt 83 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Bünde hat ein strukturiertes Verfahren zur Weitergabe des vorhandenen Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an neue Kolleginnen und Kollegen etabliert. Ab dem 61. Lebensjahr händigt die Stadt den Mitarbeitenden Merkblätter aus, in denen sie Themenpunkte aufnehmen sollen, die für die Nachfolge wichtig sind.

Mit den Mitarbeitenden führt die Stadt nur anlass- beziehungsweise bedarfsbezogene Gespräche über ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Die Mitarbeitenden müssen selber aktiv auf die Personalabteilung zugehen, wenn sie ein Gespräch über ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten wünschen. Gespräche anlässlich der leistungsorientierten Bezahlung (LOB-Gespräche) finden in der Stadt Bünde nicht statt.

Die Stadt Bünde ermöglicht ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im städtischen Intranet und bei Neueinstellungen zusätzlich mit Hilfe einer Begrüßungs-E-Mail-Zugang zu notwendigem Wissen und Dienstanweisungen. Ein schriftliches und strukturiertes Verfahren existiert hier doch nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte regelmäßige und strukturierte Entwicklungs- und Karrieregespräche mit ihren Mitarbeitenden führen.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde hat eine Grundsatzerklärung gegen die Gewalt am Arbeitsplatz erstellt. Explizite Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein konkretes Leitbild existieren nicht.

Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboardings konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Bünde** ordnet sich im Vergleich mit 95 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädte ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 86 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Bünde hat noch keine Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und ein schriftliches Leitbild erarbeitet. Zurzeit existiert lediglich eine Grundsatzerklärung gegen die Gewalt am Arbeitsplatz. Dennoch hat die Stadt Maßnahmen im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement ergriffen. In den Bereichen Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und Brandschutz wird die Stadt durch Fachunternehmen betreut. Mit allen beteiligten internen und externen Stellen finden jährlich vier Arbeitsschutzausschuss-Sitzungen statt. Darüber hinaus erfolgen regelmäßig wiederkehrend Präsenz-Schulungen für Ersthelfer, Brandschutz- und Evakuierungshelfer. Ab 2025 werden diese Unterweisungen über eine Software digital

durchgeführt. Auch im Bereich des Gesundheitsmanagements gibt es unterschiedliche Angebote, wie zum Beispiel jährliche Gesundheitstage, Untersuchungen, Übungen und Vorträge.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Bünde stehen unterschiedliche Organisationsmodelle sowie Arbeitszeitmodelle zur Verfügung. Die Stadt Bünde bietet hier zum Beispiel Homeoffice, mobiles Arbeiten oder Projektarbeiten sowie Gleit- und Teilzeitmodelle oder ein Sabbatical an.

Für das Offboarding hat die Stadt Bünde schriftliche Regelungen oder Maßnahmen zur Sicherstellung der Rückgabe von Verwaltungseigentum erstellt. Kündigen Mitarbeitenden erhalten diese eine Kündigungsbestätigung mit dem Hinweis, städtisches Eigentum wieder auszuhändigen. Gleichzeitig wird die EDV über die Kündigung informiert. Diese kümmert sich um die tatsächliche Rückgabe des städtischen Eigentums.

Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter führt die Stadt Bünde Austrittsgespräche durch, um die Ursachen und Gründe der Kündigung herauszufinden. Austrittsgespräche können dem Arbeitgeber Hinweise zu den Gründen des Arbeitgeberwechsels liefern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein schriftliches Leitbild mit konkreten Prinzipien oder Leitsätzen erstellen.

4.4.2 Organisation

Die Organisation einer Stadt ist von zentraler Bedeutung, da sie maßgeblich zur Effizienz, Transparenz und Bürgernähe der Verwaltung beiträgt. Die hierfür zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden sorgen u. a. für den Orientierungsrahmen, der maßgeblich zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Stadt beiträgt, indem sie

- Ziele, Standards und Richtlinien entwickeln, die eine einheitliche Qualität der Dienstleistungen sicherstellen,
- die Aufgaben und Verwaltungsprozesse vollständig erfassen, priorisieren und optimal ausrichten sowie
- Stellenanalysen, Stellenbemessungen und Personalbedarfsberechnungen durchführen.

Ein wesentliches Instrument, um die Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf die Verwaltungsziele auszurichten, ist dabei die Prozessgestaltung. Eine Standardisierung in den Prozessen trägt dazu bei

- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und

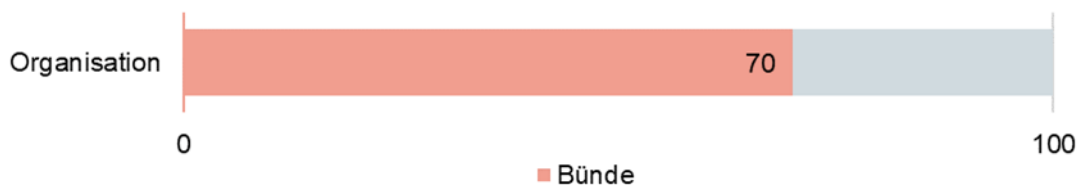
- rechtliche Risiken zu minimieren.

Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine Stadt beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Bünde** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

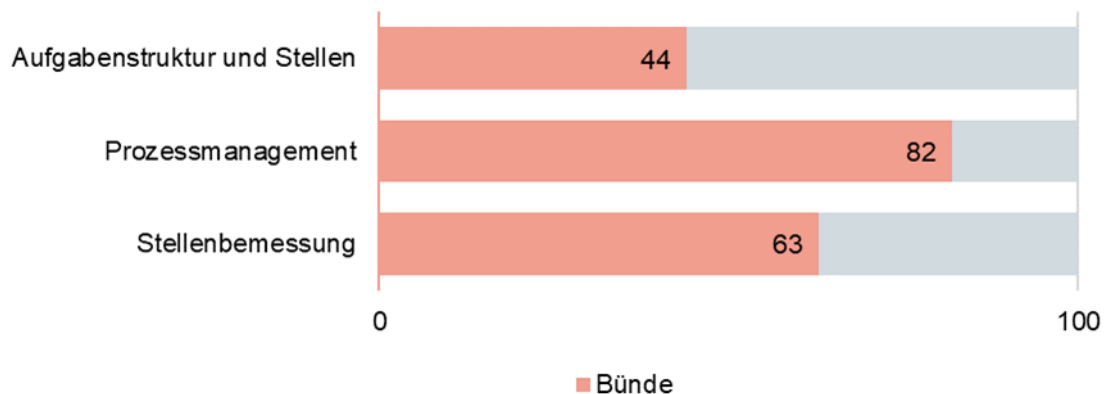


In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Organisationsbereich zu optimieren.

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Der Stadt Bünde erschweren unvollständige Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen ihre Steuerungsmöglichkeiten. Aufgaben priorisiert die Stadt systematisch nach Relevanz. Es fehlen Vorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität, so dass ein zielgerichteter Ressourceneinsatz erschwert ist.

Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Die **Stadt Bünde** ordnete sich im Vergleich mit 44 Prozent im unteren Bereich der Vergleichsstädte ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt 74 Prozent der geprüften Kriterien.

In der Stadt Bünde erfolgt eine Priorisierung der Aufgabenerledigung. Die zu erledigenden Aufgaben ordnet die Stadt systematisch nach Relevanz. In der eingesetzten Visualisierungssoftware sind alle Aufgaben dokumentiert und priorisiert. Zu jeder dieser Aufgaben liegen Prozess-Steckbriefe vor. In diesen Steckbriefen sind die Aufgaben detailliert beschrieben und erläutert. Nach Aussage der Kommune sind aufgrund von mangelnden Personalressourcen keine Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität gesetzt.

Scheiden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Stadt Bünde aus, stößt die Stadt nach eigener Aussage aufgrund fehlender Personalkapazitäten keine aufgabenkritische Betrachtung der zu erledigenden Aufgaben an.

Vereinzelte existieren Stellenbeschreibungen, sowie ein Anforderungsprofil und eine Stellenbewertung. Nach Aussage der Stadt fehlt es jedoch an Personalressourcen, um für jede Stelle eine aktuelle Stellenbeschreibung sowie ein Anforderungsprofil und eine Stellenbewertung zu

erstellen. Zurzeit befasst sich die Stadt mit dem flächendeckenden Aufbau von Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und Stellenbewertungen. Die Stadt bewertet und beschreibt ihre Stellen dann, wenn Mitarbeitende einen Antrag auf eine Stellenbewertung stellen oder eine Stelle neu zu besetzen ist. Auch bei Aufgabenveränderungen erfolgt regelmäßig eine Stellenbewertung.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte als Basis für ihre organisatorische Weiterentwicklung das Ziel weiterverfolgen, für alle Stellen Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen zu erstellen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Das Prozessmanagement der Stadt Bünde bietet eine gute Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. In einzelnen Punkten kann sich die Stadt noch verbessern. Kennzahlen zur Messung der Effizienz einzelner Prozesse hat sie noch nicht definiert.

Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN²⁴ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Bünde** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädte ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt mindestens 63 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Bünde hat ein Prozessmanagement teilweise etabliert. Das Prozessmanagement wird zentral im Amt für Organisation, Digitalisierung und IT organisiert. Die anderen Ämter sind bei der Erstellung und Bearbeitung von Steckbriefen, den Modellierungen sowie den Analysen und Verbesserungen der Prozesse regelmäßig eingebunden. Zurzeit wird ebenfalls im Bürgerbüro der Stadt Bünde dezentral modelliert. Der Stadt liegt eine abgestimmte Modellierungskonvention „Einführung von Prozessemanagement@OWL“ vor. Die Modellierungskonvention wurde von einem externen Dienstleister erstellt. Laut Aussage der Kommune stehen nicht ausreichend Ressourcen für einen Ausbau zu einem verwaltungsweiten Prozessmanagement zur Verfügung.

Darüber hinaus möchte die Stadt Bünde ein Wissensmanagement aufbauen und die Digitalisierung weiter vorantreiben. Im Rahmen von internen Organisationsuntersuchungen nutzt sie interkommunale Prozessbibliotheken und externe Unterstützungen. Mithilfe der Ergebnisse solcher Untersuchungen möchte die Stadt Bünde ihre Prozesse optimieren.

Konkrete Kennzahlen zur Messung der Effizienz einzelner Prozesse hat die Stadt Bünde noch nicht erstellt. Mögliche Kennzahlen könnten zur Messung der Effizienz einzelner Prozesse zum Beispiel die Ermittlung der Bearbeitungszeit, Kosten pro Dienstleistung oder die Kundenzufriedenheit sein. Dennoch erfolgt eine Soll-Ist-Prozessanalyse. Dabei untersucht die Stadt die

²⁴ Business Process Model and Notation

Prozesse auf Medienbrüche, die Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten und Personen und verzichtbare Prozessschritte. Auszubildenden der Stadt werden in ihrer Ausbildungszeit den Bereich Prozessmanagement in der Stadt Bünde, um einen Einblick in das Prozessmanagement zu erhalten.

Zur Visualisierung von Prozessen nutzt die Stadt Bünde eine Fachsoftware für Prozessaufnahmen und -analysen

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte Kennzahlen zur Messung der Effizienz von Prozessen bilden und ihr Prozessmanagement weiter vorantreiben. Darüber hinaus sollte sie beim Prozessmanagement die einzelnen Ämter und Abteilungen der Stadt weiter stärker miteinbeziehen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.

Eine Stadt sollte den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf mindestens einmal jährlich auswerten, um Handlungsbedarf zu erkennen. Die Auswertung sollte Fluktuationen sowie Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung bezüglich Mengen, Standards und rechtlicher Vorgaben umfassen.

Die **Stadt Bünde** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 63 Prozent exakt im Mittelfeld ein.

In der Stadt Bünde erfolgen Stellenbemessungen nur nach Bedarf. Insbesondere dann, wenn Gesetzesänderungen eine Neubemessung erfordern. Eine Gesamtorganisationsuntersuchung wurde in den letzten Jahren nicht durchgeführt.

Die Daten für die Stellenbemessungen erhebt die Stadt Bünde mit Hilfe von eigenen Fallzahlen oder durch Vergleiche der KGSt. Nach Abschluss von Stellenbemessungen erfahren die betroffenen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber das Ergebnis.

Die Stellenbemessungen verschriftlicht die Stadt mit Hilfe gängiger Office-Produkte.

Explizite Ziele oder schriftlichen Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach einer Stellenbemessung liegen in Bünde nicht vor. Ziele könnten zum Beispiel die Steigerung der Effizienz oder eine Erhöhung der Mitarbeitenden- und Bürgerzufriedenheit sein. Damit fehlt der Stadt die Verbindlichkeit für die Umsetzung der Ergebnisse. Die Stadt Bünde verfolgt als Ziel einer Stellenbemessung, dass die Aufgaben einer Stelle mit dem erforderlichen Personal erledigt werden können. Nach einer Stellenbemessung führt die Stadt die erforderlichen gesetzlichen und rechtlichen Organisationsmaßnahmen durch.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.

4.4.3 Informationstechnik

Die gpaNRW prüft den Orientierungsrahmen im Kontext der IT anhand nachstehender Aspekte:

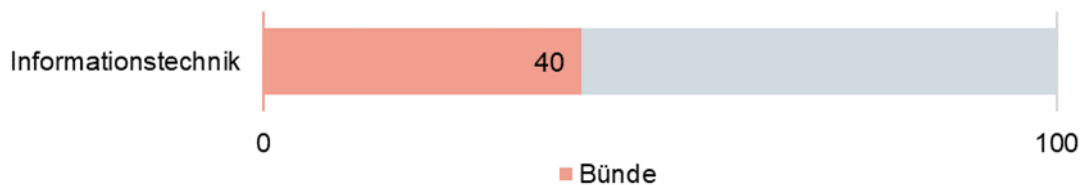
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, um den Bedürfnissen der Nutzenden gerecht zu werden und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Dabei spielt die IT-Sicherheit eine entscheidende Rolle, da sie die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Daten und Systemen schützt. Ohne eine solide Sicherheitsarchitektur können weder IT- noch Digitalisierungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden, da sie durch Cyberangriffe, Datenverlust oder andere sicherheitsrelevante Vorfälle gefährdet wären.

Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Bünde** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

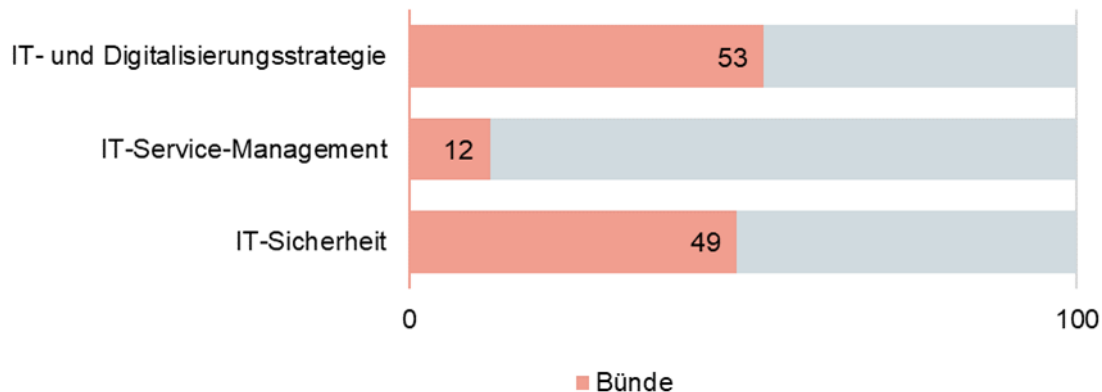


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 69 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für die IT zu optimieren.

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

→ Feststellung

Der Stadt Bünde liegt eine Digitalisierungsstrategie vor. Eine IT-Strategie hat sie noch nicht formuliert. Mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz hat sich die Stadt Bünde bereits beschäftigt.

Eine Stadt sollte zu folgenden Aspekten ihrer IT und digitalen Transformation verbindliche strategische Vorgaben festlegen und an konkreten Zielvorgaben ausrichten:

- *Ausstattungs- und Entwicklungsziele,*
- *Steuerungsstrukturen,*
- *Personalqualifizierung,*
- *Beschaffungen im IT-Umfeld sowie*
- *den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI).*

Sie sollte auch den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.

Darauf aufbauend sollte eine Stadt einen organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen (IT-Betriebsmodell) wählen, der geeignet ist, IT-Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst flexibel an strategischen Zielen auszurichten.

Die **Stadt Bünde** ordnet sich im Vergleich mit 53 Prozent im unteren Bereich ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 71 Prozent.

Die Stadt Bünde hat für ihren IT-Bereich noch keinen strategischen Rahmen mit Kernzielen festgelegt. Eine IT-Strategie liegt der Stadt nicht vor. Ziele zur Ausstattung und Entwicklung und Strategien zum Sourcing, zur Governance-Struktur oder zur IT-Personalentwicklung liegen ebenfalls nicht vor.

Die Stadt hat einen aktuellen Überblick über ihre IT-Sachkosten. Bei der Ermittlung der IT-Personalkosten und der IT-Ausstattung ist nur geringer Rechercheaufwand notwendig. Im IT-Bereich führt die Stadt wöchentliche Meetings durch. Sie hat keine Kennzahlen zum IT-Controlling formuliert, jedoch bereits Meilensteine definiert.

Im Bereich der Digitalisierung hat die Stadt Bünde Kernziele und detaillierte Ziele in ihrer Digitalisierungsstrategie „Bünde digitalisiert“ formuliert. Die Stadt richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben des OZG. Die Digitalisierungsstrategie ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich. Die Stadt Bünde hat einen Fünf-Jahresplan erstellt, um die OZG-Umsetzungen durchzuführen.

Die vom Dienstleister in Rechnung gestellten Dienstleistungen und Kosten orientieren sich an dem tatsächlichen IT-Leistungsumfang. Die Stadt kann dabei flexibel Leistungsangebote des Dienstleisters buchen und stornieren.

Die Stadt Bünde hat sich schon mit der Einführung und Nutzung von KI-Technologien beschäftigt. Eine Einführung und Nutzung von KI-Technologien wird in interkommunaler Zusammenarbeit mit der OWL-IT aufgebaut. Zurzeit wird eine Dienstweisung erstellt und Schulungen für die Mitarbeitenden geplant.

→ **Empfehlung**

Im Bereich der IT und zum Umgang mit künstlicher Intelligenz sollte die Stadt Bünde Ziele festlegen und verschriftlichen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde hat noch kein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement eingeführt.

Eine Stadt sollte Steuerungsstrukturen und -prozesse etablieren, die eine wirtschaftliche und anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten gewährleisten. Daraus leiten wir folgende Einzelanforderungen ab:

- Projektmanagement: *Eine Stadt sollte Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.*
- Anforderungsmanagement: *Eine Stadt sollte gewährleisten, dass sie alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral steuert, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.*
- Lizenzmanagement: *Eine Stadt sollte sicherstellen, dass sie Softwarelizenzen verwaltungsweit bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt, um Risiken zu begrenzen.*
- Störungsmanagement: *Eine Stadt sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.*

Die **Stadt Bünde** hat im Vergleich mit zwölf Prozent den niedrigsten Erfüllungsgrad aller Vergleichsstädte. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 64 Prozent.

Mit dem Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Lizenzmanagement und Störungsmanagement hat sich die Stadt Bünde nicht oder kaum beschäftigt.

Im Bereich des **Projektmanagements** wird in der Stadt Bünde nur eine finanzielle Planung erstellt. Weitere Planungen oder allgemeine Projektmanagementmethoden wendet die Stadt nicht an.

Nach Aussage der Stadt hat sie sich beim **Anforderungsmanagement** aufgrund von fehlenden Personalkapazitäten noch keine Strategie zu ihren IT-Anforderungen gemacht.

Der Bereich **Lizenzmanagement** befindet sich zurzeit im Aufbau.

Im Bereich des **Störungsmanagements** nimmt der Dienstleister Störungen in einem formalen Prozess auf und bearbeitet diese. Nur für kritische Anwendungen existieren Service Level Agreements (SLAs). 2025 wurde in der Stadt Bünde ein Service-Desk und ein Ticketsystem eingeführt. Die Ansprechpartner sind über zentrale Rufnummern erreichbar. Mit einem Ticketsystem nimmt die Stadt die Störungen auf. Eine Auswertung der Störfälle ist bis jetzt noch nicht erfolgt, weil sich das Ticketsystem mit den aufgenommenen Störfällen noch in der Anfangsphase befindet.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte ein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagements erarbeiten und einführen.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat in der IT-Sicherheit einige Verfahrensweisen geregelt. Jedoch fehlen der Stadt schriftliche Konzepte, wie zum Beispiel ein IT-Sicherheitskonzept oder ein Notfallvorsorgekonzept.

Eine Stadt sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Stadt mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.

Die **Stadt Bünde** ordnet sich im Vergleich mit 49 Prozent im unteren Bereich ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 67 Prozent.

Im Bereich der IT-Sicherheit hat die Stadt Bünde bereits einige strategische Vorgaben und Prozesse mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Allerdings fehlt es an einigen grundlegenden Konzepten. Unter anderem wurde bisher kein IT-Sicherheitskonzept erstellt. Auch eine IT-Sicherheitsleitlinie besteht zurzeit noch nicht.

Im Bereich der Notfallvorsorge wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Allerdings fehlt es bisher noch an einem Gesamtkonzept für die Notfallvorsorge.

Eine formalisierte Dokumentation ist die Basis, um einen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht nur von einzelnen Personen abhängig sind. Auch im Schadensfall (z. B. Datenleck, Cyberangriff), kann die Verwaltung so nachweisen, dass sie angemessene Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann im rechtlichen Kontext wichtig sein, um Haftungsrisiken zu minimieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren und Konzepte erstellen.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Daher stellen wir die Ergebnisse hier lediglich zusammenfassend dar. Detaillierte Handlungsoptionen hat die gpaNRW dokumentiert und mit der Stadtverwaltung im Prüfungsverlauf eingehend kommuniziert.

4.5 Personalressourcen

Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der oft ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Diese zu erwartenden starken altersbedingten Personalfluktuationen innerhalb der Verwaltung und die Veränderungen des kommunalen Leistungsangebotes erfordern einen zielgerichteten Umgang mit den Personalressourcen. Steigende Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit hat auch, dass es den Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

→ **Feststellung**

Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Bünde mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen. Die quantitative Personalausstattung ist im interkommunalen Vergleich gering.

Eine Stadt sollte über bedarfsgerechte Personalressourcen mit einer ausgewogenen Altersstruktur verfügen, um eine dauerhafte Aufgabenerledigung und adäquate Vertretungsmöglichkeiten sicherzustellen.

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

- Personalquoten,
- Stellenbesetzung,
- Altersstruktur sowie
- Querschnittsaufgaben.

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Bünde** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigelegt.

Personalquoten 2024

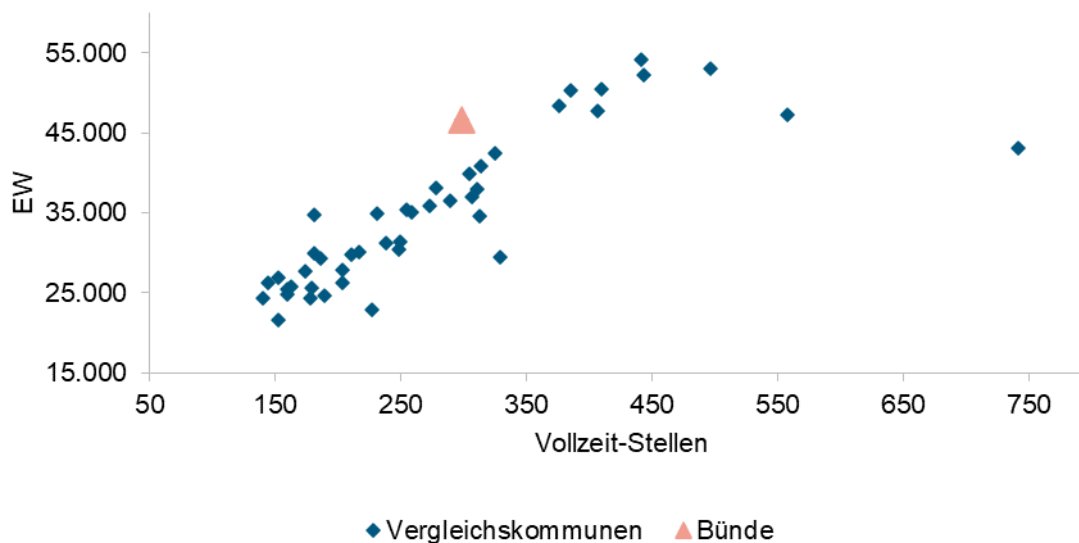
Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	7,73	5,59	8,22	9,60	10,95	21,65	44
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,40	5,20	6,57	7,64	8,15	17,21	44

Im Vergleich zur letzten Prüfung 2019 (siehe Anlage 1) ergeben sich folgende Veränderungsprozentwerte:

Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 Stadt Bünde

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
EW*	+ 2,40
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	- 3,13
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 5,44

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Steigerung bei der Personalquote 2 der Stadt Bünde bewegt sich im interkommunalen Vergleich unter dem Durchschnittswert. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen bis 60.000 Einwohnenden liegt der durchschnittliche Anstieg bei der Personalquote 1 bei rund 16 Prozent und bei der Personalquote 2 bei rund 14 Prozent gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2019. Generell ist ein Anstieg unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen durchaus der Regelfall. Der Stellenzuwachs in der Stadt Bünde hängt unter anderem mit dem gestiegenen Personalbedarf im Bereich der Kernverwaltung zusammen. Dennoch hat die Stadt Bünde einen geringeren Stellenzuwachs als die meisten Vergleichsstädte.

Wir haben in den Personalquoten bereits einige Bereiche, die nicht „Kernverwaltung“ im engeren Sinne sind, bereinigt. Auch in einigen anderen – nicht bereinigten – Bereichen setzen die Städte eigenes Personal ein, um die Aufgaben zu erledigen. Dies wirkt sich in den individuellen Kennzahlen entsprechend aus. Die nachfolgende Aufstellung stellt einige dieser Bereiche dar, die wir für den Vergleich zusätzlich als informatorische Größe erfasst haben:

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2024

Aufgabe	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	53,76	0,00	30,27	53,76	64,00	110,15	45
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53,18	45
Musikschulen	15,40	0,00	0,00	5,08	9,50	34,33	45
Büchereien	4,64	0,00	2,66	4,00	5,67	10,40	45
Unterhaltsvorschussleistungen	3,25	0,00	0,83	2,00	3,00	7,45	45
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	20,75	0,00	6,39	16,76	24,08	66,83	45
Sportstätten und Bäder	12,91	0,00	2,87	8,91	15,38	66,04	45

Die Stadt Bünde setzt bei der Pflege ihres Stadtgebietes weitestgehend auf das eigene Personal des Bauhofes. Mit knapp 54 Vollzeit-Stellen liegt die Stadt dennoch unter dem Median. Bei einer vergleichsweise geringen Größe des Stadtgebietes ist das Aufgabenportfolio des Bauhofes eher breit aufgestellt. Unter den Vergleichsstädten hat die Stadt Bünde mit knapp 59 Quadratkilometern weniger Stadtgebietsfläche als die meisten Vergleichsstädte. Zu den Aufgaben des Bauhofes zählen insbesondere die Pflege und Unterhaltung der Wirtschaftswege sowie der vorhandenen Gemeindestraßen. Auch die städtischen Grünanlagen pflegt der Bauhof. In Hochphasen und bei Krankheitsausfällen zieht die Stadt externe Unternehmen hinzu. Die Mitarbeitenden des Bauhofes sind ebenfalls im Winterdienst für die Stadt Bünde im Einsatz.

Bei den Sportanlagen erfolgt die Pflege hauptsächlich durch das eigene Personal. Ebenfalls betreuen die städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Schulsporthallen sowie die Mehrzweckhallen.

Die Aufgaben im Bereich der OGS erledigt die Stadt nicht mit eigenem Personal. Die Musikschule und die Bücherei erledigt sie ausschließlich mit eigenem Personal.

Der Bereich der Unterhaltsvorschussleistungen und der sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien bearbeitet die Stadt zum größten Teil durch das eigene Personal.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden** gemacht. Ziel war es, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Bünde nutzt diese Möglichkeit bereits umfänglich. Sie qualifiziert Quereinsteigende mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein. Darüber hinaus unterstützen die Amtsleitungen die Einarbeitung.

Das eigene Personal, das insgesamt für die Aufgabenerledigung eingesetzt wird, bildet die Gemeinde im Stellenplan als Anlage zu ihrem Haushaltsplan ab.

4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Stadt neben einer Übersicht der Ist-Besetzung auch Auskunft darüber, welche Zahl an Soll-Vollzeit-Stellenanteilen benötigt wird. Den Abgleich dieser Soll-Zahl mit der tatsächlichen Ist-Besetzung stellen wir als Stellenbesetzungsquote nachfolgend dar:

Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	92,55	76,26	89,13	92,18	95,44	99,79	46

Die **Stadt Bünde** liegt leicht über dem Median der Vergleichsstädte. Ein Wert unter 100 Prozent bedeutet, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant waren, als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Bedarf verringert haben – nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an. Bei der Stadt Bünde sind aktuell Stellen für Verwaltungskräfte oder anderes Fachpersonal vakant und ausgeschrieben, so dass der aktuelle Stellenbedarf noch nicht gedeckt ist.

4.5.3 Altersstruktur

Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

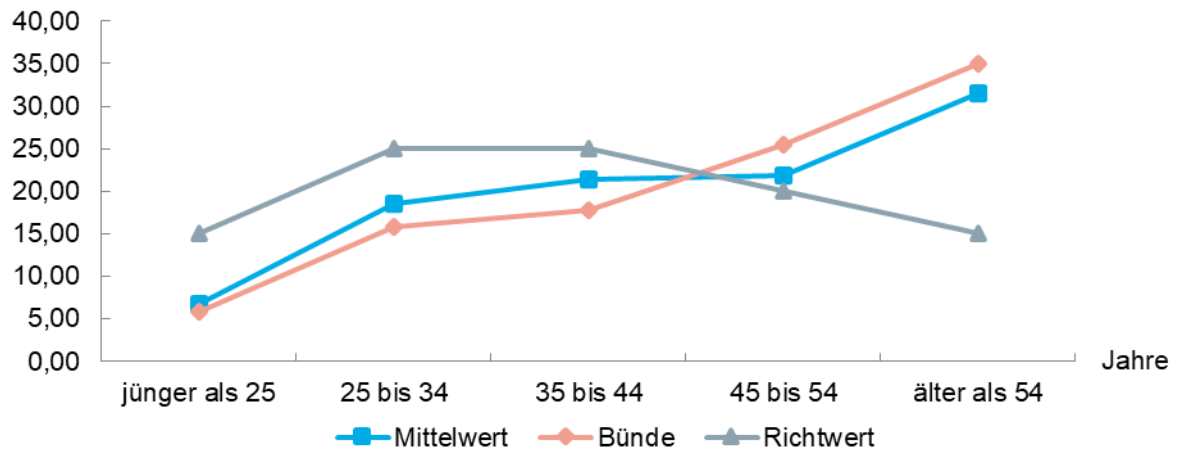
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	47,81	41,19	44,64	45,30	45,94	48,00	46

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden in der **Stadt Bünde** ist höher als bei den meisten anderen Städten.

Die prozentuale Verteilung der einzelnen Altersgruppen der Mitarbeitenden insgesamt verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

Altersstruktur 2024



Über 35 Prozent der Mitarbeitenden in der Stadt Bünde sind älter als 54 Jahre. Dies führt zu einer erheblichen altersbedingten Fluktuation in den nächsten zehn Jahren und birgt somit erhebliche Risiken im Hinblick auf Wissensverlust und verlorengehende Erfahrungswerte. Diesen Risiken begegnet die Stadt Bünde bereits jetzt mit einem strukturierten Verfahren zur Wissensdokumentation bei planbaren Personalabgängen. Ab dem 61. Lebensjahr erhalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Merkblatt. In diesem Merkblatt sollen sie Themenpunkte notieren, welche für die Nachbesetzung wichtig sind.

→ Empfehlung

Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Bünde den Risiken aus ihrer Altersstruktur begegnen, indem sie ihr strukturiertes Wissensmanagement pflegt und weiter ausbaut.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

- Kämmerei und Finanzbuchhaltung sowie sonstiges Finanzmanagement,
- Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie sonstiges Personalmanagement,
- IT.

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den EW dar. Die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie der IT setzen wir in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,34	0,17	0,41	0,51	0,55	0,72	46

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	46
IT	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	46

Die getrennte Darstellung der Querschnittsaufgaben trägt der organisatorischen Spezialisierung der mittleren kreisangehörigen Städte Rechnung. Auch wenn die rechnerischen Werte im unteren Dezimalbereich liegen, erlauben sie im interkommunalen Vergleich dennoch eine grundsätzliche Einordnung des jeweiligen Personalansatzes. Zudem müssen die Ergebnisse stets im Kontext struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden – etwa dem Grad der Digitalisierung, dem Umfang externer Leistungsvergaben (z. B. über Rechenzentren) oder bestehender interkommunaler Kooperationen. Solche Faktoren können den Ressourcenbedarf in diesen Aufgabenfeldern erheblich beeinflussen, ohne dass dies unmittelbar aus der quantitativen Stellenzahl ablesbar ist.

Die **Stadt Bünde** liegt bei den eingesetzten Vollzeit-Stellen für Finanzen bezogen auf die Zahl der Einwohnenden unter dem ersten Viertelwert der Vergleichsstädte. Mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte haben somit einen höheren Personaleinsatz in diesem Bereich.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für Personal-, Organisationsangelegenheiten und sonstigem Personalmanagement bei 0,01 Vollzeit-Stellen. Dieser Wert stellt das Minimum bei den Vergleichsstädten dar.

Mit 0,01 Vollzeit-Stellen je Mitarbeitenden bewegt sich die Stadt Bünde beim Personaleinsatz in der Informationstechnik zwischen dem Minimum und dem 1. Viertelwert im interkommunalen Vergleich.

4.6 Digitalisierungsniveau

Die Digitalisierung ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung, sondern stößt vor allem auch organisatorisch und personell an Grenzen. Dabei hat der Abbau von Medienbrüchen im Wege der Verwaltungsdigitalisierung sowohl hinsichtlich der Dauer als auch mit Blick auf die einzuhaltende Qualität kommunaler Dienstleistungsprozesse einen positiven Einfluss. Mittelbar können die Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

Die gpaNRW stellt im Folgenden dar, inwieweit die Arbeit in ausgewählten Bereichen der Verwaltung bereits digital erfolgt. Daraus leiten wir das Digitalisierungsniveau ab, um über die Wirksamkeit der seitens der Stadt getroffenen personellen, organisatorischen und technischen

Maßnahmen urteilen zu können. Denn die enge Verzahnung von Personal, Organisation und IT ist entscheidend, um die Potenziale der Digitalisierung optimal zu nutzen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten.

Um das Digitalisierungsniveau zu bestimmen, hat die gpaNRW exemplarisch fünf Verwaltungsleistungen ausgewählt und unter einheitlichen Prüfkriterien betrachtet. Die Prüfkriterien zielen darauf ab, Medienbrüche im gesamten Prozess vom auslösenden Ereignis (z. B. Antrag) bis hin zum Ergebnis (z. B. Bescheid) zu identifizieren. Ergänzend betrachten wir, inwieweit die gesamte Verwaltung bereits auf elektronische Akten als Grundlage für digitales Verwaltungshandeln zurückgreifen kann.

Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

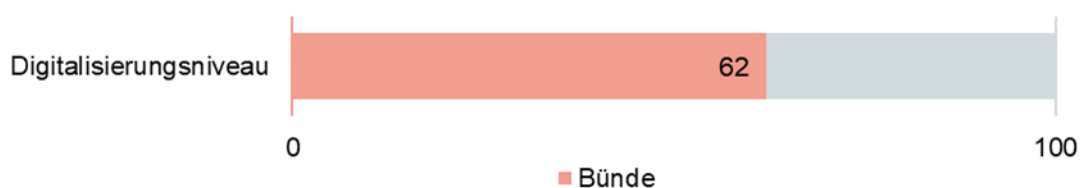
→ Feststellung

Die Stadt Bünde ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In fast allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Ansätze, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.

Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie bzw. medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten.

Die **Stadt Bünde** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

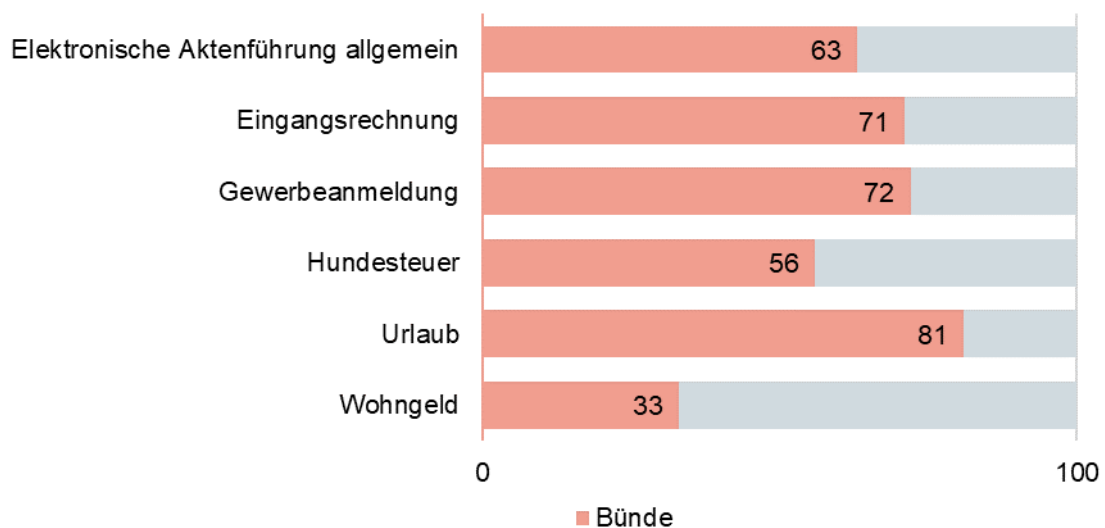


In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Bünde ordnet sich im interkommunalen Vergleich leicht über dem 1. Viertelwert ein. Der Median beträgt 68 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Im Bereich der **allgemeinen elektronischen Aktenführung** hat die Stadt Bünde schon erste Schritte getan. Bis 2028 möchte die Stadt die allgemeine elektronische Aktenführung in allen Organisationsbereichen einführen. Verwaltungsweit ist jetzt schon festgelegt, dass die elektronischen Fachakten in einem Dokumentenmanagement abzulegen sind.

Bei den **Eingangsrechnungen** wird der Prozess digital gestartet. Die digitale Einreichung der erforderlichen Unterlagen ist möglich. Dadurch ist eine medienbruchfreie Bearbeitung der Eingangsrechnungen möglich. Dennoch erfolgt die Zuordnung einiger Daten oder Dokumente derzeit noch manuell.

Der Prozess der **Gewerbeanmeldung** wird ebenfalls digital gestartet. Die Stadt stellt dieses Angebot über das Bürger- und Serviceportal zur Verfügung. Auch die digitale Einreichung von erforderlichen Daten ist möglich. Dennoch ist aufgrund von technischen Problemen des Wirtschaftsserviceportals eine medienbruchfreie Bearbeitung noch nicht möglich.

Auch der Prozess der **Hundesteuer** wird digital gestartet. Der Antrag sowie die erforderlichen Dokumente reichen die Bürgerinnen und Bürger komplett digital ein. Die vollständige digitale

Bearbeitung ist aufgrund des eingesetzten Fachverfahrens aber nicht möglich. Hierbei scheitert es an der erforderlichen Schnittstelle zwischen dem Formularmanager und dem Fachverfahren.

Einen vollständigen und medienbruchfreien Prozessablauf kann die Stadt Bünde im Bereich **Urlaub** gewährleisten. Vom Prozessstart über die Bearbeitung der Fälle bis hin zum Prozessende können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Urlaub eintragen und bearbeiten lassen.

Beim **Wohngeld** wird der Prozess digital gestartet. Die digitale Einreichung von erforderlichen Unterlagen ist möglich. Eine medienbruchfreie Bearbeitung der Wohngeldanträge ist damit gegeben. Die digitale Bearbeitung des Wohngeldes ist nach Angaben der Stadt momentan noch nicht möglich. Zwar ist die Stadt beim Wohngeld an das Landesportal angeschlossen, jedoch ist der Prozess hier noch nicht vollständig abgeschlossen. Die Stadt plant in 2026 einen vollständigen Anschluss des Bereiches Wohngeld und somit eine medienbruchfreie Bearbeitung zu gewährleisten.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte den schon guten Digitalisierungsstand weiter ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten so weit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 23. Juli 2025 von der Stadt Bünde zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsverfahren die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

Der Ausgangswert bzw. die nachfolgenden Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung haben wir dabei bereits um die Stellenanteile reduziert, die auf Auszubildende oder Personal in der Freizeitphase etc. entfallen.

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	246,65	295,28
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	160,69	125,14

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,64	1,47
Abwasserbeseitigung	28,24	25,13
Straßenreinigung	0,00	11,00
ÖPNV	0,64	1,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	8,91	14,61
Land- und Forstwirtschaft	0,00	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	4,75	7,00
Märkte	0,09	0,07
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	44,27	60,28

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	407,34	420,42
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	44,27	60,28
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	363,07	360,14
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	45.521	46.615
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	7,98	7,73

Personalquote 2

Zur Ermittlung der Personalquote 2 haben wir die Stellenbasis der Personalquote 1 um weitere Stellenanteile wie folgt bereinigt:

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	26,95	31,20
Brandschutz	59,71	29,08
Rettungsdienst	gemeinsam mit Brandschutz erhoben	1,37
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	86,66	61,65

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	363,07	360,14
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	86,66	61,65
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	276,41	298,49
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	45.521	46.615
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,07	6,40

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Personal, Organisation und Informationstechnik

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Bünde erfasst zurzeit nur altersbedingte Fluktuationsgründe bei ihren Personalabgängen. Insbesondere bei der Personalplanung der Stadt Bünde gibt es Optimierungspotenziale.	103	E1	Die Stadt Bünde sollte ihre Personalplanung optimieren, indem sie neben der altersbedingten Fluktuation weitere Möglichkeiten für Personalabgänge oder -veränderungen berücksichtigt.	104
F2	Die Stadt Bünde sichert die systematische Weitergabe des vorhandenen Wissens durch ein strukturiertes Verfahren. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der gezielten Qualifikation und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.	104	E2	Die Stadt Bünde sollte regelmäßige und strukturierte Entwicklungs- und Karrieregespräche mit ihren Mitarbeitenden führen.	105
F3	Die Stadt Bünde hat eine Grundsatzerklärung gegen die Gewalt am Arbeitsplatz erstellt. Explizite Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein konkretes Leitbild existieren nicht.	105	E3	Die Stadt Bünde sollte Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement oder ein schriftliches Leitbild mit konkreten Prinzipien oder Leitsätzen erstellen.	106
Organisation					
F4	Der Stadt Bünde erschweren unvollständige Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen ihre Steuerungsmöglichkeiten. Aufgaben priorisiert die Stadt systematisch nach Relevanz. Es fehlen Vorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität, so dass ein zielgerichteter Ressourceneinsatz erschwert ist.	108	E4	Die Stadt Bünde sollte als Basis für ihre organisatorische Weiterentwicklung das Ziel weiterverfolgen, für alle Stellen Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen zu erstellen.	109
F5	Das Prozessmanagement der Stadt Bünde bietet eine gute Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. In einzelnen Punkten kann sich die Stadt noch verbessern. Kennzahlen zur Messung der Effizienz einzelner Prozesse hat sie noch nicht definiert.	109	E5	Die Stadt Bünde sollte Kennzahlen zur Messung der Effizienz von Prozessen bilden und ihr Prozessmanagement weiter vorantreiben. Darüber hinaus sollte sie beim Prozessmanagement die einzelnen Ämter und Abteilungen der Stadt weiter stärker miteinbeziehen.	110
F6	Die Stadt Bünde führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.	110	E6	Die Stadt Bünde sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.	110

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F7	Der Stadt Bünde liegt eine Digitalisierungsstrategie vor. Eine IT-Strategie hat sie noch nicht formuliert. Mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz hat sich die Stadt Bünde bereits beschäftigt.	112	E7	Im Bereich der IT und zum Umgang mit künstlicher Intelligenz sollte die Stadt Bünde Ziele festlegen und verschriftlichen.	113
F8	Die Stadt Bünde hat noch kein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement eingeführt.	113	E8	Die Stadt Bünde sollte ein Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagements erarbeiten und einführen.	114
F9	Die Stadt Bünde hat in der IT-Sicherheit einige Verfahrensweisen geregelt. Jedoch fehlen der Stadt schriftliche Konzepte, wie zum Beispiel ein IT-Sicherheitskonzept oder ein Notfallvorsorgekonzept.	114	E9	Die Stadt Bünde sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren und Konzepte erstellen.	115
Personalressourcen					
F10	Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Bünde mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen. Die quantitative Personalausstattung ist im interkommunalen Vergleich gering.	115	E10	Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Bünde den Risiken aus ihrer Altersstruktur begegnen, indem sie ihr strukturiertes Wissensmanagement pflegt und weiter ausbaut.	120
Digitalisierungsniveau					
F11	Die Stadt Bünde ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In fast allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Ansätze, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	122	E11	Die Stadt Bünde sollte den schon guten Digitalisierungsstand weiter ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden.	124

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet „Kommunales Krisenmanagement“ stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Kommunales Krisenmanagement

Das kommunale Krisenmanagement ist bei der Stadt Bünde unterschiedlich ausgeprägt. Während die Bereiche Prävention und Vorbereitung, Organisation sowie Bevölkerungsinformation und Medienarbeit weit fortgeschritten sind, besteht in den Bereichen Schulung und Übung sowie Nachbereitung und Evaluation deutlicher Handlungsbedarf.

Die Stadt Bünde hat verschiedene Risiken für ihr Gebiet erkannt und sich auf diese vorbereitet. Neben den Handlungsplänen zur Bewältigung eines Risikos, hat die Stadt präventive Maßnahmen beschlossen. Insbesondere im Bereich des Hochwasserschutzes ist die Entwicklung von präventiven Maßnahmen und Handlungsplänen weit fortgeschritten. Das Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit hat die Stadt jedoch noch nicht für alle Risiken festgelegt. Im Zusammenhang mit der **Prävention und Vorbereitung** von Krisen ist es sinnvoll auch die Einbindung von Spontanhelfenden zu regeln. Dadurch könnte die Stadt Einsatzkräfte vor Ort entlasten. Vorhandene Regelungen im Umgang mit Spontanhelfenden sollte die Stadt deshalb erweitern.

Organisatorisch ist die Stadt Bünde gut aufgestellt. Die Stadt hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet und Grundlagen über Räumlichkeiten, Zuständigkeiten und Arbeitsweise in der Dienstordnung SAE geregelt. Die SAE-Räume hat die Stadt notstromversorgt. Im Bereich der Daseinsvorsorge hat die Stadt erste Regelungen getroffen. So hat die Stadt die personelle und sachliche Ausstattung der Notfallpunkte für den Fall eines flächendeckenden Stromausfalls geregelt. Auch außerhalb eines flächendeckenden Stromausfalls kann ein Ereignis dazu führen, dass die Stadt ihren Verwaltungsbetrieb nur eingeschränkt betreiben kann. Um den Koordinierungsaufwand während des Ereignisses gering zu halten, sollte die Stadt Bünde festlegen, welche Aufgaben sie während eines eingeschränkten Verwaltungsbetrieb weiter aufrechterhalten will.

Für die **Bevölkerungsinformation und Medienarbeit** nutzt die Stadt Bünde verschiedene Kommunikationskanäle um ihre Bevölkerung zu erreichen. Für Warnungen stehen der Stadt Sirenen und verschiedene Durchsagemöglichkeiten zur Verfügung. Überdies kann die Stadt über die Leitstelle des Kreises Warnungen über NINA schalten. Auch mit Aushängen kann die Stadt informieren. Für die Kommunikation mit der Bevölkerung greift die Stadt auf bewährte Kommunikationsregeln zurück. Vorgefertigte Checklisten für die Krisenkommunikation nutzt die Stadt bisher nicht. Die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung stärkt die Stadt mit verschiedenen

Maßnahmen. Es gibt Informationen auf der Homepage und Flyer. Zudem informiert die Stadt über Selbsthilfemöglichkeiten in sozialen Medien.

Schulungen und Übungen führt die Stadt Bünde unregelmäßig durch. Die Stadt hat bisher nicht festgelegt wie häufig sie den SAE schulen möchte. Insbesondere zur Einarbeitung neuer SAE-Mitglieder sollte sich die Stadt überlegen, welche Schulungsinhalte sie schulen will. Durch Simulation eines außergewöhnlichen Ereignisses kann der SAE die Zusammenarbeit und die Abläufe festigen. Dies trägt zur Krisenfestigkeit des Personals bei. Deshalb sollte die Stadt mindestens einmal im Jahr eine Übung mit dem SAE durchführen. Die Stadt könnte zudem die interkommunale Zusammenarbeit fördern, indem sie regelmäßig gemeinsame Übungen des SAE mit Nachbarstädten oder dem Kreis durchführt.

Bisher hat die Stadt keinen SAE-Fall oder Übungen nachbereitet. Mittels **Nachbereitung und Evaluation** sollte die Stadt Bünde Probleme in den örtlichen Strukturen und der Durchführung ihres SAE-Einsatzes feststellen. Dadurch ist es ihr möglich Maßnahmen festzulegen die ihr Krisenmanagement verbessern.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen kommunalen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Gefahrenabwehr. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus dem Ordnungsbehördengesetz NRW (OBG NRW), dem Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) und dem Runderlass „Krisenmanagement in den Kommunen“ des Ministeriums des Innern NRW (Krisenstabserlass).

In ihrer Funktion als örtliche Ordnungsbehörde obliegt es den Kommunalverwaltungen, auch in besonderen Gefahren- und Schadenslagen schnell handlungsfähig und sprachfähig zu sein und zu bleiben. Eine unzureichende organisatorische Vorbereitung kann im Ereignisfall nicht nur zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen, sondern auch haftungsrechtliche Konsequenzen

haben. Ein vorausschauendes und strukturiertes Krisenmanagement ist somit nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre, wie z. B. Extremwetterereignisse, Pandemien und auch Cyber-Angriffe, haben die Städte landesweit vor große Herausforderungen gestellt. Die akuten und teilweise ohne Vorwarnung eingetretenen Krisenlagen haben gezeigt, wie entscheidend schnelles und koordiniertes Handeln auf kommunaler Ebene ist.

Mit unserer Prüfung betrachten wir, ob die Städte in Krisenlagen schnell und effizient handeln und Krisen somit strukturiert bewältigen können.

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne Organisation, wie z.B. den Aufbau des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie Regelungen für die Schulung und Übung des eingesetzten Personals an. Ein weiterer Schwerpunkt der Prüfung ist die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit. Insbesondere bei krisenhaften Szenarien ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Medien essenziell. Dies bedarf aus Sicht der gpaNRW einer guten Vorplanung, um in Krisenzeiten schnell und souverän kommunizieren zu können.

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements hat zum Ziel, die bestehenden Vorbereitungen, Maßnahmen und organisatorischen Grundprinzipien zu bewerten. Zusätzlich möchten wir Stärken und Schwächen der Krisenplanung identifizieren und die Stadt bei der Optimierung ihres kommunalen Krisenmanagements unterstützen sowie Impulse zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen.

Die gpaNRW ermittelt mithilfe standardisierter Interviews sowie der Analyse von vorgelegten Unterlagen Erfüllungsgrade. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Diesen stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

5.4 Strukturen und Ausgangssituation

Die örtlichen Besonderheiten kann eine Stadt in der Regel nicht beeinflussen. Wir fassen die strukturelle Ausgangslage der Stadt nachfolgend zusammen:

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	46.615	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	-4.326	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	5.930	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ²⁵	2	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Bünde** hat mehr Einwohnende als die meisten Vergleichsstädte. Flächenmäßig gehört die Stadt Bünde zu der Hälfte der Vergleichsstädte mit der kleinsten Gebietsfläche. Daraus ergibt sich, dass die Stadt Bünde eine höhere Bevölkerungsdichte aufweist, als die meisten Vergleichsstädte. Das Stadtgebiet ist auf zwölf Stadtteile unterteilt, welche im Laufe der Zeit zusammengewachsen sind. Dennoch verfügt die Stadt auch über ländliche Ortschaften.

Dies hat Einfluss auf das kommunale Krisenmanagement. So kann eine hohe Bevölkerungsdichte zu kurzen Rettungs- und Kommunikationswegen führen. Dagegen kann eine hohe Verkehrsdichte zu einem erheblichen Zeitverlust beitragen. Im Falle von Evakuierungen muss die Stadt bei einer hohen Bevölkerungsdichte mehr Menschen unterbringen und versorgen. Diese Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Prävention und Vorbereitung der Stadt. Die entlegeneren Ortschaften könnten bei einem außergewöhnlichen Ereignis abgeschnitten werden, oder schwer erreichbar sein. Dies stellt besondere Anforderungen an die Krisenkommunikation.

Berufspendelnde Personen nutzen die gute Verkehrsanbindung. Neben der Autobahnanbindung A30 durchqueren das Stadtgebiet mehrere Landstraßen. Der Schienenverkehr bietet mehrere Nahverkehrsanbindungen sowie die Fernreise an. Diese Verkehrsinfrastruktur hat Auswirkungen auf die Prävention und Vorbereitung, sowie die Organisation und die Krisenkommunikation. Dabei muss sich die Stadt auf Unfälle mit einer hohen Personenanzahl oder Gefahrgut einstellen. Dies kann zur Folge haben, dass die Stadt eine Vielzahl von Personen versorgen oder unterbringen muss, welche nicht im Stadtgebiet wohnhaft sind. Bei Fernreisenden ist zudem mit sprachlichen Barrieren zu rechnen. Darüber hinaus können das Krankenhaus sowie die zwei vorhandenen Störfallbetriebe weitere Besonderheiten für das kommunale Krisenmanagement mit sich bringen.

²⁵ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

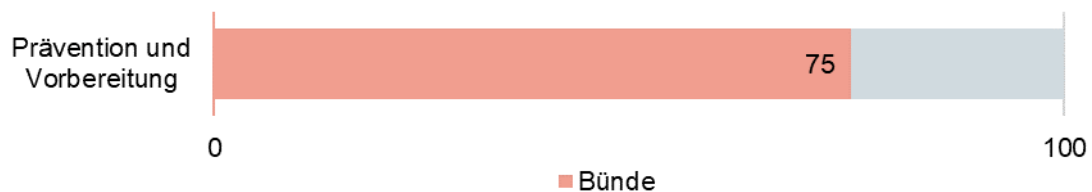
Topographisch stellt die Else eine Besonderheit dar. Beim Durchqueren des Stadtgebietes fließen ihr mehrere Bäche zu. Im Brandschutzbedarfsplan geht die Stadt von einer mittleren Hochwassergefahr aus. Insbesondere die Kernstadt ist durch Hochwasser gefährdet. In der Vergangenheit kam es zu Überschwemmungen infolge von Hochwasser. Die derzeitigen Schutzeinrichtungen sind nicht ausreichend dimensioniert um einem Hochwasser mittlerer Wahrscheinlichkeit stand zu halten.

Die äußeren Rahmenbedingungen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Einflussfaktoren sind das Erkennen und Vorbereiten von Risiken, die Organisation des Krisenmanagements, die Krisenkommunikation, die Expertise des eingesetzten Personals sowie die Nachbereitung und Evaluation von Krisen. Auf die einzelnen Teilaspekte geht die gpaNRW in den nachfolgenden Abschnitten näher ein.

5.5 Prävention und Vorbereitung

Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

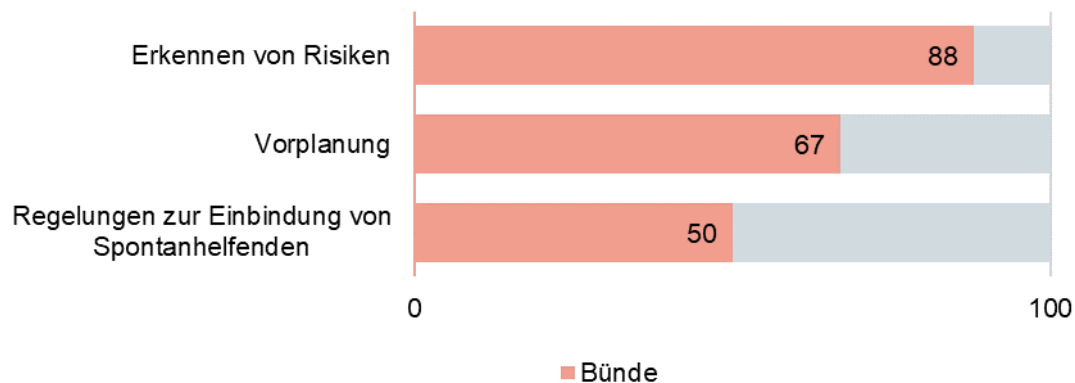


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat eine Vielzahl von Risiken in einem strukturierten Verfahren ermittelt. Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit hat sie nicht für jedes Risiko festgelegt.

Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.

Aus Sicht der gpaNRW sollte sich eine Stadt mindestens mit den Risiken:

- Extremwetterereignisse,
- Energiemangellage und
- Cyberangriffe

befassen.

Neben den zuvor genannten Risiken hat sich die **Stadt Bünde** mit weiteren Risiken beschäftigt. Zur Bewertung der Gefahrenlage hat die Stadt eigenes und externes Expertenwissen genutzt. Zudem hat sie fachliche Empfehlungen herangezogen. So hat die Stadt mit einem Ingenieurbüro das integrierte Klimaschutzkonzept entwickelt. Auch regionale Gefahrenkarten und historische Daten hat die Stadt bei der Ermittlung der Risiken berücksichtigt. Die Stadt hat für alle von ihr ermittelten Risiken das Gefahrenpotenzial ermittelt und dadurch festgelegt, welche Gefahren sie für das Stadtgebiet für wahrscheinlich hält. Ein hohes Risiko sieht die Stadt Bünde für Hochwasser. Darüber hinaus hat sich die Stadt mit den Extremwetterereignisse Starkregen, Sturm, extremer Schneefall, sowie Dürreperioden, insbesondere im Bezug auf die

Trinkwasserversorgung befasst. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß hat die Stadt nicht für jedes Risiko ermittelt.

Die Stadt Bünde hat nicht verbindlich festgelegt, wie oft sie ihre Risiken überprüft. Die Überprüfung der Risiken und der Handlungs- und Maßnahmenpläne erfolgt bedarfsgerecht. In den letzten fünf Jahren hat die Stadt alle Pläne überprüft und überarbeitet. Mit der neuen Version eines Handlungs- oder Maßnahmenplan ist ersichtlich, wann die Stadt ihre Pläne zuletzt angepasst hat.

Das politische Interesse am kommunalen Krisenmanagement ist bei der Stadt Bünde hoch. Deshalb informiert die Stadt regelmäßig ihre politischen Gremien. Eine Gesamtübersicht über alle festgestellten Risiken, die Gefahreneinschätzung und Maßnahmen hat die Stadt Bünde nicht. Diese Übersicht könnte die Stadt dabei unterstützen noch notwendige Maßnahmen zu priorisieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte einen Gesamtüberblick zu möglichen Gefahren verschaffen. Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes kann die Stadt bei der Priorisierung der Maßnahmen unterstützen.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde hat verschiedene Maßnahmen ermittelt um den Risiken zu begegnen. Die Ausarbeitung der Maßnahmenpläne ist noch nicht für jedes Risiko abgeschlossen und umgesetzt.

Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen²⁶ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Bünde** hat für die festgestellten Risiken Pläne erarbeitet, siehe Kapitel 5.5.1 Erkennen von Risiken. Mit verschiedenen präventiven Maßnahmen will die Stadt die Risiken minimieren. Gerade im Bereich Hochwasser erschweren notwendige Genehmigungen und fehlende finanzielle Ressourcen die Umsetzung. Für die Hochwasserschutzmaßnahmen an den Deichen wurde bereits ein Bodenordnungsverfahren durchgeführt. Insgesamt ist die Umsetzung präventiver Maßnahmen von vielen Faktoren abhängig und deshalb nicht kurzfristig in Gänze umsetzbar. Deshalb hat die Stadt noch nicht alle festgelegten Maßnahmen vollständig umgesetzt. Für den Fall, dass ein Krisenfall eintritt, hat die Stadt Handlungspläne erarbeitet. In den Plänen hat die Stadt auch die Verantwortlichkeiten festgelegt.

²⁶ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

Um Gefahren zu bewältigen, welche die Stadt aufgrund des Schadenausmaßes oder der Dringlichkeit nicht in der Linienstruktur der Verwaltung bewältigt kann, hat die Stadt Bünde bereits im Jahr 1990 einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet (siehe hierzu auch Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie nachfolgende Kapitel). Zudem hat die Stadt Notfallpunkte für die Bevölkerung eingerichtet (siehe Kapitel 5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall).

Für die Kommunikation mit dem Krisenstab des Kreises Herford hat die Stadt Bünde verschiedene Kommunikationswege abgestimmt. Im Falle eines Stromausfalls kann die Stadt die Leitstelle des Kreises über Funk erreichen. Grundsätzlich hat die Stadt auch Satellitentelefone als Kommunikationsmittel in Erwägung gezogen. Da Satellitentelefone nur außerhalb von Gebäuden funktionieren, hat die Stadt diesen Kommunikationsweg als weniger praktikabel eingestuft und deshalb die Umsetzung nicht weiterverfolgt. Des Weiteren kommuniziert der Krisenstab des Kreises Herford mit den Verwaltungsleitungen über eine Alarmierungs-App. Dadurch ist eine wechselseitige Benachrichtigung möglich. Die Kontaktlisten stimmt die Stadt regelmäßig ab. Zudem finden mehrfach im Jahr Sitzungen mit dem Kreis zum Bevölkerungsschutz statt.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte wie beabsichtigt, ihre Risiko- und Krisenpläne weiter ausarbeiten und unter Berücksichtigung der Haushaltsgrundsätze prüfen, welche Maßnahmen sie umsetzen kann.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat erste Regelungen zum Umgang mit Spontanhelfenden getroffen.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden²⁷ entgegennehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.

Die **Stadt Bünde** hat erste Regelung zu Spontanhelfenden getroffen. Danach sind Mitarbeitende in den Notfallpunkten zuständig, Hilfsangebote aufzunehmen, zu bündeln und zu vermitteln. Die Notfallpunkte betreibt die Stadt nur dann, wenn ein flächendeckender Stromausfall besteht. Generelle Regelungen wer Spontanhilfen erfasst, koordiniert und diese mit der notwendigen Sicherheitsausrüstung ausstattet, hat die Stadt bisher nicht getroffen.

Spontanhelfende können positive Auswirkung auf die Ereignisbewältigung haben, indem die Stadt diese gezielt einsetzt. Zwar haben Spontanhelfende oft keine Einsatzerfahrung, dennoch können diese durch eigene Kompetenzen wie medizinische Kenntnisse, handwerkliche, organisatorische Fähigkeiten oder besondere Ortskenntnisse die Ereignisbewältigung positive beeinflussen. Unkoordinierte Aktionen können jedoch die eigenen Rettungs- und Hilfsmaßnahmen stören. Umso wichtiger ist deshalb die gezielte Steuerung von Hilfsangeboten. Übernimmt die

²⁷ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

Verwaltung die organisatorische Betreuung der Spontanhelfenden, entlastet dies die Einsatzkräfte vor Ort. Zur organisatorischen Vorbereitung gehören etwa²⁸:

- das Erfassen der Hilfsangebote,
- die Kommunikation mit Spontanhelfenden und Einsatzstelle,
- die Einsatzplanung nach persönlichen Fähigkeiten und Verfügbarkeit,
- die Dokumentation des Einsatzes sowie Belehrung über Standard- oder Sicherheitsinformationen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es deshalb sinnvoll präventiv Regelungen zu treffen, wie die Stadt mit Spontanhelfenden umgehen will.

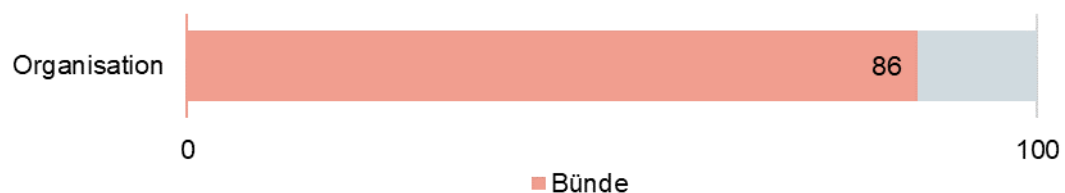
→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte die Einsatzkräfte vor Ort entlasten, indem sie ihre Regelungen im Umgang mit Spontanhelfenden weiter konkretisiert.

5.6 Organisation

Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in stressbelasteten Situationen sorgen.

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025



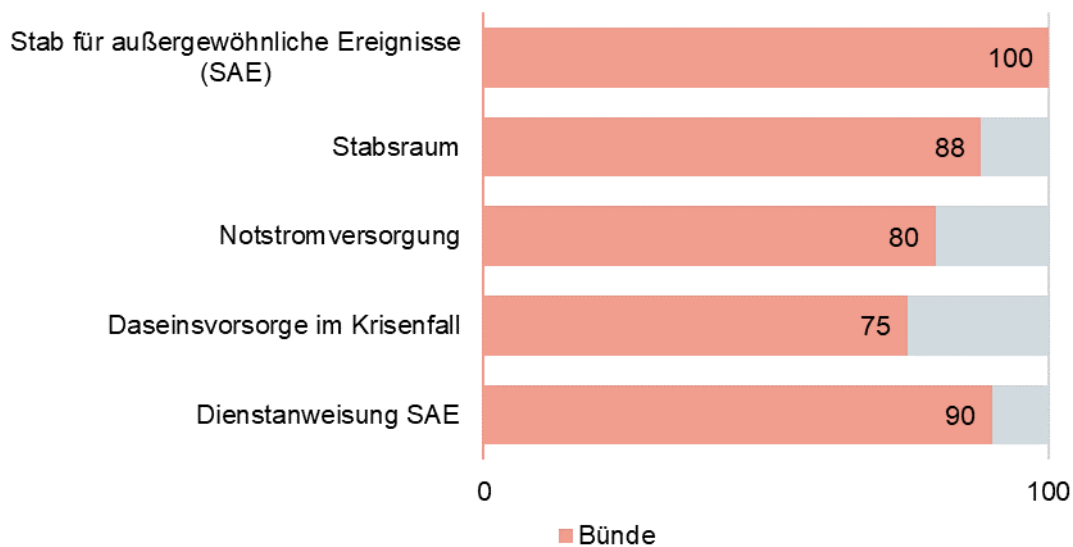
In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



²⁸ Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) hat hilfreiche Informationen zum Einsatz und Umgang mit Spontanhelfenden unter: Spontanhilfe im Einsatz zusammengetragen.

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 80 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ Die Stadt Bünde hat einen mehrschichtfähigen SAE eingerichtet.

Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.

Die **Stadt Bünde** hat bereits im Jahr 1990 einen SAE eingerichtet und mit einer Dienstordnung ausgestattet, siehe auch Kapitel 5.6.5 Dienstanweisung SAE. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind geregelt und allen SAE-Mitgliedern bekannt. Danach ruft die Stadt den Stab ein, wenn sie absehen kann, dass sie das Ereignis nicht in der üblichen Linienstruktur der Verwaltung bewältigen kann. Der SAE setzt sich aus

- der Leitung des Stabes,
- den ständigen Mitgliedern des Stabes (SMS) sowie
- den ereignisspezifischen Mitgliedern des Stabes (EMS) zusammen.

Zusammen mit der Leitung des Stabes bilden die ständigen Mitglieder des Stabes den Verwaltungsstab. Unterstützt wird der Stab von der Koordinierungsgruppe, welche sich in weitere Aufgaben untergliedert. Die Stadt hat jede Aufgabe des Stabes sowie der Koordinierungsgruppe doppelt belegt. Damit gewährleistet die Stadt eine Zwei-Schicht-Fähigkeit. Darüber hinaus hält die Stadt weiteres Personal bereit, welches sie im Vertretungsfall oder bei einem zusätzlichen Bedarf in der Koordinierungsgruppe einsetzen kann.

5.6.2 Stabsraum

→ Feststellung

Die Stadt hat einen SAE-Raum und einen alternativen Raum bestimmt. Eine dokumentierte Überprüfung der Räume inklusive der technischen und analogen Ausstattung findet bei der Stadt Bünde nicht statt.

Eine Stadt sollte einen Raum für den SAE bereithalten, der im Krisenfall kurzfristig einsatzbereit ist. Der Raum sollte an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort positioniert sein und ausreichend Platz bieten, um die Mitglieder des SAE sowie erforderliche Technik und Arbeitsmittel unterzubringen. Darüber hinaus sollte der Raum vor unbefugtem Betreten von nicht autorisierten Personen geschützt sein.

Diese Anforderung stellt die **Stadt Bünde** vor besonderen Herausforderungen. Das Rathaus liegt im Überschwemmungsgebiet und ist nicht überschwemmungssicher. Deshalb hat die Stadt Räumlichkeiten gewählt, die diesen Anforderungen genügen. So hat die Stadt einen überschwemmungssicheren und notstromversorgten Raum für den Verwaltungsstab sowie einen weiteren Raum für die Koordinierungsgruppe vorgesehen.

Die Stadt nutzt die SAE- Räume auch für andere dienstliche Veranstaltungen. Deshalb sind die Räume grundsätzlich technisch sofort einsatzbereit und mit analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. In der Dienstordnung regelt die Stadt die Zuständigkeit für das Überprüfen der analogen und technischen Ausstattung der Räume. SAE-Mitglieder können mit eigenen IT-Geräten arbeiten. Flipchart und eine Pinnwand stehen für das analoge Arbeiten bereit. Eine dokumentierte Überprüfung der analogen und technischen Ausstattung sowie der technischen Kompatibilität der eingesetzten Geräte findet bei der Stadt Bünde nicht statt.

Da die Stadt das örtliche Krisenmanagement als Verschlussache für den Dienstgebrauch erklärt hat, führen SAE-Mitglieder aktuelle Kontaktlisten und Daten auf Papier mit. Zudem erfolgt eine digitale Datensicherung wichtiger Daten für das örtliche Krisenmanagement. Diese sind auch im Falle eines Cyberangriffs greifbar. Eine zentrale digitale Ablagestelle hält die Stadt wegen der Einstufung zur Verschlussache nicht vor.

Die Zugangssteuerung zu den Räumlichkeiten ist chipgesteuert. So stellt die Stadt sicher, dass die SAE-Räume nicht von unbefugten Personen betreten werden können. Zudem finden Zugangskontrollen statt.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte die technische und analoge Ausstattung der SAE-Räume regelmäßig überprüfen und dokumentieren.

5.6.3 Notstromversorgung

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat definiert welche Bereiche sie notstromversorgen will. Diese Bereiche hat sie mit Notstromaggregaten ausgestattet. Funktionstest und Übungen finden nicht regelmäßig statt.

Eine Stadt sollte definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind. Hierfür sollte eine Stadt Notstromaggregate/ Netzersatzanlagen vorhalten und sowohl die Wartung als auch die Versorgung mit Betriebsstoffen für mindestens 72 Stunden verlässlich sicherstellen können. Die Funktionsfähigkeit der Notstromeinspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.

Die **Stadt Bünde** hat sich überlegt, welche Gebäude sie notstromversorgen wird, um im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Da das Rathaus nicht überschwemmungssicher ist, ist eine Notstromversorgung des Rathauses schwer umzusetzen. Deshalb hat sich die Stadt gegen eine Notstromversorgung des Rathauses entschieden. Stattdessen hat sie andere städtische Gebäude mit Notstrom versorgt. Der SAE und auch Teile der Verwaltung können im Falle eines Stromausfalls an einen der notstromversorgten Standorte arbeiten. Auch hat die Stadt Einrichtungen für Trinkwasser und Abwasser notstromversorgt. Durch diese Notstromversorgung ist es der Stadt möglich, während eines flächendeckenden Stromausfalls wichtige Aufgaben zu erfüllen. Zudem stellt sie verschiedene Anlaufstellen für die Bevölkerung sicher.

Die Stadt wartet die Notstromaggregate gemäß Herstellerangaben. Zudem führt sie regelmäßig Funktionstests durch. Die Stadt dokumentiert die Funktionstests in Prüfprotokollen. Ein Intervall für die Wartung der Notstromaggregate sowie deren Funktionstests hat die Stadt nicht festgelegt. Die Feuerwehr übt den Notstrombetrieb. Regelmäßige Übungen an den anderen Standorten mit Notstromversorgung finden bei der Stadt Bünde nicht statt. Nur mit regelmäßigen Übungen kann sich die Handhabung mit Notstromaggregaten verfestigen, siehe auch Kapitel 5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder. Dies kann im Krisenfall entscheidend sein. Deshalb sollte die Stadt die Handhabung mit den Notstromaggregaten unter Zuschaltung sämtlicher Verbraucher zumindest jährlich üben.

Um die Notstromversorgung für 72 Stunden zu gewährleisten, lagert die Stadt Treibstoff ein. Den notwendigen Bedarf hat die Stadt für alle Notstromaggregate ermittelt. Der Treibstofftank wird durch regelmäßige Entnahmen umgeschlagen, so dass der Treibstoff haltbar bleibt. Darüber hinaus hat die Stadt einen Vertrag über weitere Treibstoffreserven mit einer Tankstelle geschlossen. Die Tankstelle ist notstromversorgt und kann dadurch auch im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls Treibstoff liefern.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte verbindlich ein Intervall für die Wartung und Funktionstest der Notstromaggregate festlegen. Sie sollte den Betrieb mit Notstrom mindestens einmal im Jahr üben.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat gute Regelungen zu ihren Notfallpunkten getroffen. Welche Aufgaben sie bei einem eingeschränkten Verwaltungsbetrieb aufrechterhalten will, hat sie nicht vollumfänglich ausgearbeitet.

Eine Stadt sollte für den Krisenfall vorplanen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind. Hierzu sollte eine Stadt die notwendigen Funktionen und die erforderlichen Ressourcen benennen.

Die **Stadt Bünde** hat für den Falle eines Blackouts Notfallpunkte eingerichtet. Die Notfallpunkte dienen als erste Anlaufstelle für die Bevölkerung. Die Bevölkerung kann sich dort informieren, aber auch Notlagen und Gefahrenstellen melden. Zudem besteht für die Bevölkerung die Möglichkeit medizinisch notwendige Geräte zu laden. Für die Notfallpunkte hat die Stadt ein Dreischicht-System entwickelt, welches greift, wenn bei der Stadt Bünde ein flächendeckender Stromausfall über einen längeren Zeitraum besteht. Damit stellt die Stadt eine dauerhafte Besetzung der Notfallpunkte für mindestens 72 Stunden sicher. Die dafür eingeteilten Mitarbeitenden sind informiert und treten selbstständig ihren Dienst an. Die Mitarbeitenden stehen dabei in Kontakt mit dem SAE. Zudem hat die Stadt Mitarbeitende in die Koordinierungsgruppe des SAE eingeteilt. Damit hat die Stadt wichtige präventive Maßnahmen ergriffen für den Fall eines langanhaltenden Stromausfalls.

Es gibt jedoch weitere Ursachen die zu einem eingeschränkten Verwaltungsbetrieb führen können, etwa im Falle einer pandemischen Lage oder wenn das Rathaus überschwemmt ist. Ist ein Ereignis eingetreten, welcher zu einem eingeschränkten Verwaltungsbetrieb führt, stellt dies die Verwaltung vor einer besonderen Herausforderung. Sie muss gegebenenfalls unter zeitkritischen Bedingungen entscheiden, welche Aufgaben wo und von welchen Personen zu erledigen sind. Die Stadt hat bereits festgelegt welche Ämter im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls zu der Daseinsvorsorge zählen. Die Ämter sind darüber informiert.

Um ein zielgerichtetes Handeln in Ereignisfall sicherzustellen, sollte die Stadt detaillierter planen. Sie sollte im Vorfeld regeln:

- welche Arbeitsplätze sie weiter betreiben kann,
- welche Aufgaben an diesen Plätzen erledigt werden,
- welche Personen diese Aufgaben erfüllen,
- welchen Tätigkeiten das übrige Personal nachgeht,
- welche Führungsorganisation gilt sowie
- wie sie die Erreichbarkeit sicherstellt.

Diese Regelungen sollte die Verwaltung gegenüber der Mitarbeiterschaft kommunizieren und regelmäßig auf ihre Aktualität überprüfen. Teile dieser Aufgaben hat die Stadt bereits erfüllt. Die Planung hat die Stadt jedoch noch nicht finalisiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ihre Ausarbeitung bezogen auf einen eingeschränkten Verwaltungsbetrieb weiter vervollständigen und die Entscheidungen dokumentieren und kommunizieren.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde hat eine umfangreiche Dienstanweisung SAE erlassen. Eine zeitliche Vorgabe wann der SAE entscheidungsfähig sein soll, hat sie darin nicht geregelt.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die **Stadt Bünde** hat am 07. Mai 2025 die „Dienst-/Geschäftsordnung für die Einrichtung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse in der Stadt Bünde“ erlassen und die frühere Stabsdienstordnung vom 01. März 2023 außer Kraft treten lassen. Diese wird als Verschlussache – nur für den Dienstgebrauch geführt.

Eine Stadt sollte in Ihrer Dienstanweisung folgende Mindestinhalte regeln²⁹:

- die Einberufung des Stabes,
- die personelle Besetzung des Stabes,
- die Alarmierung und Erreichbarkeit der Stabsmitglieder,
- die räumliche Unterbringung des Stabes sowie
- das Vorhalten bzw. Sicherstellen erforderlicher Kommunikationsmittel.

Die Dienstordnung SAE der Stadt Bünde hat die Mindestinhalte geregelt. Neben weiteren Zuständigkeiten und Aufgaben regelt die Dienstordnung unter welchen Voraussetzungen der SAE einberufen wird. Zudem legt sie fest, welche Bereiche und Personen zu den Ständigen Mitgliedern, den Ereignisspezifischen Mitgliedern sowie zu der Koordinierungsgruppe gehören. Personen- und Kontaktlisten führt die Stadt als Anlage. Ebenso ist die Alarmierung in der Anlage geregelt. So stellt die Stadt sicher, dass diese Listen aktuell sind, ohne dass die Stadt bei einer Änderung die Dienstordnung SAE ändern muss. Die Dienstordnung SAE bietet somit eine gute Basis für die Arbeit des SAE.

Im Falle eines SAE-Einsatzes kann es vorkommen, dass das Aufsuchen des SAE-Raums erschwert wird, wenn wegen eines bestimmten Ereignisses Bereiche durch Absperrungen für die Bevölkerung nicht mehr passierbar sind. Damit SAE-Mitglieder den SAE-Raum zügig erreichen

²⁹ in Anlehnung an Ziffer 2.4.3 des Erlasses Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Land Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen vom 26. September 2016

können, sollten sie sich in einem solchen Fall ausweisen können. Dieses Problem hat die Stadt Bünde während der Prüfung erkannt und alle SAE-Mitglieder mit einem Dienstausweis ausgestattet.

Grundsätzlich sollen sich SAE-Mitglieder nach Alarmierung schnellstmöglich im SAE-Raum einfinden. Im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls haben sich die SAE-Mitglieder innerhalb eines bestimmten Zeitfensters im SAE-Raum einzufinden.

Für andere SAE-Einsätze hat die Stadt keine zeitliche Festlegung getroffen wie schnell der SAE nach Alarmierung entscheidungsfähig sein soll. Mit der Alarmierungs-App, welche alle SAE-Mitglieder nutzen, kann die Stadt individuell eine zeitliche Komponente vorgeben. Die Stadt sieht in einer generellen zeitlichen Festlegung die Gefahr, dass diese als Anordnung von Bereitschaftszeiten verstanden wird. Die generelle Anordnung von Bereitschaftszeiten ist aus Sicht der Stadt mit dem Grundsatz der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung nicht vereinbar. Zudem würden Bereitschaftszeiten die Freizeit der SAE-Mitglieder unverhältnismäßig einschneiden, wenn der SAE dauerhaft Bereitschaft zu leisten hat. Die bisherige Erfahrung der Stadt zeigt, dass auch ohne Festlegung einer zeitlichen Komponente in der Dienstordnung der SAE zeitnah nach Alarmierung entscheidungsfähig ist.

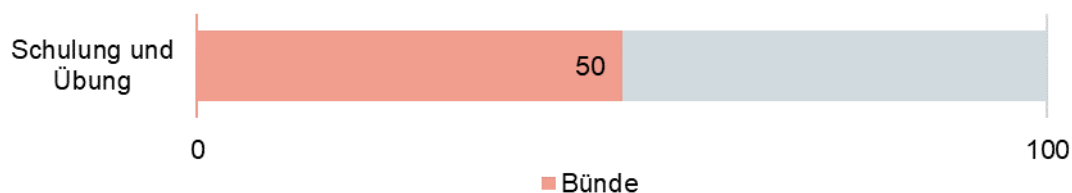
→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte eine zeitliche Vorgabe treffen, wann der SAE entscheidungsfähig sein sollte.

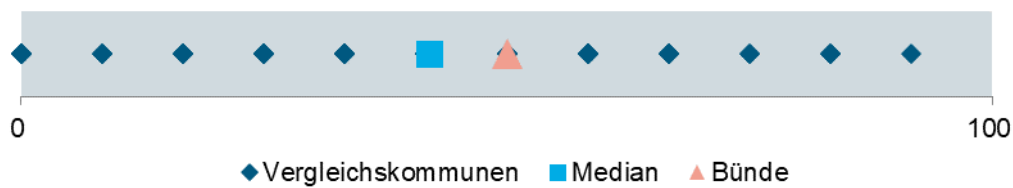
5.7 Schulung und Übung

Schulungen und Übungen sind Schlüsselfaktoren für ein effektives Krisenmanagement. Nur wenn die Beteiligten umfassend geschult sind und regelmäßig üben, haben sie das nötige Fachwissen und kennen die festgelegten Abläufe bei außergewöhnlichen Ereignissen. Das gewährleistet die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in Ad-hoc-Lagen.

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

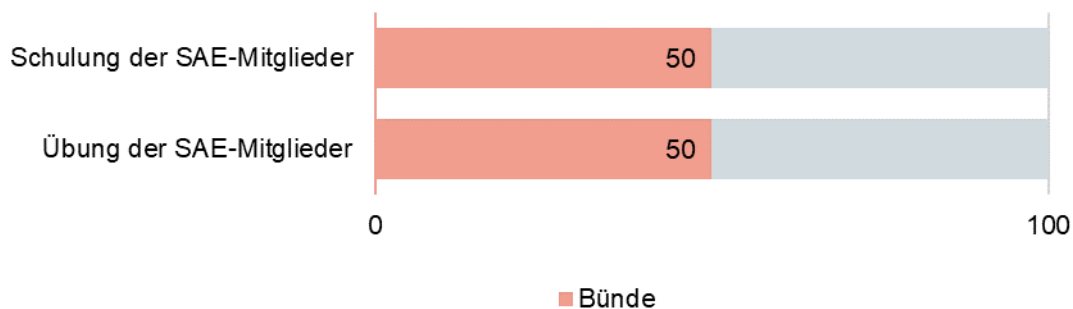


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 42 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Bünde führt in unregelmäßigen Abständen Schulungen für SAE-Mitglieder durch. Regelungen zur Häufigkeit und Inhalten der Schulungen hat sie nicht getroffen.

Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.

Eine Stadt sollte jedes neue Mitglied vor dem ersten Einsatz schulen. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

- die Strukturen und Aufgaben des SAE,
- die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten des SAE,
- die Kommunikationswege und
- die technischen Besonderheiten.

Mit einer verbindlichen Regelung, etwa als Anlage zur Dienstordnung, könnte die Stadt sicherstellen, dass diese Mindestinhalte den SAE-Mitgliedern vor dem ersten Einsatz bekannt sind.

Die **Stadt Bünde** führt unregelmäßig Schulungen für SAE-Mitglieder durch. Im Mai 2026 schult die Stadt zusammen mit dem Kreis Herford seine SAE-Mitglieder. Regelungen zur Häufigkeit und Inhalte der Schulungen hat die Stadt bisher nicht festgelegt. An der letzten Schulung haben alle SAE-Mitglieder teilgenommen. Eine Regelung die den SAE und den Verwaltungsvorstand verpflichtet an Schulungen teilzunehmen, hat die Stadt Bünde nicht.

Der SAE besteht aus Verwaltungsmitarbeitenden aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen. Um alle SAE-Mitglieder auf einen einheitlichen Wissensstand zu bringen, sollte die Stadt auch verwaltungserfahrene SAE-Mitglieder regelmäßig schulen und sie mit den rechtlichen und organisatorischen Grundlagen der SAE-Tätigkeit vertraut machen. Zudem können Schulungen ein einheitliches Verfahren festigen. Deshalb ist es sinnvoll die Regelungen zu Schulungsinhalten und -häufigkeit festzulegen. Dadurch bindet sich die Stadt an ihre Regelungen und stellt sicher, dass sie neue SAE-Mitglieder nach einem festgelegten Plan in die Tätigkeit als SAE-Mitglied einarbeitet.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte regelmäßig Schulungen für SAE-Mitglieder anbieten und eine Regelung zur Häufigkeit der Schulungen sowie von Schulungsinhalten treffen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Bünde führt unregelmäßig Übungen durch. Übungen mit dem Kreis oder anderen Kommunen hat die Stadt bisher nicht durchgeführt.

Eine Stadt sollte regelmäßig Übungen durchführen, um die Einsatzbereitschaft des SAE zu überprüfen und die Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu festigen. Diese Übungen sollten auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Kreis, Nachbarkommunen, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen) beinhalten.

Während Schulungen das theoretische Wissen vermitteln, sollen Übungen das Wissen in realitätsnahen Szenarien überprüfen und festigen. Dadurch könnte die Stadt die Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit der SAE-Mitglieder sowie das Zusammenspiel mit externen Akteuren überprüfen und verbessern. Damit bieten Übungen Rückschlüsse über die Funktionsfähigkeit des Krisenmanagements. Die Erkenntnisse daraus bieten eine wichtige Steuerungsgrundlage zur Weiterentwicklung des städtischen Krisenmanagements. Darüber hinaus können durch Übungen SAE-Mitglieder ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiter ausbauen und festigen.

Die **Stadt Bünde** führt Übungen mit dem SAE durch. Diese finden jedoch nicht regelhaft statt. Eine Regelung über den Teilnahmekreis und Übungshäufigkeit hat die Stadt bisher nicht getroffen.

Eine gemeinsame Übung mit einer Nachbarkommune oder dem Kreis Herford hat bisher auf Ebene des SAE nicht stattgefunden. Die Stadt Bünde hat im Herbst 2025 den Kreis um eine gemeinsame Übung gebeten. Die Übung mit dem Kreis Herford findet im Anschluss an die Schulung im Mai 2026 statt.

Übungen dienen nicht nur der Stärkung der Fachlichkeit. Mit Übungen kann die Stadt die Zusammenarbeit unterschiedlicher Verwaltungsmitarbeitender und Führungskräfte außerhalb der Linienstruktur testen. Daneben bieten Übungen auch die Möglichkeit zu überprüfen, wie praktikabel die materielle und technische Ausstattung des SAE ist. Regelmäßige Übungen und die Evaluation dieser, tragen deshalb wesentlich zur Krisenfestigkeit bei, siehe auch 5.9 Nachbereitung und Evaluation.

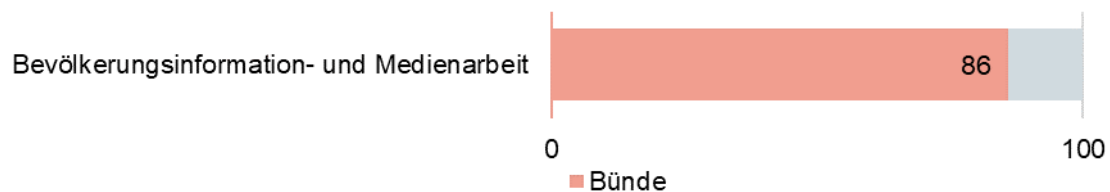
→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte mindestens jährlich Übungen mit dem SAE durchführen. Sie sollte gemeinsame Übungen mit anderen Kommunen oder dem Kreis anstreben.

5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025

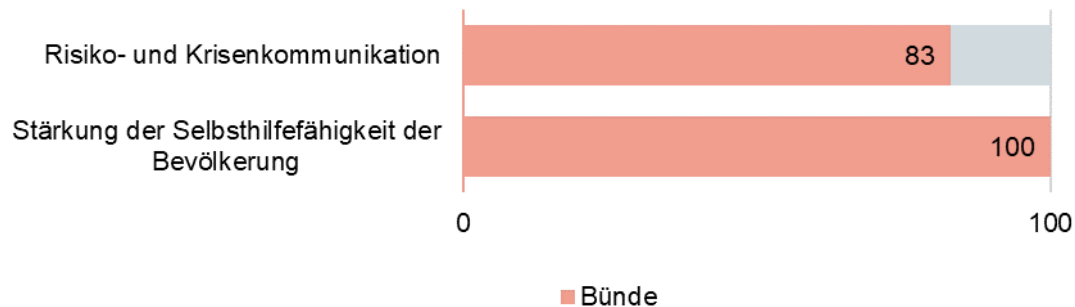


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 79 Prozent.

Teilerfüllungsgrade Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat Regelungen und Zuständigkeiten für die Krisenkommunikation festgelegt. Für die Kommunikation mit der Bevölkerung nutzt sie verschiedene Kommunikationskanäle. Für die Krisenkommunikation hat sie bisher keine Kommunikationschecklisten gefertigt.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

Im Bereich der Risiko- und Krisenkommunikation hat sich die **Stadt Bünde** gut aufgestellt. Die eigene Pressestelle hat Regelungen zur internen und externen Kommunikation festgelegt. Die Zuständigkeiten und Abläufe sind klar in einer Dienstanweisung geregelt. Dabei bedient sich die Pressestelle der Stadt verschiedener Kommunikationskanäle wie etwa Tageszeitungen, der Homepage, den sozialen Medien oder das Radio. Dadurch kann die Stadt verschiedenen Bevölkerungsgruppen erreichen und durch den ständigen Kontakt Vertrauen aufbauen. Dieses Vertrauen kann die Stadt im Krisenfall nutzen.

Für die Warnung der Bevölkerung nutzt die Stadt Bünde ihre bewährten Kommunikationswege. Daneben hat die Stadt eigene Sirenen sowie Feuerwehrfahrzeuge mit mobilen Sirenen und Durchsagemöglichkeiten. Zudem hält die Stadt genügend Megafone vor, um alle Dienstfahrzeuge damit auszustatten. So kann die Stadt ihre Bevölkerung flächendeckend über Megafone warnen und informieren. Im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls kann sich die Bevölkerung zudem in den Notfallpunkten informieren. Unterstützend setzt die Stadt für die Warnung der Bevölkerung Aushänge ein. Darüber hinaus kann die Stadt über die Kreisleitstelle Warnungen über Warn Apps veranlassen.

Für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit ist die Pressestelle der Stadt zuständig. Diese kann auch im Krisenfall auf bewährte Kommunikationsstrukturen zurückgreifen. Für die Krisenkommunikation nutzt die Stadt bisher keine Checklisten. Checklisten bieten in kritischen Situationen Handlungssicherheit. Mittels Checklisten kann die Stadt eine strukturierte

Berichterstattung sicherstellen, ohne das wesentliche Inhalte verloren gehen. Komplexe Vorgänge kann die Stadt damit in einzelne Aufgaben oder Phasen aufteilen. Somit sind Checklisten eine sinnvolle Unterstützung für die Krisenkommunikation.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde kann ihre Krisenkommunikation verbessern, indem sie für ihre festgelegten Risiken Kommunikationschecklisten fertigt.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- ➔ Die Stadt Bünde informiert über verschiedene Kanäle und in mehreren Sprachen wie die Bevölkerung ihre Selbsthilfefähigkeit stärken kann. In soziale Medien berichtet die Stadt regelmäßig über Selbsthilfemöglichkeiten.

Eine Stadt sollte verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.

Die **Stadt Bünde** informiert auf ihrer Homepage ihre Bevölkerung über Möglichkeiten der Selbsthilfe. Dafür hält sie eigene Informationen, etwa über die Notfallpunkte oder im Umgang mit Hitze, in Flyern bereit. Die Stadt hat während der Prüfung eine zentrale Stelle mit allen Informationen auf ihrer Homepage geschaffen. Diese ist unter dem Stichwort Katastrophenschutz zu finden.

Für weitere Möglichkeiten der Selbsthilfe im Katastrophenfall verweist die Stadt auf Informationen des Kreises sowie des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz. Damit ermöglicht die Stadt Interessierten sich schnell und einfach zu informieren. Zudem hat die Stadt auf ihrer Homepage Starkregengefahrenkarten hinterlegt. In diesem Zusammenhang bietet die Stadt eine individuelle Beratung an und erörtert welche Maßnahmen geeignet sind um das jeweilige Gebäude vor Hochwasser zu schützen. Auch nutzt die Stadt soziale Medien um ihre Bevölkerung über Selbsthilfemöglichkeiten aufzuklären. Zudem informiert die Stadt über die Warntage und ihre Bedeutung.

5.9 Nachbereitung und Evaluation

Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat bislang keine Regelungen zur Nachbereitung von SAE-Einsätzen und -Übungen getroffen. Eine umfangreiche Nachbereitung eines SEA-Einsatzfalls oder Übung hat die Stadt Bünde bisher nicht durchgeführt.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

Die **Stadt Bünde** hat ihre SAE-Einsätze und SAE-Übung nicht nachbereitet. Ein einheitliches und gegliedertes Verfahren um SAE-Einsätze und SAE-Übungen nachzubereiten hat die Stadt bisher nicht festgelegt.

Aus Sicht der gpaNRW ist eine strukturierte Nachbereitung entscheidend, um aus den (auch negativen) Erfahrungen einer Krisensituation zu lernen und das individuelle kommunale Krisenmanagement nachhaltig zu verbessern. Zur Krisenfestigkeit gehört nicht nur die Bewältigung, sondern auch die konsequente Nachbereitung und Evaluation. Nur mittels Nachbereitung und Evaluation kann die Stadt Probleme in der Ausstattung oder in den Prozessen aufdecken und durch geeignete Maßnahmen beseitigen. Die regelhafte Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen ist somit ein wichtiges Instrument, um die Abläufe und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen im Nachgang beurteilen zu können.

Für die Nachbereitung von SAE- Einsätzen und -Übungen bietet sich ein einheitliches und gegliedertes Vorgehen an. Denkbar sind:

- Ein Auswertungstreffen mit allen relevanten Beteiligten nach einem Einsatzfall oder einer Übung,

- strukturierte (anonyme) Feed-Back-Bögen,
- eine Lessons-Learned-Datenbank (hierbei werden die Erkenntnisse aufbereitet im Wiki oder Intranet festgehalten) oder
- gezielte Abfragen zur Kommunikation, Entscheidungskompetenz, Zeitmanagement, Vollständigkeit der Unterlagen etc.

Die Erkenntnisse daraus könnten der Stadt eine gute Grundlage bieten um durch gezielte Maßnahmen das Krisenmanagement zu verbessern. Das Ergebnis der Evaluation sollte die Stadt auch anderen beteiligten Personen ihrer Verwaltung zugänglich machen. Um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen sollte die Stadt Bünde Regelung zur Dokumentation der Nachbereitung und Evaluation von SAE-Einsätzen und SAE-Übungen beispielweise mit standardisierten Vordrucken treffen.

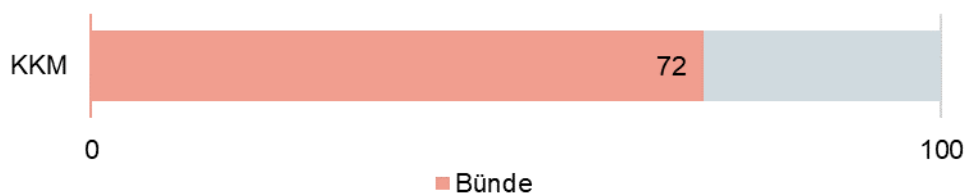
→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte ihr kommunales Krisenmanagement stärken, indem sie ihre SAE-Einsätze und Übungen nachbereitet. Sie sollte die Nachbereitung und Evaluation verbindlich regeln.

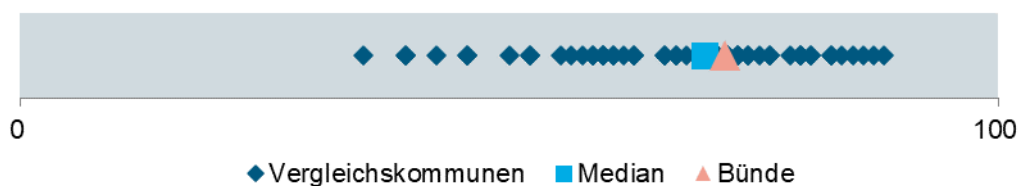
5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 5.5 Prävention und Vorbereitung, 5.6 Organisation, 5.7 Schulung und Übung, 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 5.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

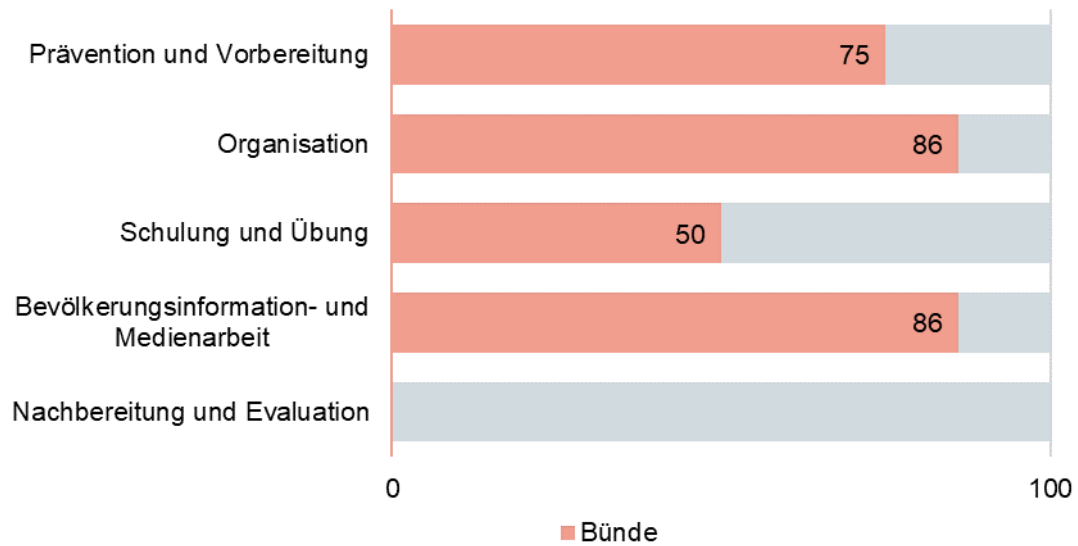


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 70 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 - Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Bünde hat eine Vielzahl von Risiken in einem strukturierten Verfahren ermittelt. Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit hat sie nicht für jedes Risiko festgelegt.	135	E1	Die Stadt Bünde sollte einen Gesamtüberblick zu möglichen Gefahren verschaffen. Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes kann die Stadt bei der Priorisierung der Maßnahmen unterstützen.	136
Vorplanung					
F2	Die Stadt Bünde hat verschiedene Maßnahmen ermittelt um den Risiken zu begegnen. Die Ausarbeitung der Maßnahmenpläne ist noch nicht für jedes Risiko abgeschlossen und umgesetzt.	136	E2	Die Stadt Bünde sollte wie beabsichtigt, ihre Risiko- und Krisenpläne weiter ausarbeiten und unter Berücksichtigung der Haushaltsgrundsätze prüfen, welche Maßnahmen sie umsetzen kann.	137
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Bünde hat erste Regelungen zum Umgang mit Spontanhelfenden getroffen.	137	E3	Die Stadt Bünde sollte die Einsatzkräfte vor Ort entlasten, indem sie ihre Regelungen im Umgang mit Spontanhelfenden weiter konkretisiert.	138
Stabsraum					
F4	Die Stadt hat einen SAE-Raum und einen alternativen Raum bestimmt. Eine dokumentierte Überprüfung der Räume inklusive der technischen und analogen Ausstattung findet bei der Stadt Bünde nicht statt.	140	E4	Die Stadt Bünde sollte die technische und analoge Ausstattung der SAE-Räume regelmäßig überprüfen und dokumentieren.	140
Notstromversorgung					
F5	Die Stadt Bünde hat definiert welche Bereiche sie notstromversorgen will. Diese Bereiche hat sie mit Notstromaggregaten ausgestattet. Funktionstest und Übungen finden nicht regelmäßig statt.	141	E5	Die Stadt Bünde sollte verbindlich ein Intervall für die Wartung und Funktionstest der Notstromaggregate festlegen. Sie sollte den Betrieb mit Notstrom mindestens einmal im Jahr üben.	141

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F6	Die Stadt Bünde hat gute Regelungen zu ihren Notfallpunkten getroffen. Welche Aufgaben sie bei einem eingeschränkten Verwaltungsbetrieb aufrechterhalten will, hat sie nicht vollumfänglich ausgearbeitet.	142	E6	Die Stadt Bünde sollte ihre Ausarbeitung bezogen auf einen eingeschränkten Verwaltungsbetrieb weiter vervollständigen und die Entscheidungen dokumentieren und kommunizieren.	143
Dienstanweisung SAE					
F7	Die Stadt Bünde hat eine umfangreiche Dienstanweisung SAE erlassen. Eine zeitliche Vorgabe wann der SAE entscheidungsfähig sein soll, hat sie darin nicht geregelt.	143	E7	Die Stadt Bünde sollte eine zeitliche Vorgabe treffen, wann der SAE entscheidungsfähig sein sollte.	144
Schulung der SAE-Mitglieder					
F8	Die Stadt Bünde führt in unregelmäßigen Abständen Schulungen für SAE-Mitglieder durch. Regelungen zur Häufigkeit und Inhalten der Schulungen hat sie nicht getroffen.	145	E8	Die Stadt Bünde sollte regelmäßig Schulungen für SAE-Mitglieder anbieten und eine Regelung zur Häufigkeit der Schulungen sowie von Schulungsinhalten treffen.	146
Übung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Bünde führt unregelmäßig Übungen durch. Übungen mit dem Kreis oder anderen Kommunen hat die Stadt bisher nicht durchgeführt.	146	E9	Die Stadt Bünde sollte mindestens jährlich Übungen mit dem SAE durchführen. Sie sollte gemeinsame Übungen mit anderen Kommunen oder dem Kreis anstreben.	147
Krisenkommunikation					
F10	Die Stadt Bünde hat Regelungen und Zuständigkeiten für die Krisenkommunikation festgelegt. Für die Kommunikation mit der Bevölkerung nutzt sie verschiedene Kommunikationskanäle. Für die Krisenkommunikation hat sie bisher keine Kommunikationschecklisten gefertigt.	148	E10	Die Stadt Bünde kann ihre Krisenkommunikation verbessern, indem sie für ihre festgelegten Risiken Kommunikationschecklisten fertigt.	149
Nachbereitung und Evaluation					
F11	Die Stadt Bünde hat bislang keine Regelungen zur Nachbereitung von SAE-Einsätzen und -Übungen getroffen. Eine umfangreiche Nachbereitung eines SEA-Einsatzfalls oder Übung hat die Stadt Bünde bisher nicht durchgeführt.	150	E11	Die Stadt Bünde sollte ihr kommunales Krisenmanagement stärken, indem sie ihre SAE-Einsätze und Übungen nachbereitet. Sie sollte die Nachbereitung und Evaluation verbindlich regeln.	151

6. Hilfe zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Bünde im Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung (HzE) stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Hilfe zur Erziehung

Die Prüfung der gpaNRW beruht auf Kennzahlenvergleichen und einer Betrachtung der Faktoren, die sich auf die **Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre** auswirken. Die einwohnerbezogenen Aufwendungen sind im Vergleichsjahr 2024 in Bünde sehr niedrig. Die einwohnerbezogenen Aufwendungen werden unter anderem von den **Hilfefällen HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)** beeinflusst. Hier erzielt die Stadt Bünde im interkommunalen Vergleich ein gutes Ergebnis. Die Stadt gehört zu dem Viertel der Vergleichsstädten mit den niedrigsten einwohnerbezogenen Fallzahlen. Auch die **Aufwendungen pro Hilfefall** wirken sich maßgeblich auf die einwohnerbezogenen Gesamtaufwendungen aus. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Bünde überdurchschnittliche fallbezogene Aufwendungen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist dabei die Art der Hilfeleistungen: Stationäre Hilfen verursachen in der Regel deutlich höhere Aufwendungen als ambulante Maßnahmen. In der Stadt Bünde fallen die Aufwendungen für ambulante Hilfen vergleichsweise niedrig aus, während die stationären Aufwendungen je Hilfefall überdurchschnittlich hoch sind. Der vergleichsweise **geringe Anteil ambulanter Hilfen** an den insgesamt gewährten Hilfeleistungen in Bünde wirkt sich daher negativ auf die Aufwendungen je Hilfefall aus. Auch der aktuell niedrige **Anteil von Vollzeitpflegefällen** an den stationären Hilfen in der Stadt Bünde wirkt sich nachteilig auf die Aufwendungen je Hilfefall – und in der Folge auf die einwohnerbezogenen Gesamtaufwendungen – aus. Da die Vollzeitpflege im Vergleich zu anderen stationären Hilfeformen mit geringeren Aufwendungen verbunden ist, führt ihr geringer Anteil zu einem insgesamt höheren durchschnittlichen Aufwand pro Hilfefall. In der Vollzeitpflege besteht Optimierungspotenzial sowohl in der organisatorischen Ausgestaltung als auch in der Zusammensetzung der Hilfefälle. Durch gezielte strukturelle Veränderungen und eine stärkere Fallsteuerung könnten die Rahmenbedingungen für die Vollzeitpflege verbessert und ihr Anteil an den stationären Hilfen erhöht werden.

Vor dem Hintergrund der zuletzt deutlich gestiegenen Aufwendungen gewinnt die **Refinanzierung über Kostenerstattungen** zunehmend an Bedeutung. Das Jugendamt der Stadt Bünde sollte daher die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert analysieren und die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) aktiv in das Controlling einbinden. Dies unterstützt die rechtssichere und systematische Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen.

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) und die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Bünde sind zentral organisiert. Im Jahr 2024 liegt die **Fallbelastung** in der WiJu

vergleichsweise niedrig: Eine Vollzeitstelle bearbeitet durchschnittlich 77 Hilfefälle. Damit haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Kostenerstattungen vollumfänglich und zeitnah geltend machen.

Das Jugendamt arbeitet weitestgehend elektronisch. Die Nutzung desselben Jugendhilfe-Fachverfahrens im ASD und in der WiJu erleichtert sowohl die Fallbearbeitung als auch den Informationsaustausch zwischen den beiden Bereichen. Die Entwicklung einer **Einnahmeschnittstelle** zur städtischen Finanzsoftware kann medienbruchfreie Prozesse und eine konsistente Datenverarbeitung sicherstellen. Dies reduziert gleichzeitig die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden. Ein **Dokumentenmanagementsystem** (DMS) mit **E-Akten-Funktionalität** ist derzeit noch nicht im Einsatz. Dessen Einführung würde die Fallbearbeitung weiter digitalisieren und die Aktenführung zukunftssicher, effizient und rechtskonform gestalten.

Bisher ist ein Controlling nur in Ansätzen vorhanden. Grundsätzlich sollte das Jugendamt ein systematisches **Controlling** etablieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse aktiv für die fachliche und finanzielle Steuerung nutzen. Dazu gehört insbesondere die Formulierung konkreter operativer Ziele sowie die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung anhand belastbarer Kennzahlen.

Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bisher noch keine **verbindlichen Verfahrensstandards** erarbeitet. Eine verbindliche Verschriftlichung von Verfahrensstandards und Arbeitsprozessen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe würde die fachliche Qualität und Einheitlichkeit der Sachbearbeitung weiter stärken und die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden erhöhen. Ergänzend sollten auch standardisierte, sowohl **prozessintegrierte als auch prozessunabhängige Kontrollen** implementiert werden, um die Einhaltung der Standards zu sichern und die Qualität laufend zu überprüfen.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Das Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung umfasst nach der Definition der gpaNRW die Hilfen nach dem Zweiten Kapitel, vierter Abschnitt des Achten Buches Sozialgesetzbuches (SGB VIII) (§§ 27 bis 35, 35a, 41). Wesentliche Rechtsgrundlage für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung ist das SGB VIII in Verbindung mit den dazu ergangenen landesrechtlichen Ausführungsgesetzen. Auf Hilfe zur Erziehung besteht für die Personensorgeberechtigten und ihr Kind nach § 27 Abs. 1 SGB VIII ein Rechtsanspruch, wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist.

Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale hinzuweisen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die das finanzwirtschaftliche Ergebnis perspektivisch verbessern können. Dazu analysiert die gpaNRW in den Jugendämtern der mittleren kreisangehörigen Kommunen die Erträge und Aufwendungen sowie die Fallzahlen und die Personalausstattung. Dazu macht die gpaNRW strukturierte Datenabfragen. Zusätzlich führt sie zu inhaltlichen Themen standardisierte Interviews.

Im Fokus der Betrachtung steht ein wirtschaftlicher Ressourceneinsatz unter Berücksichtigung fachlicher Standards der Aufgabenerfüllung. Mittels interkommunaler Kennzahlenvergleiche steigt die gpaNRW in die Analyse ein. Für die tiefergehende Analyse werten wir Unterlagen und Ergebnisse aus Gesprächen vor Ort aus. Darüber hinaus bezieht die gpaNRW Besonderheiten des Jugendamtes in ihre Betrachtung ein.

Die Erträge und Aufwendungen beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Die Falldaten ermittelt die gpaNRW schwerpunktmäßig über einen Jahresdurchschnittswert. Für weitere Abfragen, wie z.B. Verweildauern und Betreuungsdauern, wird eine andere Zählweise (im Kalenderjahr beendete Hilfefälle) vorgegeben.

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Prüfung liegt in der Analyse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Der Ressourceneinsatz im Bereich Hilfe zur Erziehung wird neben der Aufwandsseite auch erheblich von der Ertragsseite, z.B. durch die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, geprägt. Zusätzlich kommt einer sachlich richtigen Zuständigkeitsprüfung eine hohe Bedeutung zu, um Vermögensschäden durch unzuständig erfolgte Leistungen zu vermeiden.

Darüber hinaus hat die gpaNRW gemeinsam mit der Stadt Bünde auch Fragen zur Organisationsstruktur erarbeitet und hierzu zwei Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden in separaten Dokumentationen festgehalten und der Stadt übergeben.

Den Prozess „Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen“ stellt die gpaNRW grafisch dar. Unsere Prozessaufnahme zielt darauf ab, den Informationsfluss zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) zu optimieren. Es sollen Schwachstellen aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt werden. Die Schnittstelle zwischen ASD und WiJu ist von Bedeutung, damit alle Informationen für eine rechtssichere Prüfung der Zuständigkeit umfassend und zeitnah ausgetauscht werden.

In der Anlage dieses Teilberichtes befinden sich differenzierte Grunddaten zu Einwohnerzahlen für die Stadt Bünde.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

6.4.1 Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre

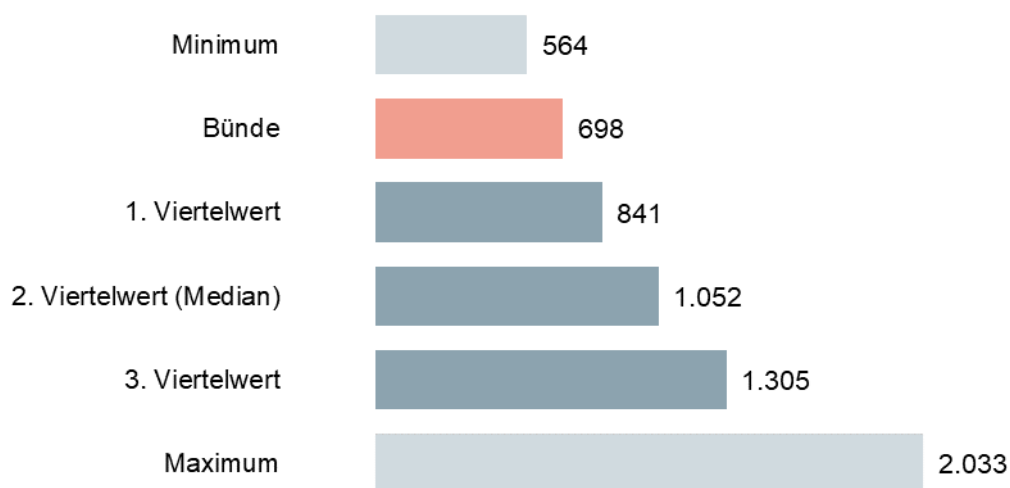
- Die einwohnerbezogenen Aufwendungen steigen seit 2021 kontinuierlich an, liegen im interkommunalen Vergleich jedoch weiterhin auf einem niedrigen Niveau.

Eine Stadt sollte die Aufwendungen für Hilfe zur Erziehung unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Versorgung durch geeignete Steuerungsmaßnahmen so niedrig wie möglich halten.

Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten³⁰ entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet. Die Stadt Bünde setzt kein eigenes Personal für die Leistungserbringung ein.

Aufwendungen HzE je EW* von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2024



³⁰ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

*Einwohnerin bzw. Einwohner

In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro Stadt Bünde 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	361	458	657	698

Die einwohnerbezogenen Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner haben sich innerhalb von vier Jahren in **Bünde** fast verdoppelt. Besonders stark war der Anstieg zwischen 2022 und 2023 – ein Sprung von über 40 Prozent.

Die Aufwendungen für HzE je EW im Alter von 0 bis unter 21 Jahren werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Einen wichtigen Einflussfaktor stellt die demografische Entwicklung dar. Nach einem kontinuierlichen Anstieg bis 2023 sank die Zahl der EW in dieser Altersgruppe im Jahr 2024 erstmals leicht. Weitere Ursachen für den Anstieg der Kennzahl sowie die zugrunde liegenden Einflussfaktoren erläutern und analysieren wir im Folgenden näher.

6.4.2 Falldichte HzE

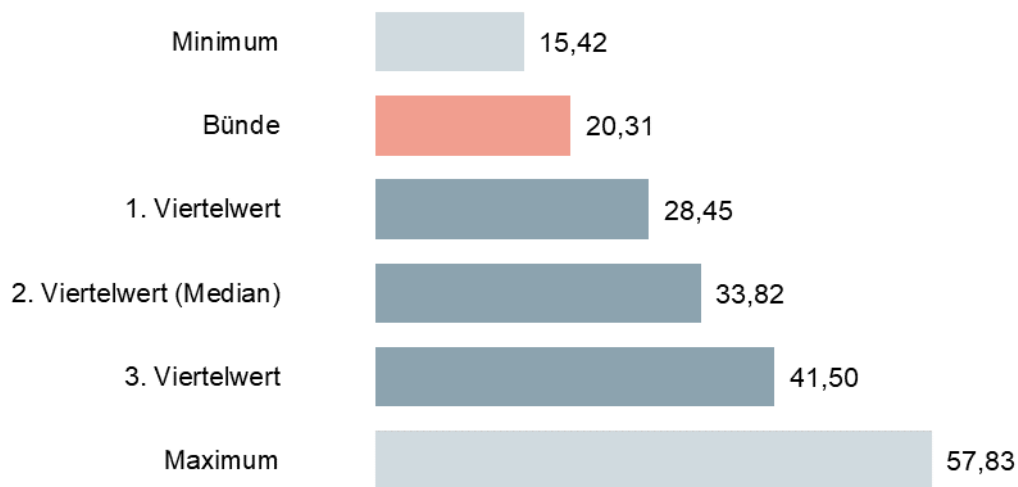
→ Die Fallzahlen der Stadt Bünde steigen seit 2021. Die Falldichte ist geringer als in den meisten Vergleichsstädten.

→ Feststellung

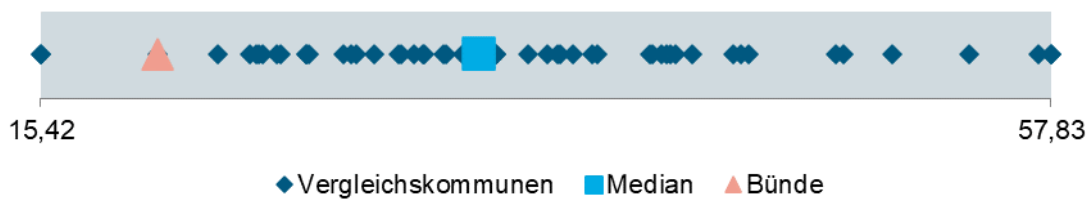
Belastbare Daten zu ambulanten und stationären Fällen konnte das Jugendamt lediglich manuell für 2024 ermitteln.

Die gpaNRW definiert die Falldichte als die Hilfefälle für HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre. Durch präventive Maßnahmen, eine gute Zugangssteuerung und kurze Laufzeiten von Hilfefällen sollte das Jugendamt darauf hinwirken, dass die Falldichte niedrig bleibt, um die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre nicht unnötig zu belasten. Das Jugendamt der **Stadt Bünde** betreute 2024 insgesamt 190 Hilfefälle. Die sich hieraus ergebende Falldichte ordnet sich wie folgt in den interkommunalen Vergleich ein:

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2024

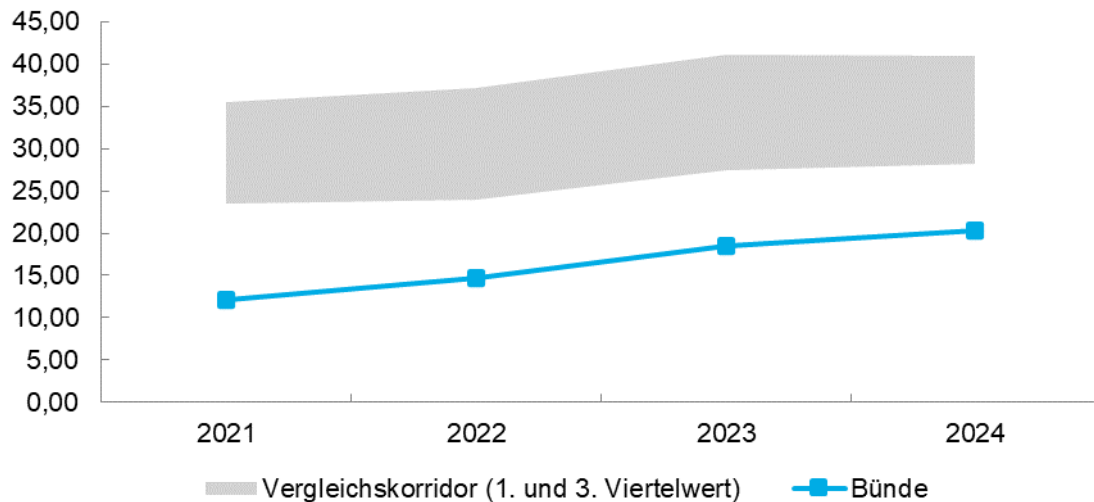


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Wert der Stadt Bünde liegt nahe am Minimum. Das bedeutet, dass drei Viertel der Vergleichsstädte eine höhere Falldichte haben. Im Vergleich nehmen in Bünde weniger Kinder und Jugendliche HzE in Anspruch. Wie in allen Vergleichsjugendämtern ist die Falldichte gestiegen. Dieses macht auch die folgende Grafik deutlich.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2021 bis 2024



Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten. In Bünde liegt die Falldichte immer unter dem ersten Viertelwert. Gleichwohl ist die Falldichte stetig gestiegen. Wie sich die zugrundeliegenden Fallzahlen entwickelt haben, zeigt die nachfolgende Tabelle.

Entwicklung der Hilfefälle Bünde 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	k. A.	k. A.	86,68	95,50
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	k. A.	k. A.	k. A.	5,17
Stationäre Hilfefälle	k. A.	k. A.	86,07	94,08
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	k. A.	k. A.	k. A.	10,00
Hilfefälle gesamt	109	133	173	190
davon Hilfefälle für UMA*	k. A.	k. A.	k. A.	15,17

*unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)

Die Fallzahlen der HzE sind in den betrachteten Jahren insgesamt deutlich (um 74 Prozent) angestiegen. Eine differenzierte Auswertung nach ambulanten und stationären Hilfen sowie nach Hilfen für unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA) war dem Jugendamt in den Vorjahren nicht möglich. Für das Berichtsjahr 2024 erfasste das Jugendamt die entsprechenden Daten manuell.

→ Empfehlung

Um die Entwicklungen bei den Hilfen zur Erziehung künftig verlässlich analysieren und steuern zu können, sollte die Stadt Bünde eine kontinuierliche und differenzierte Erfassung der Fallzahlen nach Hilfearten und Zielgruppen (z. B. ambulante Hilfen, Hilfen für junge Volljährige, unbegleitete minderjährige Ausländer) sicherstellen. Manuelle Auswertungen sind

durch geeignete digitale Verfahren zu ersetzen, um eine belastbare Datengrundlage zu schaffen.

2025 hat die Stadt Bünde bereits begonnen für einige Leistungsarten Fallzahlen differenzierter zu erfassen. Zusätzlich nutzt das Jugendamt die Jugendhilfesoftware umfassender.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär) 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	10,23	8,30	16,42	20,22	23,83	40,85	53
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	10,08	7,12	10,77	14,24	16,36	25,99	53

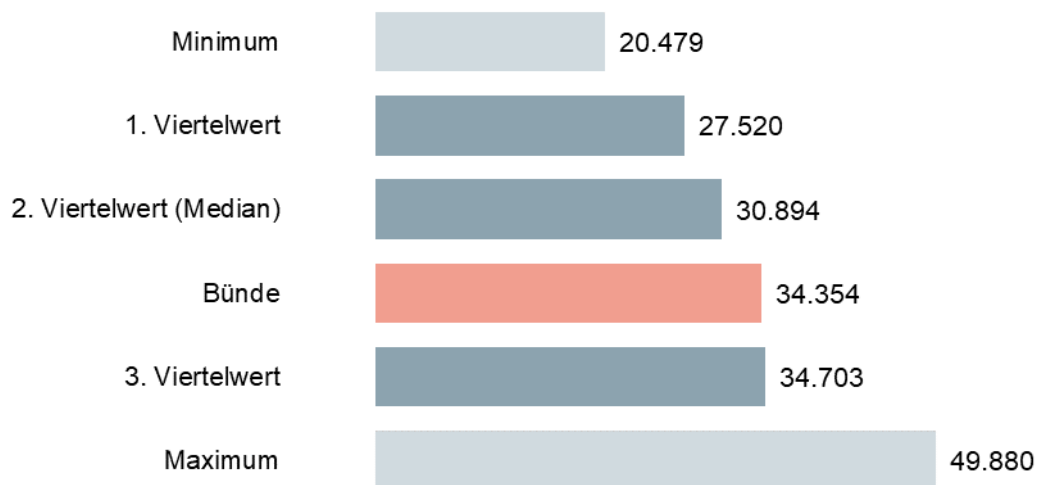
Die Falldichten beider Leistungsarten sind nahezu identisch. Sie sind deutlich niedriger als bei den meisten Vergleichsstädten. Eine tiefergehende Analyse zu den Fallzahlen erfolgt im Kapitel 6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII dieses Berichtes.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

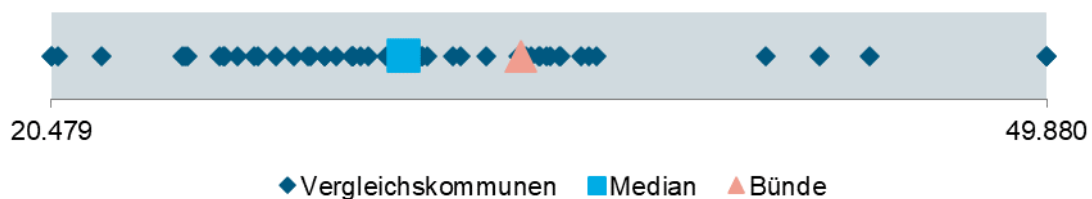
- ➔ Die Aufwendungen je Hilfefall HzE liegen in der Stadt Bünde über dem Durchschnitt der Vergleichsstädte. Dieses liegt ursächlich an den hohen stationären Aufwendungen je Hilfefall.

Die **Stadt Bünde** setzt kein eigenes Personal für die Erbringung von Hilfen zur Erziehung ein und unterhält keine eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe. Daher berücksichtigen wir außer den Transferaufwendungen keine weiteren Aufwendungen. In 2023 wendete die Stadt Bünde rd. 6,2 Mio. Euro für HzE auf. Im Jahr 2024 waren es 6,5 Mio. Euro für HzE.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



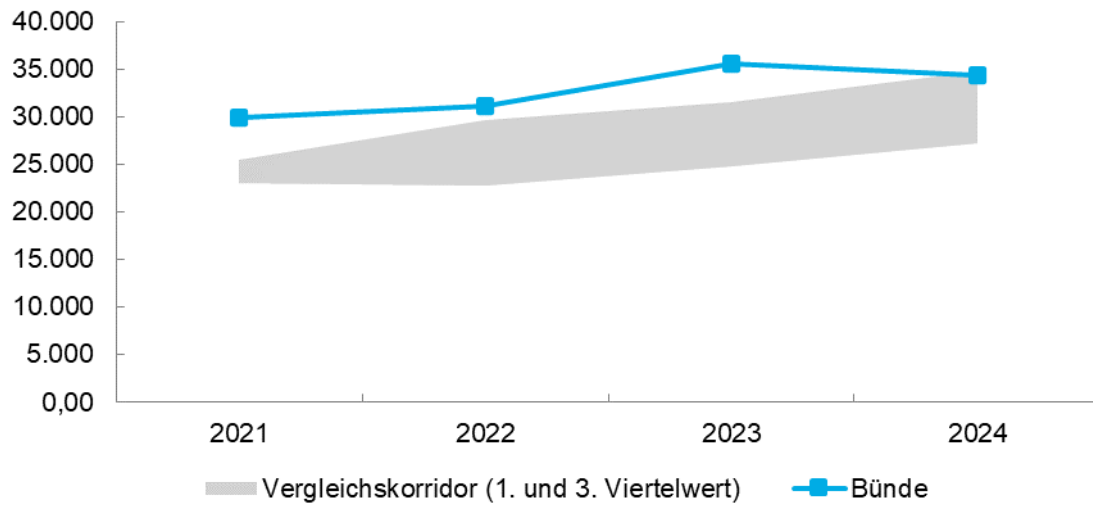
Die Aufwendungen je Hilfefall sind in Bünde überdurchschnittlich. Aufgrund der gestiegenen Fallzahlen im Jahr 2024 sind die Aufwendungen je Fall jedoch leicht gesunken, obwohl die Gesamtaufwendungen HzE gestiegen sind.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro Bünde 2021 bis 2024

2021	2022	2023	2024
29.922	31.214	35.652	34.354

Im Jahr 2024 sanken die Aufwendungen je Hilfefall erstmals leicht auf 34.354 Euro. Seit 2021 sind die Aufwendungen um rund 19 Prozent gestiegen. Besonders prägnant war der Sprung von 2022 auf 2023 mit einem Plus von über 4.400 € pro Hilfefall. Im interkommunalen Vergleich zeigt sich, dass die meisten Städte steigende Aufwendungen haben. Der Anstieg beruht weniger auf einer massiven Zunahme der Fallzahlen, sondern primär auf der Verteuerung der einzelnen Leistung durch Personal- und Sachkosten. Dies verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Der Mehrjahresvergleich zeigt deutlich steigende Aufwendungen je Hilfefall von 2021 bis 2024. Die Ursachen für diese steigenden Aufwendungen sind vielfältig. Einige Gründe analysieren wir in den folgenden Kapiteln zu den einzelnen Hilfearten und zum Controlling.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	12.529	9.352	12.522	15.098	19.568	43.059	52
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	56.507	31.680	47.007	54.509	59.146	89.769	52

Die Auswertung zeigt hohe Aufwendungen im stationären Bereich. Die ambulanten Aufwendungen liegen hingegen unter dem Niveau von 75 Prozent der Vergleichsstädten. Der Stadt Bünde ist es in den letzten Jahren gelungen neue Träger für ambulante HzE zu finden. Dieses hat sich positiv auf die Aufwendungen ausgewirkt.

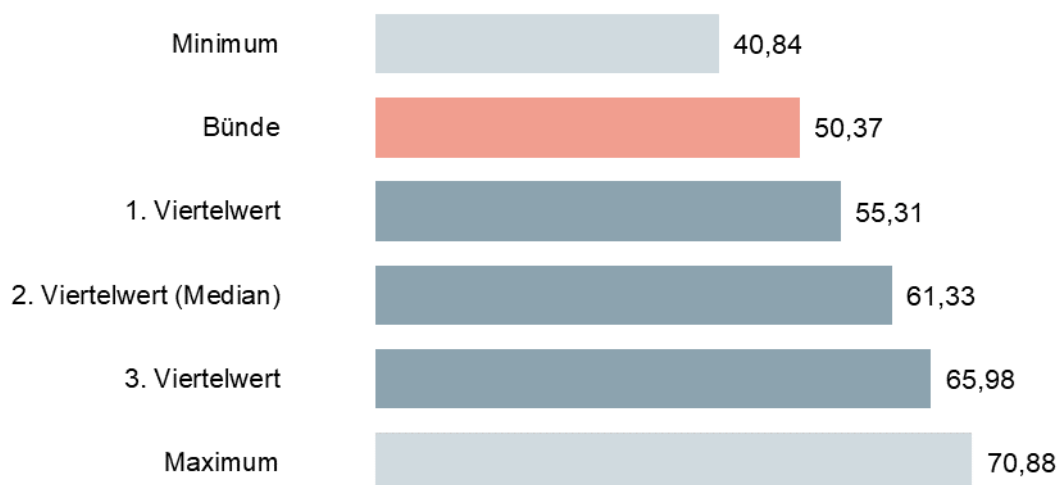
Eine differenziertere Betrachtung der stationären Hilfefälle finden sich im Kapitel 6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII.

6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

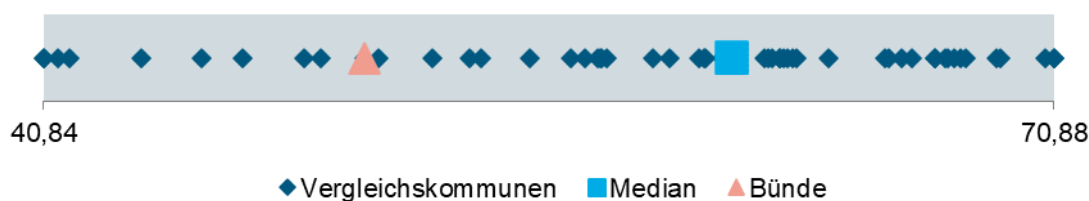
→ Feststellung

Der Anteil ambulanter Hilfefälle ist in Bünde vergleichsweise gering. Dadurch entstehen höhere Aufwendungen, da ein großer Teil der Hilfefälle stationär betreut werden muss.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Zur Ermittlung des Anteils ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE wurden 96 ambulante Hilfefälle von insgesamt 190 Hilfefällen zugrunde gelegt. Die Entwicklung des Anteils konnte in diesem Bericht nicht dargestellt werden, da valide Daten aus den Vorjahren fehlen. Diese Kennzahl korreliert mit der allgemeinen und stationären Falldichte HzE. Die **Stadt Bünde** weist insgesamt eine niedrige Falldichte sowie einen unterdurchschnittlichen Anteil ambulanter Hilfen auf. Letzteres ist kritisch zu bewerten, da ein geringer Anteil ambulanter Hilfen die Aufwendungen pro Hilfefall erhöht. Ambulante Hilfefälle sind in der Versorgung deutlich günstiger als stationäre Hilfefälle. Bünde muss für einen stationären Hilfefall rund 44.000 Euro mehr aufwenden.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte Maßnahmen entwickeln und durchführen, um den Anteil der ambulanten Hilfefälle an den Hilfefällen zu erhöhen. Grundsätzlich sollte die Falldichte dabei möglichst konstant gehalten werden.

Bisher finden im Jugendamt keine regelmäßigen Fallrevisionen für alle Hilfefälle statt. Durch die Einführung regelmäßiger Fallrevisionen kann die Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) systematisch reflektiert werden. Dabei werden gelungene Praxisbeispiele sichtbar, die als Orientierung für zukünftiges Handeln dienen können. Gleichzeitig lassen sich mögliche Fehlentscheidungen oder Versäumnisse frühzeitig erkennen und aufarbeiten.

Das Jugendamt Bünde hat 2025 begonnen, einige ambulante Hilfen zur Erziehung regelmäßig in einem Fachgremium zu beraten und zu überprüfen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte den Prozess der fallbezogenen Fachgremienarbeit fortführen und weiter professionalisieren, um die Steuerungsqualität und Wirksamkeit der ambulanten Hilfen zu erhöhen.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

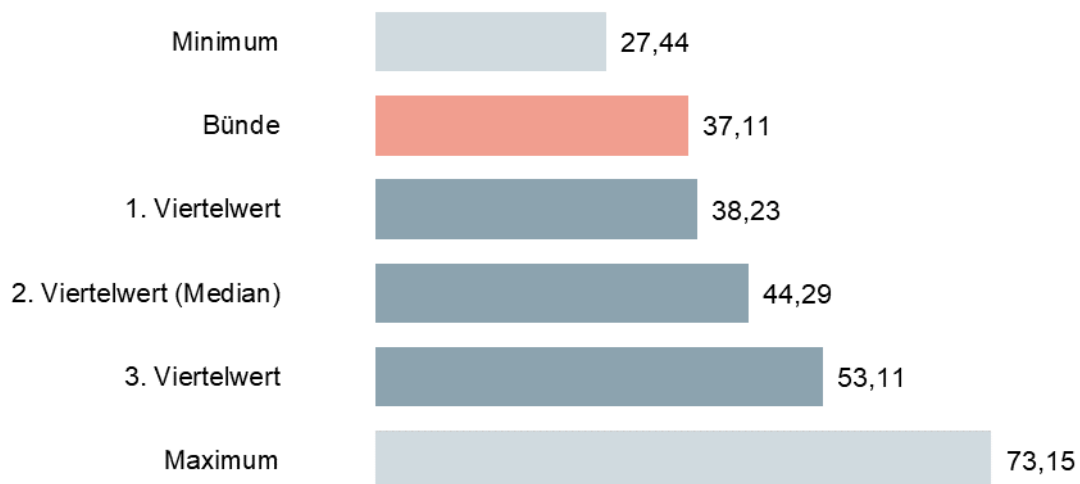
- Die Stadt Bünde weist einen niedrigen Anteil von Vollzeitpflegefällen innerhalb der stationären Hilfefälle auf. Stattdessen wird häufiger auf Heimunterbringung zurückgegriffen, was zu höheren Aufwendungen führt.

→ **Feststellung**

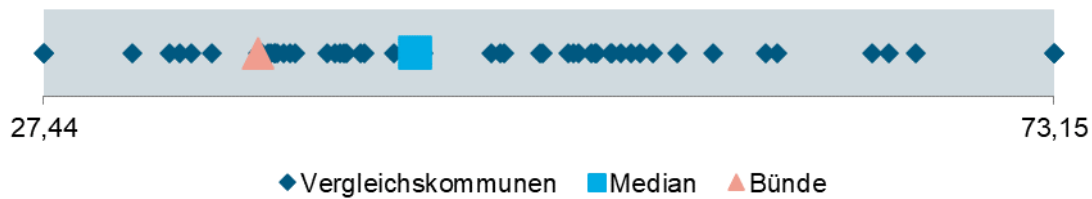
Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bisher noch keinen spezialisierten Pflegekinderdienst (PKD) eingerichtet.

Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII bedeutet, dass ein Kind oder Jugendlicher dauerhaft in einer Pflegefamilie lebt, weil die Herkunftsfamilie vorübergehend oder dauerhaft nicht für die Erziehung sorgen kann. Dies ermöglicht das Aufwachsen in einem Familiensystem. Außerdem ist diese Unterbringung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten deutlich günstiger als eine Heimunterbringung. Bei dieser Kennzahl erfasst die gpaNRW auch die jungen Volljährigen in Vollzeitpflege. Die jungen Volljährigen, die in der **Stadt Bünde** 2024 in Vollzeitpflege untergebracht waren, mussten manuell ermittelt werden.

Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Jahr 2024 lagen die Aufwendungen je Hilfefall in der Vollzeitpflege in Bünde bei rund 31.000 Euro, während Heimunterbringungen mit etwa 71.000 Euro mehr als doppelt so teuer waren. Der geringe Anteil an Vollzeitpflegefällen im Verhältnis zu den stationären Hilfen in Bünde wirkt sich daher nachteilig auf die Gesamtkosten aus. Die Stadt muss dadurch häufiger auf kostenintensivere Heimunterbringungen zurückgreifen.

Die Stadt Bünde hat bisher noch keinen spezialisierten Pflegekinderdienst (PKD) eingerichtet. Zur Ausgestaltung eines PKD gibt es in der kommunalen Jugendhilfe verschiedene Modelle. Diese unterscheiden sich je nach Größe, Struktur und Ressourcen eines Jugendamtes. Neben dem klassischen Spezialdienst-Modell gibt es auch Mischmodelle, die Zuständigkeiten flexibel gestalten. Hier ein Überblick der gängigsten Modelle:

- **Spezialisierte Pflegekinderdienst**

Ein eigenes Team ist vollständig für alle Aufgaben rund um die Vollzeitpflege zuständig – von der Familienwerbung über Vermittlung, Begleitung und Fallführung bis zur Hilfeplanung.

- **Mischmodell: fachlich geteilte Verantwortung (ASD und PKD)**

Der PKD übernimmt Fachaufgaben wie Pflegeelternengewinnung, -schulung, -beratung, Fallklärung und Vermittlung. Der ASD bleibt zuständig für die Fallführung inkl. Hilfeplanung, Hilfeverlauf, Steuerung, Berichterstattung ans Familiengericht etc.

- **Mischmodell: nach Falltyp differenziert**

Die Zuständigkeit richtet sich nach Art des Pflegeverhältnisses z.B. Verwandtenpflege und kurzfristige Pflege bleibt beim ASD. Regelpflege und Sonderpflege übernimmt der PKD.

- **ASD integrierter PKD**

Der PKD ist nicht organisatorisch getrennt, sondern in den ASD integriert. Dort übernimmt eine spezialisierte Fachkraft die Aufgaben des PKD.

Die Wahl des Modells sollte sich an der Fallzahl, Personalressourcen, fachlichen Zielsetzung und regionalen Struktur orientieren. In der Praxis haben sich für die Größenklasse der Stadt Bünde Mischmodelle bewährt, da sie sowohl fachliche Spezialisierung als auch organisatorische Flexibilität ermöglichen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte die Aufgaben des PKD im Jugendamt spezialisieren. Damit kann sie die Vollzeitpflege fachlich qualifiziert steuern, die Gewinnung und Begleitung von Pflegefamilien verbessern und kostenintensive Heimunterbringungen langfristig reduzieren.

6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

Vertiefend betrachtet die gpaNRW nachfolgend einige wesentliche Hilfearten. Zusätzlich handelt es sich um die Hilfearten, die sich in größerem Umfang auf die Aufwendungen HzE auswirken.

6.5.1 Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII

- Obwohl sich die Fallzahlen und Aufwendungen für die Sozialpädagogische Familienhilfe nahezu verdoppelt haben, weist die Stadt Bünde weiterhin sowohl eine niedrige Falldichte als auch vergleichsweise geringe fallbezogene Aufwendungen auf.

Die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) ist eine klassische Familienhilfe und damit die intensivste Form der ambulanten Hilfen. Sie sollte das gesamte Familiensystem in den Blick nehmen. Dies bedeutet, dass alle im Haushalt lebenden Personen, Eltern und Kinder, aber auch getrenntlebende Elternteile in die Hilfe einbezogen werden können. Ziel der Hilfe soll sein, das Selbsthilfepotential der Familie wiederherzustellen oder zu stärken. Seit 2021 haben sich in der **Stadt Bünde** sowohl die Fallzahlen als auch die Aufwendungen für SPFH mehr als verdoppelt. 2024 wurden rund 430.000 Euro für 51 Fälle aufgewendet. Damit macht die SPFH in Bünde etwa 30 Prozent aller Hilfen zur Erziehung aus.

Die Stadt Bünde leistet Hilfen nach § 31 SGB VIII in folgendem Umfang:

Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen SPFH je Helfefall in Euro	8.409	6.967	10.464	11.685	13.361	24.500	33
Hilfefälle nach § 31 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 31 SGB VIII)	5,45	2,78	5,12	6,64	8,33	18,56	33
Anteil ambulante Hilfen mit einer Betreuungszeit bis 18 Monate an den ambulanten Hilfen in Prozent	75,00	20,00	52,63	62,53	69,44	90,91	28
Anteil ambulante Hilfen mit einer Betreuungszeit über 18 Monate an den ambulanten Hilfen in Prozent	25,00	9,09	30,57	37,48	47,37	80,00	28

Die Aufwendungen je Helfefall SPF sind niedriger als bei den meisten Vergleichsjugendämtern. Auch die Falldichte ist bei dieser Hilfeart niedrig. Positiv wirken sich die im Vergleich kurzen Laufzeiten aus. Fast 75 Prozent der SPFH kann der ASD innerhalb von 24 Monaten beenden. Die Laufzeiten der Hilfen sollte das Jugendamt weiterhin im Blick behalten.

6.5.2 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat höhere Aufwendungen und niedrige Fallzahlen in der Vollzeitpflege. Ein relativ hoher Anteil der Hilfefälle ist in professionellen Erziehungsstellen (Profipflegefamilien) untergebracht.

Vollzeitpflege umfasst die Unterbringung von Kindern / Jugendlichen außerhalb des Elternhauses in einer Pflegefamilie. Neben der normalen Pflegefamilie gibt es verschiedene Formen der Vollzeitpflege, z.B. Sonderpädagogische Pflegestellen (Westfälische Pflegefamilien) für verhaltens- und entwicklungsauffällige Kinder / Jugendliche und Verwandtenpflege. Eine Unterbringung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein.

Aufwendungen und Fallzahlen Vollzeitpflege 2021 bis 2024 in Euro

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen § 33 SGB VIII	612.894	720.656	814.261	1.024.584
Hilfefälle § 33 SGB VIII	20,83	19,67	26,58	32,58
Westfälische Pflegefamilien	k. A.	k. A.	14,58	13,58

Die Aufwendungen für Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII haben sich in der **Stadt Bünde** von 2021 bis 2024 mit einem Anstieg um rund 67 Prozent deutlich erhöht. Parallel dazu ist auch die Zahl der Pflegeverhältnisse gewachsen. In den ausgewiesenen Fallzahlen sind rund 20 Pflegekinder enthalten, die aufgrund von Zuständigkeitswechseln nach zwei Jahren in die Verantwortung des Jugendamtes Bünde übergegangen sind.

Ein wesentlicher Faktor der hohen Aufwendungen ist der hohe Anteil an sonderpädagogischen Pflegeverhältnissen. In 2023 und 2024 wurden mehr als 40 Prozent der Pflegekinder in Westfälischen Pflegefamilien betreut. Diese erhalten aufgrund der komplexen Bedarfe der Kinder höhere Vergütungssätze und sind damit oft teurer. Der Großteil dieser Fälle wurde ursprünglich von anderen Jugendämtern begründet. Obwohl die Zuständigkeit nach zwei Jahren Dauerpflege nach § 86 Abs. 6 SGB VIII auf das örtliche Jugendamt übergeht, bleibt dessen Einfluss auf die Art und die Kosten der bereits installierten Hilfe stark eingeschränkt. Im Gegenzug hat die Stadt Bünde Kostenerstattungsansprüche nach § 89a SGB VIII gegenüber den fallabgebenden Jugendämtern.

→ Empfehlung

Der hohe Anteil an Profipflegeverhältnissen sollte Anlass sein, die Zuweisungspraxis kritisch zu prüfen. Ziel ist es, den Einsatz von Profipflege gezielter zu steuern und sicherzustellen, dass diese intensive Betreuungsform vorrangig für Kinder mit entsprechend komplexem Hilfebedarf genutzt wird.

Ein weiterer Anteil der Vollzeitpflegefälle besteht aus sogenannten Verwandtenpflegen. Auch bei Verwandten muss die fachliche Eignung sichergestellt und im Rahmen der Hilfeplanung regelmäßig überprüft werden. Da die Pflegeeltern gleichzeitig Teil des Familiensystems sind, entstehen oft komplexe Loyalitätskonflikte und Rollenüberschneidungen (z. B. Großeltern vs. leibliche Eltern), die eine besonders intensive und professionelle Begleitung durch das Jugendamt erfordern.

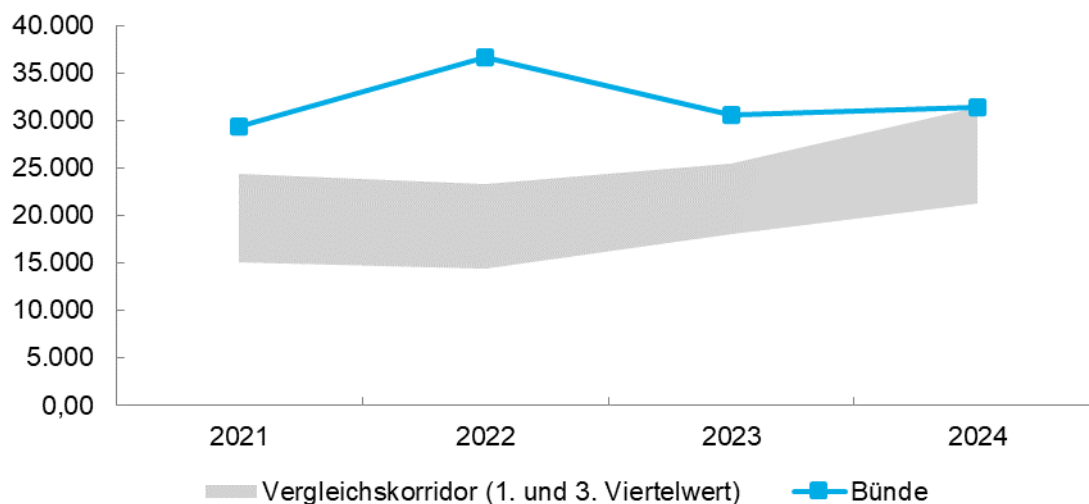
Auf die Empfehlungen 6.6.3 Controlling wird verwiesen. Die Stadt Bünde leistet Hilfen in folgendem Umfang:

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	110	41,79	113	150	181	310	35
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	31.448	12.871	21.213	23.920	29.187	40.859	35
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	3,49	2,70	4,41	5,84	7,60	13,85	46

2024 weist die Stadt Bünde in der Vollzeitpflege vergleichsweise hohe Fallaufwendungen, aber niedrige Fallzahlen auf. Die durchschnittlichen Aufwendungen je Hilfefall liegen deutlich über dem Median der Vergleichsstädten, während die Falldichte unterdurchschnittlich ist. Bünde nutzt die Vollzeitpflege weniger als andere Kommunen. In 2021 bis 2024 liegen die Aufwendungen je Hilfefall höher als bei 75 Prozent der Kommunen. Dieses macht auch die folgende Grafik deutlich:

Aufwendungen nach § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Auf die Empfehlungen im Kapitel 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle in diesem Bericht wird verwiesen.

6.5.3 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

→ Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII liegt die Stadt Bünde hinsichtlich der Falldichte am Median. Die Aufwendungen sind niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichsjugendämter.

→ Feststellung

Daten zur Unterbringung von unbegleiteten minderjährigen Ausländern (UMA) konnte das Jugendamt nur eingeschränkt liefern. Regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern sind noch nicht etabliert.

Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII werden Kinder und Jugendliche außerhalb der Herkunftsfamilie Tag und Nacht pädagogisch betreut. Heimerziehung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein. Sie kann auch in speziellen Formen von Wohngruppen/ Wohngemeinschaften stattfinden.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	349	216	324	419	477	797	35
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	71.050	53.586	77.399	85.712	94.880	117.346	35
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	4,91	2,97	3,83	4,79	6,13	9,26	36

Die Stadt Bünde hat bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII eine durchschnittliche Falldichte, aber unterdurchschnittliche Aufwendungen, sowohl bezogen auf den EW als auch pro Hilfefall. Dieses kann an den kürzeren Verweildauern in Heimerziehung liegen, die sich auf die Falldichte auswirken.

Aufwendungen und Fallzahlen Heimerziehung 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII in Euro	665.794	660.033	2.490.771	2.201.056
Hilfefälle § 34 SGB VIII	20	33,67	46,58	45,83
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	62.992	67.188	78.564	71.500

Im Jahr 2023 sind die Aufwendungen für die Heimerziehung deutlich angestiegen. Ein wesentlicher Grund hierfür sind erhebliche Entgeltsteigerungen bei den freien Trägern. Diese resultieren vor allem aus Tarifierhöhungen, gestiegenen Energiekosten und den Auswirkungen des

anhaltenden Fachkräftemangels, der sich in höheren Personalkosten niederschlägt. Darüber hinaus ist ein Anstieg intensivpädagogischer Maßnahmen und besonders kostenintensiver Hilfe-Settings zu verzeichnen.

→ **Empfehlung**

Für die Heimerziehung sollte die Stadt Bünde regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern führen und ein systematisches Monitoring der Hilfedauer sowie der Hilfeintensität etablieren.

Die Hilfefälle unbegleiteter minderjähriger Ausländer (UMA) in Heimerziehung konnte die Stadt Bünde nur für 2024 manuell ermitteln. Da UMA erfahrungsgemäß überdurchschnittlich häufig in stationären Hilfen untergebracht sind, ist eine verlässliche Datengrundlage für diese Fallgruppe besonders relevant. Angaben zu den damit verbundenen Aufwendungen lagen jedoch nicht vor.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt Bünde sollte ein standardisiertes Verfahren zur laufenden Erfassung von UMA-Fällen und den zugehörigen Aufwendungen einführen. Ziel ist eine belastbare Datengrundlage, um die Steuerung stationärer Hilfen für diese besonders kostenintensive Fallgruppe zu verbessern und gezieltere Planungen zu ermöglichen.

6.5.4 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

→ Die Stadt Bünde hat auch bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII eine geringe Fall-dichte. Sie wendet fallbezogen etwas mehr auf als die Vergleichsstädte.

→ **Feststellung**

Differenzierte Auswertungen zu Schulbegleitungen sind technisch nicht möglich.

Kinder und Jugendliche haben einen Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, wenn ihre seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für ihr Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt oder eine solche Beeinträchtigung zu erwarten ist.

Hilfen nach § 35a SGB VIII Bünde

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen § 35a SGB VIII	314.747	205.827	407.153	628.791
Hilfefälle § 35a SGB VIII	18,92	21,08	23,00	28,92

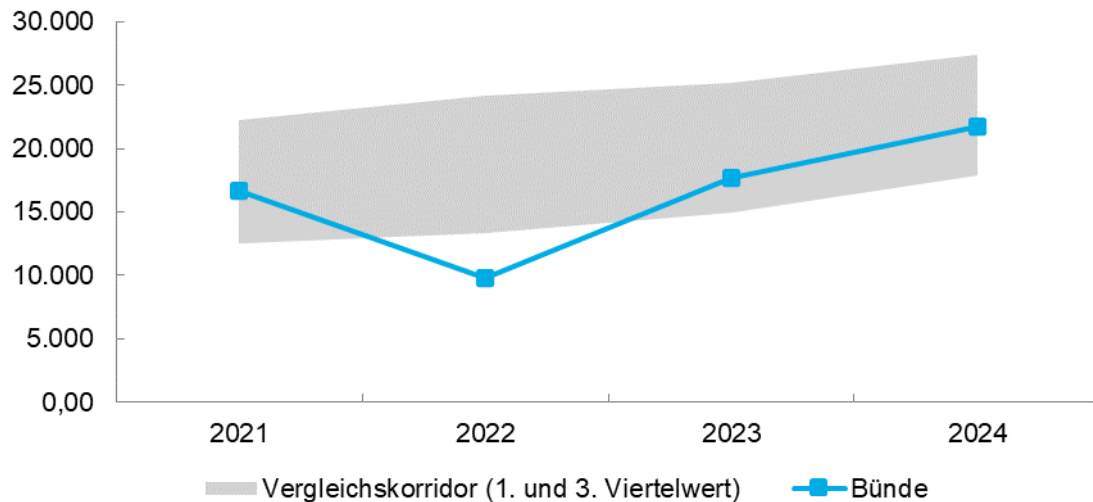
Die Aufwendungen für Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII haben sich in der **Stadt Bünde** von 2021 bis 2024 mehr als verdoppelt. Auch die Fallzahlen sind in diesem Zeitraum stetig gestiegen. Aufgrund der zunehmenden Relevanz dieser Hilfeart hat die Stadt Bünde bereits frühzeitig einen eigenen Fachdienst für Eingliederungshilfe etabliert. Dort betreut eine Vollzeit-Stelle durchschnittlich 33 Hilfeplanfälle.

Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	67,36	15,16	106	162	221	556	35
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	21.742	9.078	18.083	22.295	27.022	36.062	35
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	13.468	9.078	15.305	18.898	23.876	28.928	35
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	k. A.	10.042	22.689	26.064	32.511	46.124	26
Stationäre Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	73.290	29.169	78.961	105.063	125.578	359.575	26
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	3,10	1,67	5,45	6,89	10,22	18,64	35
Anteil Hilfefälle 35a SGB VIII an den HzE-Fällen gesamt in Prozent	15,25	5,37	16,44	20,73	25,08	44,53	35
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	k. A.	0,81	2,75	3,98	6,22	12,09	29

Die Stadt Bünde hat eine deutlich unterdurchschnittliche Falldichte – also weniger Hilfefälle je Jugend EW als der Durchschnitt der Vergleichsstädten. Gleichwohl nimmt die Bedeutung dieser Hilfeart auch in Bünde zu. Die Aufwendungen je Hilfefall § 35a SGB VIII liegen am Median der Vergleichsjugendämter. Die landesweite Steigerung der Aufwendungen bei dieser Hilfeart verdeutlicht die folgende Grafik.

Aufwendungen nach § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Die Stadt Bünde kann die ambulanten Aufwendungen nicht differenziert auswerten. Auch werden die Fallzahlen nicht trennungsscharf in ambulante Hilfefälle und ambulante Hilfefälle für Integrationshelfer unterschieden

→ Empfehlung

Eine verbesserte Datenerfassung, insbesondere zu Schulbegleitungen ist notwendig, um diese kostenrelevante Hilfeform zielgerichtet steuern zu können. Dazu sollte die Stadt Bünde zeitnah die technischen Voraussetzungen schaffen.

6.5.5 Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

→ Die Aufwendungen HzE für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII sind überdurchschnittlich. Auch bei dieser Hilfeart hat das Jugendamt der Stadt Bünde eine geringe Falldichte.

→ Feststellung

Das Jugendamt verfügt nicht über die technische Möglichkeit die Hilfen für junge Volljährige systematisch auszuwerten. Spezifische Konzepte zur Gestaltung des Übergangs in die Volljährigkeit sind im Jugendamt bislang nicht etabliert.

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

2024 wandte die **Stadt Bünde** rund 950.000 Euro für Hilfen an junge Volljährige auf. Da lt. Auskunft des Jugendamtes keine gesonderten Buchungskonten für diese Hilfeart bestehen, konnten die Daten für diese Altersgruppe nur eingeschränkt bereitgestellt und ausgewertet werden.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	47.707	21.406	32.944	39.943	48.470	74.051	34
Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	14,14	10,84	21,63	26,58	32,55	48,49	34

Die Aufwendungen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII liegen über dem Median der Vergleichsjugendämter. Auch bei dieser Hilfeart ist die Falldichte in Bünde sehr niedrig. Die fehlende Differenzierung im Buchungssystem erschwert die Analyse zum Beispiel nach Hilfearten, Fallverläufen oder Altersgruppen.

→ Empfehlung

Die Stadt Bünde sollte eigene Buchungskonten für Hilfen nach § 41 SGB VIII einrichten. Damit kann sie die Aufwendungen und Fallzahlen für junge Volljährige systematisch erfassen und steuern. Eine verbesserte Datengrundlage ermöglicht es, Entwicklungstrends frühzeitig zu erkennen, Wirtschaftlichkeit zu prüfen und die Hilfeplanung zielgerichteter zu gestalten.

Die Stadt Bünde verfügt bislang über kein schriftliches Konzept zur Verselbstständigung junger Volljähriger. Eine frühzeitige Übergangsplanung sollte idealerweise bereits ab dem 16. Lebensjahr gemeinsam mit dem jungen Menschen initiiert werden. Als fachliche Orientierung kann die Dokumentation des Modellprojekts „Hilfe zur Selbsthilfe – gelingende Übergänge gestalten“³¹ des Landesjugendamts beim LWL herangezogen werden. Sie bietet wertvolle Impulse für die Entwicklung eines kommunalen Handlungskonzepts.

→ Empfehlung

Das Jugendamt sollte ein verbindliches Konzept zur Begleitung des Übergangs in die Volljährigkeit entwickeln. Dadurch können Hilfeabbrüche vermieden, Anschlussangebote besser koordiniert und die fachliche Orientierung für Mitarbeitende gestärkt werden.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist eine Organisationseinheit im Jugendamt, die u.a. die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung fachlich und rechtlich steuert. Es werden dort insbesondere die sachliche und örtliche Zuständigkeit für die Hilfefälle geprüft, Kostenerstattungsansprüche geltend gemacht sowie Fallübernahmen bzw. Fallabgaben koordiniert. Außerdem erfolgt hier die Bereitstellung der finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung.

³¹ https://www.gelingende-uebergaenge.lwl.org/media/filer_public/fb/e5/fbe5568f-ccf1-4e33-a4d4-c89bab637d80/ideen_und_konzepte_gelingendeuebergaenge.pdf

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

Das Sozialgesetzbuch VIII -Kinder und Jugendhilfe- (SGB VIII) ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen Trägern der Jugendhilfe, gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen. Die möglichen Kostenerstattungsansprüche sind in §§ 89 ff. SGB VIII geregelt.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde verfügt bislang nicht über die Möglichkeit, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Das beeinträchtigt die Steuerung.

Eine Stadt sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Rechtsgrundlagen erfassen und zur Steuerung regelmäßig auswerten.

Das Jugendamt **Bünde** konnte keine differenzierte Auswertung der verschiedenen Arten von Kostenerstattungen vornehmen. Eine Auswertung war lediglich für die Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII für unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA) möglich. Somit liegt für die Stadt Bünde keine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen aus Kostenerstattungen vor. Infolgedessen können weder differenzierte Analysen noch belastbare Kennzahlen zu den Erträgen aus Kostenerstattungen erstellt werden. Aufgrund der bedeutenden Höhe der Erträge aus Kostenerstattungen und der im Übrigen geringen Ertragsmöglichkeiten im Bereich der Hilfen zur Erziehung, hat die umfassende und zeitnahe Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen eine große Bedeutung. Auch deshalb ist ein umfassender Überblick über die Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen sinnvoll.

→ Empfehlung

Das Jugendamt sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Auf dieser Grundlage können künftig differenzierte Auswertungen sowie verlässliche Kennzahlen zu den Erträgen aus Kostenerstattungen erstellt werden, um die Steuerung und Planung im Jugendamt zu verbessern.

Ziel ist es, diese Auswertemöglichkeiten vollständig in die Jugendhilfesoftware einzubinden.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	236	24,72	169	255	332	621	33
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	11.610	1.010	4.977	6.839	9.553	14.707	33
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	k. A.	1,82	5,55	7,47	8,52	13,86	25

Die Stadt Bünde hat 2024 höhere Erträge je Hilfefall als die meisten Vergleichsstädte.

Erträge aus Kostenerstattungen Bünde 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	665.794	660.033	2.490.771	2.201.056
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	110.711	218.893	1.469.247	1.028.249
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

Der Zeitreihenvergleich zeigt, dass die Erträge aus Kostenerstattungen im Betrachtungszeitraum schwanken. Die Erträge für UMA nach § 89d SGB VIII betragen fast die Hälfte der Gesamterträge.

Erfahrungswerte aus der überörtlichen Prüfung weisen darauf hin, dass der Schwerpunkt der Erträge bei den Kostenerstattungen nach §§ 89a, 89c und 89d SGB VIII liegt. Die anderen Erträge aus Kostenerstattungen sind vom Umfang her von geringerer Bedeutung.

- § 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.
- Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, leistet der vorher zuständige Träger weiter. Außerdem betrifft es Fälle nach § 86d SGB VIII, in denen die örtliche Zuständigkeit nicht feststeht oder der zuständige Träger nicht tätig wird. Dann kann der tätig gewordene örtliche Träger einen Kostenerstattungsanspruch geltend machen.
- Die Kosten für die Unterbringung, Versorgung und Betreuung von UMA werden vom Landschaftsverband Westfalen Lippe nach § 89d SGB VIII erstattet.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

6.6.2.1 Organisation

→ Feststellung

Die Aufgaben der Vollzeitpflege und der Jugendhilfe im Strafverfahren bearbeitet die Stadt Bünde nicht spezialisiert.

Das Jugendamt der **Stadt Bünde** ist dem Dezernat II zugeordnet. Innerhalb des Jugendamtes ist das Sachgebiet „Verwaltung, Kindertagesbetreuung“ für die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) zuständig. Die WiJu ist zentral organisiert; die Fallverteilung erfolgt anhand alphabetischer Zuständigkeiten. Eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Fallverteilung nimmt die WiJu einmal jährlich vor.

Zum Aufgabenbereich WiJu gehören insbesondere die Mitwirkung an der Entscheidung über Hilfen zur Erziehung sowie deren verwaltungsmäßige Umsetzung – etwa durch die Erstellung von Bescheiden und die Bearbeitung von Rechnungen. Darüber hinaus ist die WiJu für die Durchsetzung von Kostenerstattungsansprüchen und Kostenbeiträgen verantwortlich und bearbeitet Widerspruchs- und Klageverfahren in diesem Zusammenhang. Eine Spezialisierung innerhalb der WiJu gibt es nicht.

Aktuell sind in der WiJu drei Mitarbeitende tätig. Einer der Arbeitsplätze ist als Mischarbeitsplatz ausgestaltet: Neben Aufgaben der WiJu wird dort auch die Bearbeitung der Kindertagespflege übernommen. Zweimal wöchentlich findet eine Teamsitzung innerhalb der WiJu statt. Darüber hinaus trifft sich das Führungsteam des Jugendamtes einmal pro Woche. Diese regelmäßigen Besprechungen gewährleisten einen kontinuierlichen Austausch zu relevanten fachlichen und organisatorischen Themen. Zusätzlich pflegt die WiJu einen direkten und konstruktiven Austausch mit den anderen Jugendämtern im Kreisgebiet.

Der ASD ist im Sachgebiet „Soziale Dienste“ in einem Team organisiert. Daneben gibt es noch einen Fachdienst Eingliederungshilfe. Im Gegensatz zu vergleichbaren Jugendämtern fehlen jedoch spezialisierte Fachdienste für die Jugendhilfe im Strafverfahren (JuHiS) sowie für die Vollzeitpflege. Die aktuell sehr hohe Leitungsspanne im Bereich der Sozialen Dienste überschreitet das steuerbare Maß deutlich. Dies schränkt die Steuerungs- und Aufsichtsmöglichkeiten massiv ein, was insbesondere bei komplexen Kinderschutzverfahren ein Risiko darstellt. In einem belastungsintensiven Feld wie dem Kinderschutz ist es jedoch essenziell, dass Führungskräfte ihre Teams emotional auffangen und engmaschig begleiten können.

→ Empfehlung

Bei einer geplanten Organisationsänderung sollten auch die Aufgaben der Jugendhilfe im Strafverfahren und der Vollzeitpflege spezialisiert bearbeitet werden. Mischarbeitsplätze sollten möglichst vermieden werden. Parallel dazu ist eine Reduzierung der Leitungsspanne anzustreben, um eine fachnahe Führung und eine verlässliche Qualitätssicherung zu gewährleisten.

6.6.2.2 Personal

Die gpaNRW hat Daten zu Stellen im ASD und in der WiJu erhoben. Zu der Stellenausstattung der WiJu wird die Kennzahl nachfolgend dargestellt. Die Kennzahl zum ASD wird zur Information ohne Analyse im Anhang abgebildet.

- Das Jugendamt der Stadt Bünde setzt mehr Personal in der WiJu ein als die meisten Vergleichsjugendämter.

→ Feststellung

Die Stadt Bünde hat bisher noch keine Personalbemessung für die Wirtschaftliche Jugendhilfe durchgeführt. Sie orientiert sich an Vergleichswerten aus einer anderen Kommune. Stellenbeschreibungen liegen nicht vor. Ein strukturiertes Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept besteht nicht.

Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus. Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

Im Jahr 2024 beträgt der Personaleinsatz in der WiJu der **Stadt Bünde** 2,45 Vollzeitstellen. Diesem Personaleinsatz stehen 190 betreute Hilfefälle gegenüber.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	77	70	111	123	148	266	35

In der WiJu der Stadt Bünde bearbeitet ein Vollzeit-Stelle 77 Hilfeplanfälle. Nur wenige der Vergleichsjugendämter setzen für die Aufgaben der WiJu mehr Personal ein. 2025 hat die Stadt in bereits Personal in der WiJu abgebaut.

Hilfeplanfälle je Vollzeit-Stelle WiJu Bünde 2021 bis 2024

2021	2022	2023	2024
110	76	81	77

Seit 2021 ist die Stellenausstattung in der WiJu ständig gestiegen. Alle Stellen in der WiJu sind im gehobenen Dienst angesiedelt. Bisher hat die Stadt Bünde die Stellen nicht bewertet.

Eine rein summarische Betrachtung kann die tatsächliche Arbeitssituation vor Ort nur teilweise berücksichtigen und deshalb nur einen Anhaltspunkt für die Bewertung des Stellenvolumens bieten. Zwar haben wir bei den Vollzeit-Stellen nur die „klassischen“ Aufgaben der WiJu

berücksichtigt, dennoch gibt es auch hier Unterschiede bei der Aufgabenorganisation zwischen den einzelnen Vergleichsstädten.

Gem. § 79 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte ein Verfahren zur Personalbemessung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und regelmäßig fortschreiben.

Für die Stellen in der WiJu gibt es keine Stellenbeschreibungen. Stellenbeschreibungen in dem komplexen Arbeitsbereich der WiJu sorgen für eine klare Verantwortungsverteilung und schaffen Transparenz.

→ **Empfehlung**

Für die vorhandenen Stellen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sollte das Jugendamt Stellenbeschreibungen erstellen.

Ein Einarbeitungskonzept für die WiJu liegt seitens des Jugendamtes bislang nicht vor. Die Arbeitskreise WiJu-Nord und WiJu-Süd des LWL-Landesjugendamtes Westfalen³² haben jedoch eine Arbeitshilfe zur Einarbeitung in die Wirtschaftliche Jugendhilfe entwickelt, die als fachliche Grundlage für ein eigenes Konzept herangezogen werden kann. Dieses Konzept sollte anschlussfähig an das Gesamtkonzept der Stadt Bünde sein.

Bisher gibt es im Jugendamt Bünde noch kein Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept. Fortbildungen zu Fachthemen werden in der Regel meist bewilligt. Die Mitarbeitenden suchen die Fortbildungen aus den entsprechenden Fortbildungskatalogen selber aus. Die WiJu ist mit komplexen Fallkonstellationen und zugleich mit besonders budgetrelevanten Aufgaben betraut. Vor diesem Hintergrund ist ein strukturiertes Qualifizierungskonzept in der WiJu unerlässlich. Es dient dazu, die Fachkompetenz der Mitarbeitenden gezielt zu stärken, die Handlungssicherheit im anspruchsvollen Verwaltungshandeln zu erhöhen und eine einheitliche, qualitätsgesicherte Sachbearbeitung zu gewährleisten. Das Konzept sollte unterschiedliche Formate Pflichtschulungen, fachspezifische Fortbildungen, Inhouse-Schulungen und Hospitationen in angrenzende Fachbereiche, Verantwortlichkeiten und Qualifizierungspläne enthalten.

→ **Empfehlung**

Auch für die Wirtschaftliche Jugendhilfe sollte das Jugendamt ein Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept etablieren, um Fachkompetenz, Verfahrenssicherheit und die einheitliche Anwendung gesetzlicher Vorgaben dauerhaft zu sichern und weiterzuentwickeln.

³² Checkliste Einarbeitung in die Wirtschaftliche Jugendhilfe (https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/ee/ab/eeab01eb-b5a6-4200-93db-867570edb98f/250710-checkliste-einarbeitung-in-die-wirtschaftliche-jugendhilfe.pdf)

6.6.2.3 Digitalisierung

- Die Stadt Bünde verwendet im Jugendamt ein Fachverfahren. Der ASD und die WiJu haben eigenständige Module. Dies fördert den Informationsfluss der beiden Fachdienste.

- **Feststellung**

Im Jugendamt ist die E-Akte bislang nicht implementiert. Eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderung der Stammdaten ist nicht installiert. Eine Einnahmeschnittstelle zur Finanzsoftware ist derzeit noch nicht vorgesehen. Ein Berechtigungskonzept für die Nutzung der Jugendhilfesoftware und der Finanzsoftware liegt nicht vor.

Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.

Die **Stadt Bünde** setzt ein Jugendhilfeverfahren ein und verwendet für den ASD und die WiJu jeweils ein spezielles Modul der Software. Diese Module sind über eine Schnittstelle miteinander verbunden. Während eine Ausgabe-Schnittstelle zur städtischen Finanzsoftware besteht, ist für Einnahmen derzeit keine technische Anbindung vorgesehen. Eine Einnahmeschnittstelle spart Personalressourcen, erhöht die Datenqualität, minimiert Fehler und verbessert die Rechtssicherheit.

In den Hilfefällen nutzen sowohl die WiJu als auch der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) gemeinsame Stammdatenbestände. Die WiJu hat Einsicht in Änderungen der Stammdaten, wird darüber jedoch nicht automatisch informiert.

- **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderungen in den Stammdaten implementieren, um Informationsverluste und Bearbeitungsverzögerungen zu vermeiden. Zudem sollte die Entwicklung einer Einnahmeschnittstelle zur städtischen Finanzsoftware geprüft und priorisiert werden, um medienbruchfreie Prozesse und eine konsistente Datenverarbeitung sicherzustellen.

Im Jugendamt der Stadt Bünde ist bislang weder eine E-Akte noch ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) im Einsatz. Sowohl die WiJu als der ASD führen ihre Fallakten in Papierform. Dies erschwert die Arbeit im Homeoffice erheblich, da die analogen Akten physisch mitgenommen werden müssen.

- **Empfehlung**

Im Jugendamt sollte zeitnah ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) mit E-Akten-Funktionalität einführen. Damit ist es möglich die Fallbearbeitung zu digitalisieren und die Aktenführung zukunftssicher, effizient und rechtskonform zu gestalten.

Bisher gibt es im Jugendamt der Stadt Bünde kein Berechtigungskonzept zur Nutzung der Jugendhilfe- und Finanzsoftware. Ein Berechtigungskonzept stellt sicher, dass nur befugte Personen Zugriff auf notwendige Daten haben und das Vier-Augen-Prinzip gewahrt bleibt. Es dient dem Schutz sensibler Sozialdaten, der Rechtssicherheit und der Korruptionsprävention im Jugendamt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte dringend für die Nutzung der Jugendhilfe- und Finanzsoftware ein Berechtigungskonzept erlassen. Dieses sollte regeln, wer auf welche Daten und Funktionen zugreifen darf, und dabei das Vier-Augen-Prinzip, die Trennung von Aufgaben sowie eine lückenlose Protokollierung sicherstellen.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Fallzahlen und Finanzdaten der Hilfen zur Erziehung wertet das Jugendamt bislang nur anlassbezogen aus. Eine kennzahlenbasierte Steuerung strategischer und operativer Ziele findet derzeit nicht statt. Zudem sind Controllingaufgaben keiner festen Personalressource zugeordnet.

Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.

In der **Stadt Bünde** ist derzeit kein systematisches Controlling im Jugendamt implementiert. Fallzahlen und Finanzdaten werden bislang lediglich anlassbezogen und nicht regelmäßig ausgewertet. Dies erschwert eine vorausschauende Steuerung und verhindert, dass Entwicklungen frühzeitig erkannt und zielgerichtet gesteuert werden können. Ein kontinuierliches Controlling ist jedoch ein zentraler Bestandteil sowohl der finanziellen als auch der fachlichen Steuerung. Nur durch eine regelmäßige, strukturierte Auswertung von Daten lassen sich Trends, Fehlentwicklungen oder neue Bedarfe rechtzeitig erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten. Zudem sind Jugendämter gesetzlich verpflichtet, gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit transparent und rechenschaftsfähig zu handeln. Ein funktionierendes Controlling liefert hierfür verlässliche Kennzahlen und Entscheidungsgrundlagen, die eine fundierte Planung und Steuerung der Jugendhilfe ermöglichen. Das Fachcontrolling bildet dabei die fachliche Komponente der Steuerung: Es stellt sicher, dass Maßnahmen nicht nur kosteneffizient, sondern vor allem wirksam sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bünde sollte vordringlich ein systematisches Controlling im Jugendamt aufbauen. Der Aufbau eines systematischen Controllings sollte als eigenständiges Projekt initiiert aufgesetzt und entsprechend priorisiert werden. Bei dem Projekt sind auch die Buchungssystematik sowie die Anzahl und Struktur der Buchungsstellen eingehend zu überprüfen.

Der Aufbau des Jugendamt-Controllings sollte als Projekt – mit klaren Zielen, Verantwortlichkeiten und einer realistischen Zeitplanung durchgeführt werden. Denn der Aufbau eines funktionierenden Controllings ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein Prozess, der verschiedene Phasen durchläuft. Durch die Projektstruktur kann sichergestellt werden, dass die erforderlichen Schnittstellen zwischen Fachpraxis, Verwaltung, IT und Steuerung frühzeitig berücksichtigt und notwendige Ressourcen gezielt eingebunden werden.

Ein gutes Controlling entsteht nicht „nebenbei“, sondern braucht Ressourcen, Managementunterstützung und Zeit.

Auch die Leitungsebene sollte in Controlling-Themen qualifiziert werden, um die gewonnenen Daten fachlich fundiert nutzen und steuern zu können. Wichtig ist zudem, die Fachkräfte im Umgang mit der Datenerfassung zu schulen, um eine korrekte und vollständige Datenbasis sicherzustellen. Bisher gibt es im Jugendamt keine Stelle für Fachadministration. Eine Fachadministration im Jugendamt könnte folgende Aufgaben übernehmen:

- Anpassung von Formularen, Berichten und Abläufen in der Fachsoftware,
- Schulung und Support für Mitarbeitende,
- Qualitätssicherung bei Dateneingabe und Berichtswesen,
- Koordination mit Softwareherstellern, wenn etwas geändert oder verbessert werden muss.

Die Rollen des Controllings und der Fachadministration ergänzen sich ideal.

→ **Empfehlung**

Um die Controlling-Aufgaben im Jugendamt dauerhaft und zuverlässig wahrnehmen zu können, sind entsprechende Personalressourcen erforderlich. Durch die Verbindung von Fachadministration und Controlling wird eine hohe Datenqualität sichergestellt und eine fundierte, datenbasierte Steuerung der Jugendhilfe ermöglicht.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Das Jugendamt hat die Abläufe, Standards und Prozesse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe bislang nicht verbindlich und schriftlich definiert.

Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.

Für die Wirtschaftliche Jugendhilfe der **Stadt Bünde** sind bisher keine schriftlichen Verfahrensstandards und Prozessabläufe definiert. Eine WiJu sollte Verfahrensstandards haben, weil sie in einem hochsensiblen, rechtlich anspruchsvollen und oft komplexen Bereich arbeitet. Verfahrensstandards sorgen für Transparenz, Verlässlichkeit und Qualitätssicherung. Sie professionalisieren die Arbeit, schützen die Beteiligten.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt der Stadt Bünde sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe verbindliche Verfahrensstandards festlegen. Diese sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen sowie zu verwendende Vordrucke eindeutig regeln. Zudem sollten die Verfahrensstandards in digitaler Form verfügbar und für alle relevanten Mitarbeitenden leicht zugänglich sein.

Mangels festgelegter Verfahrensstandards in nahezu allen untersuchten Aufgabenfeldern der Stadt Bünde erfolgt die Darstellung der folgenden Kapitel in verkürzter Form. Hier hat das Jugendamt erheblichen Handlungsbedarf.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Die WiJu der Stadt Bünde arbeitet eng mit dem ASD zusammen und tauscht sich regelmäßig aus. Verfahrensstandards zur Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und dem Allgemeinen Sozialen Dienst gibt es nicht.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

HZE bestehen aus einer pädagogischen Entscheidung und einer finanziellen Umsetzung WiJu. Deshalb ist eine gute Zusammenarbeit unerlässlich. Durch die enge räumliche Nähe arbeiten der ASD und die WiJu in der **Stadt Bünde** eng zusammen. Allerdings gibt es keine klaren und schriftlichen Regelungen für die Zusammenarbeit. Verbindliche Standards erleichtern die Abstimmung und Zusammenarbeit durch klare Rollen, Zuständigkeiten und Abläufe. Auf die Ausführungen in den vorherigen Kapiteln wird verwiesen. Das Jugendamt sollte verbindliche Standards zur Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftlicher Jugendhilfe und ASD entwickeln und schriftlich fixieren. Eine Empfehlung findet sich bereits im vorhergehenden Kapitel 6.6.4.

Die Stadt Bünde setzt in anderen Fachämtern bereits ein Programm für das Prozessmanagement ein. Dieses vorhandene System bietet auch für das Jugendamt die Möglichkeit, Prozesse systematisch zu analysieren, zu optimieren und verbindliche Standards zu entwickeln sowie digital zu dokumentieren.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

- Das Jugendamt hat in der Praxis gute Strukturen geschaffen, um eine zeitnahe Zuständigkeitsprüfung sicherzustellen.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

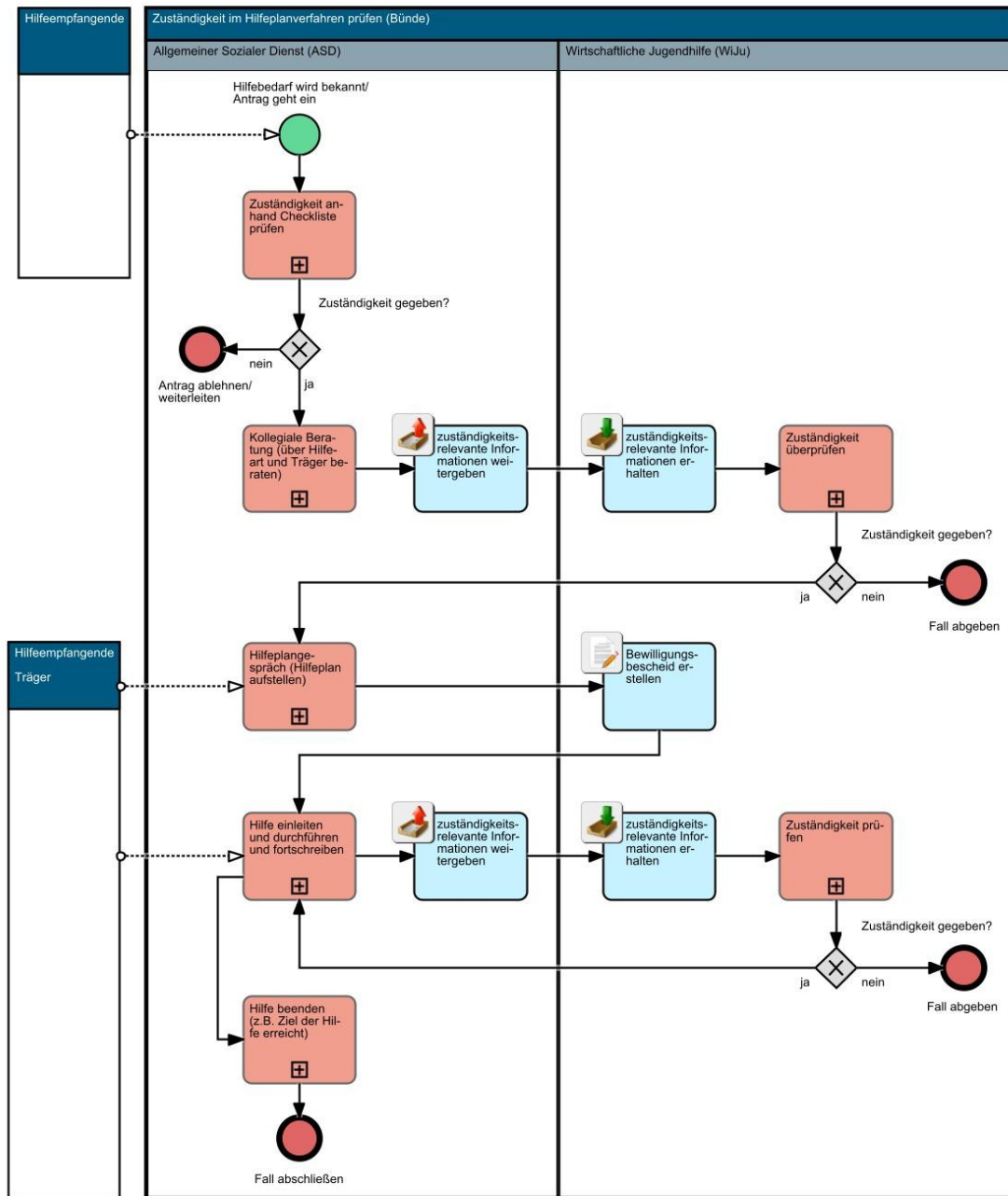
Im Jugendamt der **Stadt Bünde** ist die WiJu für die finale Zuständigkeitsprüfung bei Neufällen verantwortlich. Bei der Einrichtung neuer Hilfen nimmt die WiJu an den Planungskonferenzen teil und wird somit frühzeitig in den Hilfeprozess eingebunden. Auf diese Weise stellt das Jugendamt sicher, dass Personalressourcen zielgerichtet eingesetzt werden und kein Vermögensschaden entsteht, falls die Zuständigkeit tatsächlich bei einem anderen Träger liegt. Für die Prüfung der örtlichen Zuständigkeit nutzt das Jugendamt die Checkliste des LWL. Das Vier-Augen-Prinzip wendet die WiJu vereinzelt bei schwierigen Einzelfällen an. Eine schriftliche

Arbeitshilfe gibt es wie bereits vorher erläutert nicht. Empfehlungen hierzu finden sich in den vorherigen Kapiteln.

Bei Änderungen in laufenden Hilfefällen überprüft die WiJu nach der Mitteilung durch den ASD, ob die Zuständigkeit noch gegeben ist. Auch diesen Prozess sollte die Stadt Bünde verschriftlichen und visualisieren. Zur Zusammenarbeit zwischen dem ASD und der WiJu wird auf die Ausführungen im vorherigen Kapitel verwiesen.

Nachfolgend ist der Prozess der Zuständigkeitsprüfung in den wesentlichen Schritten grafisch dargestellt.

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ Feststellung

Für die Bearbeitung von Kostenerstattungen hat das Jugendamt Bünde keine schriftlichen Verfahrensstandards erlassen.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Die **Stadt Bünde** hat hierzu bislang keine schriftlichen Verfahrensstandards erlassen, sodass die Bearbeitung stark von den individuellen Arbeitsweisen der Mitarbeitenden abhängt. Teilweise wird mit einer Checkliste gearbeitet und die Verfahrensstandards des Jugendamtes als Orientierung genutzt, verbindliche Vorgaben existieren jedoch nicht. Wiedervorlagen werden in der Jugendhilfesoftware hinterlegt. Die WiJu bemüht sich, Kostenerstattungen regelmäßig geltend zu machen. Nach Aussage der Stadt wird darauf geachtet, dass die gesetzliche Ausschlussfrist gemäß § 111 SGB X sowie die Verjährungsfrist nach § 113 SGB X stets eingehalten werden. Ab Beginn des Kalenderjahres, in dem der Erstattungsanspruch entstanden ist, hat die Stadt vier Jahre Zeit, die Kostenerstattungsansprüche geltend zu machen. Ob dieses immer gelingt, kann nicht überprüft werden, da bei der Stadt Verfahrensstandards und Prozesskontrollen fehlen. Siehe dazu auch die Empfehlungen im Kapitel 6.6.45 „Prozesskontrollen“.

Die Kostenerstattungen rechnet die WiJu mindestens jährlich ab und erteilt einen entsprechenden Bescheid. Sobald die WiJu Erträge aus Kostenerstattungen beziffert, richtet sie in der Finanzsoftware eine Einnahmesollstellung ein. Die Überwachung des Zahlungseingangs sowie das Mahnverfahren übernimmt die Stadtkasse. Die WiJu hat einen Zugang zur Finanzsoftware. Eine Einnahmeschnittstelle zur Fachsoftware gibt es nicht.

Wie bereits dargestellt, kann das Jugendamt die Erträge und Fälle innerhalb der einzelnen Kostenerstattungsarten nicht differenzieren. Hierzu haben wir bereits im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe eine Empfehlung ausgesprochen.

→ Empfehlung

Das Jugendamt sollte den Verfahrensablauf bei Kostenerstattungen zeitnah verbindlich und schriftlich regeln. Nur so kann die Stadt Bünde Vermögensschäden vermeiden.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ Feststellung

Verfahrensstandards für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe hat das Jugendamt bislang nicht definiert. In der Praxis orientiert es sich jedoch an der Arbeitshilfe des LWL zum Ablauf von Zuständigkeitswechseln.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Bisher gibt es in der **Stadt Bünde** keine Verfahrensstandards für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen. Der aktuelle Handlungsrahmen orientiert sich jedoch an der Arbeitshilfe des LWL zum Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechseln.³³ Das Jugendamt hat keine Datei mit allen Fallübernahmen und -abgaben.

Bei Fallübernahmen überprüft die WiJu zunächst die Zuständigkeit. Hierfür prüft die fallzuständige Verwaltungskraft der WiJu die vorgelegten Antragsunterlagen auf Vollständigkeit und fordert ggfs. ergänzende Unterlagen an. Liegt die Zuständigkeit vor, gibt sie den Vorgang an den ASD weiter.

Auch bei den Fallabgaben prüft und bestätigt die WiJu zunächst das Vorliegen der Voraussetzungen für einen Zuständigkeitswechsel. Die WiJu kontaktiert das neu zuständige Jugendamt nach Rücksprache mit dem ASD. Sofern das neu zuständige Jugendamt nicht reagiert, erinnert die WiJu. Verbindliche Prozesse für das weitere Vorgehen gibt es nicht. Gem. § 89c SGB VIII ist dem örtlichen Träger für die Kosten, die er aufgewendet hat, weil der zuständige örtliche Träger pflichtwidrig gehandelt hat, ein zusätzlicher Betrag in Höhe eines Drittels dieser Kosten, mindestens jedoch 50 Euro, durch den zuständigen örtlichen Träger zu erstatten. Dieses sogenannte Strafdrittel hat die Stadt Bünde bislang weder angedroht, noch festgesetzt.

→ Empfehlung

Auf Basis des vom LWL zur Verfügung gestellten Verfahrensablaufs sollte das Jugendamt verbindliche Prozessbeschreibungen für die Fallabgabe und -übernahme innerhalb der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und dokumentieren. Um einen Überblick über die Fallübernahmen und -abgaben zu erhalten, sollte das Jugendamt diese Informationen in einer zentralen Datei sammeln.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ Feststellung

Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bislang keine standardisierten Prozesskontrollen für die WiJu eingeführt.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen. Die **Stadt Bünde** hat bisher keine Prozesskontrollen etabliert. So können beispielsweise alle Mitarbeitenden der WiJu Bankverbindungen anlegen und ändern.

Gerade in der WiJu sind Prozesskontrollen sehr wichtig. Einige Gründe sind nachfolgend aufgeführt:

³³ https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/ec/2c/ec2cad3f-7b49-488f-83b8-78196f83d123/201002-verfahrensablauf-bei-zustaendigkeitswechsel.pdf

- Die WiJu arbeitet auf Grundlage gesetzlicher Regelungen (v. a. SGB VIII, SGB I, SGB X). Prozesskontrollen helfen sicherzustellen, dass Entscheidungen (z. B. Bewilligungen, Kostenheranziehungen, Erstattungen) rechtskonform und nachvollziehbar getroffen werden. Sie beugen Fehlentscheidungen und daraus resultierenden rechtlichen Konsequenzen (z. B. Rückforderungen, Widersprüche, Klagen) vor.
- Standardisierte Abläufe erhöhen die fachliche Qualität und Einheitlichkeit der Bearbeitung. Durch regelmäßige Kontrollen lassen sich Abweichungen, Fehler oder Optimierungspotenziale frühzeitig erkennen. Klare Prozesse fördern eine gleichbleibend hohe Bearbeitungsqualität – unabhängig von einzelnen Personen.
- Prozesskontrollen schaffen Dokumentation und Transparenz über Entscheidungen und Abläufe. Sie ermöglichen eine bessere Nachvollziehbarkeit im Falle von Rückfragen, Prüfungen (z. B. durch Rechnungsprüfung, Aufsicht) oder Personalwechseln.
- Gut kontrollierte Prozesse helfen, Doppelarbeit, unnötige Rückfragen oder Bearbeitungsverzögerungen zu vermeiden. Sie unterstützen ein wirtschaftliches Handeln – z. B. bei der fristgerechten Geltendmachung von Erstattungsansprüchen oder der rechtzeitigen Kostenheranziehung.
- Klare, kontrollierte Prozesse bieten den Mitarbeitenden Sicherheit in der Bearbeitung komplexer Fälle. Sie reduzieren Fehlerquellen und entlasten Fachkräfte durch verlässliche Strukturen.
- Prozesskontrollen liefern Daten und Erkenntnisse, die für die Weiterentwicklung von Fachverfahren, Personalbedarf und Organisationsstrukturen wichtig sind. Sie ermöglichen eine faktenbasierte Steuerung des Bereichs WiJu.

Beispiele für solche Kontrollmechanismen sind das Vier-Augen-Prinzip oder eine automatisierte Warnliste, die z. B. auf nicht geltend gemachte Kostenerstattungen sowie auf eine fehlende Reaktion des zuständigen Jugendamtes, hinweist. Auch die nicht vorhandenen Verfahrensstandards führen dazu, dass keine prozessintegrierten Kontrollen etabliert sind.

Prozessunabhängige Kontrollen sind im Jugendamt der Stadt Bünde bislang ebenfalls nicht etabliert. Sie bieten eine zusätzliche Sicherheitsebene, fördern die Transparenz und helfen, Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Diese prozessunabhängigen Kontrollen sollten regelmäßig erfolgen und schriftlich dokumentiert werden.

➔ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte dringend standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen in der WiJu installieren. Dabei sollte Bünde Regelungen zu Art und Umfang der Kontrollen festlegen.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Hilfe zur Erziehung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Falldichte HzE					
F1	Belastbare Daten zu ambulanten und stationären Fällen konnte das Jugendamt lediglich manuell für 2024 ermitteln.	159	E1	Um die Entwicklungen bei den Hilfen zur Erziehung künftig verlässlich analysieren und steuern zu können, sollte die Stadt Bünde eine kontinuierliche und differenzierte Erfassung der Fallzahlen nach Hilfearten und Zielgruppen (z. B. ambulante Hilfen, Hilfen für junge Volljährige, unbegleitete minderjährige Ausländer) sicherstellen. Manuelle Auswertungen sind durch geeignete digitale Verfahren zu ersetzen, um eine belastbare Datengrundlage zu schaffen.	161
Anteil ambulanter Hilfefälle					
F2	Der Anteil ambulanter Hilfefälle ist in Bünde vergleichsweise gering. Dadurch entstehen höhere Aufwendungen, da ein großer Teil der Hilfefälle stationär betreut werden muss.	164	E2.1	Die Stadt Bünde sollte Maßnahmen entwickeln und durchführen, um den Anteil der ambulanten Hilfefälle an den Hilfefällen zu erhöhen. Grundsätzlich sollte die Falldichte dabei möglichst konstant gehalten werden.	165
			E2.2	Die Stadt Bünde sollte den Prozess der fallbezogenen Fachgremienarbeit fortführen und weiter professionalisieren, um die Steuerungsqualität und Wirksamkeit der ambulanten Hilfen zu erhöhen.	166
Anteil Vollzeitpflegefälle					
F3	Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bisher noch keinen spezialisierten Pflegekinderdienst (PKD) eingerichtet.	166	E3	Die Stadt Bünde sollte die Aufgaben des PKD im Jugendamt spezialisieren. Damit kann sie die Vollzeitpflege fachlich qualifiziert steuern, die Gewinnung und Begleitung von Pflegefamilien verbessern und kostenintensive Heimunterbringungen langfristig reduzieren.	168

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII					
F4	Die Stadt Bünde hat höhere Aufwendungen und niedrige Fallzahlen in der Vollzeitpflege. Ein relativ hoher Anteil der Hilfefälle ist in professionellen Erziehungsstellen (Profipflegefamilien) untergebracht.	169	E4	Der hohe Anteil an Profipflegeverhältnissen sollte Anlass sein, die Zuweisungspraxis kritisch zu prüfen. Ziel ist es, den Einsatz von Profipflege gezielter zu steuern und sicherzustellen, dass diese intensive Betreuungsform vorrangig für Kinder mit entsprechend komplexem Hilfebedarf genutzt wird.	170
Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII					
F5	Daten zur Unterbringung von unbegleiteten minderjährigen Ausländern (UMA) konnte das Jugendamt nur eingeschränkt liefern. Regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern sind noch nicht etabliert.	172	E5.1	Für die Heimerziehung sollte die Stadt Bünde regelmäßige Qualitätsdialoge mit den Trägern führen und ein systematisches Monitoring der Hilfedauer sowie der Hilfeintensität etablieren.	173
			E5.2	Das Jugendamt Bünde sollte ein standardisiertes Verfahren zur laufenden Erfassung von UMA-Fällen und den zugehörigen Aufwendungen einführen. Ziel ist eine belastbare Datengrundlage, um die Steuerung stationärer Hilfen für diese besonders kostenintensive Fallgruppe zu verbessern und gezieltere Planungen zu ermöglichen.	173
Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII					
F6	Differenzierte Auswertungen zu Schulbegleitungen sind technisch nicht möglich.	173	E6	Eine verbesserte Datenerfassung, insbesondere zu Schulbegleitungen ist notwendig, um diese kostenrelevante Hilfeform zielgerichtet steuern zu können. Dazu sollte die Stadt Bünde zeitnah die technischen Voraussetzungen schaffen.	175
Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII					
F7	Das Jugendamt verfügt nicht über die technische Möglichkeit die Hilfen für junge Volljährige systematisch auszuwerten. Spezifische Konzepte zur Gestaltung des Übergangs in die Volljährigkeit sind im Jugendamt bislang nicht etabliert.	175	E7.1	Die Stadt Bünde sollte eigene Buchungskonten für Hilfen nach § 41 SGB VIII einrichten. Damit kann sie die Aufwendungen und Fallzahlen für junge Volljährige systematisch erfassen und steuern. Eine verbesserte Datengrundlage ermöglicht es, Entwicklungstrends frühzeitig zu erkennen, Wirtschaftlichkeit zu prüfen und die Hilfeplanung zielgerichteter zu gestalten.	176
			E7.2	Das Jugendamt sollte ein verbindliches Konzept zur Begleitung des Übergangs in die Volljährigkeit entwickeln. Dadurch können Hilfeabbrüche vermieden, Anschlussangebote besser koordiniert und die fachliche Orientierung für Mitarbeitende gestärkt werden.	176

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F8	Die Stadt Bünde verfügt bislang nicht über die Möglichkeit, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Das beeinträchtigt die Steuerung.	177	E8	Das Jugendamt sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Auf dieser Grundlage können künftig differenzierte Auswertungen sowie verlässliche Kennzahlen zu den Erträgen aus Kostenerstattungen erstellt werden, um die Steuerung und Planung im Jugendamt zu verbessern.	177
Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu					
F9	Die Aufgaben der Vollzeitpflege und der Jugendhilfe im Strafverfahren bearbeitet die Stadt Bünde nicht spezialisiert.	179	E9	Bei einer geplanten Organisationsänderung sollten auch die Aufgaben der Jugendhilfe im Strafverfahren und der Vollzeitpflege spezialisiert bearbeitet werden. Mischarbeitsplätze sollten möglichst vermieden werden. Parallel dazu ist eine Reduzierung der Leitungsspanne anzustreben, um eine fachnahe Führung und eine verlässliche Qualitätssicherung zu gewährleisten.	179
F10	Die Stadt Bünde hat bisher noch keine Personalbemessung für die Wirtschaftliche Jugendhilfe durchgeführt. Sie orientiert sich an Vergleichswerten aus einer anderen Kommune. Stellenbeschreibungen liegen nicht vor. Ein strukturiertes Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept besteht nicht.	180	E10.1	Die Stadt Bünde sollte ein Verfahren zur Personalbemessung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und regelmäßig fortschreiben.	181
			E10.2	Für die vorhandenen Stellen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sollte das Jugendamt Stellenbeschreibungen erstellen.	181
			E10.3	Auch für die Wirtschaftliche Jugendhilfe sollte das Jugendamt ein Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept etablieren, um Fachkompetenz, Verfahrenssicherheit und die einheitliche Anwendung gesetzlicher Vorgaben dauerhaft zu sichern und weiterzuentwickeln.	181
F11	Im Jugendamt ist die E-Akte bislang nicht implementiert. Eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderung der Stammdaten ist nicht installiert. Eine Einnahmeschnittstelle zur Finanzsoftware ist derzeit noch nicht vorgesehen. Ein Berechtigungskonzept für die Nutzung der Jugendhilfesoftware und der Finanzsoftware liegt nicht vor.	182	E11.1	Das Jugendamt sollte eine automatische Benachrichtigungsfunktion bei Änderungen in den Stammdaten implementieren, um Informationsverluste und Bearbeitungsverzögerungen zu vermeiden. Zudem sollte die Entwicklung einer Einnahmeschnittstelle zur städtischen Finanzsoftware geprüft und priorisiert werden, um medienbruchfreie Prozesse und eine konsistente Datenverarbeitung sicherzustellen.	182

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E11.2	Im Jugendamt sollte zeitnah ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) mit E-Akten-Funktionalität einführen. Damit ist es möglich die Fallbearbeitung zu digitalisieren und die Aktenführung zukunftssicher, effizient und rechtskonform zu gestalten.	182
			E11.3	Die Stadt Bünde sollte dringend für die Nutzung der Jugendhilfe- und Finanzsoftware ein Berechtigungskonzept erlassen. Dieses sollte regeln, wer auf welche Daten und Funktionen zugreifen darf, und dabei das Vier-Augen-Prinzip, die Trennung von Aufgaben sowie eine lückenlose Protokollierung sicherstellen.	183
Controlling					
F12	Fallzahlen und Finanzdaten der Hilfen zur Erziehung wertet das Jugendamt bislang nur anlassbezogen aus. Eine kennzahlenbasierte Steuerung strategischer und operativer Ziele findet derzeit nicht statt. Zudem sind Controllingaufgaben keiner festen Personalressource zugeordnet.	183	E12.1	Die Stadt Bünde sollte vordringlich ein systematisches Controlling im Jugendamt aufbauen. Der Aufbau eines systematischen Controllings sollte als eigenständiges Projekt initiiert aufgesetzt und entsprechend priorisiert werden. Bei dem Projekt sind auch die Buchungssystematik sowie die Anzahl und Struktur der Buchungsstellen eingehend zu überprüfen.	183
			E12.2	Um die Controlling-Aufgaben im Jugendamt dauerhaft und zuverlässig wahrnehmen zu können, sind entsprechende Personalressourcen erforderlich. Durch die Verbindung von Fachadministration und Controlling wird eine hohe Datenqualität sichergestellt und eine fundierte, datenbasierte Steuerung der Jugendhilfe ermöglicht.	184
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F13	Das Jugendamt hat die Abläufe, Standards und Prozesse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe bislang nicht verbindlich und schriftlich definiert.	184	E13	Das Jugendamt der Stadt Bünde sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe verbindliche Verfahrensstandards festlegen. Diese sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen sowie zu verwendende Vordrucke eindeutig regeln. Zudem sollten die Verfahrensstandards in digitaler Form verfügbar und für alle relevanten Mitarbeitenden leicht zugänglich sein.	184
F14	Für die Bearbeitung von Kostenerstattungen hat das Jugendamt Bünde keine schriftlichen Verfahrensstandards erlassen.	188	E14	Das Jugendamt sollte den Verfahrensablauf bei Kostenerstattungen zeitnah verbindlich und schriftlich regeln. Nur so kann die Stadt Bünde Vermögensschäden vermeiden.	188

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F15	Verfahrensstandards für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe hat das Jugendamt bislang nicht definiert. In der Praxis orientiert es sich jedoch an der Arbeitshilfe des LWL zum Ablauf von Zuständigkeitswechseln.	188	E15	Auf Basis des vom LWL zur Verfügung gestellten Verfahrensablaufs sollte das Jugendamt verbindliche Prozessbeschreibungen für die Fallabgabe und -übernahme innerhalb der Wirtschaftlichen Jugendhilfe entwickeln und dokumentieren. Um einen Überblick über die Fallübernahmen und -abgaben zu erhalten, sollte das Jugendamt diese Informationen in einer zentralen Datei sammeln.	189
F16	Das Jugendamt der Stadt Bünde hat bislang keine standardisierten Prozesskontrollen für die WiJu eingeführt.	189	E16	Das Jugendamt sollte dringend standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen in der WiJu installieren. Dabei sollte Bünde Regelungen zu Art und Umfang der Kontrollen festlegen.	190

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	45.376	45.364	46.729	46.615
EW von 0 bis unter 21 Jahre	9.043	9.068	9.378	9.335
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.363	1.344	1.354	1.414

Tabelle 3: Personal ASD 2024

Kennzahl	Bünde	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	38	16	22	26	35	44	35

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

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