

„The only way is up!? – Haushaltseffekte erzielen durch Steuerung der Jugendhilfe“

Herbsttagung des Fachverbandes der Kämmerinnen und Kämmerer in NRW e.V. am 30. Oktober 2025

Simone Kaspar
Ute Ledebur



Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

AGENDA

- ➔ Ausgangssituation Haushalte
- ➔ Einflussparameter Hilfe zur Erziehung
- ➔ Überörtliche Prüfungen
- ➔ Beispiele einzelner Kommunen
- ➔ Positive Einflussfaktoren
- ➔ Kostenerstattungen
- ➔ Fazit

AUSGANGSSITUATION HAUSHALTE

- ➔ Im Produktbereich Kinder- Jugend- und Familienhilfe stellt die Hilfe zur Erziehung (HzE) eine **hohe Aufwandsposition** dar
- ➔ Die 186 Jugendämter in NRW haben in **2023** insgesamt **rund 4 Mrd. Euro** für HzE aufgewendet (Quelle IT.NRW). Im Jahr **2020** waren es **3,2 Mrd. Euro ➔ Steigerung von 25 Prozent**
- ➔ Auf die rund 18 Mio. Einwohner und Einwohnerinnen (EW) in NRW bezogen sind das in 2023 rund 222 Euro je EW (2020: 178 Euro).
- ➔ Seit Jahren landesweit erhebliche Steigerungen bei Fallzahlen und Aufwendungen

EINFLUSSPARAMETER HILFE ZU ERZIEHUNG

- ➔ **Strukturelle Rahmenbedingungen** wirken sich **zum Teil** aus
- ➔ Weit erheblichere Auswirkung haben die **Steuerungsleistungen** des Jugendamtes
- ➔ Hilfen müssen **bedarfsgerecht** gewährt werden und sich an der konkreten Bedarfssituation orientieren (**fachliche Entscheidung**)
- ➔ Zusätzlich sollte auch der Aspekt der **Wirtschaftlichkeit** Berücksichtigung finden
- ➔ Wichtig: durch **Steuerungsmaßnahmen** Aufwendungen und Fallzahlen begrenzen, **Ertragsmöglichkeiten ausschöpfen**, **optimierte Prozesse** und Standards, **Kontrollmaßnahmen** installieren

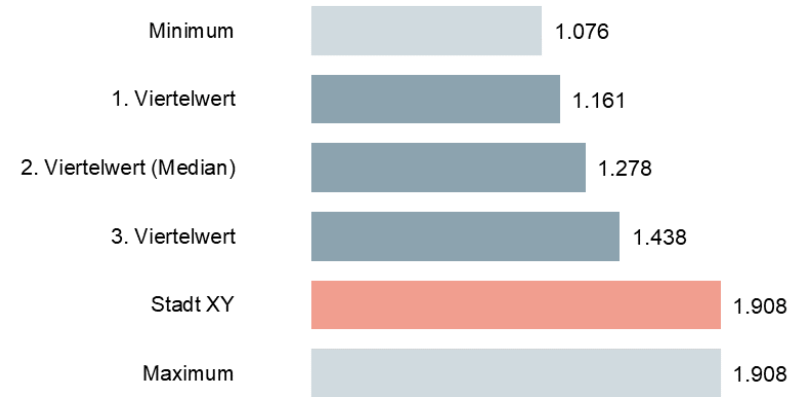
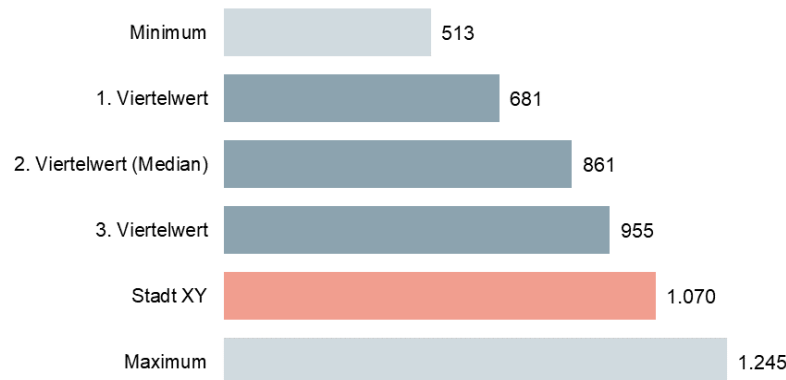
ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNGEN HZE

- ➔ Prüfung Jugendämter mit Schwerpunkt des **Allgemeinen Sozialen Dienstes** in allen Segmenten abgeschlossen (188 Jugendämter)
 - ➔ Segmentübergreifender Bericht Hilfe zur Erziehung (veröffentlicht 01/2025)
- ➔ Prüfung der Jugendämter mit Schwerpunkt der **Wirtschaftlichen Jugendhilfe** (5. Prüfungsrunde)
 - ➔ in den kreisfreien Städten – Vergleichsjahre 2022 und 2023 (abgeschlossen),
 - ➔ in den mittleren kreisangehörigen Städten seit Januar 2025 (laufend), Wahlmodul in 67 Städten, Werte für alle Kommunen in Kennzahlenset erfasst
 - ➔ in den 35 großen kreisangehörigen Städten (ab April 2026) und
 - ➔ in den Kreisen/ Städteregion geplant (27 Kreise mit Jugendamt)
- ➔ Ziel: möglichst vollständiger Überblick über alle Jugendämter in NRW

FEHLBETRAG 2023 (BEISPIELSTADT)

Fehlbetrag HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre **2017**

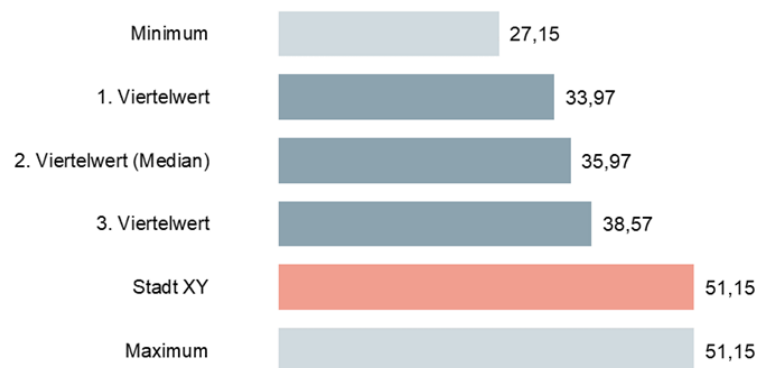
Fehlbetrag HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre **2023**



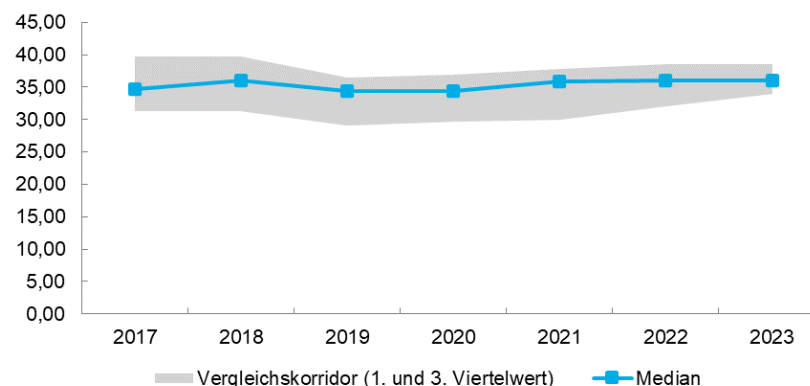
- ➔ Deutliche Steigerung von 2017 nach 2023
- ➔ Maximale Aufwendungen je EW 2023 (Haushaltsbelastung) i. H. v. 1.670 Euro
- ➔ Maximale Aufwendungen je Hilfsfall 2023 in besonderen Hilfearten
- ➔ Maximale Falldichte 2023
- ➔ Geringe Erträge, insbesondere Kostenerstattungen
- ➔ **Mehrdimensionale Haushaltsbelastung**

FALLDICHTE (BEISPIELSTADT)

Hilfefälle je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre
(Falldichte) **2023**



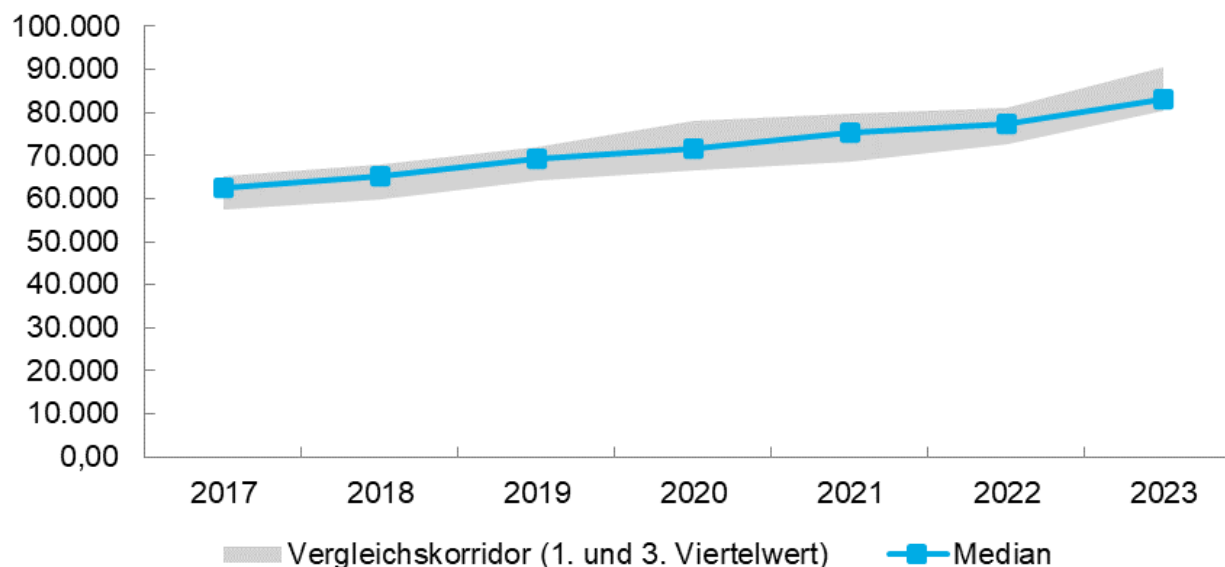
Hilfefälle je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre
(Falldichte) **2017 - 2023**



- ➔ Hohe Falldichte führt zu hohen Aufwendungen je Einwohner und belastet den Fehlbetrag
- ➔ Beispielstadt hat im Jahr 2023 **13,03 Hilfefälle** je 1.000 Jugendeinwohner **mehr** als 3. Viertelwert
- ➔ Monetärer **Mehraufwand** von **rund 37,5 Mio. Euro**
- ➔ Im Vergleich zum **Median** liegt Mehraufwand bei **fast 45 Mio. Euro**

HEIMERZIEHUNG

Aufwendungen je Hilfefall in Euro 2017 bis 2023



- ➔ Kosten Heimerziehungsfall **2017** im Mittel **62.400 Euro**,
in **2023** Kosten in Höhe von fast **83.000 Euro** je Fall
➔ **Steigerung um 33 Prozent**

AUFWENDUNGEN JE STATIONÄRER HILFEFALL (BEISPIELSTADT)

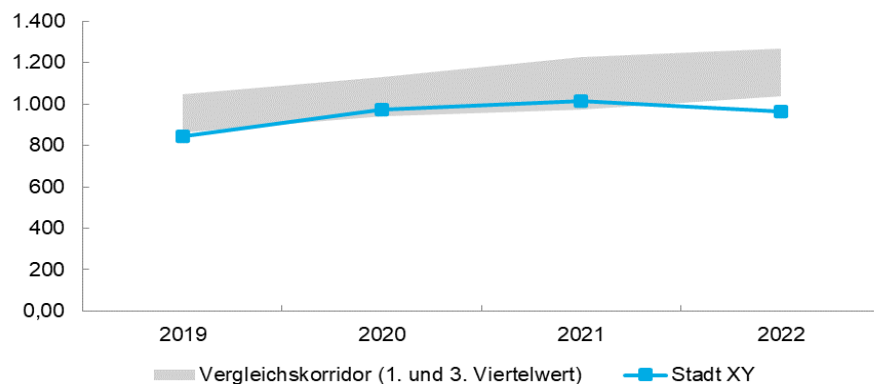
Hilfeart	Stadt XY	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum
Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	26.273	15.685	18.642	20.957	23.897	30.145
Heimerziehung und sonst. betreute Wohnformen nach § 34 SGB VIII	90.778	66.836	80.467	82.998	90.465	97.900

➔ Potenzialberechnung

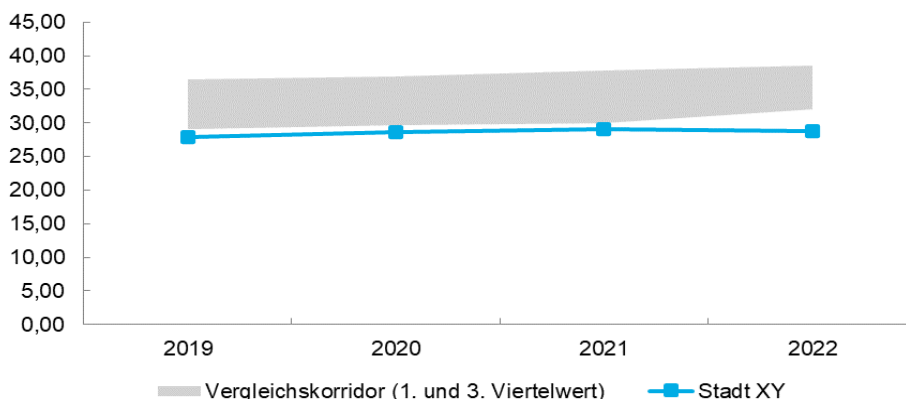
Veränderung von nur **zehn** Heimerziehungsfälle in zehn Vollzeitpflegefälle =
Ersparnis von rd. 620.000 Euro im Jahr

POSITIVE AUSWIRKUNGEN DURCH GEZIELTE STEUERUNG

Fehlbetrag HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre **2022**



Hilfefälle je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte) **2022**



- ➔ Gegen den Trend positive Ergebnisse erzielt durch
 - ➔ Etablierung von Verfahrensstandards
 - ➔ Intensivierung von Controllingmaßnahmen

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - DATENLAGE

- ➔ **Wichtigste Angaben** über Hilfearten, Zielvereinbarungen, Laufzeiten der Hilfe, nächste Fortschreibung, Träger, Pflegefamilie, Bezugspersonen, Vormund etc. **im IT-System hinterlegt**
- ➔ **Elektronische Akte** flächendeckend eingeführt: ASD und WiJu können jederzeit auf den Fall zugreifen (bei Änderungen z. B. Umzug kann WiJu sofort tätig werden)
- ➔ **Elektronisches Anbieterverzeichnis** mit aktuellen und alten Entgeltsätzen sowie Konzeptionen, Leistungsbeschreibungen, Qualitätsentwicklungsvereinbarungen und Entgeltvereinbarungen

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN – PROZESSKONTROLLEN

- ➔ Prozessabläufe und Entscheidungen **im System erkennbar**
- ➔ Bei Nichteinhaltung eines vorgegebenen Prozesses kann Fall nicht weiterbearbeitet werden (**Systemsperre**)
- ➔ Regelmäßige prozessintegrierte und prozessunabhängige **Kontrollen**

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - FINANZ-UND FACHCONTROLLING

- ➔ Steuerungsrelevante Kennzahlen in **monatlichen Finanzcontrollingberichten** ausgewertet, dargestellt, in Fallakten hinterlegen und **mit ASD und WiJu analysiert**
- ➔ Regelmäßige **trägerbezogene** Auswertungen
 - ➔ zu Kosten- und Fallentwicklungen
 - ➔ über bewilligte, geleistete und abgesagte Fachleistungsstunden
 - ➔ zur Einhaltung festgelegter Qualitätsmerkmale
- ➔ Intensives Auseinandersetzen mit Finanz- und Fallkennzahlen

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - FINANZ- UND FACHCONTROLLING

- ➔ Zielkataloge mit differenzierten **Handlungszielen** und hinterlegten **Maßnahmen** entwickelt
- ➔ Wirksamkeit der Hilfen durch einen **Zielerreichungsgrad** bei Fortschreibung oder Beendigung der Hilfe analysiert
- ➔ Fachcontrolling überprüft **Laufzeiten** von Hilfen anhand der Ziele des Hilfeplanes

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN – VERFAHRENSSTANDARDS

- ➔ **Kostenhierarchie** und **Freigabeberechtigungen** eingerichtet; Befugnisse in Jugendsoftware und Finanzprogramm hinterlegt
- ➔ Maßnahmen zur **Kostenbegrenzung** und **Begrenzung von Fachleistungsstunden** festgelegt
- ➔ Vorgabe, dass für jede Hilfe **drei Angebote** von Leistungserbringern einzuholen sind
- ➔ Bei mehreren geeigneten Angeboten wird das **günstigste Angebot** gewählt
- ➔ Bei ambulanten Hilfen **Begrenzung auf 16 Fachleistungsstunden** im Monat
- ➔ Für stationäre Hilfen **Rückführungskonzept** und qualifiziertes **Verselbständigungsmanagement** installiert

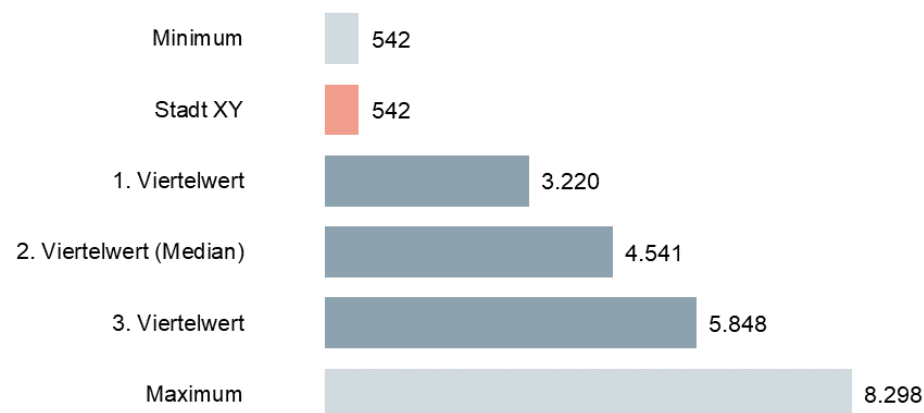
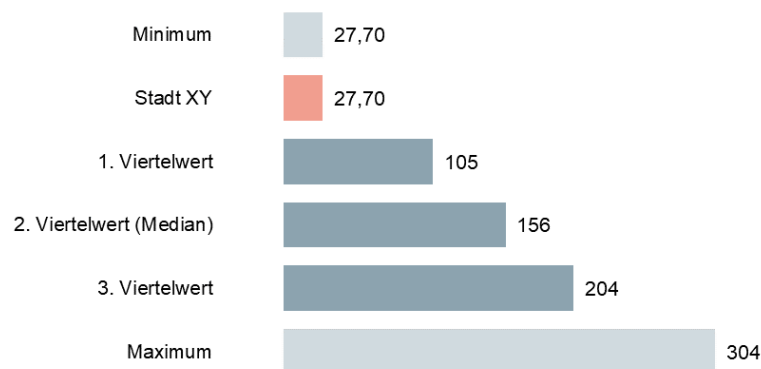
POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - VERFAHRENSSTANDARDS

- ➔ Fortschreibungen des Hilfeplans finden **spätestens nach sechs Monaten** statt
- ➔ Für ausgefallene Termine **Obergrenze** festgelegt
- ➔ Wenn mehr als **zwei Termine abgesagt** wurden, wird versucht, die Gründe dafür zu ermitteln
- ➔ Träger verpflichtet, vor jeder Fortschreibung des Hilfeplanes, bei Beendigung der Hilfe oder bei sonstigen Veränderungen, Bericht zu verfassen; hieraus müssen die **erbrachten Leistungen und Maß der Erreichung** des im Hilfeplan **vereinbarten Zieles** hervorgehen
- ➔ Für Junge Volljährige wird schon mit **16,5 Jahren** mit der **Verselbständigung** begonnen

KOSTENERSTATTUNGEN (BEISPIELSTADT)

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

Kostenerstattungen je Hilfefall in Euro **2023**



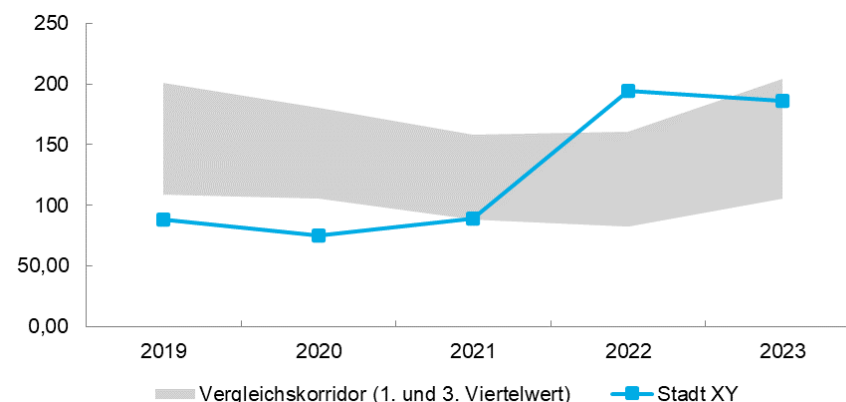
- ➔ Anteil Kostenerstattungen für **UMA** im **Median: 48 Prozent**
- ➔ Anteil der Kostenerstattungen für **abgegebene Fälle** im **Median: 30 Prozent**
- ➔ Anteil der Kostenerstattungen für **Vollzeitpflegefälle** im **Median: 30 Prozent**
- ➔ **Potenzialrechnung:** Kostenerstattungen für Vollzeitpflege im Mittel rd. 22.000 Euro je Hilfefall, bei rd. 160 Hilfefällen = **3,4 Mio. Euro** Kostenerstattungen (Potenzial für den Haushalt)

GRÜNDE FÜR NIEDRIGERE KOSTENERSTATTUNGEN

- ➔ Keine differenzierte Auswertungen nach **Kostenerstattungsarten**
- ➔ Dadurch kein vollständiger **Überblick** über alle bestehenden Kostenerstattungsansprüche und deren Bearbeitungsstand
- ➔ Kostenerstattungsansprüche **teilweise verjährt** – Vermögensschaden nicht auszuschließen
- ➔ Kostenerstattungen z. T. **zeitlich versetzt geltend gemacht** - widerspricht der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung
- ➔ **Zuständigkeitsprüfung** durch WiJu oftmals erst mit Hilfebeginn ➔ **zu spät**
- ➔ **Fachverfahren** im Jugendamt generiert nicht automatisiert Ereignisse in der WiJu, welche eine Prüfung auslösen (z. B. Adressänderungen = anderes Jugendamt zuständig)
- ➔ **Selektion der Relevanz der Änderungen** für WiJu **nicht Aufgabe des ASD** (keine qualitative und quantitative Ressource dafür)

ERFOLGREICHE KOSTENERSTATTUNGSARBEIT (BEISPIELSTADT)

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



- ➔ Nach längeren Ausfallzeiten und aufgrund von **Veränderung** im **Personaleinsatz** sowie **Prozessoptimierung** Steigerungen erzielt
- ➔ **Personalausstattung** amortisiert sich, Personaleinsparungen rächen sich
- ➔ **Frühere Einbindung** der WiJu in Kostenerstattungsarbeit

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - KOSTENERSTATTUNGSANSPRÜCHE

- ➔ **Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung**, damit kein Fall ohne Zuständigkeit begonnen wird und wertvolle Ressourcen verschwendet werden
- ➔ **Jährliche Überprüfung aller Hilfefälle** bezogen auf die örtliche Zuständigkeit sowie vorhandene Kostenerstattungsansprüche und deren Geltendmachung; mit dem Ziel, mögliche **Verjährungen** zu verhindern
- ➔ **Auswertungen** zu Kostenerstattungen sowie zu Fallübernahmen und -abgaben
- ➔ WiJu mit kompetentem und erfahrenem **Verwaltungspersonal** besetzt

POSITIVE EINFLUSSFAKTOREN - KOSTENERSTATTUNGSANSPRÜCHE

- ➔ **Verbundene Module für ASD und WiJu in Jugendamtssoftware**
gute Grundlage für schnittstellenarmes Arbeiten und schnellen Informationsfluss
- ➔ **Schnittstelle** eingerichtet **zwischen Jugendamtssoftware und Finanzsoftware** bzw. automatisierte Übernahme in die Finanzsoftware nach Zahlungsfreigabe; schnellere, einfachere und papierlose Bearbeitung
- ➔ **Automatische Wiedervorlage** hinterlegt
- ➔ Kontrollen im Prozess durch im Programm hinterlegtes **Vier-Augen-Prinzip** und die **festgelegte Kostenhierarchie** hinterlegt

Dann klappt's auch mit dem Haushalt...

FAZIT

- ➔ **Adäquater Personaleinsatz** dient guter und wirtschaftlicher Aufgabenwahrnehmung
 - ➔ Regelmäßige Personalbemessung erforderlich
- ➔ **Klare Rollen und Zuständigkeiten** zwischen ASD und WiJu festlegen
- ➔ **Verfahrensstandards** sowie **Finanz- und Fachcontrolling** installieren
- ➔ **Leitungsfunktion** beinhaltet idealerweise eine Mischung aus **sozialpädagogischer und betriebswirtschaftlicher Fachlichkeit**
- ➔ Regelmäßige **kennzahlengesteuerte Auswertungen** und Steuerung sorgen für Transparenz und für wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz

VIELEN DANK
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

*SIE BENÖTIGEN HILFE BEI DER
ORGANISATIONSOPTIMIERUNG ZUR
AUFWANDSREDUKTION UND VERBESSERUNG DER
KOSTENERSTATTUNGSQUOTE?
DANN KONTAKTIEREN SIE UNS. WIR ERSTELLEN
IHNEN GERNE EIN **INDIVIDUELLES
BERATUNGSANGEBOT.***

Stellvertreterin des Präsidenten

e simone.kaspar@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de

Teamleitung Konzeptionsteam 3.3.

e ute.ledebur@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de