



# Ausschreibung: Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement NRW

Verankerung der Prozesskette Nachhaltigkeit in nordrhein-  
westfälischen Kommunen: kommunale  
Nachhaltigkeitsstrategien, -berichte und -haushalte



## Prozesskette Nachhaltigkeit NRW

<b>Projektlaufzeit:</b>	01.07.2023 – 30.06.2026
1. kommunale Projektphase:	01.09.2023 – 31.12.2024
2. kommunale Projektphase:	01.01.2025 – 30.06.2026
<b>Bewerbungsfrist</b> (1.Phase):	18. August 2023
<b>Projektdurchführung:</b>	Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21 NRW)
<b>Gefördert durch:</b>	Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen

## HINTERGRUND

Kommunen nehmen eine Schlüsselrolle als zentrale Akteure einer Nachhaltigen Entwicklung ein. Sie sind Treiber, Vorbild und Umsetzungsebene der Agenda 2030 mit ihren Sustainable Development Goals (SDGs) und stehen damit auch einer Vielzahl von Herausforderungen und Zielkonflikten gegenüber. Nachhaltige Lösungen sind nicht nur als Krisenreaktion und zur Steigerung der Resilienz, sondern auch als Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation zwingend notwendig. Themen wie Stadtentwicklung, Mobilität, soziale Gerechtigkeit, Biodiversität oder Klima- und Umweltschutz können in den Kommunen nur gemeinschaftlich und integriert durch ambitionierte Ziele und konsequente Umsetzung erfolgreich angegangen werden.

Vor diesem Hintergrund hat die LAG 21 NRW bereits mit über 40 Kommunen in NRW und bundesweit integrierte Nachhaltigkeitsstrategien, Nachhaltigkeitsberichte und Nachhaltigkeitshaushalte entwickelt. Bereits seit 2015 hat die LAG 21 NRW in dem Pilotprojekt „Global Nachhaltige Kommune NRW“ gemeinsam mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt einen wesentlichen Beitrag zur Lokalisierung der Agenda 2030 und ihrer Nachhaltigkeitsziele in NRW und darüber hinaus geleistet. In mehreren Folgeprojekten wurden die Systematik und Abläufe verfeinert und der Kreis der Kommunen mit entsprechenden Strategiedokumenten erweitert. Mit besonders ambitionierten Kommunen wurden in der Folge und größtenteils aufbauend auf ihren Nachhaltigkeitsstrategien weitere Prozesse zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Strategieumsetzung über den kommunalen Haushalt initiiert. Diese weitreichenden und langjährigen Erfahrungen zu verschiedenen kommunalen Nachhaltigkeitsprozessen fließen nun in das Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ ein, das vom Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes NRW gefördert wird und den kommunalen Spitzenverbänden in NRW unterstützt wird.

## PROJEKTÜBERBLICK

Das Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ wird von der LAG 21 NRW durchgeführt und durch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr NRW gefördert. Nordrhein-westfälische Kommunen werden in **zwei anderthalbjährigen Projektphasen** in Einzelberatungen, Workshops und Vernetzungsveranstaltungen bei der Entwicklung der folgenden drei Instrumente des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements begleitet:

- (1.) kommunale Nachhaltigkeitsstrategie (GNK NRW)
- (2.) kommunaler Nachhaltigkeitsbericht (BNK)
- (3.) kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt (KNH NRW)

Eine Kommune kann pro Phase bei der Entwicklung eines Instruments begleitet werden. Dabei schließt die LAG 21 NRW an den von ihr mitentwickelten Standards zu diesen Instrumenten aus den Prozessen „Global Nachhaltige Kommune NRW“ (GNK NRW), dem „Berichtsrahmen nachhaltige Kommune“ (BNK) des Rates für Nachhaltige Entwicklung sowie dem „Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt NRW“ (KNH NRW) an.

Begleitend über alle Instrumente hinweg bietet eine neue Digitale Informationsplattform (DINE) relevante Wissens Elemente für die beteiligten Akteurskreise, um die jeweiligen methodischen, inhaltlichen und prozessualen Hintergründe parallel zum lokalen Entwicklungsprozess theoretisch zu vermitteln.

Insgesamt werden im Rahmen des Projekts 20 kommunale Nachhaltigkeitsstrategien, 10 kommunale Nachhaltigkeitsberichte und 6 kommunale Nachhaltigkeitshaushalte entwickelt. **In der aktuellen ersten Phase der Durchführung vom 01.09.2023 bis zum 31.12.2024 können 10 kommunale Nachhaltigkeitsstrategien, 5 kommunale Nachhaltigkeitsberichte und 3 kommunale Nachhaltigkeitshaushalte erarbeitet werden.**

**Die Teilnahme am Projekt ist für die Kommunen kostenfrei.** Im Rahmen eines übergreifenden Begleitprozesses werden im Projekt Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Monitoring (inkl. Umsetzungsberatung) realisiert.

### (1) Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie

Mit der ersten Projektphase erhalten **10 Kommunen die Möglichkeit, mit Beratung und Begleitung der LAG 21 NRW eine integrierte kommunale Nachhaltigkeitsstrategie nach dem Standard „GNK NRW“** zu entwickeln.

Unmittelbar nach der Verabschiedung der Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen im Jahr 2015, hat die LAG 21 NRW gemeinsam mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt das Pilotprojekt „Global Nachhaltige Kommune NRW“ gestartet, um konkrete Erfahrungswerte zur Lokalisierung der Agenda 2030 zu sammeln und damit einen substantziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung vor Ort zu leisten.

Der Nachhaltigkeitsstrategieprozess integriert etablierte Methoden, Verfahren und Instrumente des strategischen Managements und läuft in Form eines PDCA-Zyklus ab:

Ausgehend von akteursübergreifenden Arbeitsstrukturen in der Kommune (Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft) erfolgt eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme und Lückenanalyse. Hierbei werden Potenziale und Defizite identifiziert, die in die partizipative Erarbeitung der kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie einfließen. Nach ihrer formellen Verabschiedung sollen die konkreten Maßnahmen der Strategie anschließend in der Kommune sukzessive umgesetzt werden.



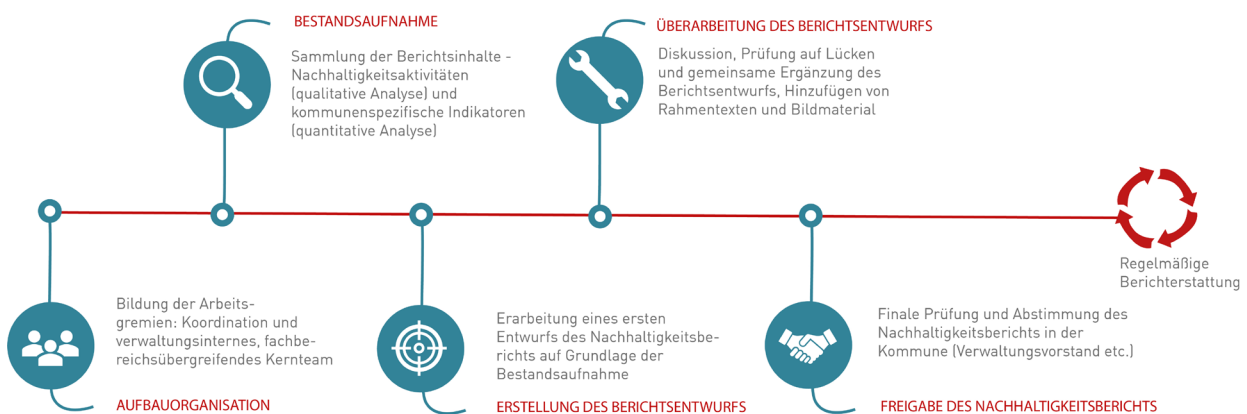
Mit der Nachhaltigkeitsstrategie verfügt die Kommune über ein partizipativ entwickeltes und akzeptiertes Instrument, um vor Ort relevante Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung in alltägliche Verwaltungsprozesse einzuspeisen und ein zielorientiertes konsistentes Handeln aller Akteursgruppen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu fördern.

- ✓ Etablierung fachbereichsübergreifender sowie Politik und Zivilgesellschaft einbindender Akteurs- und Kommunikationsstrukturen zur nachhaltigen Entwicklung.

- ✓ Analyse des Status Quo einer nachhaltigen Entwicklung in der Kommune - sowohl qualitativ (Analyse von Nachhaltigkeitsaktivitäten) als auch quantitativ (Analyse von Indikatoren)
- ✓ Partizipative Entwicklung eines Handlungsprogramms mit strategischen und operativen Zielen sowie Maßnahmen auf Grundlage von Handlungsfeldern einer nachhaltigen Kommunalentwicklung
- ✓ Anschlussfähigkeit zu den Nachhaltigkeitsstrategien des Bundes und des Landes NRW

## (2) Kommunalen Nachhaltigkeitsbericht

Im Rahmen der ersten Projektphase werden **fünf Kommunen bei der Entwicklung von kommunalen Nachhaltigkeitsberichten nach dem Berichtsrahmen nachhaltige Kommune (BNK)** begleitet. Der BNK wurde im Jahr 2021 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung veröffentlicht, um eine einheitlichere und transparentere Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kommunen zu fördern. Er gliedert sich in inhaltliche Handlungsfelder einer nachhaltigen Kommunalentwicklung (welche den etablierten Themenfeldern im Projekt „GNK NRW“ entsprechen) sowie ergänzende Steuerungskriterien. Der Prozess zur Erarbeitung der Nachhaltigkeitsberichte umfasst die Bildung eines fachbereichsübergreifenden Kernteams in der Kommunalverwaltung, eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme, kommunenspezifische Kernteam-Workshops (insbesondere zur Diskussion, Prüfung und Ergänzung der Berichtsinhalte) sowie schließlich die Erstellung und Freigabe des finalen Berichts im Endlayout. Die LAG 21 NRW hat in den letzten Jahren gemeinsam mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt bereits zehn Kommunen in NRW bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten nach dem BNK sowie weitere Kommunen bei der Erstellung von internationalen Nachhaltigkeitsberichten begleitet.



- ✓ Analyse des Status Quo einer nachhaltigen Entwicklung in der Kommune - sowohl qualitativ (Analyse von Nachhaltigkeitsaktivitäten) als auch quantitativ (Analyse von Indikatoren)
- ✓ Reflexion der Umsetzungsfortschritte mit Blick auf Nachhaltigkeit: Strukturierte Darstellung der kommunalen Nachhaltigkeitsaktivitäten, Aufzeigen von kommunalen Entwicklungen über Kennzahlen und Offenlegung von Handlungsbedarfen
- ✓ Stärkung der Transparenz und Erhöhung der Aufmerksamkeit bezüglich Nachhaltigkeit in der Kommune durch die Kommunikation gegenüber Entscheidungsträger\*innen und Interessierten

- ✓ Steuerung im Rahmen des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements: Basis, um Zielerreichungen zu reflektieren, Mechanismen bei der Verfehlung von Zielen auszulösen und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses neue Prioritäten zu setzen
- ✓ Ausweitung der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit in der Verwaltung, Vernetzung mit Eigen- und Beteiligungsunternehmen

### (3) Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt

Mit dem Ziel, kommunale Steuerung nachhaltig und wirkungsorientiert zu gestalten und die Umsetzung der Nachhaltigkeitszielsetzungen durch die Verankerung im Haushalt sicherzustellen, werden in der **ersten Projektphase in drei Kommunen Nachhaltigkeitshaushalte entwickelt**.

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt ist eine spezifische **wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung** (Outcomesteuerung), mit dem Zweck, die Verteilung von Finanzmitteln an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten. Praktisch werden die Nachhaltigkeitszielsetzungen durch Integration von entsprechenden Zielen und Indikatoren im kommunalen Haushalt auf der Ebene der Produkte, Produktgruppen und/oder der Produktbereiche umgesetzt.

Aufbauend auf den bestehenden Erfahrungen zur Entwicklung von kommunalen Nachhaltigkeitshaushalten in NRW (KNH NRW), kann das bewährte und von der LAG 21 NRW mitentwickelte Konzept im Rahmen eines standardisierten Entwicklungsprozesses mit kommunalspezifischen Anpassungen durchgeführt werden. Ein bestehendes nachhaltiges Zielsystem bspw. im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie stellt dafür eine zentrale Grundlage dar.



- ✓ Etablierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung zur Förderung einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung
- ✓ In Zusammenarbeit mit der Kämmerei und den Ämtern werden das nachhaltige Zielsystem mit dem Haushalt verknüpft und das Nachhaltigkeitsmanagement wird durch die Verbindung mit dem Haushalt systematisch gestärkt
- ✓ Durch die Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts wird die Mittelbereitstellung nach Zielen sichtbar, eine neue langfristig-orientierte Entscheidungsgrundlage für die Politik erarbeitet und die Darstellung der Zusammenhänge von Finanzkennzahlen, Nachhaltigkeitszielen und Indikatoren im Haushaltsplan sichtbar

- ✓ Innovatives Vorgehen mit deutschlandweitem Vorbildcharakter bei der Verankerung und Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung

### **Begleitende Digitale Informationsplattform Nachhaltige Entwicklung**

Als weiteres flankierendes Instrument wird den an der Prozesskette Nachhaltigkeit beteiligten Akteursgruppen eine digitale Informationsplattform angeboten, welche multimedial aufbereitetes Wissen zu relevanten methodischen, prozessualen und inhaltlichen Aspekten der drei vorangegangenen Instrumente vermittelt. Weiterhin werden sektorale Themen des aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurses aufgegriffen und so relevante Hintergrundinformationen zu beispielsweise Klima- und Energiepolitik, Biodiversität, Digitalisierung oder kommunaler Flächenentwicklung vermittelt.

Mit diesen einheitlichen und dauerhaft orts- und zeitunabhängig verfügbaren Wissensgrundlagen sollen alle beteiligten Akteurskreise aus Lokalpolitik, Verwaltung und Zivilgesellschaft optimal für die jeweiligen Abläufe der Prozesskette Nachhaltigkeit vorbereitet werden. Auf dieser Grundlage können sie selbstbewusst eigene Ideen und Zielvorstellungen in den jeweiligen kommunalen Prozess diskutieren und einspeisen.

### **TEILNAHMEVORAUSSETZUNGEN**

Teilnahmeberechtigt sind alle Städte, Gemeinden und Kreise in Nordrhein-Westfalen. Pro Projektphase kann sich eine Kommune für mehrere Instrumente bewerben aber nur ein Instrument durchführen. Bei der Auswahl der Projektkommunen unter Beteiligung eines interdisziplinären Projektbeirats wird die Abbildung der Heterogenität und Vielfalt der nordrhein-westfälischen Kommunen mit ihren unterschiedlichen strukturellen und sozio-demografischen Voraussetzung angestrebt. Alle Projektkommunen können zusätzlich die Angebote der digitalen Informationsplattform Nachhaltige Entwicklung in Anspruch nehmen. **Die von der Kommune zu erfüllenden Projektleistungen sind ausführlich in dem „Memorandum of Understanding“ der entsprechenden Instrumente festgehalten.**

### **LEISTUNGEN DES PROJEKTTRÄGERS**

Beratung und Begleitung im Rahmen des Projektprozesses erhalten die teilnehmenden Kommunen durch das wissenschaftliche Projektteam der LAG 21 NRW. Dies umfasst folgende Leistungen:

- Inhaltliche und terminliche Gesamtkoordination und Ablaufplanung des entsprechenden Instruments
- Ansprechpartner\*innen für inhaltliche und organisatorische Fragen gegenüber der Kommune
- Erarbeitung einer Bestandsaufnahme in Zusammenarbeit mit der Projektkoordination der Kommune
- Federführende Mitarbeit bei projektrelevanten Veröffentlichungen und der Gesamtdokumentation des Projekts
- Bereitstellung von Arbeitsanweisung und Vorlagen für die Entwicklungsprozesse des entsprechenden Instruments

- Planung und Durchführung der Auftakt- und Abschlussveranstaltung sowie Netzwerktagungen, die den inhaltlichen Fortschritt des Projekts begleiten und zum interkommunalen Informationsaustausch dienen
- Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der geplanten Sitzungen und Workshops im Rahmen des Instruments
- Wissenstransfer und methodisch/prozessuales Nachschlagewerk für Projektbeteiligte durch die „Digitale Informationsplattform Nachhaltige Entwicklung“

## BEWERBUNGSABLAUF

Bewerbungen zur Teilnahme an einem der Instrumente müssen in Form des im Anhang befindlichen **Bewerbungsbogens** und Bestätigung des „**Memorandum of Understanding**“ bis zum **18. August 2023** bei der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. eingereicht werden:

- per Mail: [pkn@lag21.de](mailto:pkn@lag21.de)
- per Fax: 0231 93606013

Nähere Informationen zu den einzelnen Instrumenten finden Sie in den Steckbriefen im Anhang. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter <https://www.lag21.de/themen/prozesskette-nachhaltigkeit-nrw/>

Zur Projektteilnahme ausgewählt werden die Kommunen unter Beteiligung eines Projektbeirats. Im Vorfeld der Bewerbung berät die LAG 21 NRW interessierte Kommunen gerne zu den Projektinhalten und der Ablaufplanung. Dazu wird eine digitale Informationsveranstaltung durchgeführt, weitere Informationen diesbezüglich finden Sie ebenfalls auf der Projekt-Webseite.

## KONTAKT

### Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW

Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund

**Dr. Klaus Reuter (Projektleiter)**

Tel. 0231- 936960 10 | Mail: [k.reuter@lag21.de](mailto:k.reuter@lag21.de)

**Moritz Schmidt (Projektkoordinator)**

Tel. 0231- 936960 14 | Mail: [m.schmidt@lag21.de](mailto:m.schmidt@lag21.de)

### Inhaltliche Ansprechpartner\*innen für die Instrumente:

**Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien:**

Roman Wolf (Tel. 0231- 936960 20 | Mail: [r.wolf@lag21.de](mailto:r.wolf@lag21.de))

**Kommunale Nachhaltigkeitsberichte:**

Dr. Philipp Lange (Tel. 0231- 936960 22 | Mail: [p.lange@lag21.de](mailto:p.lange@lag21.de))

**Kommunale Nachhaltigkeitshaushalte:**

Mona Rybicki (Tel. 0231- 936960 12 | Mail: [m.rybicki@lag21.de](mailto:m.rybicki@lag21.de))

**Digitale Informationsplattform Nachhaltige Entwicklung:**

Melanie Schulte (Tel. 0231- 936960 17 | Mail: [m.schulte@lag21.de](mailto:m.schulte@lag21.de))



## Projektstammblatt

# Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie

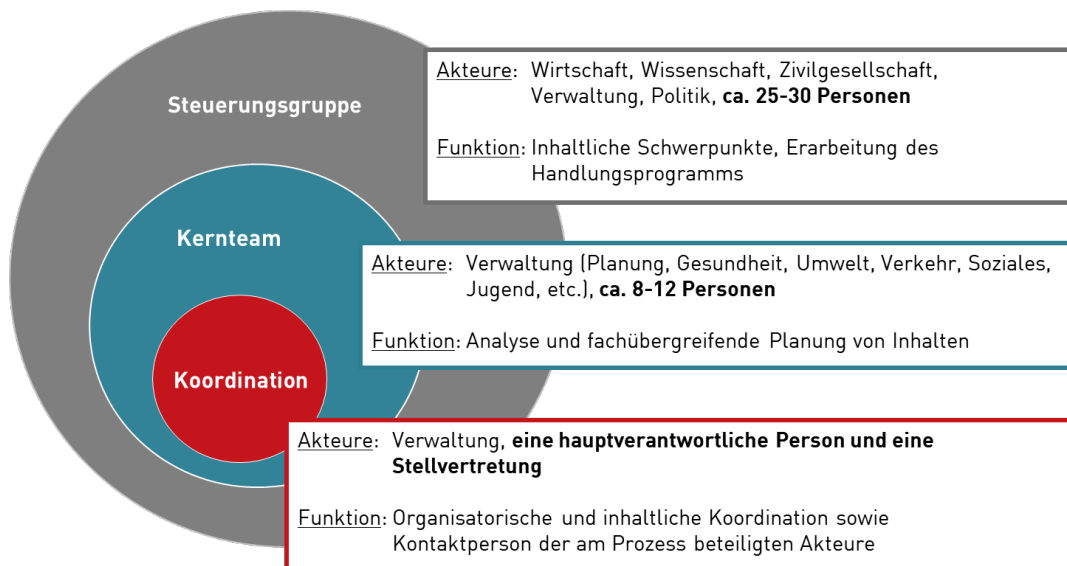
### HINTERGRUND

Die Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen sieht explizit die Lokalisierung ihrer Prinzipien und Ziele in Form von Nachhaltigkeitsstrategien vor. Aufgrund der verfassungsrechtlich starken Position der kommunalen Ebene in Deutschland, spielt die Einführung eines kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements eine entscheidende Rolle bei der Realisierung der Nachhaltigkeitsziele von Bundes- und Landesebene und schlussendlich auch auf globaler Ebene.

Unmittelbar nach der Verabschiedung der Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen im Jahr 2015, hat die LAG 21 NRW gemeinsam mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt das Pilotprojekt „Global Nachhaltige Kommune NRW“ (GNK NRW) gestartet, um konkrete Erfahrungswerte zur Lokalisierung der Agenda 2030 zu sammeln und damit einen substanziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung vor Ort zu leisten. Der dadurch entwickelte und kontinuierlich verfeinerte Nachhaltigkeitsmanagement-Standard „GNK NRW“ wurde bis heute und in Begleitung der LAG 21 NRW in 40 Kommunen in NRW und bundesweit in eigenen lokalen Strategieprozessen implementiert. Hierbei zeigte sich die grundsätzliche Eignung dieses Instruments zur Etablierung eines kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements in Kommunen mit unterschiedlichen strukturellen und sozio-demografischen Voraussetzungen. Neben der Lokalisierung der Agenda 2030 durch ein eigenes kommunales Ziel- und Maßnahmensystem zur nachhaltigen Entwicklung haben sich in den Evaluationen auch weiterreichende positive Effekte bei den beteiligten Kommunen ergeben. Diese betreffen insbesondere die Etablierung neuer partizipativer Governance-Strukturen durch die intensivere Einbindung von Akteursgruppen außerhalb der Kommunalverwaltung sowie eine Verbesserung der fachbereichsübergreifenden Kooperation innerhalb der Verwaltung bei der Planung und Umsetzung integrierter Nachhaltigkeitsaspekte.

### ABLAUF STRATEGIEPROZESS

Zu Beginn der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien wird eine vorbereitende Aufbauorganisation des Prozesses gebildet:



Die Aufbauorganisation gewährleistet über ausgewählte Stakeholder der Gesellschaft einen qualitativen Austausch zu Zielsetzungen einer Nachhaltigen Entwicklung, bei der Zielkonflikte offenbart werden und im Konsensprinzip in Lösungsstrategien eingehen. Das erprobte Modell zur Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie basiert demnach auf einem kooperativem Planungsverständnis. Dementsprechend werden relevanten Stakeholder der kommunalen Nachhaltigkeit von Beginn an im gesamten Planungsprozess eingebunden. Als Voraussetzung dafür wird eine Steuerungsgruppe etabliert und vom Rat mandatiert, die sich zu gleichen Teilen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zusammensetzt.

Um einen Ausgangspunkt für die Themensetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu finden, beginnt die Erarbeitung der Strategie mit einer umfassenden Analyse bestehender und handlungsleitender kommunaler Konzepte und Strategien. Dadurch wird die Gefahr einer Doppelung von Schwerpunkten vermieden. Auf Basis der Bestandsaufnahme werden Handlungsfelder für die Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategie ausgewählt. Die Steuerungsgruppe entwickelt anschließend über fünf Workshops die zentralen Inhalte der Nachhaltigkeitsstrategie. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird abschließend durch einen Ratsbeschluss validiert und in Kraft gesetzt.



Die Umsetzung der Strategie ist, wie ihr Erarbeitungsprozess, eine Gemeinschaftsaufgabe aller relevanten lokalen Stakeholder im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Neben der Einbettung neuer Verfahren und Prozesse in den kommunalen Verwaltungsalltag, wird die

Strategie auch für eine konsistentes und zielorientiertes Handeln bei Akteursgruppen außerhalb der Kommunalverwaltung sorgen. Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie eröffnet somit einen Möglichkeitsraum zur Verwirklichung unterschiedlicher Aktivitäten unterschiedlicher Akteure für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort.

## Projektstammblatt

# Kommunaler Nachhaltigkeitsbericht

### HINTERGRUND

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein zentrales Instrument des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements, um den Status Quo einer nachhaltigen Entwicklung in einer Kommune zu analysieren. Vor dem Hintergrund eines bis dahin fehlenden Berichtsstandards in der kommunalen Nachhaltigkeitsberichterstattung hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) im Jahr 2021 den Berichtsrahmen nachhaltige Kommune (BNK) veröffentlicht. Hierzu wurde ein „Multi-Stakeholder-Dialog“ mit Vertreter\*innen aus kommunalen Spitzenverbänden, Kommunen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft initiiert. Die Grundlage bildete der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, der sich seit 2011 als freiwilliges Instrument zur Darlegung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen etabliert hat. Übergeordnetes Ziel des BNK ist die Förderung einer einheitlicheren und transparenteren Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kommunen. Der BNK kombiniert die Vorteile aus einheitlicher Struktur und Flexibilität und ist grundsätzlich für Kommunen aller Größenklassen geeignet. Die Berichterstattung folgt dem „Comply-or-explain-Prinzip“, d.h. Kommunen berichten zu den gefragten Inhalten oder begründen, weshalb (noch) keine konkreten Aussagen getroffen werden können. So wird die Transparenz erhöht und Kommunen können unabhängig vom aktuellen Stand mit der Berichterstattung beginnen. Insgesamt steht das gegenseitige Lernen der Kommunen im Vordergrund. Während die bisherige Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kommunen durch einen quantitativen Fokus auf Indikatoren geprägt war, bietet der BNK zusätzlich einen Orientierungsrahmen für die qualitative Analyse lokaler Nachhaltigkeitsaktivitäten. So ergibt sich ein vollständiges Bild zum Umsetzungsstand einer nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen. Im Rahmen des Projekts „Global Nachhaltige Kommune in Nordrhein-Westfalen“ (GNK NRW) hat die LAG 21 NRW gemeinsam mit der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt und dem Rat für Nachhaltige Entwicklung von 2021 bis 2022 zehn NRW-Kommunen bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten auf Basis des BNK begleitet. Damit konnte die Praxistauglichkeit des Berichtsrahmens für Kommunen verschiedener Größenklassen nachgewiesen werden.

### STRUKTUR EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS NACH DEM BNK

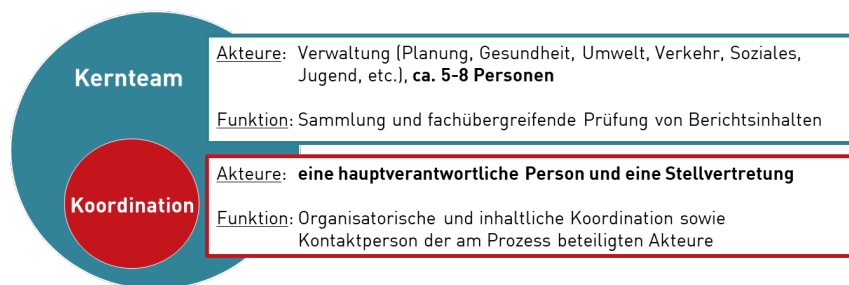
Der BNK setzt sich aus neun Steuerungskriterien und neun Handlungsfeldern zusammen. Während die Steuerungskriterien strategische und organisatorische Ansätze sowie übergreifende Berichtsaspekte mit Blick auf Nachhaltigkeit umfassen, adressieren die Handlungsfelder spezifische Bereiche einer nachhaltigen Kommunalentwicklung. Um an Bestehendes anzuknüpfen, folgt die Struktur den etablierten Handlungsfeldern im Projekt „GNK NRW“. Die Steuerungskriterien und Handlungsfelder gliedern sich in insgesamt 79 inhaltliche Aspekte, die im Sinne einer Checkliste aufzeigen, welche Informationen

offengelegt werden sollen. Die qualitative Berichterstattung über die Aspekte wird durch eine quantitative Berichterstattung über Indikatoren komplettiert. Die Indikatoren setzen sich aus einem vorgegebenen Indikatoren-Set („SDG-Indikatoren für Kommunen“) sowie von der Kommune selbst gewählten, ergänzenden Indikatoren zusammen. Insgesamt wird so eine Anschlussfähigkeit zu den Globalen Nachhaltigkeitszielen gewährleistet.



## PROZESS ZUR ERARBEITUNG DES NACHHALTIGKEITSBERICHTS

Der Prozess zur Erarbeitung eines kommunalen Nachhaltigkeitsberichts umfasst zunächst die Bildung eines verwaltungsinternen Kernteams, das sich aus Vertreter\*innen aller relevanten Abteilungen der Kommunalverwaltung (z.B. Planung, Umwelt, Verkehr, Soziales, Internationales, Gesundheit und Wirtschaftsförderung) zusammensetzt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, klassische Verwaltungsstrukturen zu überwinden. Das Kernteam wird von ein bis zwei Koordinator\*innen gesteuert, welche die Organisation des Prozesses vor Ort übernehmen. Zur Erarbeitung des Nachhaltigkeitsberichts werden verschiedene Kernteamworkshops durchgeführt.



Mit Hilfe der Bereitstellung von Informationen durch die Kernteam-Mitglieder wird zunächst eine systematische Bestandsaufnahme vorgenommen. Die Bestandsaufnahme ist entlang der Struktur des BNK ausgerichtet und gliedert sich in eine qualitative und eine quantitative Analyse. Im Rahmen der qualitativen Analyse werden alle Kernaktivitäten in der Kommune, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, zusammengetragen. Dies umfasst aktuelle und handlungsleitende Strategien und Konzepte, Maßnahmen, Projekte, politische Beschlüsse, spezifische Ziele, Kooperationen und Netzwerke sowie Organisationsstrukturen. Im Rahmen der quantitativen Analyse werden zunächst die Daten zum feststehenden SDG-Indikatoren-Set für die Kommune ausgewertet. Daran anschließend werden kommunenspezifische Indikatoren gesammelt und analysiert. Auf der Grundlage der

Bestandsaufnahme wird zunächst ein Berichtsentwurf erstellt. Dieser wird im Kernteam diskutiert, auf Lücken geprüft und ergänzt. Nach der finalen Prüfung und Abstimmung des Nachhaltigkeitsberichts in der Kommune wird dieser schließlich veröffentlicht.

## Projektstammblatt

# Kommunaler Nachhaltigkeitshaushalt

### HINTERGRUND

Zur Stärkung der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen bedarf es einer Sicherung der entsprechenden Finanzierung, denn begrenzte finanzielle Mittel der Kommunen werden häufig als Hinderungsgrund für ambitionierte Nachhaltigkeit angeführt. Insbesondere vor dem Hintergrund finanzieller Engpässe in zahlreichen nordrhein-westfälischen Kommunen müssen finanzielle Mittel sehr viel zielgerichteter und wirkungsorientierter verausgabt werden. Durch die Einführung der Doppik im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) wird die outcomeorientierte Steuerungsfähigkeit des Haushalts durch konsequente Produktorientierung sowie Ziele und Kennzahlen bereits angelegt. Der doppelte Produkthaushalt bildet den Rahmen für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung, um Nachhaltigkeit in die Standardabläufe zu integrieren und Parallelprozesse zu vermeiden.

### KONZEPT UND ZIELSETZUNG

Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt ist eine spezifische wirkungsorientierte Haushalts- und Verwaltungssteuerung (Outcomesteuerung), deren Zweck darin besteht, die Verteilung von Finanzmitteln an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten. Indem Finanzmittel mit strategischen Nachhaltigkeitszielsetzungen verknüpft werden, wird die kommunale Steuerung zukunftsfähig im Sinne einer starken Nachhaltigkeit mit langfristiger Wirkungsorientierung. Praktisch bedeutet dies die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen und Indikatoren an den Produktbereichen, Produktgruppen und Produkten des Haushaltsplans.

Durch die Etablierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung über den Haushalt wird eine integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung gefördert und eine neue langfristig-orientierte Entscheidungsgrundlage für die Politik geschaffen. Dies wird unter anderem ermöglicht, indem die Mittelbereitstellung nach Zielen sichtbar gemacht und eine Darstellung der Zusammenhänge von Finanzkennzahlen, Nachhaltigkeitszielen und Indikatoren im Haushaltsplan integriert wird. Kommunen verankern so Nachhaltigkeit im kommunalen Kerngeschäft und weisen ihre nachhaltige Wirkung auch nach. Durch dieses innovative Vorgehen befinden sich die Projektkommunen in einer Vorreiterrolle, die insbesondere perspektivisch Wettbewerbsvorteile im Hinblick auf die Akquise von Fördermitteln ermöglichen kann.

Seit 2017 erprobt die LAG 21 NRW in Kooperation mit dem Institut für den öffentlichen Sektor / KPMG und gefördert durch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr NRW das Konzept des Nachhaltigkeitshaushalts in der Praxis. In mittlerweile drei Projektphasen

konnte das Konzept erfolgreich in fünf nordrhein-westfälischen Kommunen zunächst in Teilbereichen des Haushalts und dann über den gesamten Haushalt erprobt und weiterentwickelt werden. Der kommunale Nachhaltigkeitshaushalt konnte so über die letzten Jahre in Kommunen unterschiedlicher Größenklassen skaliert werden und sich damit pilothaft bewähren, so dass in dem Projekt „Prozesskette Nachhaltigkeit NRW“ auf diesen Erfahrungen aufgebaut werden kann. Dabei bildet eine integrierte kommunale Nachhaltigkeitsstrategie oder ein vergleichbares Zielsystem mit Nachhaltigkeitsbezug eine zentrale Grundlage.

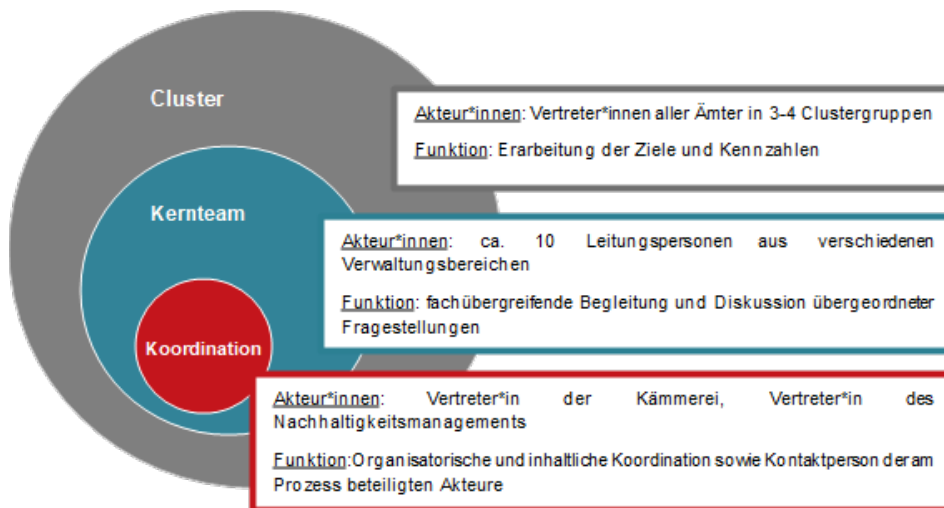
## ABLAUFPLAN

Basierend auf den bestehenden Erfahrungen zur Entwicklung von kommunalen Nachhaltigkeitshaushalten, kann das bewährte Konzept im Rahmen eines standardisierten Entwicklungsprozesses mit kommunalspezifischen Anpassungen durchgeführt werden.



Im ersten Schritt zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts wird eine **Aufbauorganisation** festgelegt, in der neben dem Koordinationsteam aus Kämmerei und Nachhaltigkeitsmanagement noch ein begleitendes Kernteam sowie Clustergruppen, die die gesamte Verwaltung abdecken, gebildet werden. Ziel ist es Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozessverlauf zu klären und Akzeptanz in den Kommunen durch umfassende Abstimmung und Beteiligung aller Ämter sicherzustellen.





Darauf folgt eine **Bestandsaufnahme** des Haushalts mit den darin bestehenden Zielen sowie die Analyse relevanter integrierter sowie sektoraler Strategien und Konzepte vor dem Hintergrund haushaltsrelevanter Fragestellungen, um den Nachhaltigkeitshaushalt an die kommunalspezifischen Gegebenheiten anzupassen.

Kern des Prozesses bilden die Festlegung einer kommunalspezifischen **Zielstruktur** innerhalb des Produkthaushalts verbunden mit der wirkungsorientierten **Ziel- und Kennzahlenentwicklung** für die entsprechenden Haushaltspositionen. Dabei wird auf Basis der Bestandsanalyse und in Abhängigkeit der kommunalspezifischen Gegebenheiten entschieden, wo strategischen Zielen mit einer mehrjährigen Ausrichtung und wo messbare operative Ziele mit einem starken Handlungscharakter und Kennzahlen mit den Elementen des Produkthaushalts verknüpft werden. Mit der Ziel- und Kennzahlenentwicklung wird die entworfene Zielstruktur in der Praxis umgesetzt. Dabei ist es sehr hilfreich, wenn auf bestehenden Nachhaltigkeitszielsystemen aufgebaut werden kann. Der inhaltliche Fokus dieses Prozessschrittes liegt auf der nachhaltigen Wirkungsorientierung. Für die erfolgreiche Umsetzung werden die Ämter im Rahmen von drei Workshopphasen begleitet.

Abschließend erfolgt die Beschäftigung mit der **Darstellung und Berichterstattung** möglichst integriert im bestehenden Haushaltsplan.