

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Waltrop 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	9
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
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 Waltrop	20
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	20
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	21
1. Finanzen	31
1.1 Managementübersicht	31
1.2 Aufbau des Teilberichtes	32
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	45
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	51

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	55
2.1	Managementübersicht	55
2.2	Aufbau des Teilberichtes	56
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	56
2.4	Zahlungsabwicklung	57
2.4.1	Aufwendungen	58
2.4.2	Einzahlungen	59
2.4.3	Prozessbetrachtungen	64
2.5	Vollstreckung	67
2.5.1	Aufwendungen	68
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	69
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	75
3.	Gremienarbeit	77
3.1	Managementübersicht	77
3.2	Aufbau des Teilberichtes	78
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	78
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	79
3.5	Sitzungsmanagement	82
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	85
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	86
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	88
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	91
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	94
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	97
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	99
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	100
4.1	Managementübersicht	100
4.2	Aufbau des Teilberichtes	101
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	101
4.4	Orientierungsrahmen	103
4.4.1	Personal	103
4.4.2	Organisation	108
4.4.3	Informationstechnik	113
4.5	Personalressourcen	118
4.5.1	Personalquoten	119
4.5.2	Stellenbesetzung	122
4.5.3	Altersstruktur	123
4.5.4	Querschnittsaufgaben	124
4.6	Digitalisierungsniveau	126
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	130

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	133
5.	Kommunales Krisenmanagement	135
5.1	Managementübersicht	135
5.2	Aufbau des Teilberichtes	136
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	136
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	137
5.5	Prävention und Vorbereitung	138
5.5.1	Erkennen von Risiken	139
5.5.2	Vorplanung	140
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	141
5.6	Organisation	142
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	143
5.6.2	Stabsraum	144
5.6.3	Notstromversorgung	144
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	145
5.6.5	Dienstanweisung SAE	146
5.7	Schulung und Übung	147
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	148
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	149
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	149
5.8.1	Krisenkommunikation	150
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	152
5.9	Nachbereitung und Evaluation	152
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	154
5.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	156
6.	Hilfe zur Erziehung	158
6.1	Managementübersicht	158
6.2	Aufbau des Teilberichtes	159
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	159
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	160
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	160
6.4.2	Falldichte HzE	162
6.4.3	Aufwendungen HzE je Helfefall	163
6.4.4	Anteil ambulanter Helfefälle	165
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	166
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	167
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	167
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	168
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	169
6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	171

6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	173
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	173
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	174
6.6.3	Controlling	176
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	177
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	184
7.	gpa-Kennzahlenset	188
7.1	Inhalte, Ziele und Methodik	188
7.2	Aufbau des gpa-Kennzahlensets	189
7.3	gpa-Kennzahlenset	190
	Kontakt	194

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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 Waltrop bleibt trotz der bisherigen vielfältigen Konsolidierungsmaßnahmen und der positiven Jahresabschlüsse von 2021 bis 2024 weiter angespannt. Die Stadt ist weiterhin bilanziell überschuldet. Die Stadt Waltrop hat hohe **Liquiditätskredite und die Gesamtverschuldung** ist auf einem hohen Niveau. Mit der Altschuldenlösung erhält die Stadt Waltrop eine spürbare Entlastung. Dennoch zeigt die Haushaltsplanung 2025, dass die Stadt Waltrop von Jahresfehlbeträgen und einem Wiederanstieg an Verbindlichkeiten ausgeht. Daher bleibt **Haushaltssolidierung** ein wichtiges Thema. Hier begrüßen wir die von der Stadt eingerichtete Finanzkommission, die sich mit der Finanzsituation beschäftigt.

Bei den **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** sollte die Stadt Waltrop wie geplant kurzfristig die Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festlegen. Ergänzend bietet es sich an, die dezentralen Facheinheiten mit Qualitätsstandards, Arbeitshilfen und Mustern zu unterstützen. Beim **Kreditmanagement** empfehlen wir die strategischen Ausrichtungen zu definieren und ein Berichtswesen einführen.

Die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung erfolgen im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit zusammen mit der Stadt Datteln. Die Kennzahlenwerte fließen aufgrund einer abweichenden Aufgaben- und Personalzuordnung nicht in den interkommunalen Vergleich ein und sind daher in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Die **Zahlungsabwicklung** arbeitet effizient. Hier liegt der Fokus der Empfehlungen auf die weitere Reduzierung von ungeklärten Zahlungseingängen, Ausweitung von elektronischen Zahlverfahren und automatischen Mahnläufen. In der **Vollstreckung** konnten nicht alle Falldaten aus der Software ausgewertet werden. Wir empfehlen ein kennzahlengestütztes Controlling einzuführen. Erkennbar ist der Anstieg an neu hinzugekommenen eigenen Vollstreckungsforderungen im Zeitverlauf, die Anzahl an Fällen der Amts- und Vollstreckungshilfe sinkt hingegen. Grundsätzlich arbeitet das OstVest-Finanzzentrum mit ihrem Personalbestand die Fälle ab. Krankheitsbedingte Ausfälle bzw. Fluktuationen führten im Prüfzeitraum zeitweise zu einer geringeren Anzahl an Abwicklungen und damit einem Anstieg von offenen Forderungen.

Die Prüfungsergebnisse in der **Gremienarbeit** beziehen sich auf den Zeitpunkt vor der Kommunalwahl. Die nach der Wahl durchgeführten Anpassungen der Hauptsatzung und die aktuellen Gremienzusammensetzungen fließen in den Bericht textlich ein. Die **Gremienstruktur** zeigt 2024 eine reduzierte Anzahl an Ratsmandaten und eine unterdurchschnittliche Anzahl an freiwilligen Ausschüssen. Nach der Kommunalwahl 2025 reduziert sich die Anzahl um einen Ausschuss. Die Anzahl an Sitzungen ist in den meisten Jahren unterdurchschnittlich. Die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Gremienmitglieder sind gering und bilden den 1. Viertelwert. Waltrop hat ab 2021 eine erhöhte Anzahl an Anträgen von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern, die entsprechende Bearbeitungszeiten in der Verwaltung beanspruchen. Die Zuwendungen an die Fraktionen entsprechen der gültigen Rechts- und Erlasslage. Die Stadt Waltrop sollte eine regelmäßige Bedarfsermittlung für die Fraktionszuwendungen dokumentieren. Ab der Wahlperiode 2025 arbeiten alle Gremienmitglieder papierlos.

Die Stadt Waltrop verzahnt die Bereiche **Personal, Organisation und IT** in einem Organisationsbereich. Wie andere Städte hat auch Waltrop einen hohen Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden. Mit Blick auf die damit verbundenen Fluktuationen, dem drohenden Wissensverlust und dem erkennbaren Fachkräftemangel ist der Stadt das Risiko bewusst, dass ggf. nicht alle Stellen (zeitnah) wiederbesetzt werden können bzw. nichtzufriedene Mitarbeitende ggf. schneller wechseln. Auf organisatorischer Ebene kann die Stadt durch Aufgabenkritik, interkommunale Zusammenarbeit, Wissensmanagement, effektive digitale Verwaltungsprozesse und Personalbemessung agieren. Auf personalwirtschaftlicher Ebene nehmen Personalbindung, Qualifizierung und Gesundheitsmanagement an Relevanz zu. In beiden Bereichen agiert die Stadt Waltrop engagiert und pragmatisch. Sie sollte ihr Prozessmanagement weiter ausbauen und das Aufgabenwissen ihrer Mitarbeitenden sichern. Zudem sollte sie den Personalbedarf aufgabenbezogen und regelmäßig erheben, um einen Handlungsbedarf frühzeitig erkennen zu können.

Das IT-Management und auch das Digitalisierungsniveau ist maßgeblich von der Kooperation mit dem IT-Dienstleister bestimmt. Wir empfehlen die Steuerung zu verbessern, indem die Stadt ein Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement einrichtet. Sie sollte zudem die technischen und organisatorischen IT-Sicherheitsmaßnahmen wie geplant finalisieren.

Im **kommunalen Krisenmanagement** hat die Stadt Waltrop bereits gute organisatorische Strukturen geschaffen. So hat sie einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet, ihre Arbeitsweise in einer Dienstanweisung geregelt und führt regelmäßig Schulungen und Übungen durch. Sie ist eine der wenigen Städte, die bereits eine Einbindung und Koordinierung von Freiwilligen und Spontanhelfenden geregelt hat. Auch mit der Daseinsvorsorge während eines Krisenfalls hat sich die Stadt bereits befasst und in einem ersten Schritt die relevanten Aufgabengebiete und Organisationseinheiten bestimmt. Die relevanten Risiken hat die Verwaltung bestimmt. Dies erfolgte bisher ohne eine dokumentierte und umfassende Risikobewertung wie Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit. Dies sollte die Stadt ergänzen und regelmäßig durchführen, um hierauf aufbauend Prioritäten zu Vorplanungen, Maßnahmen und auch ggf. Investitionsentscheidungen treffen zu können. Um im Krisenfall handlungsfähig zu sein, beschäftigten sich die Stadt bereits mit individuellen Vorplanungen und Bewältigungsstrategien. Um die Bevölkerung für potenzielle Gefahren zu sensibilisieren und zu eigenen Vorkehrungen zu aktivieren, sollte die Stadt Waltrop regelmäßig und zielorientiert aufklären und Handlungsleitfäden zur Selbsthilfe bereitstellen.

Die Aufwendungen im Bereich **Hilfe zur Erziehung** sind seit der letzten Prüfung gestiegen und weisen weiterhin eine überdurchschnittliche finanzielle Belastung aus. Das Jugendamt konnte

seit der letzten Prüfung die Anzahl der stationären Hilfen reduzieren. Entgegen dem interkommunalen Trend gelingt es dem Jugendamt die Fallaufwendungen vergleichsweise gering zu halten. Die erhöhten Aufwendungen sind damit vielmehr auf die erhöhte Falldichte zurückzuführen. Daher sollte die Stadt Waltrop weiterhin die Zugänge und Laufzeiten in einzelnen Fallarten wie Integrationshilfen/Schulbegleitung und junge Volljährige regelmäßig prüfen.

Das Jugendamt hat vergleichsweise viele **Kostenerstattungsfälle** und generiert hieraus entsprechend hohe Kostenerstattungen. Die Bearbeitung erfolgt strukturiert und regelmäßige Prozesskontrollen verhindern Vermögensschäden. Die **wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu)** bearbeitet im Jahr 2024 vergleichsweise viele Fälle je Vollzeit-Stelle. Dies hat zur Folge, dass sie teils in verschiedene Prozessabläufe nicht eingebunden werden konnte und die ordnungsbemäße Erfüllung zumindest zeitweise erschwert war. Auch wenn mittlerweile eine Personalaufstockung erfolgt ist, sollte die Verwaltung eine Personalbemessung durchführen, um dauerhaft eine ordnungsgemäße Aufgabenerledigung bei einem gleichzeitig wirtschaftlichen Personaleinsatz sicherzustellen.

Bei der Zuständigkeitsprüfung von Hilfefällen empfehlen wir eine ausschließliche und frühzeitige Prüfung durch die wirtschaftliche Jugendhilfe. Die Prozesse bei den erzieherischen Hilfen könnten perspektivisch noch durch eine stärkere Digitalisierung und Softwareunterstützung verbessert werden. Die Stadt Waltrop plant für 2026 die Erneuerung der Jugendamtssoftware. In diesem Zuge soll auch eine elektronische Akte eingeführt werden.

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.

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

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-Kennzahlen-set enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlen-set aufgebaut ist.

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

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.

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

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 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.

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

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 Waltrop hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 17. März 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschuss vorgestellt und in der Ratssitzung am 15. April 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die in der Prüfung der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen sind in der Stadt Waltrop Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen und des Verwaltungshandelns.

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 Erfüllungsgrad

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 Waltrop haben wir von Januar 2025 bis Februar 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Waltrop 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 Waltrop vorrangig die Daten des Jahres 2024. Bei den Erfüllungsgraden erfassen wir die aktuelle Situation im Prüfungsjahr 2025. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Waltrop berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Stephanie Höpker
Finanzen	Manuele Gebendorfer
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Manuela Gebendorfer
Gremienarbeit	Hermann Ptok
Personal, Organisation und IT	Andreas Meyer
Kommunales Krisenmanagement	Hermann Ptok
Hilfe zur Erziehung	Marion Keppler

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 10. Februar 2026 hat das Prüfteam die Prüfergebnisse dem Bürgermeister und der Verwaltungsführung vorgestellt.

Herne, den 17. April 2026

Im Auftrag

Im Auftrag

gez.

gez.

Wiethoff

Höpker

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 Waltrop hat bisher keine Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen festgelegt, ab denen eine Untersuchung erforderlich ist. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	E1.1	Die Stadt Waltrop sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Waltrop sollte auch unterhalb der Wertgrenze mindestens die Folgekosten von Investitionen berücksichtigen.
		E1.3	Die Stadt Waltrop sollte den Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung, Richtlinie oder Arbeitshilfe regeln. Praxisnahe Hinweise, Beispiele und Hilfstools und einheitliche Dokumentationsvorgaben sollten die Regelungen ergänzen.
F2	Die Stadt hat eine Dienstanweisung für die Neuaufnahme und Umschuldung von Liquiditätskrediten und von Investitionskrediten sowie den Einsatz von Zinsderivaten erlassen. Hiernach sind unter anderem die organisatorischen Abläufe und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die strategische Ausrichtung, Ausgliederungen und Prolongationen sind bislang nicht geregelt.	E2	Die Stadt Waltrop sollte die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio mit in den Blick nehmen, die Ausgliederungen und die Prolongationen aufnehmen.
F3	Die Stadt Waltrop hat noch kein Berichtswesen für ihr Kreditportfolio implementiert.	E3	Zu Steuerungszwecken sollte die Stadt Waltrop, wie geplant, ein Berichtswesen implementieren.
F4	Stichtagsbezogene Liquiditätsüberschüsse legt die Stadt Waltrop als Tagesgeld an. Ansonsten hat die Stadt Waltrop keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.	E4	Sofern die Stadt in Zukunft über eigene liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.

Feststellung		Empfehlung	
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Aufwendungen je Einzahlung sind in Waltrop vergleichsweise gering. Gleichzeitig werden viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Allerdings sind die Kennzahlen aufgrund der unterschiedlichen Zuordnung des Mahnprozesses zu relativieren. Die Verbuchung der Einzahlungen erfolgt weitestgehend automatisiert. Ungeklärte Einzahlungen verursachen vermeidbaren Arbeitsaufwand. Der SEPA-Anteil ist unterdurchschnittlich. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert.	E1	Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.
F2	Die neuen ungeklärten Einzahlungen sind in Waltrop im Vergleich zu den anderen Kommunen gering und im Wesentlichen auf fehlende Sollstellungen zurückzuführen. Die ungeklärten Auszahlungen können bis zum Jahresende vollständig aufgeklärt werden und sind ebenfalls auf fehlenden Sollstellungen zurückzuführen.	E2	Die Stadt Waltrop sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F3	Die Stadt Waltrop berücksichtigt längere Zeitspannen bis zur tatsächlichen Vollstreckung offener Forderungen. Das Verfahren der Mahnläufe und die Übergabe an die Vollstreckung werden noch nicht automatisiert angestoßen.	E3	Die Stadt Waltrop sollte zentral gesteuerte, automatisierte Mahnläufe einrichten, um Rückstände zeitnah zu erfassen.
F4	Die Stadt Waltrop nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.	E4.1	Die Stadt Waltrop sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse elektronische Zahlverfahren entsprechend der rechtlichen Vorgaben schrittweise in weiteren Verwaltungsbereichen einführen.
		E4.2	Die Stadt Waltrop sollte den Einsatz von E-Payment Verfahren schriftlich regeln, um Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Verfahrensabläufe eindeutig festzulegen. Eine solche Regelung minimiert Haftungsrisiken und gewährleistet rechtliche und organisatorische Sicherheit.
F5	Die Stadt Waltrop konnte nicht alle Daten zur Beurteilung der Vollstreckung mit vertretbarem Aufwand bereitstellen. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert. Die verfügbaren Daten zeigen ein eher durchschnittliches Arbeitsaufkommen. Gleichzeitig sind die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für die Stadt Waltrop überdurchschnittlich, was auf den Einwohnerschlüssel bei der Kostenverteilung zurückzuführen ist.	E5	Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Vollstreckung einführen.

Feststellung		Empfehlung
Gremienarbeit		
F1	Die Stadt Waltrop und der Stadtrat haben von der Möglichkeit der weiteren Reduzierung der Vertretungskörperschaft keinen Gebrauch gemacht. Die Gremienstruktur hat die Stadt angepasst und einen weiteren Fachausschuss eingerichtet.	E1 Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.
F2	Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Waltrop entsprechen der gültigen Rechtslage Eine regelmäßige Bedarfsermittlung führt die Stadt nicht durch.	E2 Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen und dokumentieren.
F3	Die Stadt Waltrop arbeitet im Bereich der Gremienarbeit noch nicht vollständig digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	E3 Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Waltrop mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen.
F4	Die Stadt Waltrop veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden auf der Internetseite der Stadt Waltrop. Allerdings sind die Auskünfte nicht vollständig.	E4 Die Stadt Waltrop sollte auf Ihrer Internetseite die Auskunft der Mandatsträger vervollständigen.
Personal, Organisation und IT		
F1	Zur Unterstützung der eigenen Personalplanung arbeitet die Stadt Waltrop kontinuierlich mit mittel- bis langfristigen Fluktuationsanalysen. Das Ausbildungsengagement geht inzwischen über die klassischen Verwaltungsberufe hinaus. Auf interkommunale Zusammenarbeit zur Unterstützung der eigenen Personalverwaltung verzichtet sie.	E1 Die Stadt Waltrop sollte weiterhin die Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit prüfen, um bspw. die eigene Personalverwaltung zu unterstützen.
F2	Das Prozessmanagement der Stadt Waltrop bietet eine gute, aber zugleich weiter ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Waltrop schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht vollständig aus.	E2 Die Stadt Waltrop sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen. Ggf. sollte das Prozessmanagement auch mit einer geeigneten Fachanwendung unterstützt werden.
F3	Die Stadt Waltrop führt bislang überwiegend anlassbezogene und nicht verwaltungsweite Stellenbemessungen durch. Dadurch geht sie das Risiko ein, mögliche Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.	E3 Die Stadt Waltrop sollte alle noch fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und fort-schreiben, um Überlastungsanzeigen möglichst zu vermeiden.
F4	Die IT-Kooperation mit dem IT-Dienstleister beeinflusst wesentlich das städtische IT-Service-Management. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Betriebs fehlen noch.	E4.1 Die Stadt Waltrop sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln und dabei Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.

Feststellung		Empfehlung	
		E4.2	Die Stadt Waltrop sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen.
		E4.3	Die Stadt Waltrop sollte zur Absicherung des IT-Betriebs den IT-Support auch im Hinblick auf die Störungsbeseitigung weiter ausbauen und zur Unterstützung dazu erforderliche formale Rahmenvorgaben definieren.
F5	Die Stadt Waltrop arbeitet daran, den uneingeschränkten IT-Betrieb auch mit Blick auf eine zunehmend angespannte Sicherheitslage in diesem Sektor sicher zu stellen. Hierzu sind insbesondere die Themen Netzwerksegmentierung, Cyberversicherung und die Unterstützung durch auf entsprechende Themen spezialisierte Dienstleister zu nennen.	E5	Die Stadt Waltrop sollte die zu weiten Teilen bereits in Vorbereitung befindlichen Aspekte (IT- Sicherheitskonzept, Übersicht über Verfügbarkeitsanforderungen, Wiederanlaufplan, Datensicherungsplan oder Netzwerksicherheit) weiter prioritär aufarbeiten.
F6	Aus dem Stellenplan ist aufgrund der vorliegenden Differenz zwischen Plan- und Ist-Stellen eine niedrige Stellenbesetzungsquote abzulesen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Waltrop birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten zehn bis zwölf Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die quantitative eigene Personalausstattung stellt sich vergleichsweise niedrig dar.	E6.1	Die Stadt Waltrop sollte künftig auf eine Annäherung zwischen den Plan- und den Ist-Stellen hinarbeiten.
		E6.2	Die Stadt Waltrop sollte aktiv geeignete Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um den Effekten aus zahlenmäßig steigender Altersfluktuation und zunehmendem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.
F7	Die Stadt Waltrop arbeitet weiter an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis. Handlungsmöglichkeiten, bspw. in der Zielformulierung medienbruchfreie Sachbearbeitung, stellen sich insbesondere noch in den Aufgabenfeldern Eingangsrechnung sowie Gewerbe- und Hundeanmeldung dar.	E7	Die Stadt Waltrop sollte insbesondere im Fall der Prozesse der Eingangsrechnung sowie der Gewerbe- und Hundesteueranmeldung die Arbeitsabläufe noch weitergehender digitalisieren, um eine möglichst medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Bearbeitung zu gewährleisten.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Waltrop hat Risiken für ihr Stadtgebiet und ihre Bevölkerung identifiziert. Bei der strukturierten Risikoanalyse, Bewertung und Einbindung der Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	E1	Die Stadt Waltrop sollte für alle potenziellen Gefahren regelmäßig eine Risikobewertung vornehmen und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Waltrop hat noch nicht definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind.	E2	Die Stadt Waltrop sollte schriftlich definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind. Zudem sollte die Wartung und Tests schriftlich dokumentiert werden.
F3	Die Stadt Waltrop hat Vorüberlegungen für die Sicherung der Handlungsfähigkeit im länger andauernden Krisenfall getroffen. Es gibt jedoch Optimierungsmöglichkeiten für die Sicherstellung der Verwaltungsaufgaben.	E3	Die Stadt Waltrop sollte das Sicherstellen der Verwaltungsaufgaben für den Krisenfall konkretisieren und dies schriftlich dokumentieren.
F4	Die Stadt Waltrop schult ihre SAE-Mitglieder regelmäßig. Es gibt allerdings Optimierungsmöglichkeiten.	E4	Die Stadt Waltrop sollte regelmäßige Schulungsintervalle und auch -inhalte für ihre SAE-Mitglieder festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.
F5	Für den Krisenfall hat die Stadt Waltrop Kommunikationsregeln festgelegt. Vorgefertigte Kommunikations-Checklisten für eine Informationsweitergabe an die Medien und Bevölkerung, hat die Stadt noch nicht im Einsatz.	E5.1	Die Stadt Waltrop sollte ihre interne Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen.
		E5.2	Die Stadt Waltrop sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. vorbereiten, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.
F6	Die Stadt Waltrop nutzt ihre Kommunikationskanäle nicht umfassend, um die Bevölkerung für Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	E6	Die Stadt Waltrop sollte verschiedene Medien nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über Risiken zu informieren und damit die Selbsthilfefähigkeit stärken.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Waltrop hat viele Fälle in Heimunterbringung. Das erfordert eine genauere Betrachtung der Zugangssteuerung.	E1	Um die hohe Falldichte zu senken, sollte das Jugendamt eine Fallrevision der Heimpflegefälle durchführen. Hierbei sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung und die Laufzeiten der Heimunterbringungen noch einmal näher betrachten.
F2	Das Jugendamt Waltrop hat hohe Aufwendungen für die Eingliederungshilfe je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre. Grund hierfür sind mehr ambulante Hilfen – insbesondere Integrationshilfen/Schulbegleitungen – verbunden mit höheren Aufwendungen je Hilfefall.	E2	Um der steigenden Falldichte und den zunehmenden Aufwendungen für Integrationshilfen entgegenzuwirken, sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung weiterhin vertiefend prüfen.
F3	Das Jugendamt der Stadt Waltrop betreut sehr viele junge Volljährige. Waltrop stellt sowohl bei den ambulanten Hilfen als auch bei den stationären Hilfen jeweils den Maximalwert in der Falldichte. Das erfordert eine engmaschige Kontrolle der Fälle.	E3	Das Jugendamt Waltrop sollte die Hilfefälle für junge Volljährige engmaschig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren und die Laufzeiten zu verkürzen.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die WiJu der Stadt Waltrop bearbeitet 2024 sehr viele Fälle je Vollzeit-Stelle. Personalausfälle erschweren die ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben.	E4	Das Jugendamt sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen. Die Personalbedarfsplanung muss so ausgestaltet sein, dass alle Aufgaben ordnungsgemäß und rechtssicher durchgeführt werden können.
F5	Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt noch nicht in dem erforderlichen Umfang. Das will das Jugendamt mit der Erneuerung der Jugendamtssoftware verbessern.	E5	Die Jugendamtssoftware sollte schnellstmöglich erneuert werden, um die Beschäftigten optimal in ihren Arbeitsabläufen zu unterstützen. Auch die mobile Arbeit mit Hilfe von Laptops trägt hierzu bei.
F6	Der jährliche Controlling-Bericht des Jugendamtes bietet grundsätzlich eine gute Grundlage für eine effektive Steuerung. Es fehlen noch Auswertungen zur Personalsituation.	E6	Das Jugendamt sollte in seinem Controlling-Bericht auf die Personalsituation eingehen, um die Arbeitsbelastung zu verdeutlichen.
F7	Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu hat das Jugendamt der Stadt Waltrop bislang nicht verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	E7	Die Stadt Waltrop sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Diese sollten den Mitarbeitenden digital zur Verfügung stehen. Die Einhaltung der Standards sollten Führungskräfte überprüfen.
F8	Im Jugendamt der Stadt Waltrop wird die Zuständigkeitsprüfung von Mitarbeitenden des ASD und der WiJu durchgeführt. Das ist nicht effektiv.	E8	Die WiJu sollte bereits bei Antragstellung die Zuständigkeit prüfen. Hierdurch verbleiben die verwaltungstechnischen Abläufe mit dem entsprechenden Spezialwissen in einem Arbeitsgebiet.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Waltrop

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 Waltrop** verfügt derzeit über keine formale Nachhaltigkeitsstrategie. Allerdings hat die Stadt ein Integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, das als strategische Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen dient. Waltrop verfolgt das Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2045. Die Haushaltsplanung bildet den zur Erreichung der Treibhausgasneutralität erforderlichen Finanzmittelbedarf nicht ab.

Neben Klimaschutzmaßnahmen verfolgt die Stadt Waltrop auch weitere strategische und operative Ziele, die sich im Haushaltsplan widerspiegeln. Diese betreffen unter anderem die Stadtentwicklung, die Digitalisierung der Verwaltung und die Optimierung der sozialen Infrastruktur.

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

Allerdings erfolgt die Steuerung nicht wirkungsorientiert anhand definierter Kennzahlen, sondern vorwiegend über allgemeine Planvorgaben und politische Schwerpunktsetzungen.

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 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.

Da eine übergreifende Strategie fehlt, existieren auch keine systematischen Instrumente wie ein Nachhaltigkeitscheck.

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 Strategieanpassung enthalten.

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

Es besteht kein standardisiertes Nachhaltigkeitsberichtswesen.

Das verabschiedete Integrierte Klimaschutzkonzept wird durch ein zweistufiges Controlling-System begleitet:

- Top-Down-Controlling: Die gesamtstädtische Energie- und Treibhausgasbilanz wird regelmäßig fortgeschrieben und dient als übergeordnete Erfolgskontrolle der Klimaschutzmaßnahmen.
- Bottom-Up-Controlling: Einzelne Klimaschutzmaßnahmen werden auf Projektebene überwacht und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet.

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.

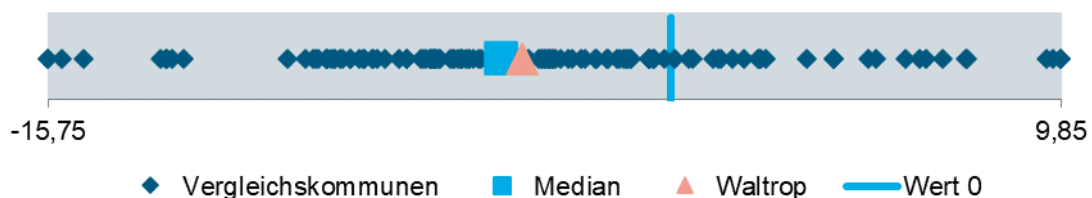
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick 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 Waltrop 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



In Waltrop geht die Prognose von einer rückläufigen Bevölkerungsentwicklung aus. Dies ist bei dem überwiegenden Teil der Kommunen ebenso. Der Bevölkerungsrückgang bis 2050 fällt in Waltrop mit 3,78 Prozent etwas geringer aus als der Median mit 4,30 Prozent.

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>

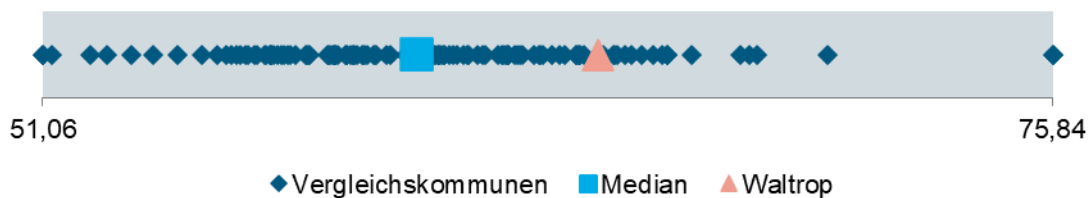
⁸ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

In der Zeitbetrachtung war die Bevölkerung in Waltrop mit 28.953 im Jahr 2012 und einem geringen Anstieg auf 29.177 Einwohnern und Einwohnerinnen in 2025 stabil.

Generell stellt eine schrumpfende und alternde Bevölkerung eine Kommune vor finanzielle und fachliche Herausforderungen wie die bedarfsgerechte Anpassung der Infrastruktur. Ein Bevölkerungsrückgang kann zudem mit einem Rückgang an Arbeitskräften einhergehen, den sowohl die örtlichen Unternehmen als auch die Kommunen selber durch einen stärkeren Fachkräftemangel spüren können.

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 Jahre und über 65 Jahren.

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

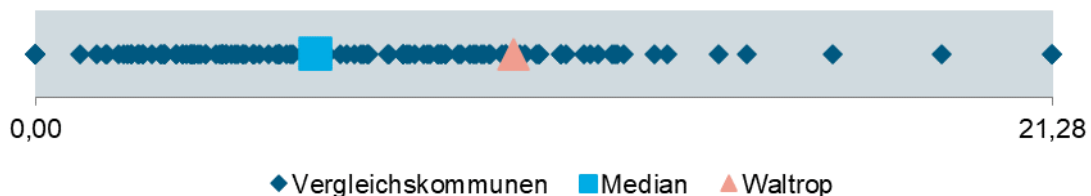


Der Abhängigenquotient für Waltrop liegt mit 64,68 über dem Median von 60,26 und über dem 3. Viertelwert von 62,74. Damit sind in Waltrop mehr Personen wirtschaftlich abhängig als in 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Im Jahr 2012 entfielen noch 50,32 abhängige Personen auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter. Aufgrund der demografischen Lage hat sich dieser wie in anderen Kommunen erhöht. Die Zahl der erwerbsfähigen Personen sinkt von 19.261 Personen im Jahr 2012 auf 17.717 im Jahr 2025. Gleichzeitig steigt die Bevölkerung der unter 15-Jährigen und über 65-Jährigen von 9.692 auf 11.460 an.

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 Abschluss erhöht sich in Waltrop von 4,47 im Jahr 2012 auf 10 Prozent. Die Quote in Waltrop liegt im Jahr 2024 damit über dem 3. Viertelwert und ist

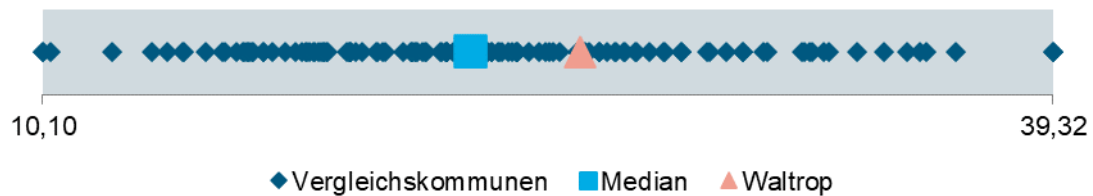
hoch.

Der hohe Quotient kann ein Indikator für eine höhere soziale Belastung sein. Einschränkend gilt hier, dass die Quote die Schulabgehenden nach dem Schulortprinzip erfasst. Insbesondere bei übergemeindlichen Schulstrukturen hat dies Auswirkungen, da Schulabgänger anderer Gemeinden miterfasst werden bzw. Schulabgänger aus Waltrop in anderen Gemeinden berücksichtigt werden. In der Stadt Waltrop besteht ein Gymnasium, eine Realschule, eine Gesamtschule und eine Förderschule.

Gleichwohl ist dies ein Indikator, der mit Blick auf Fachkräftemangel zukünftig wichtig ist.

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

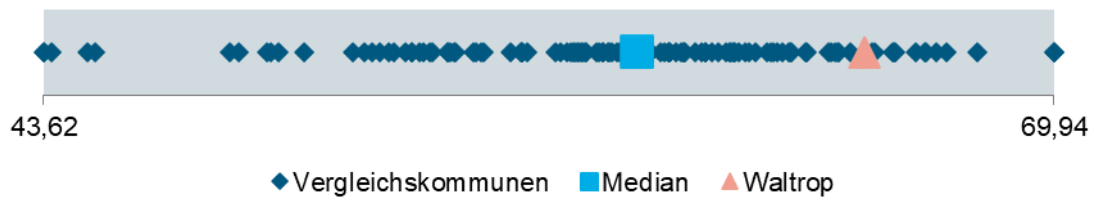


Die Stadt Waltrop bietet ihrer Bevölkerung ein hohes Angebot zur Betreuung von unter 3-Jährigen an. So hat sich der Anzahl an betreuten Kindern im Zeitraum 2012 bis 2025 von 102 auf 175 Kindern deutlich erhöht, in einigen Jahren sind es über 190 belegte Plätze. Die Anzahl der Plätze und Betreuungsquote hat die Stadt in den letzten Jahren bedarfsgerecht ausgeweitet und bietet damit eine gute Grundlage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der frühkindlichen Bildung. Sie hat über die Kindergartenbedarfsplanung die Entwicklung im Blick.

Im Teilbericht Kennzahlenset geben wir hinsichtlich der Kosten der Tagesbetreuung eine interkommunale Standortbestimmung.

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

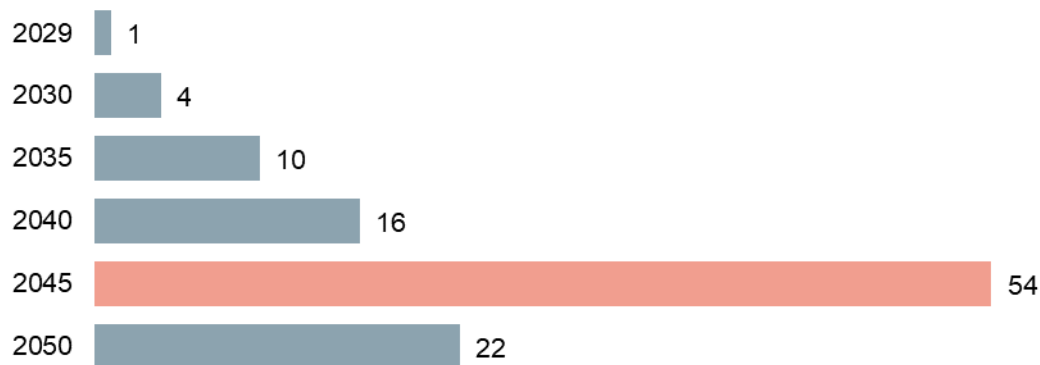


In der Kommunalwahl 2025 hat die Stadt Waltrop mit 65,02 Prozent eine höhere Wahlbeteiligung als 75 Prozent der Vergleichskommunen (61,95 Prozent). Der Median liegt bei 59,08 Prozent.

Zur Gremienstruktur und weiteren relevanten Aspekten der kommunalen Gremienarbeit und dem ehrenamtlichen Engagement in der Kommunalpolitik verweisen wir auf den Teilbericht Gremienarbeit.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO₂/THG-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/Treibhausgasneutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die Stadt Waltrop strebt wie die überwiegende Anzahl an mittleren kreisangehörigen Städten die Treibhaus-Neutralität bis 2045 an.

Das Erreichen dieses Zieles erfordert neben notwendigen strategischen Zielen für die Stadt Waltrop auch Entscheidungen und Finanzierungen zu konkreten Maßnahmen (siehe hierzu Kapitel 0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente dieses Teilberichtes und Teilbericht 1 Finanzen).

Die **Steuereinnahmekraft** je Einwohnerin bzw. Einwohner 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 je EW steigt von 681 Euro im Jahr 2012 auf 1.207 Euro im Jahr 2024. In Summe lag die Steuereinnahmekraft im Jahr 2012 noch bei 19,71 Mio. Euro und erhöht sich kontinuierlich bis zum Jahr 2024 auf 35,32 Mio. Euro.

Gleichwohl liegt die Stadt Waltrop weiterhin nahe dem Minimum und verfügt somit über eine geringere Steuereinnahmekraft als die meisten Kommunen in dem Segment. Trotz positiver Entwicklung der Steuereinnahmen bleibt die Haushaltssituation der Stadt Waltrop deutlich angespannt (siehe Teilbericht 1 Finanzen).

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Waltrop 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 ¹⁰ Waltrop

Themenbereich / Indikator	Waltrop 2012	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹¹									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-3,78	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	50,32*	64,68	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	18,72*	18,35	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹³	5,57*	7,41	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	4,47	10,00	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁴ in Prozent	34,89	32,86	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	17,41*	25,66	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	Waltrop 2012	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	94,77*	96,84	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	65,02	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	83,64	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	66,11	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁵									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW* in qm	430*	427	237	396	510	663	1467	131	2024
Flächenneuanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	11,13	5,12	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW*	12,78*	5,12	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO2/Treibhausgasneutralität ¹⁶	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	13,95	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelindensaldo je 100 EW*	-14,70*	-13,57	-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	Waltrop 2012	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW*)	554*	631	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-23,00	24,69	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁷									
Steuereinnahmekraft je EW* in Euro	681*	1.207	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁸ in Prozent	8,50*	8,60	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	284*	422	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	50,42*	64,48	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.712	11.424	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW*	5,42*	6,22	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024

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	Waltrop 2012	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	10,71	8,00	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW*	15,54*	15,03	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 Waltrop 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 Waltrop ist seit dem Jahr 2011 bilanziell überschuldet. Die Ursachen für die anhaltenden finanziellen Schwierigkeiten reichen jedoch bis in die frühen 1990er-Jahre zurück. Trotz vielfältiger Konsolidierungsmaßnahmen – darunter die Teilnahme am Stärkungspakt Stadtfinanzen ab 2011 – konnte die Überschuldung bis 2025 nicht behoben werden.

Zwischen 2016 und 2024 wurden geringe Jahresüberschüsse erwirtschaftet. Im interkommunalen Vergleich sind diese unterdurchschnittlich. Insbesondere die anhaltende Abhängigkeit von Liquiditätskrediten verdeutlichte die fehlende finanzielle Stabilität. Auch wenn in den vergangenen Jahren ein Teil dieser Kredite zurückgeführt werden konnte, ist die Gesamtverschuldung im Jahr 2024 noch auf hohem Niveau. Die Stadt Waltrop kann in 2026 mit rund 42 Mio. Euro anteiliger Entschuldung nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen (ASEG NRW) rechnen. Der nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbetrag beläuft sich Ende 2025 auf voraussichtlich rund 38 Mio. Euro. Somit könnte Waltrop durch die anteilige Entschuldung mit dem Jahresabschluss 2026 erstmals die bilanzielle Überschuldung überwinden. Gleichzeitig reduzieren sich die Liquiditätskredite signifikant und führen zukünftig durch die Zinsersparnis zu einer spürbaren Haushaltsentlastung.

Mit der Haushaltsplanung 2025 hat die Stadt Waltrop noch mit deutlichen Defiziten gerechnet. Im Haushaltsplanentwurf 2026 verbessern sich die Jahresergebnisse deutlich. Ab 2027 wird bis 2029 mit positiven Jahresergebnissen gerechnet; diese ergeben sich unter Berücksichtigung des globalen Minderaufwandes in Höhe von zwei Prozent.

Gleichzeitig wird ein Wiederanstieg der Liquiditätskredite prognostiziert. Zudem sind weitere Investitionskredite erforderlich, um dringende Maßnahmen zur Sicherung der städtischen Infrastruktur und zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit umzusetzen. Zukünftig kann die Stadt Waltrop mit Entlastungen nach dem NRW-Infrastrukturgesetz 2025 bis 2036 rechnen.

Trotz verbesserter Perspektiven im Haushaltsplanentwurf 2026 besteht für die Stadt Waltrop weiterhin finanzieller Handlungsdruck. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Waltrop eine Finanzkommission eingerichtet. Die Finanzkommission soll zukünftig den Haushaltsprozess beratend begleiten, Einspar- und Einnahmepotenziale aufzeigen und perspektivisch die Möglichkeiten zur Bürgerbeteiligung eröffnen.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Waltrop verfügt derzeit über keine formale Nachhaltigkeitsstrategie. Da eine übergreifende Strategie fehlt, existieren auch keine systematischen Instrumente wie ein Nachhaltigkeitsberichtsweisen, ein Nachhaltigkeitscheck oder ein Nachhaltigkeitshaushalt (vgl. auch Vorbericht). Allerdings hat die Stadt ein Integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, das als strategische Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen dient. Die finanzielle Absicherung langfristiger Nachhaltigkeitsziele, z.B. zur Erreichung der Treibhausgasneutralität, sollte geprüft werden.

Eine Dimension von Nachhaltigkeit stellt die finanzielle Nachhaltigkeit der Haushaltswirtschaft dar. Investitionen sollten unter Berücksichtigung von Folgekosten regel- und standardmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit hin untersucht werden. Dies trägt zur langfristigen Entlastung des Haushaltes bei. Die Stadt führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen dezentral, uneinheitlich und ohne standardisierte Vorgaben durch. Waltrop sollte Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festlegen. Der Fokus liegt auf Anschaffungs- und Herstellungskosten. Dabei sollte auch Folgekosten berücksichtigt werden. Zuständigkeiten, Methodenwahl und Dokumentationspflichten sind nicht geregelt, eine koordinierte Steuerung fehlt.

Für das Kreditmanagement liegt eine Dienstanweisung vor. Eine strategische Steuerung des Kreditportfolios, etwa zur Zinsoptimierung oder Risikobegrenzung, sollte die Stadt Waltrop definieren. Ausgelagerte Einheiten sind nicht einbezogen. Ein Berichtswesen zur zielorientierten Steuerung fehlt.

Für die Geldanlagen bestehen keine individuellen Regelungen. Aufgrund der bisherigen Haushaltssituation hatte das Thema geringe Relevanz. Sofern künftig Spielräume entstehen, sollte die Stadt klare Vorgaben zur sicheren, liquiden und wirtschaftlichen Anlage überschüssiger Mittel festlegen.

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 Waltrop. 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 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Waltrop ist bilanziell überschuldet und befindet sich seit 1993 in der Haushaltssicherung. Aktuell muss die Stadt Waltrop noch ein Haushaltssicherungskonzept erstellen.

Haushaltsstatus* Waltrop 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Haushaltssicherungskonzept genehmigt				X	X	X	X
Haushaltssicherungskonzept nicht genehmigt							
Haushaltssanierungsplan genehmigt	X	X	X				
Haushaltssanierungsplan nicht genehmigt							

* 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 Waltrop in Tausend Euro 2024 bis 2028*

Überschrift	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro**	431	-4.405	-2.417	-658	264
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Tausend Euro	-36.292	-40.697	-43.114	-43.772	-43.508

*2024: IST, ab 2025: PLAN

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

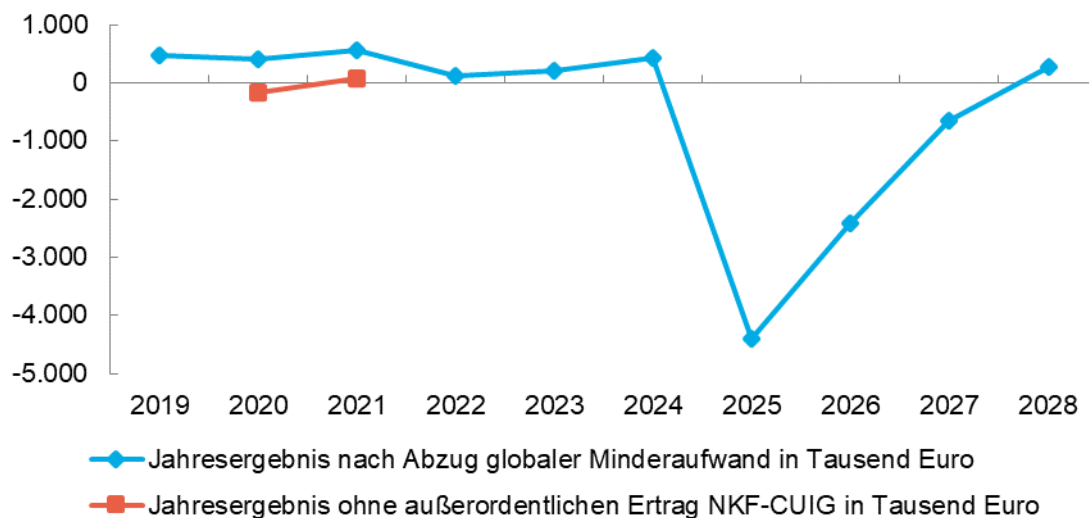
Die Jahresergebnisse laut Haushaltsplanentwurf 2026 stellen sich im Vergleich zum Haushalt 2025 besser dar:

- 2026: - 487 Tausend Euro
- 2027: 350 Tausend Euro
- 2028: 405 Tausend Euro
- 2029: 614 Tausend Euro

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Waltrop erzielt zwischen 2019 und 2024 positive Jahresergebnisse. Trotzdem sind die Jahresergebnisse je Einwohner im Vergleich unterdurchschnittlich.
- Für die Jahre 2025 bis 2027 plant Waltrop teilweise mit hohen Jahresfehlbeträgen. Mit dem Haushaltsplanentwurf 2026 sind jedoch bessere Jahresergebnisse vorgesehen; der Haushaltsausgleich soll unter Berücksichtigung des globalen Minderaufwandes bereits ab dem Jahr 2027 erreicht werden.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Waltrop in Tausend Euro 2019 bis 2028^{*/}**



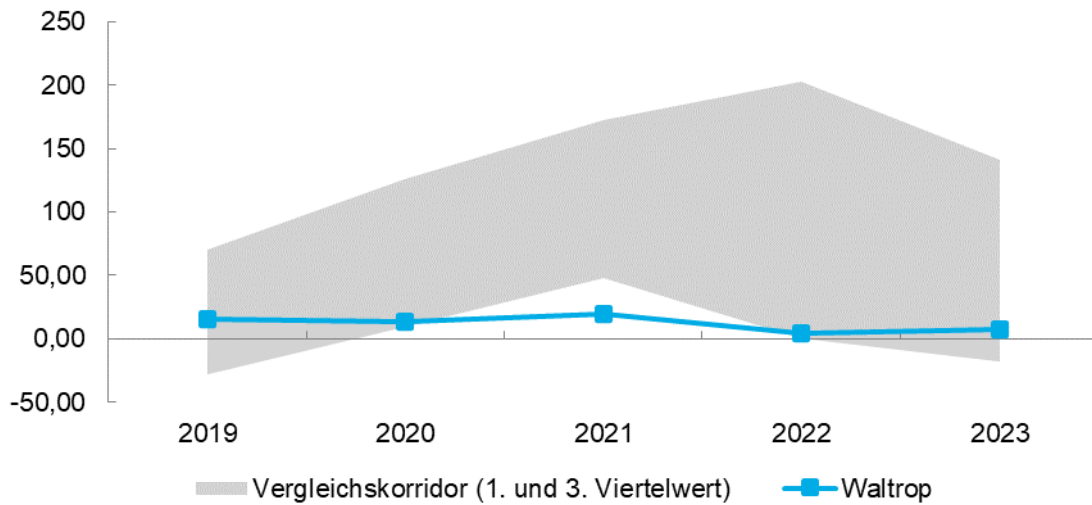
*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

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

Die Jahresergebnisse je Einwohner der Stadt Waltrop sind im interkommunalen Vergleich von 2019 bis 2023 unterdurchschnittlich:

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.

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

Hebesätze Waltrop in von Hundert 2024

Steuerart	Waltrop	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	460	320	422	303	259
Grundsteuer B	700	621	816	608	501
Gewerbsteuer	495	436	502	455	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 Verwaltung informierte am 04. November 2024 mit der Vorlage 2020-2025/0999 über die Grundsteuerreform. Für die Jahre 2025 und 2026 wurde jedoch keine Erhöhung der Hebesätze beschlossen. Die Stadt Waltrop nimmt hierdurch bereits Ertragsausfälle in Kauf. Die

nicht differenzierten aufkommensneutralen Hebesätze liegen für die Grundsteuer A bei 624 v.H. und für die Grundsteuer B bei 717 v.H. für die Stadt Waltrop.¹⁹

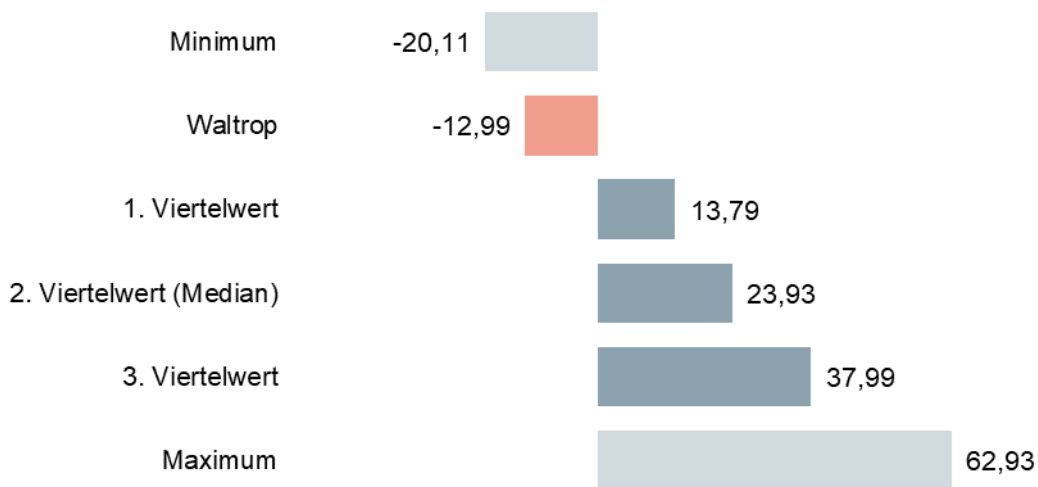
Zur langfristigen Stabilisierung des Haushalts ist im Haushaltsplanentwurf 2026 für 2028 eine Erhöhung der Grundsteuer B auf 895 v.H. vorgesehen. Diese Maßnahme bedarf noch eines Ratsbeschlusses.

1.4.3 Eigenkapital

- Die Stadt Waltrop ist seit 2011 überschuldet. Trotz Konsolidierungsbemühungen, einschließlich der Teilnahme am Stärkungspakt Stadtfinanzen ab 2011, konnte sie die strukturelle Überschuldung bis 2025 nicht überwinden.
- Die bilanzielle Überschuldung soll voraussichtlich im Jahr 2026 durch die anteilige Entschuldung nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen (ASEG NRW) beseitigt werden.

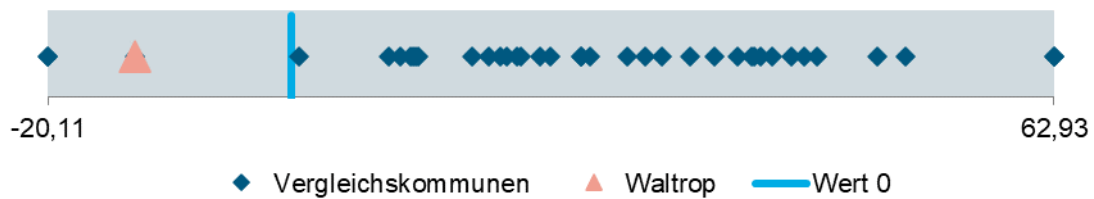
Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der Tabelle 4 im Anhang dieses Teilberichts.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 36 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

¹⁹ [Aufkommensneutrale Hebesätze | Finanzverwaltung NRW](#), abgerufen am 09. Mai 2025



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	-13,41	-20,11	10,06	22,42	36,88	62,49	36
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	9,15	0,28	39,55	47,55	60,35	82,39	36
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	8,82	0,28	36,67	44,68	59,88	82,28	36

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Waltrop zählt zu den Städten mit den höchsten Verbindlichkeiten. Hauptursache sind die Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten.
- Voraussichtlich steigen die Investitionskredite im Kernhaushalt aufgrund umfangreicher Maßnahmen. Aufgrund des weiterhin negativen Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit sind zudem erneut Liquiditätskredite erforderlich. Perspektivisch kann die Stadt Waltrop mit Entlastungen nach dem NRW-Infrastrukturgesetz 2025 bis 2036 rechnen.

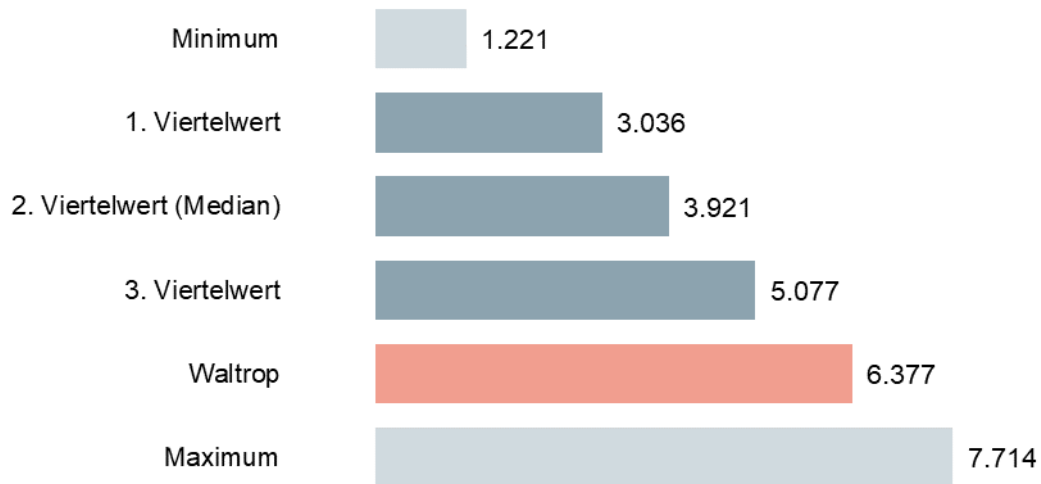
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Waltrop mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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.

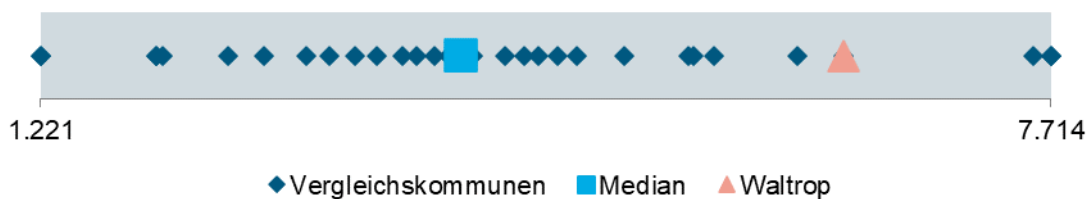
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 5 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Verbindlichkeiten je EW in Euro 2023 (Kernhaushalt)

Grund- und Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Verbindlichkeiten je EW in Euro	4.743	682	1.603	2.343	3.546	5.510	36
Investitionskredite je EW in Euro	1.031	21,21	871	1.230	1.735	3.835	36
Liquiditätskredite je EW in Euro	3.077	0,00	29,00	371	1.054	3.244	36

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 Waltrop in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-6.536	-3.881	-2.008	-1.658
Saldo aus Investitionstätigkeit	-15.148	-3.934	-722	1.325
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-21.684	-7.815	-2.730	-333
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	21.684	7.815	2.730	333
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	0	0	0	0

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 7 „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,
- Soziales,
- 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 Waltrop 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 Waltrop hat noch keine Instrumente zur wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung implementiert.

Die **Stadt Waltrop** verfügt derzeit über keine formale Nachhaltigkeitsstrategie. Da eine übergreifende Strategie fehlt, existieren auch keine systematischen Instrumente wie ein Nachhaltigkeitsberichtswesen, ein Nachhaltigkeitscheck oder ein Nachhaltigkeitshaushalt (vgl. auch Vorbericht).

Allerdings hat die Stadt ein Integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, das als strategische Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen dient. Dieses Konzept wird durch ein zweistufiges Controlling-System begleitet.

Neben Klimaschutzmaßnahmen verfolgt die Stadt Waltrop auch weitere strategische und operative Ziele, die sich im Haushaltsplan widerspiegeln. Diese betreffen unter anderem die Stadtentwicklung, die Digitalisierung der Verwaltung und die Optimierung der sozialen Infrastruktur. Allerdings erfolgt die Steuerung nicht wirkungsorientiert anhand definierter Kennzahlen, sondern vorwiegend über allgemeine Planvorgaben und politische Schwerpunktsetzungen.

Waltrop verfolgt das Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2045. Es sollte geprüft werden, ob der zur Erreichung der Treibhausgasneutralität erforderliche Finanzmittelbedarf in der Haushaltsplanung vollständig abgebildet ist.

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 Ordnungsgeber 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 Waltrop hat bisher keine Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen festgelegt, ab denen eine Untersuchung erforderlich ist. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.

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 Waltrop** führt Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen dezentral und anlassbezogen in den jeweiligen Fachbereichen durch. Bei größeren Bauprojekten werden fallweise bereichsübergreifende Projektgruppen eingerichtet. Eine verbindliche und systematische Projektsteuerung besteht nicht. Die Durchführung und Qualität der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ist somit wesentlich von der Initiative und Methodensicherheit einzelner Beschäftigter abhängig. In den vorgelegten Fällen konzentrierte sich die Betrachtung im Wesentlichen auf die Anschaffungs- und Herstellungskosten; eine umfassende Einbeziehung der Folgekosten in mindestens einem statischen Vergleich erfolgte nicht.

Die Stadt hat bis jetzt keine Wertgrenzen festgelegt, ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO verpflichtend durchzuführen sind. Hat der Rat keine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO beschlossen, müsste vor jeder Investitionsmaßnahme ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten (statischer Wirtschaftlichkeitsvergleich) durchgeführt werden. Um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich daher, eine Wertgrenze vom Vertretungsorgan beschließen zu lassen. Sinnvoll kann eine Staffelung der Wertgrenzen nach unterschiedlichen Vermögensgegenständen sein. So ist zum Beispiel bei Baumaßnahmen eine andere Wertgrenze als bei dem Erwerb von beweglichen Anlagevermögen zweckmäßig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

Auch unterhalb dieser Wertgrenze muss vor der Durchführung einer Investition nach § 13 Abs. 3 KomHVO eine Kostenberechnung durchgeführt werden. Von der Kommune zu erfüllende Anforderungen an die Kostenberechnung hat der Gesetzgeber nicht getroffen. Die Kommune kann damit frei entscheiden, in welchem Umfang sie die Kostenberechnung durchführt. Auch wenn der Gesetzgeber es nicht fordert, ist es dennoch empfehlenswert, auch die Folgekosten der Maßnahmen unterhalb der Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO zu bewerten. Zu den Folgekosten zählen Aufwendungen für den Kapitaleinsatz, Abschreibungen sowie weitere Folgekosten, die sich durch die Existenz, Unterhaltung, Wartung und ggf. durch den Betrieb des Vermögensgegenstandes ergeben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte auch unterhalb der Wertgrenze mindestens die Folgekosten von Investitionen berücksichtigen.

Darüber hinaus hat die Stadt Waltrop bislang keine Regelungen zum Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlicht. Diese wären hilfreich, um Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar auszugestalten. Hilfreich wäre darüber hinaus, theoretische Grundlagen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sowie praxisnahe Hinweise, Beispiele und Hilfstoos zur Unterstützung bereitzustellen. Dadurch gewinnen die einzelnen Organisationseinheiten ein höheres Maß an Sicherheit bei der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Um Ressourcenengpässen, Fehleinschätzungen und einer mangelnden Alternativenauswahl entgegenzusteuern, ist es wichtig, alle relevanten Akteure bereits zu Beginn einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu beteiligen. Entsprechende Regelungen zu Zuständigkeiten, zu beteiligenden Stellen sowie Wertgrenzen sollten in der Dienstanweisung geregelt werden. Unabhängig von den Regelungen zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ist die Vergabedienstweisung bzw. Vergabesatzung in jedem Fall einzuhalten. Die Regelungen sollten aufeinander abgestimmt sein.

Je nach festgelegter Wertgrenze sind auch unterschiedlich umfangreiche Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hinsichtlich

- einzubeziehender Akteure,
- Abstimmungsprozessen,
- Methode der Wirtschaftlichkeitsberechnung und
- Dokumentationspflichten sinnvoll.

Dadurch wird gewährleistet, dass der Aufwand für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme steht. Die Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ist für die notwendige Begründung und spätere Nachvollziehbarkeit einer Entscheidung wichtig. Alle Schritte von der Bedarfsfeststellung bis zum Ergebnis bzw. erfolgten Erfolgskontrollen sollten klar und verständlich dokumentiert werden und zur Einsicht in den Fachbereichen vorliegen. Hilfreich könnte zudem sein, die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach einem ähnlichen Standard zu dokumentieren. Dies erleichtert verschiedenen Beteiligten aus Verwaltung und Politik die Entscheidungsfindung einfacher nachzuvollziehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte den Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung, Richtlinie oder Arbeitshilfe regeln. Praxisnahe Hinweise, Beispiele und Hilfstoos und einheitliche Dokumentationsvorgaben sollten die Regelungen ergänzen.

Die Regelungen sollten mindestens auf folgende Inhalte eingehen:

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,

- Regelungen zum Prozess und standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen und
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

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 Waltrop. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Waltrop getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Waltrop 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 hat eine Dienstanweisung für die Neuaufnahme und Umschuldung von Liquiditätskrediten und von Investitionskrediten sowie den Einsatz von Zinsderivaten erlassen. Hiernach sind unter anderem die organisatorischen Abläufe und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die strategische Ausrichtung, Ausgliederungen und Prolongationen sind bislang nicht geregelt.

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 Waltrop** hat im Jahr 2015 eine Dienstanweisung für die Neuaufnahme und Umschuldung von Liquiditäts- und Investitionskrediten sowie den Einsatz von Zinsderivaten erstellt. Diese Dienstanweisung enthält Verfahrensvorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Dokumentationsanforderungen für das Kreditmanagement. An der Regelung wurde der Haupt- und Finanzausschuss der Stadt Waltrop beteiligt.

Derzeit steuert die Stadt ihr Kreditportfolio nicht anhand festgelegter Ziele oder Kriterien. Mögliche Ziele sind:

- Minimierung der Zinsaufwendungen zur langfristigen Senkung der Finanzierungskosten,
- Reduzierung von Zinsänderungsrisiken zur Erhöhung der Planungssicherheit oder
- ein ausgewogenes Verhältnis dieser und weiterer Unterziele.

Diese Ziele stehen häufig in einem Spannungsverhältnis. Eine hohe Planungssicherheit lässt sich in der Regel durch langfristige Zinsbindungen erreichen. Allerdings steigen mit längerer Zinsbindungsdauer tendenziell die Kapitalkosten. Daher sollte die Stadt Waltrop klare Prioritäten festlegen.

Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch Ausgliederungen gehören. Wenn diese in eigener Verantwortung Kredite aufnehmen, sollte dies ausdrücklich geregelt sein. Der Geltungsbereich der Dienstanweisung für die Neuaufnahme und Umschuldung von Liquiditäts- und Investitionskrediten sowie den Einsatz von Zinsderivaten bezieht nur auf die Stadt Waltrop.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio mit in den Blick nehmen, die Ausgliederungen und die Prolongationen aufnehmen.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop hat noch kein Berichtswesen für ihr Kreditportfolio implementiert.

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.

Kreditportfolio Waltrop zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	32.309
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	67.648
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	1*
Anzahl der Kreditverträge	49
Anzahl der Kreditgeber	8

*Zahlerswap mit einer Laufzeit bis zum 30. April 2032

Die **Stadt Waltrop** konnte im Berichtszeitraum den Anteil der Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung deutlich reduzieren. Aktuell umfasst das Kreditportfolio 32 Mio. Euro investive Darlehen und 68 Mio. Euro Liquiditätskredite. Ein Investitionskredit ist mit einem Derivat abgesichert. Das Portfolio ist auf Planungssicherheit ausgerichtet.

Trotz der Reduzierung bleibt die Stadt, insbesondere im Hinblick auf künftig steigende Kreditverbindlichkeiten, von der allgemeinen Zinsentwicklung betroffen. Aufgrund unterschiedlicher Laufzeiten und Zinsbindungen wirken sich Zinsveränderungen möglicherweise erst verzögert auf den Haushalt aus. Sind überwiegend langfristig zinsgebundene Darlehen vorhanden, steigen die Finanzierungskosten erst bei neuen Kreditaufnahmen oder der Verlängerung bestehender Kredite. Bei variabel verzinsten Krediten oder kurzen Zinsbindungsfristen treten Zinsänderungen hingegen kurzfristig ein, wodurch sich das Zinsänderungsrisiko in zeitlicher Hinsicht nach vorne verlagert.

Die Liquiditätskredite setzen sich aus fünf Ratendarlehen zur Finanzierung des Programms „Gute Schule“ und fünf endfälligen Darlehen zusammen. Die endfälligen Darlehen sind fest verzinst, wovon 37 Prozent im Jahr 2025 und 63 Prozent bis 2028 auslaufen. Im Portfolio befinden sich zudem drei günstige Kredite, die noch vor der Zinswende 2022 abgeschlossen wurden, darunter zwei Darlehen, bei denen die Stadt sogar Zinserträge erzielt. Bei Krediten, die nach 2022 aufgenommen wurden, schlagen die gestiegenen Zinssätze mit höheren Zinsaufwendungen zu Buche. Die Stadt Waltrop geht im Planungszeitraum davon aus, dass sie ihren laufenden Finanzbedarf nicht aus eigener Kraft decken kann und weiterhin auf Liquiditätskredite angewiesen bleibt. Da auslaufende Kredite nicht aus Eigenmitteln abgelöst werden können (vorbehaltlich einer Altschuldenlösung), ist die Aufnahme neuer Liquiditätskredite erforderlich, was maßgeblich zu höheren Zinsaufwendungen führt.

Die Investitionskredite bestehen überwiegend aus fest verzinsten Raten- oder Annuitätendarlehen sowie sechs Schuldscheindarlehen, die jedoch wie ein Annuitätendarlehen ausgestaltet sind. Lediglich 1,6 Mio. Euro entfallen auf variabel verzinsten Kredite, wobei ein Kredit durch den Swap praktisch gesehen auch ein festverzinstes Darlehen darstellt. Sofern für einzelne Kredite eine Anschlussfinanzierung erforderlich ist, könnten bei einem veränderten Marktzinsniveau erhöhte Finanzierungskosten entstehen. Die Zinsbindungsenden verteilen sich über einen längeren Zeitraum. In einzelnen Jahren (z.B. 2031, 2033, 2037) enden jeweils mehrere Verträge. Da es sich um laufend getilgte Darlehen handelt, sind aus heutiger Sicht keine außergewöhnlichen Tilgungsspitzen zu erwarten. Das wesentliche Risiko bei den Investitionskrediten ergibt sich perspektivisch aus der Aufnahme neuer Investitionskredite. Steigende Zinsen könnten zukünftige Vorhaben spürbar verteuern. Eine frühzeitige Planung der Investitionszeiträume und ein vorausschauendes Zins- und Tilgungsmanagement sind hier zentrale Elemente einer steuerungs-fähigen Haushaltswirtschaft.

Die Stadt hat bislang kein Berichtswesen für ihr Kreditmanagement etabliert, obwohl die Dienst-anweisung dies vorsieht. Zudem sieht der Erlass über Kredite und kreditähnliche Rechtsge-schäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände beim Einsatz von Zinsderivaten eine laufende Risikokontrolle und ein Berichtswesen vor. Angesichts der sich stetig verändernden Finanz-marktbedingungen und dem eingesetzten Zahlerswap empfiehlt die gpaNRW die Einführung ei-nes Berichtswesens. Dies würde ermöglichen, Risiken aus dem Kreditportfolio und der Finanz-marktentwicklung frühzeitig zu identifizieren.

→ **Empfehlung**

Zu Steuerungszwecken sollte die Stadt Waltrop, wie geplant, ein Berichtswesen implemen-tieren.

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 Drei-klang

- 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 stra-tegischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zu-nehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

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

→ **Feststellung**

Stichtagsbezogene Liquiditätsüberschüsse legt die Stadt Waltrop als Tagesgeld an. Anson-ten hat die Stadt Waltrop keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr An-lagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.

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.

Anlageportfolio Waltrop zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	5.379
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	138

Die **Stadt Waltrop** hat stichtagebezogene Liquiditätsüberschüsse als kurzfristige Geldanlage (Tagesgeld) über ein €STR-Konto (Euro Short Term Rate) abgedeckt. Zum 31. Dezember 2024 belief sich der Betrag auf rund + 3,7 Mio. Euro. Sofern negativer Betrag auf dem Konto ist, wird der Betrag ebenfalls mit der Euro Short Term Rate verzinst, allerdings mit einer höheren Marge im Vergleich zum Guthabenzins. Überschüsse aus der laufenden Verwaltungstätigkeit setzt Waltrop ansonsten für die Rückführung der Liquiditätskredite ein. Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung trifft entsprechende Regelung zu Verwaltung von Geldbeständen. Geldbestände kann die Stadt Waltrop demnach vorübergehend anlegen, wenn sie bei Bedarf verfügbar sind. Zudem geht die Sicherheit der Anlage entsprechend der Dienstanweisung vor dem Ertrag.

Bei ihren Girokonten und Geldanlagen beschränkt sich die Stadt Waltrop nicht auf bestimmte Banken. Die größten Beträge sind zum 31. Dezember 2024 jedoch bei Instituten, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem angehören. Diese Einlagen der Stadt sind hier mittelbar vor Zahlungsausfällen geschützt.

Bei den Wertpapieren des Anlagevermögens handelt es sich um den Bestand Versorgungsfonds. Zusätzliche Fondsanteile wurden im Prüfungszeitraum nicht erworben.

→ Empfehlung

Sofern die Stadt in Zukunft über eigene liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.

Die örtlichen Rahmenbedingungen sollten die strategische Grundausrichtung der Stadt enthalten. Dazu zählen insbesondere Regelungen darüber, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Auch operative Vorgaben zu Entscheidungsbefugnissen und Verfahren sollten getroffen werden.

- 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 Waltrop 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 Waltrop 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 Waltrop 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 Waltrop 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. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement enthalten, welche die Stadt Waltrop in Gänze oder auszugsweise heranziehen kann.²⁰

²⁰ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen..>

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltssteuerung					
F1	Die Stadt Waltrip hat bisher keine Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen festgelegt, ab denen eine Untersuchung erforderlich ist. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	43	E1.1	Die Stadt Waltrip sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	43
			E1.2	Die Stadt Waltrip sollte auch unterhalb der Wertgrenze mindestens die Folgekosten von Investitionen berücksichtigen.	44
			E1.3	Die Stadt Waltrip sollte den Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung, Richtlinie oder Arbeitshilfe regeln. Praxisnahe Hinweise, Beispiele und Hilfstoos und einheitliche Dokumentationsvorgaben sollten die Regelungen ergänzen.	44
F2	Die Stadt hat eine Dienstanweisung für die Neuaufnahme und Umschuldunge von Liquiditätskrediten und von Investitionskrediten sowie den Einsatz von Zinsderivaten erlassen. Hiernach sind unter anderem die organisatorischen Abläufe und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die strategische Ausrichtung, Ausgliederungen und Prolongationen sind bislang nicht geregelt.	46	E2	Die Stadt Waltrip sollte die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio mit in den Blick nehmen, die Ausgliederungen und die Prolongationen aufnehmen.	46
F3	Die Stadt Waltrip hat noch kein Berichtswesen für ihr Kreditportfolio implementiert.	46	E3	Zu Steuerungszwecken sollte die Stadt Waltrip, wie geplant, ein Berichtswesen implementieren.	48
F4	Stichtagsbezogene Liquiditätsüberschüsse legt die Stadt Waltrip als Tagesgeld an. Ansonsten hat die Stadt Waltrip keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.	48	E4	Sofern die Stadt in Zukunft über eigene liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.	49

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis**	464	400	567	125	218	431	-4.405	-2.417	-658	264
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	464	-163	84	125	218	431	-4.405	-2.417	-658	264

*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	15,83	-256	-28,04	28,67	70,42	346	35
2020	13,64	-117	9,01	51,78	126	323	35
2021	19,25	-89,53	47,73	114	172	343	35
2022	4,26	-959	0,59	97,90	202	319	35
2023	7,42	-144	-17,38	90,38	141	341	35

Tabelle 4: Eigenkapital Waltrop in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	0	0	0	0	0	0
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	37.763	37.328	36.753	36.594	36.722	36.267

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 1	-37.763	-37.328	-36.753	-36.594	-36.722	-36.267
Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Tausend Euro	0	563	1.046	1.046	1.046	1.046
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	-37.763	-37.891	-37.799	-37.641	-37.768	-37.313
Sonderposten für Zuwendungen	39.845	41.086	42.625	42.555	41.976	42.768
Sonderposten für Beiträge	23.505	22.745	22.062	21.362	20.620	19.835
Eigenkapital 2	25.587	26.503	27.935	27.323	25.874	26.336
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	25.587	25.940	26.888	26.276	24.828	25.289
Bilanzsumme	288.183	290.606	292.423	287.484	282.649	285.097

Tabelle 5: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Waltrip in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	139.013
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und Sondervermögen	1.023
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	5.000
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen und Sondervermögen	158
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	54.257
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	173
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	186.917

*Ver- und Entsorgungsbetriebe Waltrip AöR, Stadtwerke Waltrip GmbH & Co. KG, WVG Vermögensverwaltungsgesellschaft der Stadt Waltrip mbH, Stadtentwicklungsgesellschaft mbH, Betrieb für Bildung, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (eigenbetriebsähnliche Einrichtung), Waltroper Parkfest (eigenbetriebsähnliche Einrichtung), Bädergesellschaft Waltrip mbH, Stadtwerke Waltrip Netz GmbH & Co. KG

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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 Zahlungsabwicklung der Stadt Waltrop arbeitet insgesamt effizient: Die Aufwendungen je Einzahlung sind niedrig und eine Vollzeit-Stelle verarbeitet eine hohe Anzahl an Buchungen. Für das gesamte Finanzzentrum Ostvest (Städte Datteln und Waltrop zusammen betrachtet) liegen die Aufwendungen niedriger. Die Unterschiede ergeben sich durch die Aufteilung der Kosten (für die Zahlungsabwicklung und die Vollstreckung) des Finanzzentrums nach dem Einwohner Schlüssel. Die Aussagekraft der Kennzahlen für Waltrop ist jedoch insgesamt eingeschränkt, weil der Stellenanteil für Mahnläufe entgegen der gpaNRW Definition in Waltrop der Vollstreckung und nicht der Zahlungsabwicklung zugeordnet wird. Eine korrekte Zuordnung würde die Wirtschaftlichkeits- und Leistungskennzahlen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Waltrop verschlechtern und in der Vollstreckung verbessern.

Optimierungspotenzial bestehen in folgenden Bereichen: Ungeklärte Ein- und Auszahlungen entstehen überwiegend durch fehlende Sollstellungen und führen zu unnötigem Zusatzaufwand. Die Mahnläufe und die Übergabe an die Vollstreckung stößt das Finanzzentrum noch manuell an.

Zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse könnte die Stadt Waltrop elektronische Zahlverfahren entsprechend der rechtlichen Vorgaben schrittweise in weiteren Verwaltungsbereichen einführen und entsprechende Regelungen treffen.

Ein systematisches Controlling in der Zahlungsabwicklung fehlt bisher, würde jedoch dabei helfen, gezielter zu steuern und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Vollstreckung

Die Stadt Waltrop konnte nicht alle Falldaten zur Beurteilung der Vollstreckung mit vertretbarem Aufwand bereitstellen. Aufgrund der abweichenden Stellenzuordnung beim Mahnwesen hat die gpaNRW auch hier von einem interkommunalen Vergleich abgesehen. Hilfsweise haben wir auf Basis der vorhandenen Daten Kennzahlen gebildet, um der Stadt Waltrop eine erste Standortbestimmung zu ermöglichen.

Im Zeitverlauf ist ein Anstieg der neuen eigenen Vollstreckungsforderungen erkennbar, während sich der Aufwand für die Amtshilfe- und Vollstreckungshilfe gleichzeitig reduziert. Der Stadt Waltrop gelingt es weitgehend die neuen Vollstreckungsforderungen rechnerisch abzuarbeiten,

allerdings fällt im Zeitverlauf eine erhöhte Niederschlagungsquote bis 2022 auf und zum 01. Januar 2023 steigt die Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen deutlich an. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert und wäre sinnvoll, um frühzeitig entsprechende Entwicklungen erkennen und steuern zu können.

Die verfügbaren Daten deuten auf ein eher durchschnittliches Arbeitsaufkommen hin. Gleichzeitig sind die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für die Stadt Waltrop überdurchschnittlich, was auf den Einwohnerschlüssel bei der Kostenverteilung zurückzuführen ist. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung, bis auf 2021, unterhalb des Medians.

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

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.

Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

2.4 Zahlungsabwicklung

→ Feststellung

Die Aufwendungen je Einzahlung sind in Waltrop vergleichsweise gering. Gleichzeitig werden viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Allerdings sind die Kennzahlen aufgrund der unterschiedlichen Zuordnung des Mahnprozesses zu relativieren. Die Verbuchung der Einzahlungen erfolgt weitestgehend automatisiert. Ungeklärte Einzahlungen verursachen vermeidbaren Arbeitsaufwand. Der SEPA-Anteil ist unterdurchschnittlich. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert.

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,
- 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.

Die **Stadt Waltrop** verfügt derzeit über kein systematisches Controlling im Bereich der Zahlungsabwicklung. Für die überörtliche Prüfung mussten die erforderlichen Daten zunächst zusammengestellt werden. Um die Steuerungsfähigkeit in diesem Bereich zu erhöhen, sollte die Stadt ein Controlling aufbauen. Auf diese Weise lassen sich Entwicklungen frühzeitig erkennen, Risiken besser bewerten und Prozesse in der Zahlungsabwicklung gezielt steuern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.

2.4.1 Aufwendungen

Das Finanzzentrum Ostvest wurde zum 01. Januar 2017 gegründet, um die Stadtkassen von Datteln und Waltrop interkommunal zu bündeln. Die interkommunale Zusammenarbeit beruht auf einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung gemäß § 23 Abs. 2 Satz 2 GkG, wobei Waltrop ihre Aufgaben der Stadtkasse auf Datteln übertragen hat. Datteln fungiert als Mandatar für das Finanzzentrum. Im Folgenden wird die Stadt Waltrop als beauftragende Gebietskörperschaft angesprochen, da sie gemäß § 23 Abs. 2 Satz 2 GkG NRW trotz Mandatierung die rechtliche Verantwortung behält.

Gemäß der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung übernimmt das Finanzzentrum die Zahlungsabwicklung, Mahnwesen, Liquiditätssteuerung, Vollstreckung und Kassenverwaltung für beide Städte. Die Kostenverteilung erfolgt durch das Finanzzentrum Ostvest nach dem Einwohner-schlüssel, wobei Datteln als durchführende Kommune die Ausführung wahrnimmt und beide Städte anteilig die Personal- und Sachkosten tragen. Um die Kennzahlen für das gesamte Finanzzentrum besser einordnen zu können, sind für die wesentlichen Kennzahlen die konsolidierten Werten der Städte Datteln und Waltrop zusammen textlich zusätzlich angegeben.

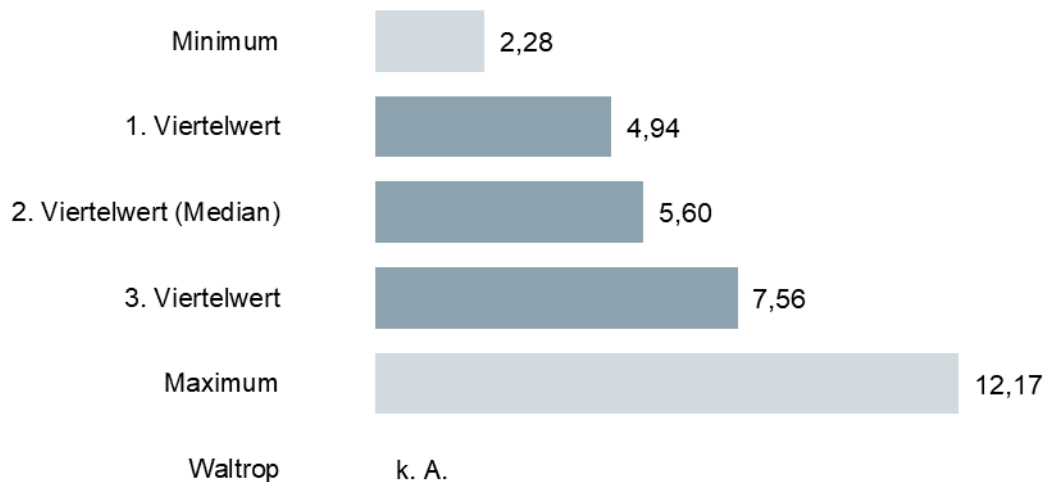
Die Stadt Waltrop setzte in 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,74 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,23 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein. Die Stellenzuordnung erfolgte durch das Finanzzentrum Ostvest auf Basis der Einwohnerzahlen.

Entgegen der Aufgabenverteilung der gpaNRW zwischen Zahlungsabwicklung und Vollstreckung ordnet die Stadt Waltrop den gesamten Mahnprozess der Vollstreckung zu. Die gpaNRW ordnet in ihren Vergleichen die Mahnläufe offener Forderungen jedoch der Zahlungsabwicklung zu. Den Stellenanteil für die Mahnungen konnte die Stadt Waltrop nicht gesondert ausweisen. Dadurch wurden in der Zahlungsabwicklung geringere Aufwendungen und Stellenanteile erfasst, als tatsächlich verursachungsgerecht angefallen wären. Die Leistungs- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen stellen sich somit eigentlich in der Vollstreckung günstiger und in der Zahlungsabwicklung ungünstiger dar.

Für die Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten sind in Waltrop Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 167.764 Euro in 2024 entstanden. Daraus resultieren bei 34.127 Einzahlungen auf allen Geschäftskonten in 2024 Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 4,92 Euro.

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Waltrop damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 35 Werte eingeflossen.

Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro liegen in **Waltrop** in allen Jahren des Betrachtungszeitraumes 2020 bis 2024 unter dem Median und sind damit niedriger als in den meisten der Vergleichskommunen. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die Aufwendungen niedriger. Waltrop würde sich im Jahr 2024 mit 4,92 Euro im Bereich des ersten Viertelwertes platzieren. Für das Finanzzentrum Ostvest insgesamt liegen die Aufwendungen nur bei 4,59 Euro je Einzahlung. Tatsächlich würden die Aufwendungen je Einzahlung bei korrekter Zuordnung der Stellenanteile für die Mahnungen jedoch höher ausfallen. Aus diesem Grund fließt die hilfswise berechnete Kennzahl nicht in den interkommunalen Vergleich ein, gibt der Stadt Waltrop dennoch eine Orientierung.

Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Abschnitt näher eingegangen. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt. Darüberhinausgehende Sachaufwendungen wurden bei der Berechnung berücksichtigt.

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.

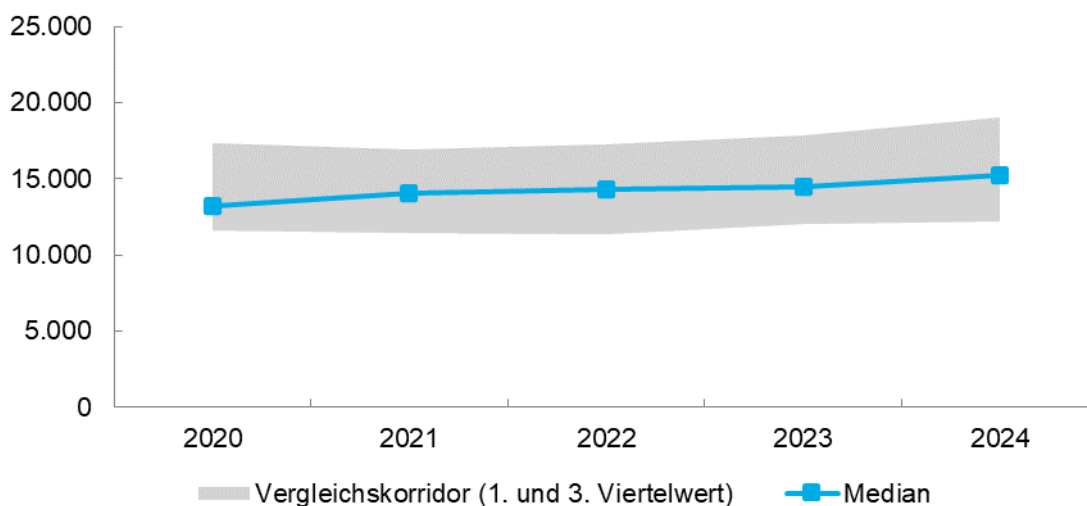
Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Waltrop 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	32.949	33.864	37.125	35.381	34.127
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	9.125	9.972	11.936	9.756	9.237
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	48.751	49.009	50.982	52.187	53.738

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

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

Auch bei der Leistungskennzahl haben wir mit Hilfskennzahlen gearbeitet, um der Stadt Waltrop eine Orientierung zu geben. In der **Stadt Waltrop** bearbeitet eine Vollzeit-Stelle mit 19.613 vergleichsweise viele Einzahlungen. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle mit 20.935 Einzahlungen noch höher. Würden der Stellenanteil gemäß der gpaNRW Definition für die Mahnungen der Zahlungsabwicklung zugeordnet und nicht der Vollstreckung, läge der Stellenanteil in der Zahlungsabwicklung gedanklich höher und die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung würden niedriger ausfallen.

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.

Die Stadt Waltrop ruft die Kontodaten über eine Bankschnittstelle ab und übernimmt sie automatisiert in das Fachverfahren. Anschließend kann ein gesamtes Buchblatt im Idealfall ohne manuelle Einzelfallprüfung auf die jeweiligen Debitoren gebucht werden. Diese Verfahrensweise ist die Regel und damit ordnet die Stadt Waltrop die Zahlungseingänge weitgehend automatisiert zu. Sachbearbeitende ordnen nicht automatisch erkannte Zahlungseingänge manuell zu. Zudem führe sie in Ausnahmefällen vollständige Einzelfallprüfungen durch.

Weitere Möglichkeiten, 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.

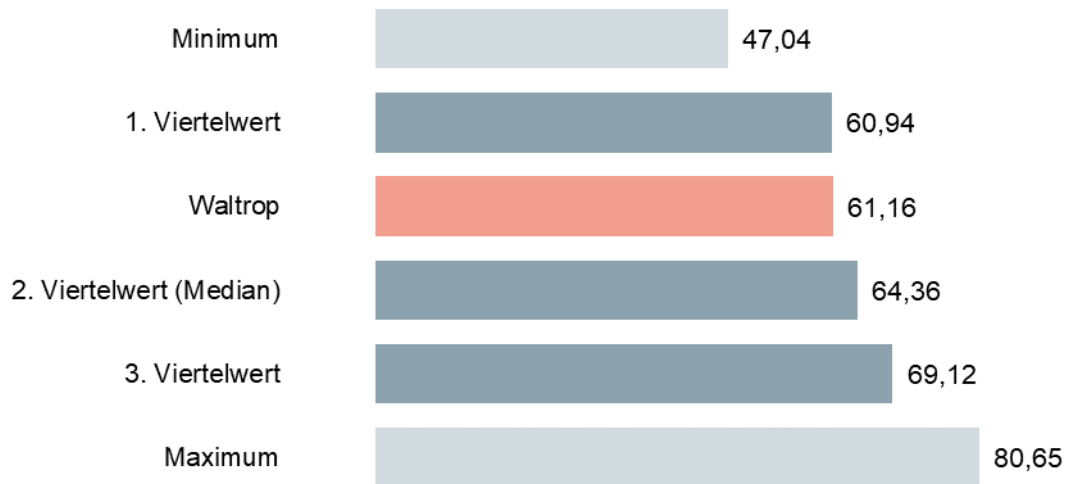
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Der Anteil der Zahlungen per SEPA-Lastschrift ist unterdurchschnittlich, obwohl Waltrop bereits zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung des Anteils nutzt.

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 38 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Waltrop** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Die Anzahl der Lastschriften steigt von 48.751 im Jahr 2020 auf 53.738 im Jahr 2025 an.

Die Stadt legt jedem Steuer- und Grundbesitzabgabenbescheid ein SEPA-Lastschriftmandat bei. In anderen Verwaltungsbereichen ist das noch nicht möglich, da dort eine automatisierte Einbindung technisch bis jetzt nicht machbar ist. Bei Mahnschreiben wird jedoch standardmäßig ein SEPA-Formular beigefügt. Mitarbeitende der Stadtkasse weisen bei Rückfragen zu Mahnungen oder bei der Klärung offener Zahlungen gezielt auf die Möglichkeit des SEPA-Lastschriftverfahrens hin.

Bei Antragsverfahren, etwa bei den Kindertageseinrichtungen, liegt das SEPA-Lastschriftmandat dem Antragsformular bei. Zusätzlich werden dort Mandatsformulare auch vor Ort zur Verfügung gestellt.

Auf den städtischen Internetseiten ist das SEPA-Formular leicht auffindbar. Eine einfache Internetsuche führt direkt zu der entsprechenden Seite. Dort wird darauf hingewiesen, dass das Formular postalisch zurückgesendet werden muss. Die Stadt akzeptiert aber auch digitale Übermittlungswege. Derzeit wird zudem daran gearbeitet, das SEPA-Lastschriftmandat auch über das Servicekonto NRW bereitzustellen. Dabei handelt es sich um ein zentrales Online-Zugangsangebot für Verwaltungsleistungen in Nordrhein-Westfalen.

Trotzdem wäre ein höherer Anteil der SEPA-Lastschriftmandate wünschenswert.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

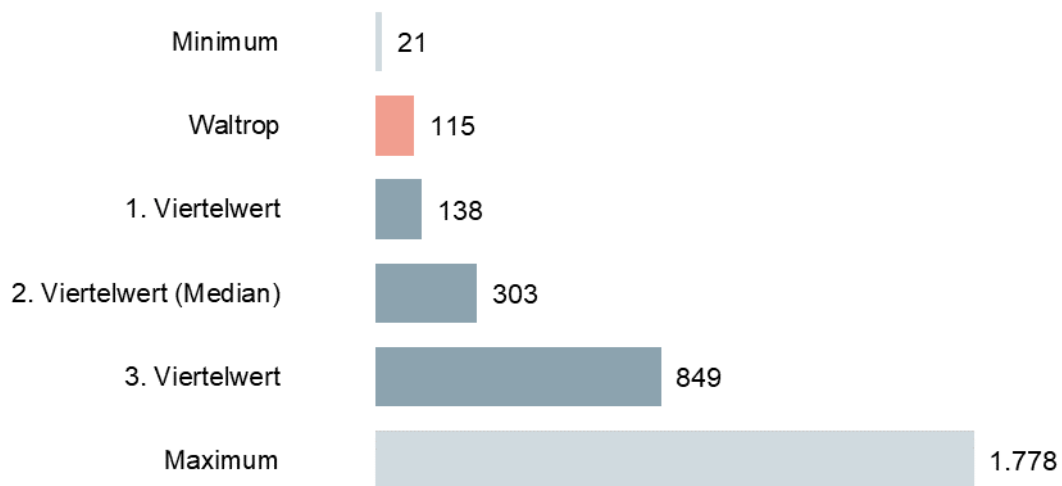
Die neuen ungeklärten Einzahlungen sind in Waltrop im Vergleich zu den anderen Kommunen gering und im Wesentlichen auf fehlende Sollstellungen zurückzuführen. Die ungeklärten Auszahlungen können bis zum Jahresende vollständig aufgeklärt werden und sind ebenfalls auf fehlenden Sollstellungen zurückzuführen.

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 Waltrop Jahr 2020 bis Jahr 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	62	30	20	37	30
Neue ungeklärte Einzahlungen	566	471	571	418	392
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	0	0	0	0	0
Neue ungeklärte Auszahlungen	391	223	166	82	93

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Zahl der ungeklärten Einzahlungen in der **Stadt Waltrop** ist vergleichsweise gering. Häufige Ursachen für ungeklärte Einzahlungen sind im Wesentlichen fehlende Sollstellungen durch die Fachbereiche. In anderen Fällen sind die Zahlungsangaben fehlerhaft, zum Beispiel das Kassenzeichen oder der Verwendungszweck.

Steuerbar sind jedoch die rechtzeitigen Sollstellungen der Fachbereiche. Um das zu unterstützen, verschickt das Finanzzentrum alle 2 bis 3 Monate eine Erinnerung an die Fachbereiche.

Ungeklärte Auszahlungen sollten nur in geringem Maße vorkommen. Grundsätzlich dürfen keine Auszahlungen getätigt werden, die nicht zugeordnet werden können. Die Stadt hat mitgeteilt, dass die wesentlichen ungeklärten Auszahlungen auch hier auf fehlende Sollstellungen, wie zum Beispiel bei der Kraftfahrzeugsteuer zurückzuführen sind. Zum Jahresende können die ungeklärten Auszahlungen vollständig aufgeklärt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

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 Waltrop berücksichtigt längere Zeitspannen bis zur tatsächlichen Vollstreckung offener Forderungen. Das Verfahren der Mahnläufe und die Übergabe an die Vollstreckung werden noch nicht automatisiert angestoßen.

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	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	8,00	5,00	8,00	12,00	14,00	25,00	37
Tage zwischen den Mahnläufen	30,00	7,00	14,00	14,00	21,00	60,00	33
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	30,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	36

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Waltrop 2024

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	11,13	1,89	11,75	13,88	16,68	37,60	34
Erfolgsquote Mahnung	60,32	24,39	51,53	61,60	69,75	93,97	32

Im vorliegenden Verfahren der **Stadt Waltrop** markiert die Fachsoftware eine offene Forderung acht Tage nach Fälligkeit für den Mahnlauf. Dieser erfolgt einmal monatlich. Die Mahnung enthält bereits Hinweis zu möglichen Vollstreckungsmaßnahmen. Dadurch werden die Zahlungspflichtigen bereits auf die Einleitung von Vollstreckungsmaßnahmen vorbereitet. Nach Erstellung der Mahnung vergeht eine standardisierte Frist von 30 Tagen, bevor die Forderung zur Vollstreckung übergeben wird. Im Anschluss verschickt die Stadt Waltrop eine

Vollstreckungsankündigung mit einer weiteren Zahlungsfrist von sieben Tagen. Vollstreckungsmaßnahmen werden aber faktisch auch hier erst nach 30 Tagen eingeleitet.

Die Vollstreckungsankündigung ist nicht erforderlich und verlängert grundsätzlich das Verfahren zur Eintreibung von fälligen Forderungen. Die Stadt Waltrop begründet ihr Vorgehen damit, dass der zusätzliche Zwischenschritt und die längeren Wartezeiten Bürgerinnen und Bürger dazu veranlasst die Forderung noch zu begleichen. Nach der Mahnung haben im Schnitt der Jahre 2020 bis 2024 56,66 Prozent der Bürgerinnen und Bürger ihre Forderungen beglichen. Nach der Vollstreckungsankündigung ließ sich dieser Anteil noch einmal im Schnitt auf 85,27 Prozent steigern. Damit muss die Stadt Waltrop für weniger Forderungen aufwendigere Vollstreckungsmaßnahmen durchführen, gleichzeitig erfolgen erste Maßnahmen erst später als in anderen Kommunen.

Aktuell stoßen die Mitarbeitenden die Mahnläufe manuell an. Die Fälle sind alphabetisch aufgeteilt und werden individuell bearbeitet. Eine Automatisierung der Abläufe würde die Prozesssicherheit und zeitliche Einheitlichkeit erhöhen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte zentral gesteuerte, automatisierte Mahnläufe einrichten, um Rückstände zeitnah zu erfassen.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.

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 Waltrop** setzt im Bereich E-Payment verschiedene Verfahren ein. Im Bürgerbüro und im Standesamt stehen digitale Bezahlungsmöglichkeiten zur Verfügung, die eine direkte Abwicklung über Kartenzahlung oder Online Zahlverfahren ermöglichen. Über das kommunale Serviceportal mit einer BundID zur Authentifizierung können Personenstandsunterlagen online beantragt und per E-Payment gezahlt werden. Zusätzlich können Parkgebühren über Apps entrichtet werden. Weitere Einsatzmöglichkeiten werden fortlaufend geprüft.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse elektronische Zahlverfahren entsprechend der rechtlichen Vorgaben schrittweise in weiteren Verwaltungsbereichen einführen.

Die bestehenden Dienstanweisungen sehen bisher keine konkreten Regelungen zum E-Payment vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte den Einsatz von E-Payment Verfahren schriftlich regeln, um Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Verfahrensabläufe eindeutig festzulegen. Eine solche Regelung minimiert Haftungsrisiken und gewährleistet rechtliche und organisatorische Sicherheit.

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

- 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 Gemeinde 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 Gemeinde gehören.
- Bestimmte **Bezahlmethoden** sollten geregelt sein. Die Stadt kann ihre Nutzung explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.

Die Stadt Waltrop 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.

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop konnte nicht alle Daten zur Beurteilung der Vollstreckung mit vertretbarem Aufwand bereitstellen. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert. Die verfügbaren Daten zeigen ein eher durchschnittliches Arbeitsaufkommen. Gleichzeitig sind die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für die Stadt Waltrop überdurchschnittlich, was auf den Einwohnerschlüssel bei der Kostenverteilung zurückzuführen ist.

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.

Die **Stadt Waltrop** verfügt derzeit über kein systematisches Controlling im Bereich Vollstreckung. Um die Steuerung in dem Bereich zukünftig zu erhöhen, sollte Waltrop ein Controlling einrichten. Auf diese Weise lassen sich Entwicklungen frühzeitig erkennen, Risiken besser bewerten und Prozesse in der Vollstreckung gezielt steuern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Vollstreckung einführen.

2.5.1 Aufwendungen

Gemäß der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung übernimmt das Finanzzentrum Ostvest die Vollstreckung für beide Städte. Die Kostenverteilung erfolgt nach dem Schlüssel der Einwohnerzahlen durch das Finanzzentrum Ostvest, wobei Datteln als durchführende Kommune die Ausführung wahrnimmt und beide Städte anteilig die Personal- und Sachkosten tragen. Um die Kennzahlen für das gesamte Finanzzentrum besser einordnen zu können, sind für die wesentlichen Kennzahlen die konsolidierten Werten der Städte Datteln und Waltrop zusammen textlich zusätzlich angegeben.

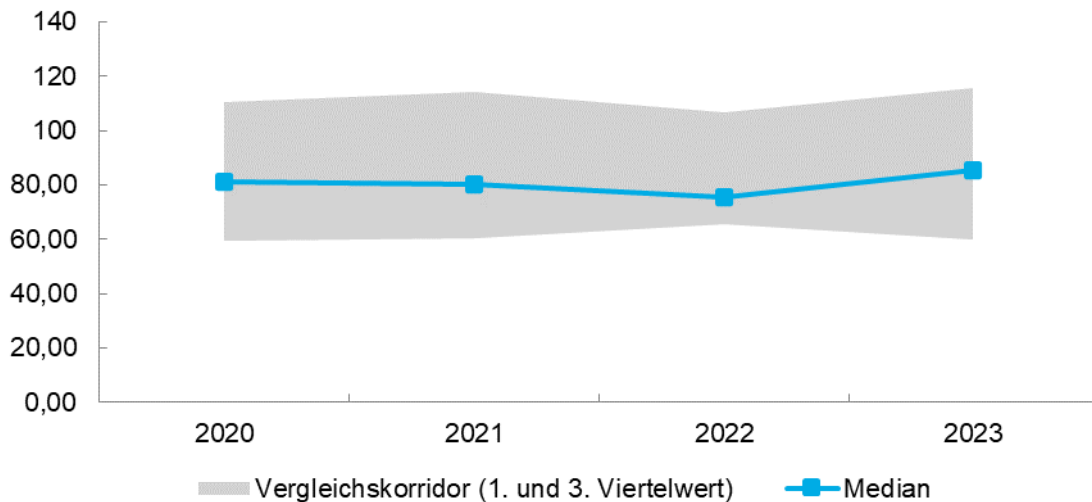
Die Stadt Waltrop setzte in 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 2,22 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,11 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein. Die Personal- und Sachaufwendungen wurden in dieser Prüfung durch das Finanzzentrum Ostvest nach dem Einwohnerschlüssel verteilt.

Die Stadt Waltrop hat den gesamten Mahnprozess in der Vollstreckung verortet. Damit umfasst der Aufgabenbereich der Vollstreckungsstelle sowohl die erste Mahnung als auch die Vollstreckungsankündigung und die Durchführung der Vollstreckung. Die gpaNRW ordnet in ihren Vergleichen die Mahnläufe offener Forderungen der Zahlungsabwicklung zu. Den Stellenanteil für die Mahnungen konnte die Stadt Waltrop nicht gesondert benennen. Damit sind höhere Aufwendungen und Stellenanteile in der Vollstreckung für Waltrop erfasst. Die Leistungs- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen stellen sich somit eigentlich in der Vollstreckung günstiger und in der Zahlungsabwicklung ungünstiger dar.

Für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 187.336 Euro in 2023. Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 87,13 Euro. Die Stadt Waltrop konnte die abgewickelten Vollstreckungsforderungen nicht aus der Fachsoftware auslesen. Deshalb wurde dieser Wert

rechnerisch ermittelt: Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar + neue Vollstreckungsforderungen des Jahres – x (abgewickelte Vollstreckungsforderungen) = Anfangsbestand bestehende Vollstreckungsforderungen des Folgejahres. Daher ist das Vergleichsjahr 2023. Im Vergleich positioniert sich die Stadt Waltrop damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung* in Euro 2023



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 3 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

Neben der Verzerrung durch die abweichende Zuordnung des Stellenanteils Mahnverfahren kann die Falldatenerhebung der abgewickelten Vollstreckungsforderungen nicht aus der Software erfolgen. Daher hat die gpaNRW diese im Rahmen der Prüfung hilfsweise bis einschließlich 2023 aus den gelieferten Falldaten berechnet. Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen bei der **Stadt Waltrop** in den Jahren 2020 bis 2023 über dem Median, in 2021 sogar über dem 3. Viertelwert. Im Jahr 2023 liegt die Stadt Waltrop mit 87,13 Euro im Median, für das Finanzzentrum Ostvest gesamt bei 74,23 Euro je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung, bis auf 2021, unterhalb des Medians.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung“ würde bei gpaNRW analoger Aufgabenverteilung des Mahnverfahrens rechnerisch niedriger ausfallen.

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 Vollstreckung(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 Waltrop 2020 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	330	424	568	941	1.053
Neue Vollstreckungsforderungen	2.219	1.327	2.174	2.262	2.015
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	2.125	1.183	1.801	2.150	k. A.

*die abgewickelten Vollstreckungsforderungen wurden berechnet, da die Fälle aus der Fachsoftware nicht auswertbar waren

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen steigen bei der **Stadt Waltrop** bis 2024, da mehr neue Vollstreckungsforderungen eingehen als erledigt werden. Die Zahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen sind in Waltrop eine rechnerische Restgröße, da die Werte nicht ausgewertet werden konnten.

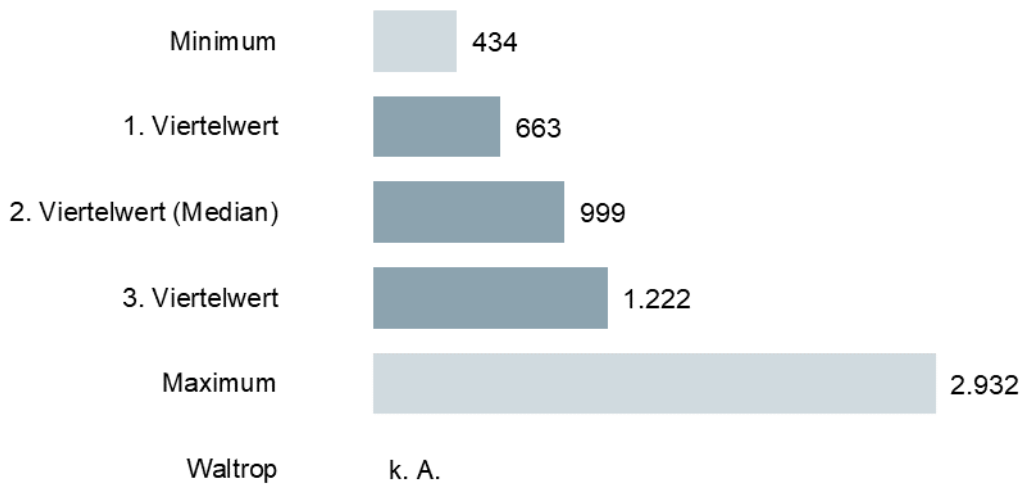
Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Kommunen in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurückgegeben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Waltrop hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Die neuen Vollstreckungsforderungen für die Amts- und Vollstreckungshilfe sind rückläufig, während die neuen eigenen Vollstreckungsforderungen seit 2021 geringfügig steigen.

Ergänzend dazu verdeutlichen in den folgenden Kapiteln die Kennzahlen je Vollzeit-Stelle weitere Details zu Umfang und Produktivität in der Vollstreckung.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen.

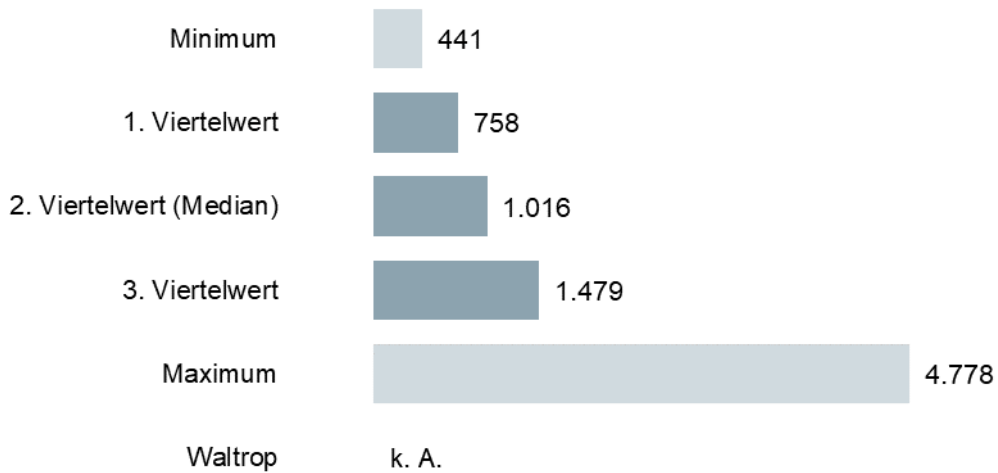
Die neuen Vollstreckungsforderungen der **Stadt Waltrop** liegen in den Jahren 2020 bis 2024 zwischen 695 und 1.228 je Vollzeit-Stelle. Damit liegt Waltrop in 2020, 2022 und 2023 über dem Median und in 2021 und 2024 mit 908 darunter. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die neuen Vollstreckungsforderungen in 2020, 2022 und 2023 über dem Median und in 2021 und 2024 mit 985 darunter. Insgesamt ist jedoch im Finanzzentrum, bis auf 2022, keine hohe Arbeitsbelastung zu erkennen.

Die Kennzahl „Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“ würde bei gpaNRW analoger Aufgabenverteilung des Mahnverfahrens rechnerisch höher ausfallen. Aus diesem Grund fließt die hilfsweise berechnete Kennzahl nicht in den interkommunalen Vergleich ein, gibt der Stadt Waltrop dennoch eine Orientierung.

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 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen.

Auch die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen der **Stadt Waltrop** lag in 2020 und 2022 leicht über dem Median und in 2021 sowie 2023 darunter. Im Jahr 2023 wickelt die Stadt Waltrop 968 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab. Für das gesamte Finanzzentrum liegen die Daten mit 1.136 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ähnlich. Bis auf das Jahr 2021 liegen die abgewickelten Vollstreckungsforderungen zwischen Median und 3. Viertelwert. Insgesamt ist jedoch im Finanzzentrum keine hohe Arbeitsbelastung zu erkennen.

Die Kennzahl „Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“ würde bei gpaNRW analoger Aufgabenverteilung des Mahnverfahrens rechnerisch höher ausfallen. Aus diesem Grund fließt die hilfsweise berechnete Kennzahl nicht in den interkommunalen Vergleich ein, gibt der Stadt Waltrop dennoch eine Orientierung.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2023

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen	k. A.	43,84	68,21	81,60	90,43	95,75	27
Anteil Niederschlagungen an eigenen abgewickelten Vollstreckungsforderungen	4,79	0,00	2,00	3,81	7,13	24,03	31

Der Erfolg der Abwicklung konnte in Waltrop nicht ermittelt werden, da der Anteil der erfolgreich beigetriebenen Forderungen (also Zahlungen infolge von Vollstreckungsmaßnahmen) nicht ausgewertet werden konnte. In den Jahren 2020 bis 2023 waren die Niederschlagungen über

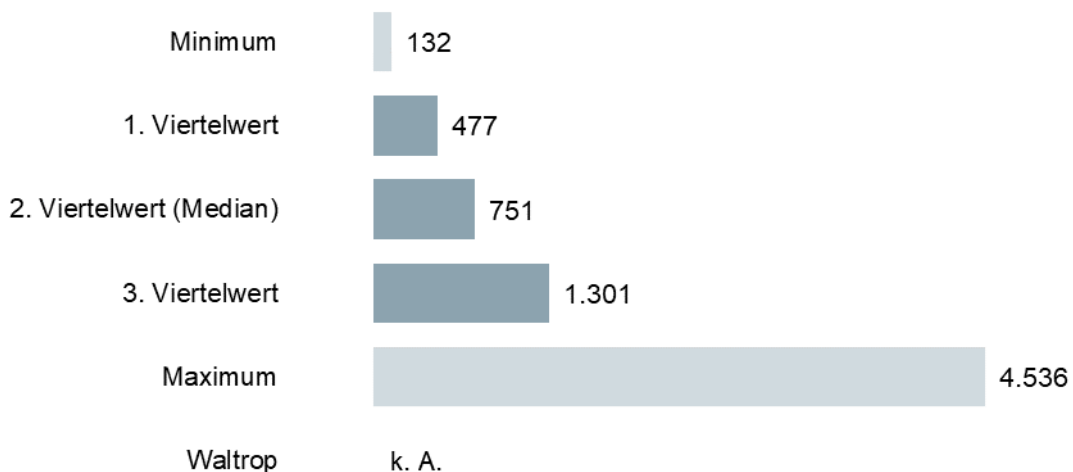
dem Median. In den Jahren 2021 und 2022 gehörte Waltrop sogar zu den Kommunen mit den höchsten Niederschlagungen.

Die Dienstanweisung zum Forderungsmanagement der Städte Waltrop und Datteln vom 22. Januar 2018 regelt Niederschlagungen klar und differenziert. Sie knüpft befristete und unbefristete Niederschlagungen an konkrete Voraussetzungen, verlangt eine vorherige Prüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse und eine Dokumentation der Erfolglosigkeit weiterer Einziehungsmaßnahmen. Insgesamt sind die Regelungen geeignet, um Niederschlagungen in begründeten Fällen durchzuführen. Die Höhe der Niederschlagungen richtet sich unter anderem nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schuldner und den Erfolgsaussichten der Beitreibung. Der Anspruch bleibt bestehen und die Vollstreckung prüft regelmäßig, ob sich die wirtschaftlichen Verhältnisse geändert haben und Vollstreckungsmaßnahmen wieder greifen würden. Schließlich ist auch ein verfahrens- oder organisationsbedingter Einfluss denkbar, wenn etwa Niederschlagungen in der Verwaltungspraxis regelmäßiger oder schneller ausgesprochen werden als in anderen Städten.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen.

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen der **Stadt Waltrop** sind von 2020 bis 2024 kontinuierlich angestiegen und weisen 2024 einen Wert von 474 aus. Der Anstieg ist primär bei den

eigenen Vollstreckungsforderungen zu verzeichnen. Im Vergleich zu den anderen Kommunen sind die bestehenden Vollstreckungsforderungen trotzdem noch niedriger. Die bestehenden Vollstreckungsforderungen sind auch für das Finanzzentrum in allen Jahren im Vergleich zu den anderen Kommunen niedriger. Der Wert für das Finanzzentrum Ostvest für das Vergleichsjahr 2024 liegt bei 520 bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle.

Die Kennzahl „Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“ würde bei gpaNRW analoger Aufgabenverteilung des Mahnverfahrens rechnerisch höher ausfallen. Da die Stellen des Mahnwesens enthalten sind, fließen die Kennzahlen nicht in den interkommunalen Vergleich. Dennoch können sie der Stadt Waltrop eine erste Standortbestimmung für die weitere Steuerung geben.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Die Aufwendungen je Einzahlung sind in Waltrop vergleichsweise gering. Gleichzeitig werden viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Allerdings sind die Kennzahlen aufgrund der unterschiedlichen Zuordnung des Mahnprozesses zu relativieren. Die Verbuchung der Einzahlungen erfolgt weitestgehend automatisiert. Ungeklärte Einzahlungen verursachen vermeidbaren Arbeitsaufwand. Der SEPA-Anteil ist unterdurchschnittlich. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert.	57	E1	Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.	58
Einzahlungen					
F2	Die neuen ungeklärten Einzahlungen sind in Waltrop im Vergleich zu den anderen Kommunen gering und im Wesentlichen auf fehlende Sollstellungen zurückzuführen. Die ungeklärten Auszahlungen können bis zum Jahresende vollständig aufgeklärt werden und sind ebenfalls auf fehlenden Sollstellungen zurückzuführen.	63	E2	Die Stadt Waltrop sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	64
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Waltrop berücksichtigt längere Zeitspannen bis zur tatsächlichen Vollstreckung offener Forderungen. Das Verfahren der Mahnläufe und die Übergabe an die Vollstreckung werden noch nicht automatisiert angestoßen.	65	E3	Die Stadt Waltrop sollte zentral gesteuerte, automatisierte Mahnläufe einrichten, um Rückstände zeitnah zu erfassen.	66
F4	Die Stadt Waltrop nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.	66	E4.1	Die Stadt Waltrop sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse elektronische Zahlverfahren entsprechend der rechtlichen Vorgaben schrittweise in weiteren Verwaltungsbereichen einführen.	66
			E4.2	Die Stadt Waltrop sollte den Einsatz von E-Payment Verfahren schriftlich regeln, um Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Verfahrensabläufe eindeutig festzulegen. Eine solche Regelung minimiert	67

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				Haftungsrisiken und gewährleistet rechtliche und organisatorische Sicherheit.	
Vollstreckung					
F5	Die Stadt Waltrop konnte nicht alle Daten zur Beurteilung der Vollstreckung mit vertretbarem Aufwand bereitstellen. Ein systematisches Controlling ist nicht implementiert. Die verfügbaren Daten zeigen ein eher durchschnittliches Arbeitsaufkommen. Gleichzeitig sind die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für die Stadt Waltrop überdurchschnittlich, was auf den Einwohnerschlüssel bei der Kostenverteilung zurückzuführen ist.	67	E5	Die Stadt Waltrop sollte ein regelmäßiges Controlling in der Vollstreckung einführen.	68

Tabelle 2: Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024

Jahr	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	k.A.	7.144	11.583	13.228	17.351	38.771	36
2021	k.A.	7.705	11.462	14.068	16.947	41.957	36
2022	k.A.	7.605	11.369	14.294	17.266	41.739	36
2023	k.A.	7.322	12.045	14.493	17.850	47.214	35
2024	k.A.	7.287	12.198	15.221	19.069	40.412	36

Tabelle 3: Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2023

Jahr	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	k.A.	33,26	59,55	81,36	111	215	28
2021	k.A.	31,22	60,40	79,97	114	195	29
2022	k.A.	20,95	65,32	75,48	107	205	29
2023	k.A.	26,65	59,76	85,17	116	232	29

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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 zum 01. Januar 2024 auf. Spätere Anpassungen des Landesgesetzgebers bleiben bei der Kennzahlenerhebung unberücksichtigt.

Gremienarbeit

Die Stadt Waltrop hat mehr Fraktionen als der Durchschnitt der Vergleichsstädte. Bei der Bildung von Fachausschüssen orientiert sich die Stadt an der Verwaltungsgliederung. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse regelt Waltrop durch eine Zuständigkeitsordnung.

Die formalen Anforderungen an die Gremienarbeit erfüllt die Stadt Waltrop überwiegend. Interessierten Bürgerinnen und Bürger stellt die Stadt die mandatsbezogenen Informationen nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz auf der Internetseite der Stadt bereit. Zum Zeitpunkt der Prüfung waren diese noch nicht vollständig, deshalb sollte die Stadt die Auskünfte vervollständigen und aktuell halten.

Die Stadt Waltrop bildet bei den Aufwendungen für die Gremienarbeit einen unterdurchschnittlichen Wert ab.

Die Stadt Waltrop erstattet den Verdienstausfall sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag. Dadurch fördert sie aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Stadt Waltrop setzt die Digitalisierung in der Gremienarbeit ein. Seit der Wahlperiode 2025 bis 2030 arbeiten alle Gremienmitglieder papierlos. Zurzeit fehlt es noch an den technischen Vorkehrungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen in Notfallsituationen. Die Stadt sollte sich weiter mit den Herausforderungen digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen.

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 Waltrop. 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, Gruppen 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 Waltrop abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Waltrop 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**

Die Stadt Waltrop und der Stadtrat haben von der Möglichkeit der weiteren Reduzierung der Vertretungskörperschaft keinen Gebrauch gemacht. Die Gremienstruktur hat die Stadt angepasst und einen weiteren Fachausschuss eingerichtet.

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

Grundzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	36	32	38	42	48	62	87
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	7	16	87
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	87
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	15	5	47	60	81	212	86
Sachkundige EW*	27	0	0	9	17	85	87
Fraktionen	7	3	5	6	6	8	87
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	87
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	87
Freiwillige Fachausschüsse	4	2	5	6	8	11	87
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	4	18	86
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	87

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Gremienstruktur der Stadt Waltrop ist im interkommunalen Vergleich unauffällig. Allerdings hat die Stadt mehr Fraktionen und sachkundige Einwohner als der Durchschnitt der Vergleichsstädte. Die Bildung von Ausschüssen orientiert sich in Waltrop an der Verwaltungsgliederung der Stadt.

Gemäß § 2 der Zuständigkeitsordnung hat die Stadt Waltrop die Aufgaben des Finanzausschusses auf den Hauptausschuss übertragen.

Der § 3 KWahlIG NRW beschreibt die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Außerdem können Kommunen und Kreise die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Dabei dürfen Kommunen und Kreise die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertretern im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Waltrop	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	53 von 86
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	54 von 86
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	78 von 86

Die Verwaltung der Stadt Waltrop sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie hat den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst. Den Ausschuss für „öffentliche Ordnung und Bürgerservice“ hat die Stadt neu eingerichtet. Nach der Kommunalwahl 2025 hat die Stadt Waltrop den Ausschuss nicht mehr eingerichtet. Die Aufgaben sind dem Haupt und Finanzausschuss zugeordnet worden.

In der Stadt Waltrop sind die Zuständigkeiten der Fachausschüsse in der Zuständigkeitsordnung vom 25. Februar 2021 geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Waltrop 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 im Rat bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	2	0	0	4	6	10	86

Der Stadtrat wurde nicht durch Beschluss vor der letzten Kommunalwahl verkleinert. Die Stadt Waltrop macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft keinen Gebrauch. Die Stadt Waltrop hat vor Jahren eine Reduzierung der Ratsmitglieder vorgenommen. Seit der Kommunalwahl 2025 hat der Rat 38 Mitglieder inklusiv zwei Überhangsmandate.

→ Empfehlung

Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.

Der Stadtrat kann die gesetzliche Möglichkeit nutzen, durch eine Satzung vor der nächsten Kommunalwahl die Vertretungskörperschaft zu verkleinern.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Waltrop weist im interkommunalen Vergleich eine unterdurchschnittliche Zahl an Sitzungsterminen aus. Dagegen ist die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern im Mehrjahresverlauf überdurchschnittlich.

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.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

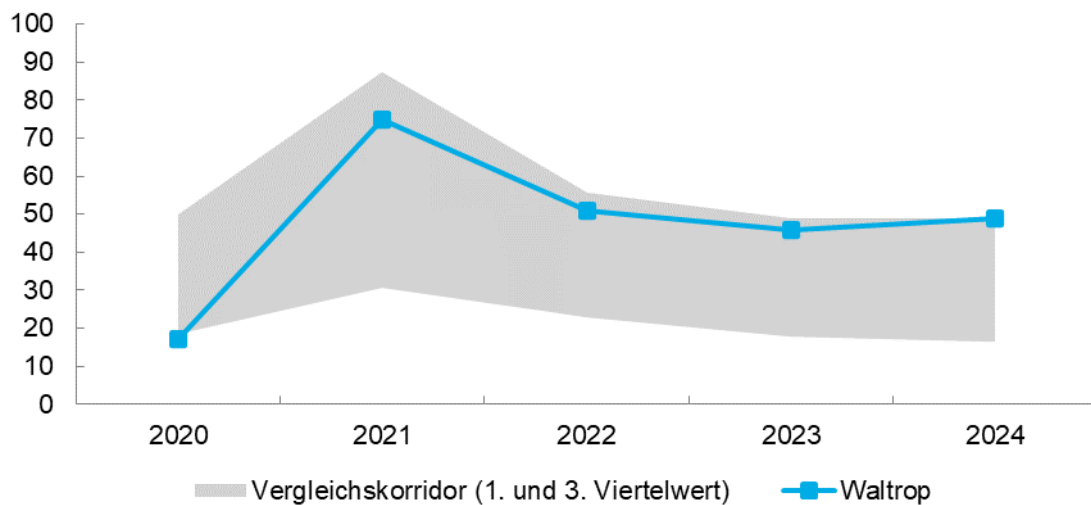
Grundzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	238	33	116	186	296	915	81
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	5	0	13	20	39	135	81
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	72
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	72
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	72
Anregungen und Beschwerden	3	0	8	18	42	269	81

In der Stadt Waltrop sieht die Geschäftsordnung ein Antragsrecht für jedes Ratsmitglied vor. Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden hat die Stadt Waltrop im § 7 der Hauptsatzung 19. Dezember 2025 beschrieben. Demnach hat der Rat der Stadt Waltrop den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt.

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

Die gpaNRW betrachtet die Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Anträge von Fraktionen 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. Die Zahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern ist in Waltrop überdurchschnittlich.

Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

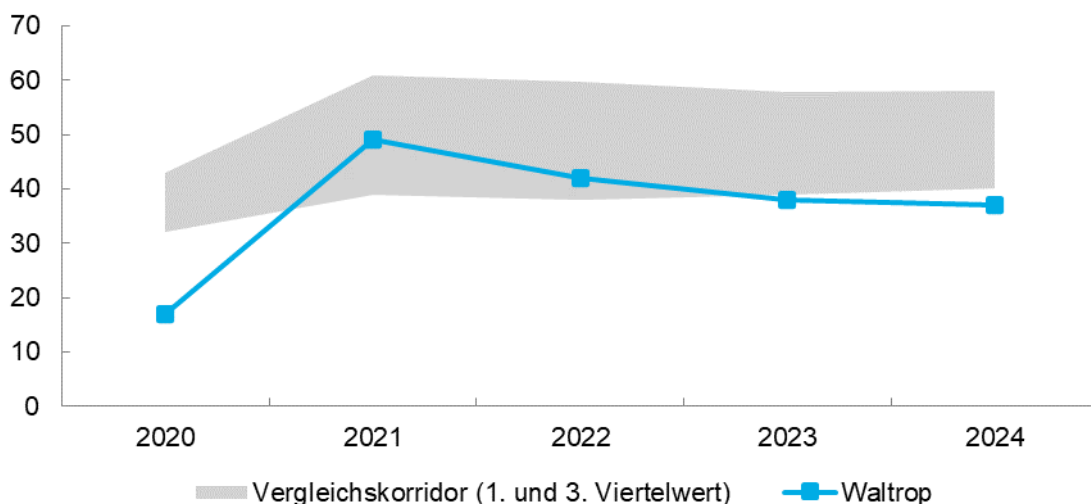
Sitzungstermine Stadt Waltrop in den Jahren 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
17	49	42	38	37

Die Sitzungsintensität in der Stadt Waltrop ist seit dem Jahr 2021 rückläufig. Aufgrund der Covid19-Pandemie fanden im Jahr 2020 nur wenige Sitzungen statt.

Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



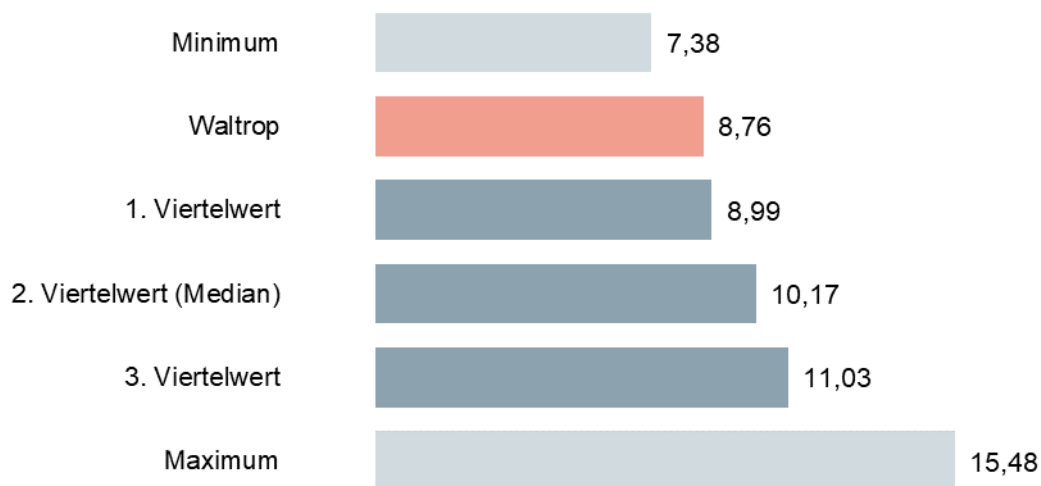
Gemäß § 47 Abs. 1 GO NRW soll der Rat, so oft es die Geschäftslage erfordert, tagen. Jedoch soll der Rat wenigstens alle zwei Monate einberufen werden. Die Ausschüsse sollen je nach Tagesordnung entsprechend häufig tagen. Die Gremien sollten nicht zu häufig tagen, wenn die Tagesordnungspunkte dies nicht erfordern.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

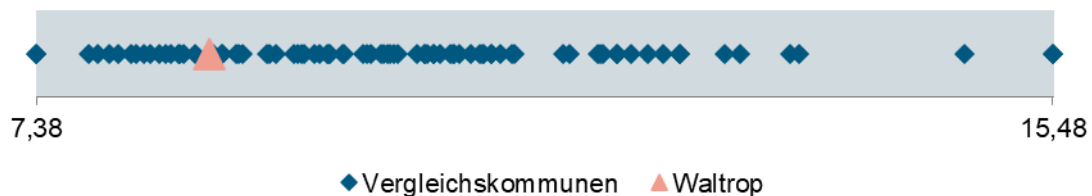
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahIG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Waltrop sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 84 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 KWahlIG 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).

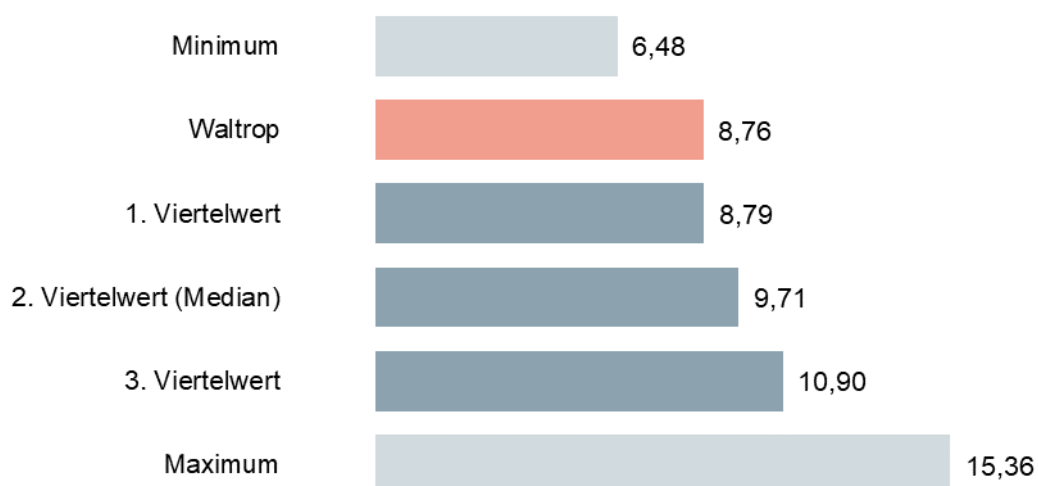
→ Die Stadt Waltrop erfüllt die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigung.

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

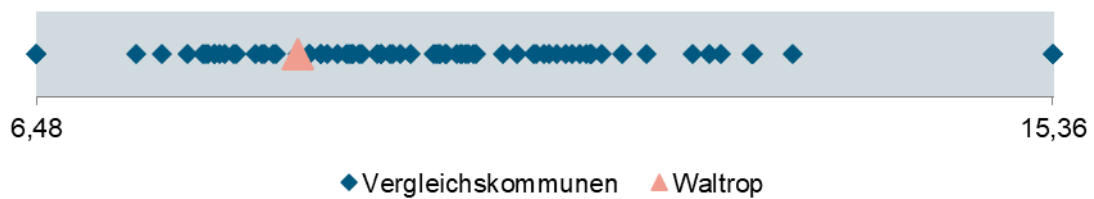
- die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 74 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Waltrop hat für die Gremienarbeit 256.519 Euro im Jahr 2024 verausgabt. Davon entfallen auf die Aufwandsentschädigung der Ratsmitglieder 252.449 Euro. Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,62	4,92	8,06	8,91	9,69	13,94	84
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,06	0,00	0,34	0,65	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,08	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	76
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	1,96	78

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

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	53 von 86
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	33 von 86
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	86 von 86

Die Stadt Waltrop hat sich wie über die Hälfte der bisher geprüften Städte dazu entschieden eine Monatspauschale für die gewählten Gremienmitglieder anzuwenden.

Die Stadt Waltrop hat in ihrer Hauptsatzung § 10 Abs. 3 die Höchstzahl von 20 abzurechnenden Fraktionssitzungen aufgenommen.

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.

→ Die Stadt Waltrop erfüllt die Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder.

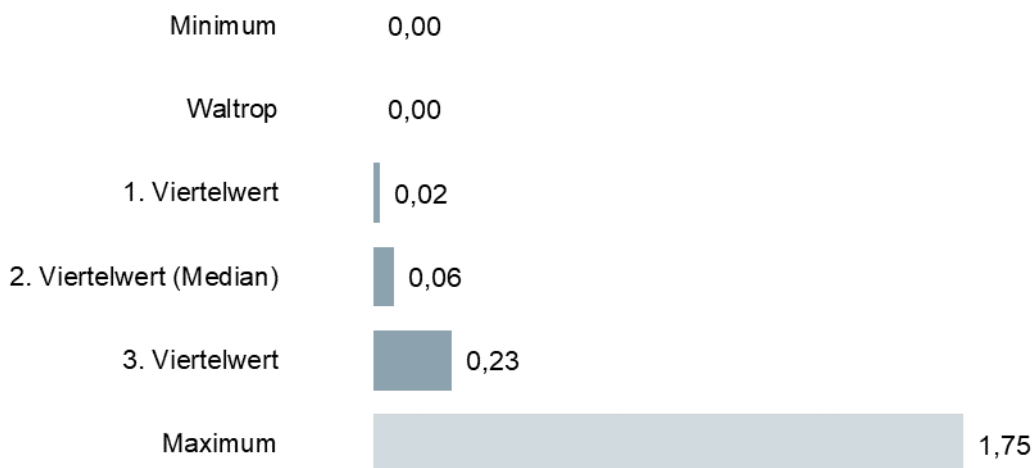
Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie

- *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*

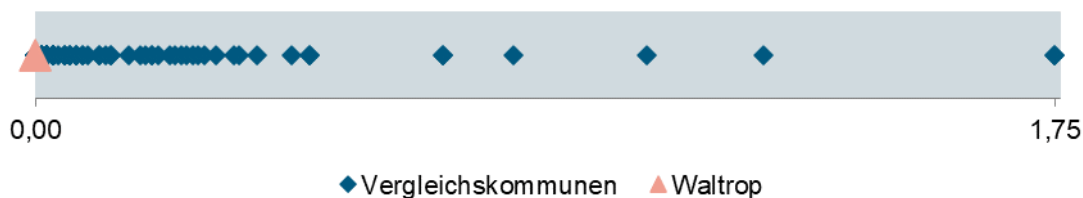
- einen Höchstsatz des Verdienstausfalls (max. entsprechend der EntschVO NRW) festlegen.

Die **Stadt Waltrop** hat lediglich im Jahr 2023 Reisekosten in Höhe von 43,90 Euro erstattet. Die folgenden einwohnerbezogenen Aufwendungen für Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW sind für Waltrop nur zu Information.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 76 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,01	0,05	0,17	1,54	80

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,23	79
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	77

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	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	85 von 86
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 86
Höchstsatz Verdienstausschlag	Ja	64 von 86
Regelung Haushaltsentschädigung	Ja	80 von 86
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	80 von 86
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	48 von 86

Die Stadt Waltrop hat eine Regelung zum Verdienstausschlag getroffen. Gemäß § 10 der Hauptsatzung vom 06. April 2025 gilt der jeweils aktuell gesetzliche Mindestlohn. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausschlages durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung. Diese Regelung hat die Stadt Waltrop in der Hauptsatzung übernommen.

Die Mitglieder der kommunalen Vertretungen haben nach § 45 GO NRW Anspruch auf Fahrkosten. Eine Kommune kann alternativ ein ÖPNV-Ticket stellen oder weiterreichende Regelungen treffen wie zum Beispiel ein kostenloses Parkticket. Eine solche Vorgabe kann die Kommune in die Hauptsatzung aufnehmen²². Eine Fahrkostenerstattung hat die Stadt Waltrop nicht in der Hauptsatzung geregelt. Allerdings erstattet die Stadt Waltrop diese auf Antrag. Die Fahrkostenerstattung regelt der § 8 der EntschVO NRW. Demnach ist bei der Ermittlung höchstens auf die Kosten der Fahrt von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und zurück abzustellen. Die

²² Kleerbaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO, S. 740

Stadt Waltrop erstattet gemäß der Hauptsatzung gemäß § 11 die Geltendmachung von Pflege- und Betreuungskosten.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen 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 Vertretung“²³ 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 Vertretung“ definiert folgende Mindeststandards für die Zuwendungen an Fraktionen:

Räume: Die Verwaltung muss den Fraktionen angemessene Büro- und Sitzungsräume zur Verfügung stellen oder finanzieren. Dies umfasst einen Büroraum mit Ausstattung und Archivierungsmöglichkeiten sowie einen geeigneten Sitzungsraum mit Sanitäreinrichtungen. 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.

Grundausstattung 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.

²³ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

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.

→ **Feststellung**

Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Waltrop entsprechen der gültigen Rechtslage
Eine regelmäßige Bedarfsermittlung führt die Stadt nicht durch.

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

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen 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 Waltrop** gibt es im Jahr 2024 sieben Fraktionen und ein Einzelratsmitglied. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

In der Stadt Waltrop erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 1.500 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen jährlich 850 Euro je Fraktionsmitglied.

In der Stadt Waltrop entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen der oben beschriebenen Erlasslage.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich dar. Die gpaNRW hat für den interkommunalen Vergleich die überwiegend gewählte

Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt. Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich stellen wir den Gesamtwert für das Jahr 2024 dar.

Verteilung der Fraktionszuwendungen 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	1.500	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	850	13,00	156	300	480	1.800	84

Ergänzend stellt die gpaNRW die aus dem Erlass geforderten Mindeststandards dar:

Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass²⁴ 2024

Anforderungen	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Teilweise	63 von 66
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	58 von 66
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	64 von 66
Sachmittel Büroausstattung	Ja	66 von 66
Print- und Onlinemedien	Ja	66 von 66
Mitgliedschaften	Ja	66 von 66
Beratungsleistungen	Ja	64 von 67

Die Stadt Waltrop erfüllt die Mindeststandards des Erlasses überwiegend. Den Fraktionen stehen für Sitzungen Besprechungsräume zur Verfügung. Kleine Räume können die Fraktionen ebenfalls nutzen. Auch der Ratssaal kann bei Bedarf genutzt werden.

Kann eine Stadt den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

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

²⁴ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	36 von 85
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	83 von 85
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	80 von 85
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	74 von 85
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	80 von 85

Die Stadt Waltrop führt keine regelmäßige Bedarfsermittlung bzgl. der Fraktionszuwendungen durch. Allerdings passt die Stadt nach Auskunft der Verwaltung die Fraktionszuwendungen jährlich an den Mittelwert aus den Preis-, und Lohnindizes an. Auch eine Rückforderung von Fraktionszuwendungen setzt die Verwaltung der Stadt um.

→ Empfehlung

Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen und dokumentieren.

Die Nachweise und Erklärungen zur Mittelverwendung der Fraktionen werden gegenüber der Verwaltung und dem Hauptverwaltungsbeamten eingereicht. Eine Erklärung der Fraktionsvorsitzenden, dass die Mittel entsprechend der geltenden Bestimmungen (Fraktionserlass) ordnungsgemäß verwendet werden, wird eingeholt.

Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigefügt. 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 Zulassungsverfahren²⁵.

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 Waltrop arbeitet im Bereich der Gremienarbeit noch nicht vollständig digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.

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.*
- *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).*

²⁵ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	86 von 86
Interner Vorlagenworkflow	Nein	58 von 86
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	86 von 86
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	86 von 86
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	54 von 86
Papierlose Gremienarbeit	Ja	79 von 86
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	28 von 86
Moderne Sitzungstechnik	Ja	73 von 86
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 86
Leistungsstarkes WLAN	Ja	84 von 86
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 86
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 71
oRats-TV (audiovisuell)	Ja	10 von 71

Die Stadt Waltrop nutzt ein Ratsinformationssystem, welches endgerätefähig und über die Homepage der Stadt einsehbar ist. Kostenfreie Endgeräte stellt die Verwaltung den Gremienmitgliedern nicht zur Verfügung. Allerdings erhalten die Fraktionen einen Zuschuss von 300 Euro pro Wahlperiode für Endgeräte.

Obwohl die Stadt Waltrop auf papierlose Gremienarbeit umgestellt hat, bevorzugen einzelne Gremienmitglieder dennoch Unterlagen in Papierform. Andere Kommunen machen positive Erfahrungen damit, dass alle Gremienmitglieder vollständig auf eine digitale Arbeitsweise umgestiegen sind. Dies führt zu einer Entlastung der Verwaltung, da der zusätzliche Aufwand für Ladungsfristen in Papierform entfällt. Nach Auskunft der Stadt Waltrop nutzen seit der Wahlperiode 2025 bis 2030 alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit.

Ein interner Vorlagenworkflow besteht derzeit in Waltrop noch nicht. Ein solcher Vorlagenworkflow im Ratsinformationssystem trägt dazu bei, die Effizienz und Transparenz in der kommunalen Verwaltung zu erhöhen und die Qualität der Entscheidungen im Rat zu verbessern. Außerdem verkürzen sich Laufwege und das „Suchen“ nach Vorlagen kurz vor Ladungsfrist entfällt.

KI-Transkription in der Ratsarbeit bezieht sich auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zur automatischen Umwandlung von gesprochenem Wort in schriftlichen Text. Möglich ist die automatisierte Protokollierung bei Sitzungen von Rat, Ausschüssen oder anderen öffentlichen Veranstaltungen. Die Protokollierung der Beratungen und Beschlüsse erfolgt in Echtzeit. Dies erleichtert die Dokumentation und sorgt dafür, dass alle relevanten Informationen erfasst werden. Durch den Einsatz von KI zur Transkription können die Mitarbeitenden der Verwaltung entlastet werden, da sie nicht manuell Protokolle erstellen müssen.

Die technischen Vorkehrungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen gemäß § 47a GO NRW i.V.m. § 58a GO NRW hat die Stadt noch nicht getroffen. Um im Bedarfsfall vorbereitet zu sein, sollte die Stadt Waltrop die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in kritischen Notfalllagen über einen längeren Zeitraum hinweg sicherstellen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zur Digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren. Die Stadt Waltrop hat in der Hauptsatzung § 5 a Regelungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Sitzungen in besonderen Ausnahmefällen aufgenommen. Die technischen Möglichkeiten zur Umsetzung sind in Prüfung.

→ **Empfehlung**

Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Waltrop mit den technischen 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.

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden auf der Internetseite der Stadt Waltrop. Allerdings sind die Auskünfte nicht vollständig.

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 dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Waltrop	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	83 von 85

Die Stadt Waltrop veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf der Internetseite der Stadt Waltrop. Allerdings sind die Auskünfte nicht vollständig für alle Mandatsträger vorhanden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte auf Ihrer Internetseite die Auskunft der Mandatsträger vervollständigen.

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	Die Stadt Waltrop und der Stadtrat haben von der Möglichkeit der weiteren Reduzierung der Vertretungskörperschaft keinen Gebrauch gemacht. Die Gremienstruktur hat die Stadt angepasst und einen weiteren Fachausschuss eingerichtet.	79	E1	Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.	81
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Waltrop entsprechen der gültigen Rechtslage Eine regelmäßige Bedarfsermittlung führt die Stadt nicht durch.	92	E2	Die Stadt Waltrop sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen und dokumentieren.	94
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F3	Die Stadt Waltrop arbeitet im Bereich der Gremienarbeit noch nicht vollständig digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	95	E3	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Waltrop mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen.	97
Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW					
F4	Die Stadt Waltrop veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden auf der Internetseite der Stadt Waltrop. Allerdings sind die Auskünfte nicht vollständig.	97	E4	Die Stadt Waltrop sollte auf Ihrer Internetseite die Auskunft der Mandatsträger vervollständigen.	98

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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 Waltrop verfügt über wesentliche Informationen zu ihren **Personalressourcen** und den **Arbeitsprozessen** in den Bereichen Personal, Organisation und Informationstechnologie (IT). Es fehlen jedoch in Teilen noch verbindliche, schriftlich fixierte und strategisch ausgerichtete Vorgaben, die eine ganzheitliche Bedarfsplanung, Prozessoptimierungen und eine vorausschauende Steuerung ermöglichen sowie die zielgerichtete Weiterentwicklung unterstützen. Die Stadt befindet sich aber bereits in einem Prozess der Aufarbeitung dieser Steuerungsaspekte.

Die **Altersstruktur** der Beschäftigten birgt besondere Risiken aufgrund des festzustellenden hohen Altersdurchschnitts der Mitarbeitenden. Es drohen Wissensverluste, wenn es der Stadt in den nächsten zehn bis zwölf Jahren nicht gelingt, für adäquate Nachbesetzungen zu sorgen oder die Stellenvakanzen bspw. auch über **interkommunale Kooperationen** zu kompensieren. Die Risiken könnten sich durch nicht vorhersehbare Fluktuationen (Arbeitgeber-/Dienststellenwechsel, o. a.) noch weiter verschärfen.

Die Stadt Waltrop beabsichtigt, die **Stellenplanung** sach- und bedarfsgerecht fortzuschreiben. Wobei aber die Stellenbesetzungsquote 2024 eine größere Differenz in der Stellenplanung zwischen Soll- und Ist-Stellen zeigt. Im Fall planbare Fluktuationen beabsichtigt sie, für rechtzeitige Nachbesetzungen zu sorgen. Dazu erweiterte sie bspw. die Bandbreite der angebotenen Ausbildungsmöglichkeiten und ermöglicht auch Quereinsteigern den beruflichen Einstieg. Ihr Engagement in der Gesundheitsfürsorge ist ein Beispiel, um als attraktive Arbeitgeberin am Arbeitsmarkt aufzutreten.

Personalwirtschaftlich ordnet sie sich nach Maßgabe der analysierten **Personalquote 2** und weiterer Stellenvergleiche z. B. für Personal und Organisation im Viertel der Kommunen, mit dem geringsten eigenen Personaleinsatz in die interkommunalen Vergleiche ein. Gegenüber

den Prüfergebnissen 2013²⁶ zeigen sich entgegen der Entwicklungen bei vielen Vergleichskommunen nur geringe Zuwächse hinsichtlich der städtischen Stellenausstattung.

Die bezogen auf den eigenen Personaleinsatz vergleichsweise niedrigen Stellenanteile sind mit Blick auf die zuvor thematisierten noch fehlenden schriftlichen Strategievorgaben zu berücksichtigen. Auch die bereits in Planung befindlichen Aspekte können teilweise mangels vorhandener Personalressourcen nicht immer zeitnah umgesetzt werden. Insoweit ist auch die Unterstützung von Dritten beispielsweise im Wege einer interkommunalen Zusammenarbeit ein Weg, um die eigene Handlungs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Das **IT-Management** ist in Waltrop maßgeblich von der Kooperation mit der Gemeinsamen Kommunalen Datenzentrale Recklinghausen (GKD) beeinflusst. Auch aus diesem Grund verzichtete sie bislang im Hinblick auf ihre **IT-technische Entwicklung** und ihre **Digitalisierungsansätze** auf eine Reihe eigener formeller strategischer Festlegungen.

Die digitale Transformation der Stadt Waltrop ist trotzdem bereits relativ weit vorangeschritten. Der Gesamterfüllungsgrad zum **Digitalisierungsniveau** ordnet sich bereits leicht überdurchschnittliche im interkommunalen Vergleich ein. Wenngleich noch Handlungsmöglichkeiten wie bspw. eine vollständig medienbruchfreie Sachbearbeitung in den Aufgabenfeldern **Eingangsbuchhaltung, Gewerbe- und Hundeanmeldung, Wohngeldbeantragung** bestehen. Das interne **Urlaubsantragsverfahren** ist bereits gut umgesetzt.

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

²⁶ Die zuvor letzte Ermittlung von Personalquoten führte die gpaNRW in Waltrop im Jahr 2015 durch. Vergleichsjahr war dabei das Jahr 2013.

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 vorgeannten 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,

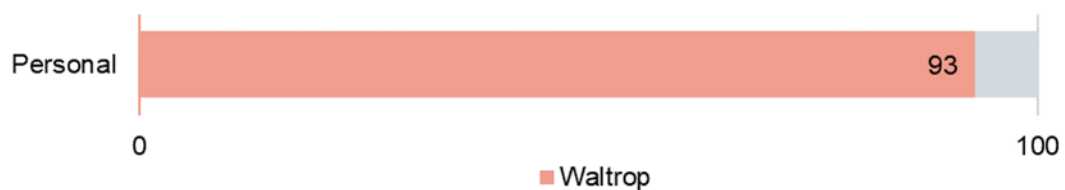
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,
- individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen plant und umsetzt,
- Talente für Schlüsselpositionen 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 Waltrop** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

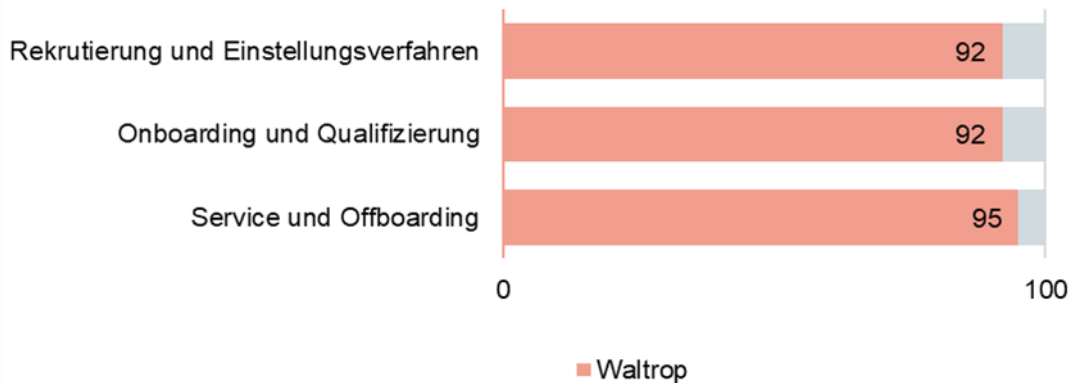


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 88 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 weiter zu optimieren.

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

→ Feststellung

Zur Unterstützung der eigenen Personalplanung arbeitet die Stadt Waltrop kontinuierlich mit mittel- bis langfristigen Fluktuationsanalysen. Das Ausbildungsengagement geht inzwischen über die klassischen Verwaltungsberufe hinaus. Auf interkommunale Zusammenarbeit zur Unterstützung der eigenen Personalverwaltung verzichtet sie.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads bei 92 Prozent ein. Dies entspricht dem Median.

Aufgrund des auch verwaltungsintern bekannten hohen Altersdurchschnitts der Bediensteten wertet die Stadt kontinuierlich in mittel- bis langfristiger Ausrichtung ihre absehbare **Altersfluktuation** aus. Sie versucht aufgrund der gewonnenen Erfahrungswerte dabei soweit möglich auch weitere Fluktuationsgründe zu prognostizieren.

Weil Nachwuchskräfte benötigt werden, bildet sie aktiv aus. Das **Ausbildungsspektrum** beschränkt sich nicht nur auf die klassischen Verwaltungsberufe. Sie bildet bspw. auch in anderen Fach- und technischen Berufen aus (Bachelor of Arts (Soziale Arbeit), Veranstaltungskaufmann/-frau, Fachkraft für Veranstaltungstechnik) sowie zudem in den Bereichen Feuerwehr und Rettungsdienst.

Aufgrund des landesweit zunehmenden Fachkräftemangels stellt die Stadt Waltrop inzwischen auch **fachfremde Arbeitskräfte/Quereinsteiger** ein.

Sie offeriert den Bewerbern und Bewerberinnen in den Stellenausschreibungen besondere **Attraktivitätsfaktoren**. Geplant ist, diese Offerten im Zuge der Überarbeitung ihrer Internetpräsentation noch weiter zu standardisieren, um Personal anzuwerben.

Zur Unterstützung des eigenen Bewerbungsmanagements setzt die Stadt Waltrop eine Fachanwendung ein.

Sie arbeitet mit anderen Verwaltungen zur Personalgewinnung zusammen. Stellenausschreibungen veröffentlicht sie in einer kreisweit eingerichteten Stellenbörse.

Die Stadt Waltrop sieht aktuell auch keine Perspektiven für Projekte der **interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ)**, die die eigene Personalverwaltung unterstützen/entlasten könnten. Wo bei es aber in der Vergangenheit auch schon diesbezügliche Initiativen auf Kreisebene gab, die dann aber nicht realisiert wurden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte weiterhin die Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit prüfen, um bspw. die eigene Personalverwaltung zu unterstützen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- Die Stadt Waltrop bereitete zum Zeitpunkt der Prüfung strukturierte Verfahren zur Unterstützung der Onboardingprozesse und des Wissenstransfers sowie zur Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeitenden vor.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich mit 92 Prozent ein. Dies entspricht dem dritten Viertelwert. Der Median fällt mit 85 Prozent geringer aus.

Zum Zeitpunkt der Prüfung war die Stadt damit beschäftigt, ein Onboarding- und Wissenstransfersystem als strukturiertes Verfahren zur **Weitergabe des vorhandenen Wissens** an neue Mitarbeitende und auch im Einsatz befindliches Personal vorzubereiten.

Die Einrichtung von IT-Berechtigungen und die Bereitstellung der jeweils notwendigen Hard- und Softwareausstattung erfolgt je nach Bedarf in den Fach- und Aufgabenbereichen. Auch dafür entwickelte sie noch kein umfassendes strukturiertes Verfahren. Zur Begründung führt sie an, dass in den jeweiligen Aufgabenbereichen zum Teil auch voneinander abweichende Anforderungen zu berücksichtigen sind. Aber unabhängig davon erscheinen auch hier strukturierte Verfahrensvorgaben sinnvoll, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen. Eine entsprechende Checkliste könnte dabei immer auch unterschiedliche Optionen oder „wenn-dann-Beziehungen“ mit abbilden.

Individuelle **Entwicklungs- und Karriereperspektiven** kommuniziert die Stadt Waltrop noch nicht durchgängig mit allen Mitarbeitenden. Solche Gespräche führt sie zurzeit i. d. R. nur mit potenziellen zukünftigen Führungskräften oder bei Vorliegen besonderer Voraussetzungen (z. B. beruflicher Vorerfahrung). Bislang liegt die Verantwortung dazu eher in den

Fachbereichen. Es werden aber Feedbackgespräche angeboten, wofür Feedbackbögen zur Verfügung stehen.

Die Personalverwaltung arbeitet zudem zum Zeitpunkt der Prüfung auch bereits an der Entwicklung eines gezielten Fortbildungsmanagements für die Beschäftigten. Bereits seit Jahren ist eine Dienstvereinbarung über die Teilnahme am zweiten Verwaltungslehrgang in Kraft. Ebenfalls gab es bereits interne Workflows zur Anmeldung von Fortbildungen. Den individuellen Fortbildungsbedarfs stimmen die Mitarbeitenden und die Führungskräfte unmittelbar ab.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- Bereits vorhandene Richtlinien zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit sowie für das Gesundheitsmanagement stellen wichtige Beiträge zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit dar. Regelungen zum Offboarding sind geplant, um das Verfahren zu vereinheitlichen und die Prozesse ganzheitlich abzusichern.

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 Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Waltrop** ordnet sich im Vergleich mit 95 Prozent nochmals unmittelbar am dritten Viertelwert ein. Der Median liegt bei 86 Prozent.

Sie verfügt über Richtlinien/Verfahren zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit.

Zum **Gesundheitsmanagement** sind konkrete Regelungen und Maßnahmen festgelegt. Bis 2023 wertete die Stadt auf Anforderung der Politik auch die durchschnittlichen Krankheitstage der Beschäftigten aus. Zukünftig soll auf eine solche Auswertung verzichtet werden. Stattdessen beabsichtigt die Personalverwaltung, den politischen Gremien mit Hilfe eines Gesundheits- und eines Transparenzberichtes auch einen Überblick über Krankenstände und Präventionen zu geben.

Zum Themenbereich **Leitbild** implementiert die Stadt Waltrop derzeit ein Wertesystem angelehnt an das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Juhani Ilmarinen²⁷ u. a. Dieses Wertesystem soll durch die Führungskräfte vorgelebt zum Standard für alle Mitarbeitenden werden. Daneben beschreibt die Stadt zwei verfügbare Leitbilder: ein kreisweit aufgelegtes und ein eigenes neues Leitbild aus dem Jahr 2025. Damit legt die Stadt eine gute Grundlage für ihre Maßnahmenplanung.

Im Aufgabeninteresse, wie aber auch im Interesse der **Mitarbeiterzufriedenheit** setzt die Stadt flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle ein. Mobiles Arbeiten gehört seit 2022 zum Standard ihrer flexiblen Arbeitsmodelle. Dazu führte die Stadt im gleichen Jahr auch Rahmenarbeitszeiten ein und bietet familienfreundliche Teilzeitoptionen an.

²⁷ Der emeritierte Professor Juhani Ilmarinen hat seit den 1970er Jahren am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH) geforscht, das heute zur Universität Ostfinnland gehört. Das Konzept des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« soll es ermöglichen, die Balance zwischen Arbeitsanforderung und individueller bzw. kollektiver Leistung zu fördern und zu sichern. Es berücksichtigt aufbauend auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie der Kompetenz auch Werte, Einstellungen und Motivation sowie die Arbeit selbst, die Arbeitsumgebung und die Führung. Dabei wird auch der Einfluss des persönlichen Umfeldes wie Familie und regionaler Umgebung berücksichtigt.

Seit Mitte 2024 beschäftigt sich der Bereich zentrale Dienste im Interesse der Personalplanung und Personalverwaltung projektbezogen auch mit dem Human Resources Management²⁸.

Ein strukturiertes Verfahren zum **Offboarding** wird derzeit erarbeitet. Einzelaspekte, wie die Verabschiedung erfolgen standardisiert, waren aber nicht verschriftlicht. Wo möglich, findet eine Einarbeitung der Stellennachfolger und Stellennachfolgerinnen durch die ausscheidenden Be-
diensteten statt. So kann die Stadt das Risiko von Wissensverlusten verringern. Ein Laufzettel stellt die Rückgabe von städtischem Eigentum sicher. Austrittsgespräche werden mit den aus-
scheidenden Beschäftigten geführt. Aber auch diesbezüglich ist noch nichts konkret verschrift-
licht. Die geplanten Dokumentationen zum Offboarding werden auch leitfadenbasierte Austritts-
gespräche beinhalten. Die Stadt sollte das strukturierte Offboardingverfahren wie geplant zeit-
nah in Kraft setzen.

Aufgrund der Größe und Struktur der Stadtverwaltung sowie der sich daraus ergebenden per-
sönlichen Kontakte zwischen der IT-Administration und den Facheinheiten wurde zuvor ein
strukturiertes Verfahren zur Löschung von **IT-Berechtigungen** nicht für nötig erachtet. Im Zuge
der Prüfung erließ die Stadt Waltrop hierzu ergänzend eine Dienstanweisung.

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 Verwaltungsmit-
arbeitenden 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 Dienstleis-
tungen 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 Ver-
waltungsziele auszurichten, ist dabei die Prozessgestaltung. Eine Standardisierung in den Pro-
zessen 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

²⁸ Human Resource Management (HRM), oder auf Deutsch Personalmanagement, befasst sich mit der strategischen Planung, Organisa-
tion und Verwaltung der menschlichen Ressourcen eines Unternehmens, um dessen Ziele zu erreichen und den Unternehmenserfolg
zu sichern.

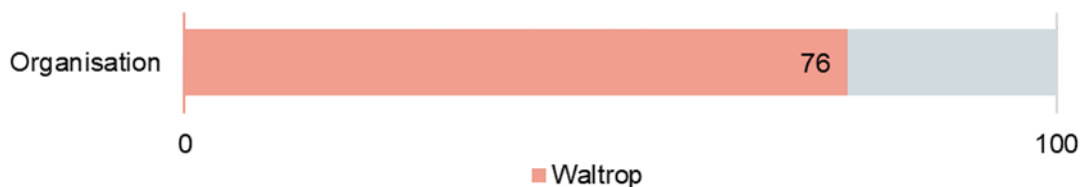
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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 Waltrop** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

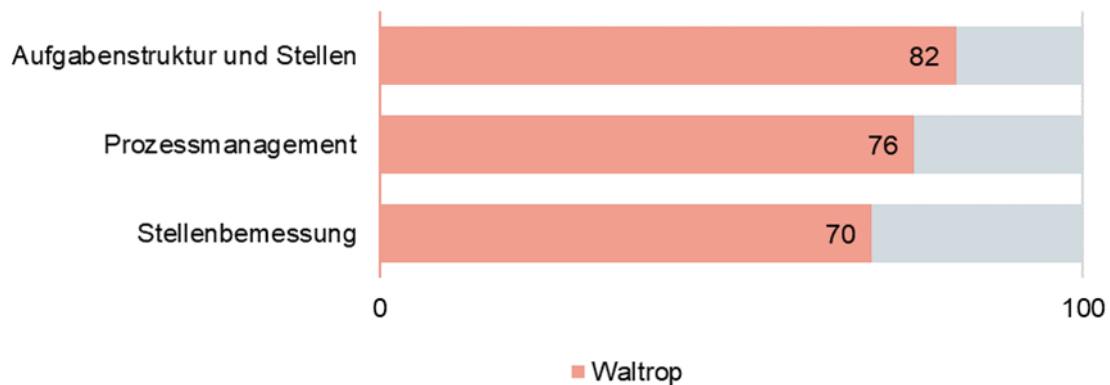


In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

- Die Stadt Waltrop ist dabei, ihr Aufgabenspektrum umfassend aufzunehmen und zu priorisieren. Zielvorgaben gibt es bereits für publikumsintensive Bereiche. Stellenbeschreibungen und -bewertungen sind für den überwiegenden Teil der Arbeitsplätze erarbeitet.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 82 Prozent unmittelbar am dritten Viertelwert ein. Der Median beträgt 74 Prozent.

Es sind noch nicht vollständig alle zu erledigenden Aufgaben systematisch nach Relevanz priorisiert. Bei der Erstellung des Geschäftsverteilungsplans nahm sie aber bereits kritische Betrachtungen zu Aufgaben und Stellen vor und legte **Aufgabenpriorisierungen** fest. Die Fachbereiche sind gehalten, auch weiter anlassbezogene aufgabenkritische Analysen vorzunehmen. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass Mitarbeitende ausscheiden. Formalisierte Vorgaben bestehen dazu noch nicht. Im Zuge der Entwicklung des geplanten strukturierten Offboardingkonzepts sollen entsprechende Regelungen mit festgeschrieben werden.

Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität sind in publikumsintensiven Aufgabenbereichen schon gesetzt, wenn auch ebenfalls noch nicht formalisiert.

Anforderungsprofile ergeben sich aus den Stellenbeschreibungen. Für ca. 80 Prozent der Arbeitsplätze liegen diese inzwischen vor.

Im Fall neuer oder neu zu besetzender Stellen sowie wenn sich Tätigkeitszuschnitte verändern, erarbeitet die Stadt Waltrop generell zudem auch aktualisierte Stellenbewertungen. Ziel ist

darüber hinaus, dass die eingesetzte Stellenbewertungskommission sukzessiv auch alle weiteren Stellen bewertet. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Das Prozessmanagement der Stadt Waltrop bietet eine gute, aber zugleich weiter ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Waltrop schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht vollständig aus.

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 (BPMN²⁹ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 76 Prozent knapp über dem dritten Viertelwert von 75 Prozent ein. Der Median beträgt 65 Prozent.

Das **Prozessmanagement** obliegt zentral dem Organisationsbereich. Die Aufgabe ist in der maßgeblichen Stellenbeschreibung verankert. Erforderliche Stellenanteile für **Prozessaufnahmen und -analysen** sind noch nicht bemessen. Ebenso fehlen konkrete Zielbeschreibungen für die Prozessaufnahmen. Das Engagement der Stadt Waltrop zielt aber bereits auf Optimierungen und Effizienzverbesserungen.

Verbindliche formalisierte Vorgaben für Prozessaufnahmen hat die Stadt ebenfalls noch nicht festgeschrieben. Ein Teil der Verwaltungsprozesse ist dennoch bereits zentral erfasst. Vorrangig werden Aufgabenbereiche untersucht, in denen Arbeitsabläufe nicht funktionieren oder Probleme bekannt werden. Die Priorisierungen liegen zunächst in Aufgabenfeldern mit Außenwirkung.

Die Stadt Waltrop nimmt die Prozesse in solchen Fällen detailliert auf. Wobei dazu aber keine Fachanwendung zur Verfügung steht. Sie nutzt auch keine standardisierte Modellierungssprache. Die Stadt dokumentiert ihre Prozessaufnahmen in ihrer Standard-Office-Software.

Die IT-Administration wird systematisch in die Prozessanalysen mit einbezogen. Die jeweiligen betroffenen Fachbereiche haben Zugriff auf die dokumentierten Prozesse.

Für die Entwicklung eines prozessorientierten Blickes auf Verwaltungsvorgänge bilden externe Prozessbibliotheken für die Stadtverwaltung eine Basis und Orientierung. Bei Bedarf greift sie auch auf externe Unterstützung zurück. Als Projektbeispiel führt die Stadt den Neubau der Feuer- und Rettungswache an. Im Zuge interkommunaler Zusammenarbeit teilt sie bei Bedarf auch Informationen mit Partnerkommunen.

²⁹ Business Process Model and Notation.

Im Interesse der Prozessoptimierung misst die Stadt Waltrop die Wirkung ihrer Prozessmaßnahmen beispielsweise über Kennzahlen. Ebenso führt sie als Beispiel mit Blick auf bürgerintensive Aufgabenbereiche den Abgleich des Beschwerdeaufkommens an.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen. Ggf. sollte das Prozessmanagement auch mit einer geeigneten Fachanwendung unterstützt werden.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop führt bislang überwiegend anlassbezogene und nicht verwaltungsweite Stellenbemessungen durch. Dadurch geht sie das Risiko ein, mögliche Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 70 Prozent zwischen dem Median von 63 Prozent und dem dritten Viertelwert von 73 Prozent ein.

Sie überprüft noch nicht kontinuierlich verwaltungsweit, ob mit dem Personalbestand eine effektive Aufgabenerfüllung möglich ist. Wenn aber bspw. Überlastungsanzeigen oder wiederholte Beschwerden über einen Aufgabenbereich zugehen, analysiert die Stadt im Dialog mit der Facheinheit die Problemlage. Die Analysen zielen dann darauf, ob Optimierungen an den Arbeitsvorgängen Abhilfe schaffen können oder ob personelle Veränderungen notwendig erscheinen. Im Zuge der Überprüfungen wertet die Stadt bspw. Fallzahlen und die für die Fallzahlen maßgeblichen Grundlagendaten aus. Absehbare gesetzliche oder andere Änderungen plant sie in der Prozessanalyse mit ein.

Die Stadt Waltrop beteiligt die Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der Stellenbemessungen.

Die durchgeführten Stellenbemessungen dokumentiert der Organisationsbereich innerhalb der Zentralen Dienste in ihrer Standard-Office-Software. Darüber sind auch spätere Anpassungen schnell und fehlerfrei möglich. Formalisierte Vorgaben dazu existieren nicht. Es fehlen bislang auch schriftliche Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach einer abgeschlossenen Stellenbemessung. Das weitere Vorgehen wird im Anschluss einzelfallbezogen mit der Verwaltungsleitung und der jeweiligen Facheinheit abgestimmt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte alle noch fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und fortschreiben, um Überlastungsanzeigen möglichst zu vermeiden.

4.4.3 Informationstechnik

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

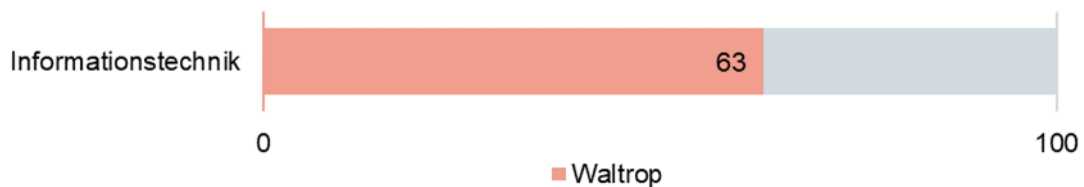
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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 Waltrop** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

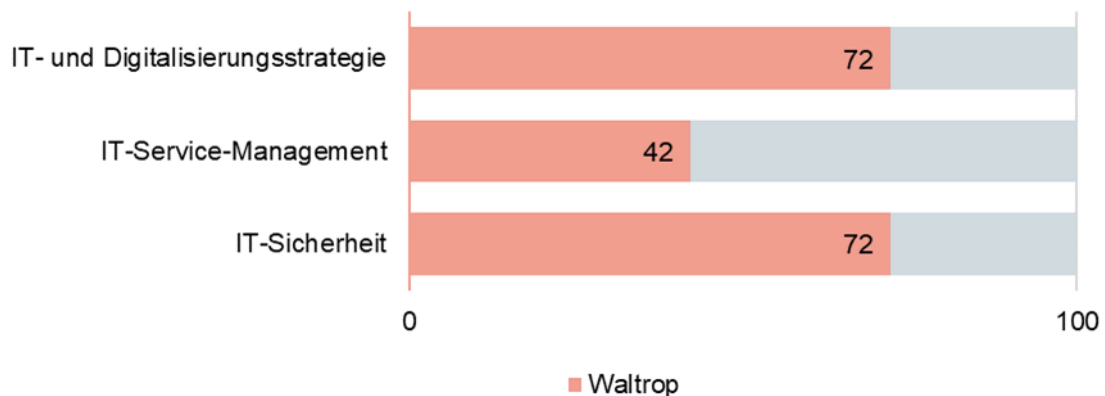


In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 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

- ➔ Die Stadt Waltrop richtete sich strategisch im Verlauf der Prüfung neu aus und erarbeitete sowohl eine allgemeine IT-Strategie, wie auch den Entwurf einer Dienstanweisung zur künftigen KI-Nutzung.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 72 Prozent exakt am Median ein.

Eine formelle **IT- und Digitalisierungsstrategie** wurde im Zeitverlauf der Prüfung erarbeitet. Auch auf den für die IT-Entwicklung zukunftssträchtigen Aspekt der **Künstlichen Intelligenz (KI)** war die Stadt zu Beginn der Prüfung in ihrer strategischen Ausrichtung noch nicht eingegangen.

Zwischenzeitlich erarbeitete sie aber auch dazu eine Dienstanweisung. Diesen Entwurf wird die Stadt kurzfristig in Kraft setzen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Die IT-Kooperation mit dem IT-Dienstleister beeinflusst wesentlich das städtische IT-Service-Management. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Betriebs fehlen noch.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 42 Prozent unter dem ersten Viertelwert von 53 Prozent ein. Der Median beträgt 70 Prozent.

Projektmanagement

Die Stadt Waltrop erließ bislang keine Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden. Dennoch beschreibt sie, dass sie im Fall mittel- bis langfristiger Projekte und der Beteiligung mehrerer Organisationseinheiten entsprechende Strukturen unter Zuhilfenahme des IT-Managements festlegt.

Nicht immer legt sie dabei mit den beteiligten Einheiten fest, welche Rahmenbedingungen vor Projektbeginn nachprüfbar zu definieren sind (Qualitätsstandards, Zeit, Ressourcen etc.).

Nur in Einzelfällen definiert sie den Prozess zur Überwachung des Projektfortschritts, womit dann bspw. die Berichterstattung und Anpassungen des Projektplans bei Bedarf in Verbindung stehen. In allen anderen Fällen geht sie somit das Risiko ein, nicht frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

Anforderungsmanagement

Der Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen ist nicht verbindlich geregelt. Support-Anforderungen gehen per E-Mail oder telefonisch zentral bei der IT ein und werden entsprechend der Relevanz für die Funktion des Rathauses abgearbeitet. Eine Dokumentation erfolgt nur im Einzelfall, in der Regel handelt es sich dann um komplexe Anfragen, bei denen die genaue Analyse einen Mehrwert für mögliche zukünftige ähnliche Anfragen bietet. Eine detaillierte Dokumentation aller Anforderungen würde aus Sicht der Stadt gemessen am Erkenntnisgewinn einen unverhältnismäßigen bürokratischen Aufwand darstellen.

Alle formulierten IT-Anforderungen werden dennoch zentral bewertet. Wobei aber wiederum keine Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen vorgegeben sind. Die Bewertungen erfolgen individuell auf Grundlage der in der IT bekannten Strukturen und Erfordernisse der Verwaltung. Dies birgt aber das Risiko, dass die Verwaltung aufgrund der fehlenden zentralen Steuerung ihre Ressourcen nicht zielorientiert einsetzt.

→ Empfehlung

Die Stadt Waltrop sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln und dabei Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.

Lizenzmanagement

Die Auswertung beschaffter Lizenzen ist ohne nennenswerten Rechercheaufwand möglich. Es liegen aber keine Übersichten über die tatsächlich genutzten Lizenzen vor. Eine zentrale Übersicht soll erstellt werden. Es ist damit zurzeit noch nicht sichergestellt, dass Informationen über nicht genutzte und nicht mehr benötigte Lizenzen zum IT-Management gelangen. Der Abgleich zwischen gekauften Lizenzen und tatsächlichen Installationen findet nur anlassbezogen statt. Damit ist die wirtschaftliche und anforderungsgerechte Nutzung von beschafften Lizenzen nicht sichergestellt.

Vertragsunterlagen und Informationen zu den Lizenzmodellen sollen an zentraler Stelle abrufbar sein, werden bislang aber nicht in einem Fachverfahren dokumentiert.

→ Empfehlung

Die Stadt Waltrop sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen.

Störungsmanagement

Die IT-Abteilung der Stadt Waltrop arbeitet nicht mit einem formalisierten Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen. Verwaltungsintern erfolgt der Support bei Störungen in Form des direkten Kontakts mit den Mitarbeitenden, in der Regel über das zentrale Mailpostfach der IT-Abteilung. In dringenden Fällen steht die IT auch telefonisch zur Verfügung.

Zudem betreut ein IT-Dienstleister die Mitgliedskommunen im Kreisgebiet. Dieser arbeitet in Bezug auf die von dort betreuten Verfahren/Anwendungen mit einem Ticketsystem. Bei dringlichen Themen ist auch telefonischer Kontakt möglich. Unterstützend dazu sind Service Level

Agreements (SLA) über Inhalt, Qualität und Geschwindigkeit (Reaktions- und Wiederherstellungszeiten) der Störungsbeseitigung zwischen der Stadt Waltrop und dem IT-Dienstleister vereinbart.

Zusätzlich dazu plant die Stadt Waltrop ein eigenes verwaltungsinternes Ticketsystem, das mehr Optionen zur Dokumentation und Auswertung von Anfragen bietet.

Die verwaltungsinternen Störungen werden zurzeit zwar dokumentiert, aber nicht klassifiziert. Die Stadt wertet nicht alle gemeldeten Störfälle detailliert aus, soweit es sich nicht um außergewöhnliche oder besonders weitreichende oder tiefgreifende Störungen handelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte zur Absicherung des IT-Betriebs den IT-Support auch im Hinblick auf die Störungsbeseitigung weiter ausbauen und zur Unterstützung dazu erforderliche formale Rahmenvorgaben definieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop arbeitet daran, den uneingeschränkten IT-Betrieb auch mit Blick auf eine zunehmend angespannte Sicherheitslage in diesem Sektor sicher zu stellen. Hierzu sind insbesondere die Themen Netzwerksegmentierung, Cyberversicherung und die Unterstützung durch auf entsprechende Themen spezialisierte Dienstleister zu nennen.

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 Waltrop** ordnet sich im Vergleich dieses Teilerfüllungsgrads mit 72 Prozent über dem Median von 58 Prozent ein. Der dritte Viertelwert liegt bei 74 Prozent.

Zur mobilen Nutzung gab die Stadt Waltrop noch keine Dienstlaptops aus. Gleichwohl existiert eine formelle Regelung zur Nutzung mobiler Endgeräte, bspw. für Mobiltelefone. Während der Prüfung bereitete die Stadt eine Dienstanweisung vor, die Regelungen zur Nutzung mobiler Geräte, wie auch zur Nutzung allgemeiner Clients beinhalten wird.

Eine formelle Leitlinie zur Informationssicherheit liegt noch nicht vor. Die Stadt Waltrop bereitete aber mit dem IT-Dienstleister ein IT-Sicherheitskonzept vor.

Auch eine Übersicht über Verfügbarkeitsanforderungen ist noch nicht erstellt worden.

Im Krisenmanagement der Stadt Waltrop sind potenzielle Notfallsituationen identifiziert und definiert. Diese Notfallsituationen probt die Stadt wiederkehrend unter Beteiligung der IT-Administration. Dazu sind die Kapazitätsanforderungen der IT-Anwendungen dokumentiert. In einem Wiederanlaufplan ist definiert, welche Verfahren über den Grundstock an Anwendungen hinaus verfügbar sein müssen.

Darüber hinaus sind geregelt:

- alle Rollen der Verantwortlichen für Notfallsituationen,
- der Alarmierungsplan,
- der Ersatzbeschaffungsplan und
- räumliche Ausweichmöglichkeiten.

Ein Wiederanlaufplan wird erstellt. Ein Datensicherungsplan ist noch nicht verfügbar.

Im Sachzusammenhang ist im Übrigen auch auf den weiteren Prüfbericht zum Kommunalen Krisenmanagement zu verweisen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte die zu weiten Teilen bereits in Vorbereitung befindlichen Aspekte (IT- Sicherheitskonzept, Übersicht über Verfügbarkeitsanforderungen, Wiederanlaufplan, Datensicherungsplan oder Netzwerksicherheit) weiter prioritär aufarbeiten.

Informationen zur IT-Sicherheit und über Sicherheitsrisiken sind grundsätzlich sensibel zu behandeln. Die hier in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse geben nur einen verkürzten Überblick, der auch öffentlich dargelegt werden darf.

Detailliertere Ergebnisse und Hinweise zur IT-Sicherheit erarbeitete die gpaNRW im Prüfungsverlauf mit den IT-Verantwortlichen der Stadt Waltrop an anderer Stelle. Die Prüfungsergebnisse dazu dürfen im Interesse der IT-Sicherheit hier nicht veröffentlicht werden. Sie sind aber mit der Verwaltung kommuniziert und stehen dort zur Verfügung.

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**

Aus dem Stellenplan ist aufgrund der vorliegenden Differenz zwischen Plan- und Ist-Stellen eine niedrige Stellenbesetzungsquote abzulesen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Waltrop birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten zehn bis zwölf Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die quantitative eigene Personalausstattung stellt sich vergleichsweise niedrig dar.

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 gesampersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Waltrop** 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 beigefügt (siehe Kapitel 4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten).

Personalquoten 2024

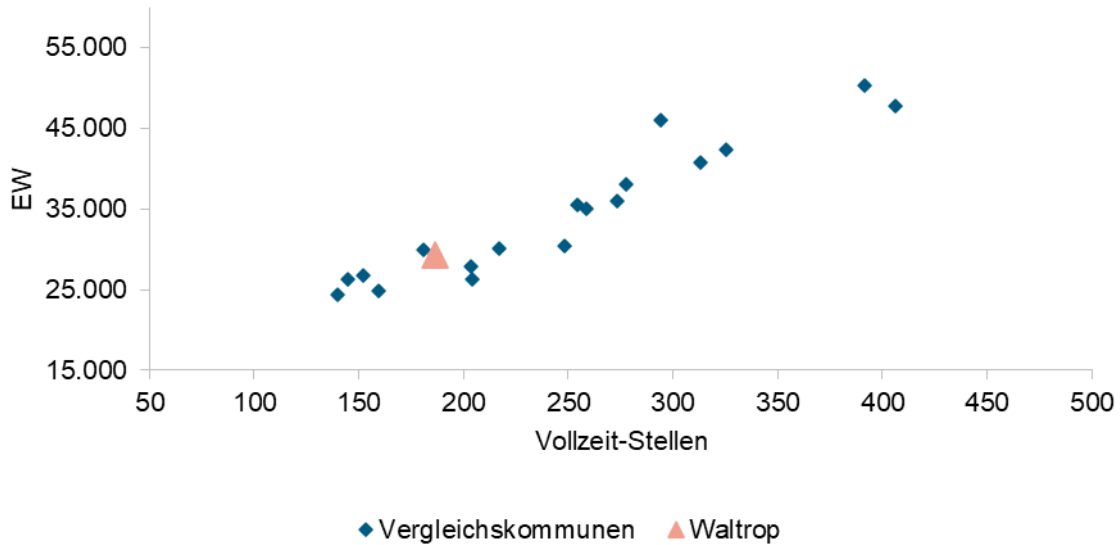
Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	9,68	5,59	8,15	9,68	10,85	13,93	31
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,37	5,08	6,41	7,59	7,95	11,79	31

Die Personalquoten stellen einen ersten Anhaltspunkt zur Frage dar, ob die Städte ihre Aufgaben mit mehr oder weniger eigenem Personal erledigen. Sie sind aber ausdrücklich nicht dazu geeignet, allein aus diesem Ergebnis heraus einen konkreten Stellenbedarf oder Stellenüberhänge abzuleiten.

Zur Klärung dieser Frage müssten umfassende analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Tendenz, dass einwohnerstärkere Städte mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen. Zudem ist aber auch abzulesen, dass ähnlich große Städte hinsichtlich der Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner eine Streubreite bei der Personalquote 2 vorweisen:

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die vorstehende tabellarische Auswertung und das hier dargelegte Streudiagramm verdeutlichen, dass die Stadt Waltrop mit einem vergleichsweise niedrigen eigenen Personaleinsatz ihre Aufgaben erledigt.

Anhand des in der Anlage 1 im Kapitel 4.7 Berechnungsschritte Personalquoten beschriebenen Berechnungsschemas kann die gpaNRW zudem die intrakommunale Entwicklung der Personalquoten darlegen. Allerdings ist im Fall der Stadt Waltrop keine Gegenüberstellung zu den Ergebnissen letzten überörtlichen Prüfung 2020 mit dem geprüften Jahr 2019 möglich, da seinerzeit nicht alle Ausgliederungen in den Vergleich eingeflossen sind und daher keine Vergleichsdaten vorliegen.

Alternativ ist aber eine Gegenüberstellung zu den Ergebnissen der überörtlichen Prüfung 2015 möglich. In dem Jahr ermittelte die gpaNRW zuletzt die Personalquoten für das Jahr 2013, um sie im Kennzahlen-Set abzubilden. In der Gegenüberstellung zu den aktuellen Werten aus 2024 zeigen sich folgende Veränderungen bzw. Erhöhungen:

Die Einwohnerzahl stieg von 28.885 im Jahr 2013 auf 29.272 im Jahr 2024. Die Personalquote 1 erhöhte sich von 8,61 auf 9,68. Die Personalquote 2 stieg nur leicht von 6,34 auf 6,37.

Veränderung der Kennzahlenwerte 2013 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	+1,34
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+12,43
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+0,47

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 Größen erfasst haben:

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

Aufgabe	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	69,95	0,00	30,35	53,76	68,59	110,15	31
Grundschulen (OGS-Betreuung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,09	31
Musikschulen	2,69	0,00	0,00	2,69	7,56	17,48	31
Büchereien	0,71	0,00	2,85	4,02	5,60	9,71	31
Unterhaltsvorschussleistungen	2,00	0,00	1,03	2,00	3,06	4,06	31
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	15,62	0,00	8,91	18,64	24,01	66,83	31
Sportstätten und Bäder	4,56	0,00	1,76	5,92	15,44	66,04	31

Der Bauhof ist organisatorisch dem Ver- und Entsorgungsbetrieb Waltrop AöR zugeordnet. Der Stellenanteil des Bauhofs ordnet sich knapp über dem dritten Viertelwert des vorstehenden Vergleichs ein. Im unterdurchschnittlich einzustufenden Gemeindegebiet (Waltrop 4.709 ha, erster Viertelwert 4.498 ha, Median 7.206 ha) ist der Bauhof bspw. für die Unterhaltung der Straßen und der Beleuchtung zuständig. Zudem betreut er umfangreiche Grünflächen, Waldgebiete und Straßenbegleitgrünflächen mit Bäumen und Grünstreifen.

Die offenen Ganztagsbetreuung übernimmt in Waltrop ein freier Träger. Aus diesem Grund hält die Stadt Waltrop für diesen Aufgabenbereich keine eigenen Stellenanteile vor.

Die Musikschule gehört organisatorisch zum Optimierten Regiebetrieb (ORB) der Stadt Waltrop. Die Lehrtätigkeit wird überwiegend durch Honorarkräfte erfüllt. Zum Zeitpunkt der Prüfung stand zur Klärung an, ob das Modell der Musikschule Waltrop auf Grund des "Herrenberg-Urteils"³⁰ angepasst werden muss. Die 2,69 Stellen ordnen sich am Median der Vergleichsgruppe ein. Dazu gehört eine Halbtagsstelle für die Verwaltungsarbeiten. Der Stellenanteil für die Musikschulleitung liegt bei 0,60. Die restlichen Stellenanteile decken fünf Lehrkräfte ab, die sich ebenfalls in Teilzeit engagieren.

Dem ORB sind zudem die zuvor aufgeführten Aufgabenbereiche Bücherei, Kinder- und Jugendbüro sowie die Bäder zugeordnet.

Im Fall der Bücherei wird der niedrige Stellenanteil dadurch unterstützt, dass viele Tätigkeiten wie die Betreuung der Ausleihe von ehrenamtlich tätigen Personen wahrgenommen werden.

³⁰ Das Herrenberg-Urteil bezieht sich auf eine Entscheidung des Bundessozialgerichts (BSG) vom 28. Juni 2022, die besagt, dass Musikschullehrerinnen und -lehrer, die auf Honorarbasis arbeiten, meistens als sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer gelten.

Die Stadt Waltrop betreibt kein eigenes Heim zur Unterbringung von Kindern. Dennoch ist das Jugendamt mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) für die Inobhutnahme und Unterbringung von Kindern zuständig. Die Adoptionsvermittlung läuft über eine zentrale Stelle beim Kreis Recklinghausen. Einen Großteil der Jugendsozialarbeit decken das Kinder- und Jugendbüro oder das Jugendcafé Yahoo im ORB ab.

Für die Bäder (Frei- und Hallenbad an der Riphausstraße 33) werden im ORB organisatorische Aufgaben wahrgenommen. Für die Bäder selbst und hier bspw. die Schwimmmeister ist die Bädergesellschaft Waltrop mbH als Tochtergesellschaft der Stadtwerke Waltrop GmbH & Co KG zuständig. Zum Tätigkeitsspektrum beschreibt die Stadt in ihrer Internetpräsentation bspw. die Vergabe von Nutzungszeiten, die Betriebs- und Geschäftsführung und die Durchführung der Freibadsaison. Ergänzend unterstützt der Waltroper Bürgerbad Verein 2012 e.V. das „Öffentliche Schwimmen“. Darüber erhalten alle interessierten und nicht in Vereinen organisierten Schwimmerinnen und Schwimmer Zugang zum Bürgerbad. Der erfasste Stellenanteil von 4,56 summiert sich durch 3,41 Stellen im ORB sowie 1,15 Stellen in der Bädergesellschaft GmbH.

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	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	88,19	76,26	89,78	92,15	95,33	99,79	32

Die Stadt Waltrop weist eine vergleichsweise niedrige Stellenbesetzungsquote auf, die sich knapp unter dem ersten Viertelwert einordnet. Das Ergebnis von 88,19 Prozent errechnet sich laut Haushaltsplan 2025 aus der Anzahl von 286,13 Soll-Stellen 2024 und demgegenüber 252,35 zum 30.06.2024 besetzten Ist-Stellen. Dieser auf den Stichtag 30.06. bezogene Abgleich bedeutet i. d. R. nicht, dass in jeder der unter 100 Prozent liegenden Kommune zu wenige Stellen besetzt waren. Bspw. durch Aufgabenverlagerungen oder aufgrund anderer Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Stellenbedarf unterjährig verringert haben. Weitere Gründe können sich bspw. durch zum Zeitpunkt der Stellenplanung noch nicht vorhersehbare Fluktuationen oder nur verzögerte Stellennachbesetzungen ergeben.

Die Stadt Waltrop begründet das Ergebnis 2024 zudem damit, dass sie für die Bereiche Feuerwehr und Rettungsdienst aufgrund zeitnah eintretender Verpflichtungen aus den Brandschutz- und Rettungsdienstbedarfsplanungen bereits jetzt Stellen vorhält. Dies zielt darauf, die erforderlichen Stellen auch zum entsprechenden Zeitpunkt ohne Verzögerungen besetzen zu können. Beispielsweise berücksichtigt sie das Personal für einen zweiten Tages-Rettungswagen (RTW) bzw. nachfolgend einen 24 h-RTW bereits. Für den Brandschutz liegt derzeit noch eine

Ausnahmegenehmigung seitens der Bezirksregierung vor. Anpassungen sind hier ebenfalls schon berücksichtigt und müssen perspektivisch noch umgesetzt werden.

Außerdem haben weitere Fachdienste bereits angezeigt, dass durch Gesetzesänderungen Personal erforderlich wird. Hierfür wurden ebenfalls bereits Stellen für einzustellendes Personal eingerichtet. Die Nachbesetzung von ausgeschiedenen Mitarbeitenden erfolgt nicht immer nahtlos, so dass am 30.6. ebenfalls Stellen nicht besetzt sein können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte künftig auf eine Annäherung zwischen den Plan- und den Ist-Stellen hinarbeiten.

4.5.3 Altersstruktur

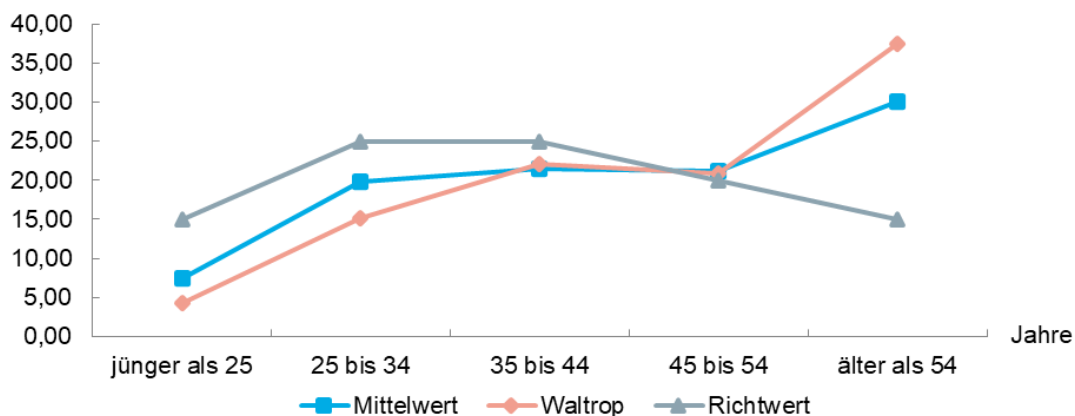
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	47,08	41,19	44,05	45,09	45,94	47,81	32

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

Altersstruktur 2024 in Prozent



Die Stadt Waltrop ist eine der Städte mit höchstem Altersdurchschnitt.

Auffällig ist einerseits der geringere Besetzungsanteil in den jüngeren beiden Altersgruppen bis 34 Jahren. Diese machen nur 19,49 Prozent der Mitarbeitenden der Stadt Waltrop aus. Der Mittelwert der vorliegenden Vergleichsgruppe errechnet sich hier mit 27,22 Prozent. Der Richtwert gibt für diese Altersgruppen im Interesse einer ausgewogenen Altersstruktur sogar 40 Prozent vor.

Gegenläufig haben die Mitarbeitenden der Stadt Waltrop im Alter ab 55 Jahren bereits einen Anteil von 37,53 Prozent. Dieser umfangreiche Belegschaftsanteil wird die Stadt Waltrop mittelfristig aus Altersgründen verlassen. Die Stadt steht dabei vor dem Problem, dass zeitnah Stellennachfolgerinnen und Stellennachfolger gefunden werden müssen. Wobei sich die Erfolgsaussichten aufgrund des inzwischen bereits eingetretenen Fachkräftemangels weiter verschlechtern werden. Das untermauert auch der Mittelwert von immerhin schon 30,08 Prozent der Vergleichsgruppe. Demnach ist davon auszugehen, dass in den nächsten zehn bis zwölf Jahren auch in allen Vergleichsstädten bis zu einem Drittel der Mitarbeitenden aus Altersgründen ausscheiden werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte aktiv geeignete Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um den Effekten aus zahlenmäßig steigender Altersfluktuation und zunehmendem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

In dem Sinne sollte sie sich intensiv mit den im Kapitel 4.4.1 Personal thematisierten Aspekten auseinandersetzen. Insbesondere die interkommunale Zusammenarbeit wird in der gesamten Bandbreite der städtischen Aufgabenstellungen weiter an Bedeutung zunehmen.

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	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,48	0,17	0,41	0,49	0,53	0,72	32

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	32
IT	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	32

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. Aber wie schon ausgeführt dürfen ohne weitergehende Untersuchungen keine pauschalen Schlüsse dazu gezogen werden, ob zu viele oder zu wenige Stellen vorgehalten werden. 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.

Bezogen auf die Einwohnerzahl setzt die Stadt Waltrop im gesamten **Finanzbereich** 0,48 Vollzeitäquivalente (VZÄ) je 1.000 Einwohner ein. Damit liegt sie im interkommunalen Vergleich knapp unterhalb des Medians. Mehr als 50 Prozent der Vergleichskommunen arbeiten hier mit mehr Personal. Inwieweit auf das Ergebnis auch die Kooperation mit der Stadt Datteln in den Aufgabenbereichen Zahlungsabwicklung, Mahnwesen, Vollstreckung und Verwaltung der Liquiditätskredite Einfluss nimmt, kann an dieser Stelle abschließend nicht eingeschätzt werden. Die beiden Städte Datteln und Waltrop haben zur diesbezüglichen gemeinsamen Aufgabenerledigung das Finanzzentrum Ostvest gegründet, um Synergieeffekte zu nutzen. Beide Städte arbeiten dabei inhaltlich nur mit eigenen Mitarbeitenden die jeweils eigenen Finanzangelegenheiten ab.

Entsprechende interkommunale Kooperationen sind aus Sicht der gpaNRW aber grundsätzlich immer zu befürworten. Zur Frage leistungsbezogener Vergleiche ist hier aber auf den Berichtsentwurf Zahlungsabwicklungen zu verweisen.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für **Personal-, Organisationsangelegenheiten und sonstigem Personalmanagement** bei 0,01 VZÄ je Beschäftigten. Dieser Wert, der aber auch für einzelne andere Vergleichsstädte zu errechnen ist, stellt das Minimum im interkommunalen Vergleich dar. Damit bedient die Stadt diese Aufgabenbereiche mit wenig Personal.

Mit ebenfalls 0,01 VZÄ je Mitarbeitenden weist die Stadt Waltrop auch in der **Informationstechnik** einen Wert im Viertel der Kommunen mit dem geringsten Personaleinsatz auf. Dieses Ergebnis stellt sich sicher auch so dar, weil die Stadt mit einem IT-Dienstleister kooperiert und von diesem unterstützt wird.

Aus Anlass der nachgewiesenen niedrigen Stellenanteile sind zudem nochmals die in diesem Prüfbericht analysierten Teilerfüllungsgrade der Stadt Waltrop aufzugreifen. Die vergleichsweise niedrigen Stellenanteile sind mit Blick auf noch fehlende schriftliche Strategievorgaben zu

berücksichtigen. Auch die bereits in Planung befindlichen Aspekte können teilweise mangels vorhandener Personalressourcen nicht immer zeitnah umgesetzt werden. Insoweit wäre auch die Unterstützung von Dritten beispielsweise im Wege einer interkommunalen Zusammenarbeit ein Weg, um die eigene Handlungs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

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 Waltrop arbeitet weiter an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis. Handlungsmöglichkeiten, bspw. in der Zielorientierung medienbruchfreie Sachbearbeitung, stellen sich insbesondere noch in den Aufgabenfeldern Eingangsrechnung sowie Gewerbe- und Hundeanmeldung dar.

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. medienbrucharmer Bearbeitung gewährleisten.

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

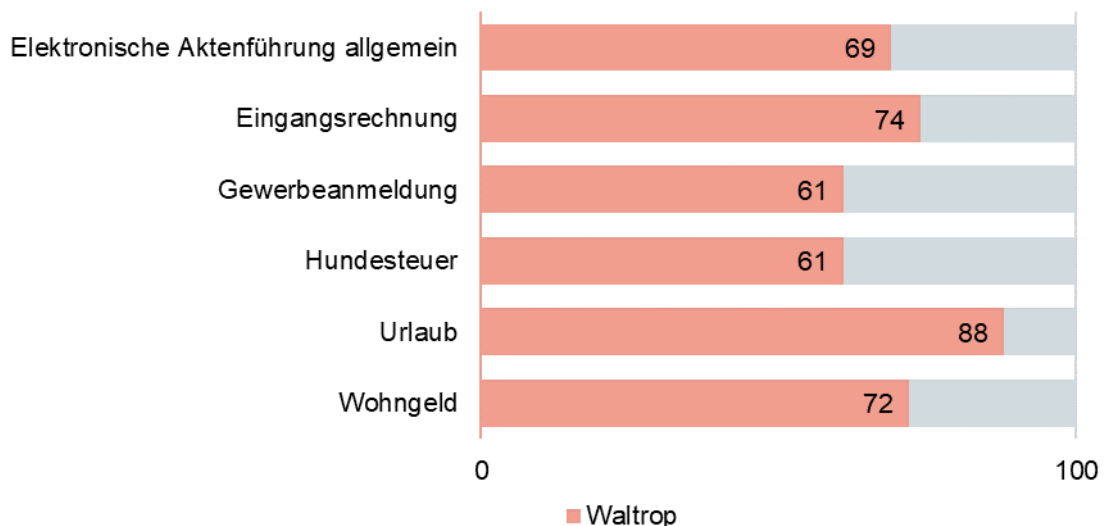


In den interkommunalen Vergleich sind 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Waltrop ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 71 Prozent bereits über dem Median (67 Prozent) und unmittelbar am dritten Viertelwert ein. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Darstellung der erreichten Teilerfüllungsgrade zeigt trotz insgesamt schon überdurchschnittlicher Vergleichspositionierung, dass der Stadt Waltrop im Hinblick auf ihre laufenden Digitalisierungsprozesse noch Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen sind.

Die Stadt arbeitet an der Realisierung der flächendeckenden **elektronischen Aktenführung**. Die Entscheidung für ein bestimmtes Dokumentenmanagementsystem (DMS), das als Baukastensystem kommunale Fachverfahren integriert, ist getroffen. Zur weiteren Realisierung existiert zwar kein Projektplan, aber in einer verwaltungsweiten Übersicht sind die schon umgesetzten Anbindungen an dieses DMS dokumentiert. Zum Teil wird es bereits genutzt. Aufgrund fehlender Ressourcen konnten aber bspw. noch nicht alle Altakten digitalisiert werden.

Der Prozess der digitalen **Eingangsrechnung** ist schon relativ umfassend realisiert. Allerdings werden digital eingehende Daten und Dokumente noch nicht automatisiert auf Vollständigkeit geprüft. Ebenso erfolgt noch keine automatisierte Zuleitung zum zuständigen Aufgabenbereich. Die Stadt Waltrop beschreibt zudem, dass auch weitere Arbeitsschritte noch nicht immer medienbruchfrei abgewickelt werden können. Z. B. erfordern die eingesetzten Fachverfahren bspw. im Einzelfall noch händisches Kopieren von Unterlagen. Die Ablage der Dokumente erfolgt größtenteils digital. Dies gilt aber nicht für revisionssicher aufzubewahrende Unterlagen.

Im Bereich der **Wohngeldgewährung** ist prozentual gemessen ein vergleichbar guter Umsetzungsstand wie beim Prozess Eingangsrechnung festzustellen. Hier bietet die Stadt Waltrop im Serviceportal ergänzend einen Link auf das entsprechende Themenportal des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen an. Darin stehen weitere Sachstandsbeschreibungen, alle Antragsformulare und ein Wohngeldrechner zur Verfügung.

Die Prozesse der **Gewerbe- und Hundesteueranmeldung** sind noch nicht im vergleichbaren Umfang umgestellt. Auch hier sind insbesondere zur Frage der medienbruchfreien Sachbearbeitung noch Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Stadt ist hier noch nicht in der Lage, alle Prozessschritte ausschließlich auf elektronischem Weg abzuwickeln.

Zur Gewerbeanmeldung bietet die Stadt Waltrop in der eigenen Internetpräsentation auch eine Portalvernetzung zum Wirtschafts-Service-Portal.NRW des Landes Nordrhein-Westfalen an. Auf der Grundlage der dortigen Sachstandsbeschreibungen und Möglichkeiten zur Online-Anmeldung stellt das eine wesentliche Serviceerweiterung dar.

Zur Hundesteueranmeldung bietet die Stadt Waltrop im Internet-Bürgerservice neben sachdienlichen Informationen ein Online-Anmeldeformular an, das auch elektronisch an die Stadt gesandt werden kann. Nach Bearbeitung des jeweiligen Steuerfalls versendet die Stadt keine Hundesteuermarken mehr auf dem Postweg. Digitale Hundesteuermarken, die per QR-Code auf dem Smartphone genutzt werden könnten, nutzt die Stadt aber bewusst nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte insbesondere im Fall der Prozesse der Eingangsrechnung sowie der Gewerbe- und Hundesteueranmeldung die Arbeitsabläufe noch weitergehender digitalisieren, um eine möglichst medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Bearbeitung zu gewährleisten.

Vollständig digital und medienbruchfrei kann der Großteil der Mitarbeitenden der Stadt Waltrop **Urlaub** beantragen und sich genehmigen lassen. Nur Anträge von den Reinigungskräften sind

zurzeit noch analog einzureichen. Zum Zeitpunkt der Prüfung war geplant, ein neues Zeiterfassungssystem einzusetzen. Darüber werden dann auch die Anträge der Reinigungskräfte digital abgewickelt.

Die Stadt untersucht aber bislang nicht anhand von Kennzahlen die Effektivität und Effizienz des Urlaubsprozesses. Hierzu bieten sich zu hinterfragende Parameter wie z. B. die Durchlaufzeit, die Bearbeitungszeit, die Wartezeit, die Fehlerrate oder der Automatisierungsgrad an.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 25. Januar 2025 von der Stadt Waltrop zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinerungsschritte 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.

Normalerweise stellt die gpaNRW den nachfolgenden Werten und Ergebnissen 2024 die jeweiligen Informationen aus der überörtlichen Prüfung 2020 (geprüfte Jahre 2018 und/oder 2019) gegenüber. Im Fall der Stadt Waltrop können nur die Werte und Ergebnisse aus 2015 (geprüftes Jahr 2013) gegenübergestellt werden, da für 2019 keine validen Vergleichswerte ermittelt werden konnten.

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2013	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	224,30	241,23
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	62,96	95,56

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2013	2024
Rat und Fraktionen		
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen		
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)		
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen		
Krankenhäuser		
Kur- und Badeeinrichtungen		
Elektrizitätsversorgung		
Gasversorgung		
Wasserversorgung		
Fernwärmeversorgung		
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur		
Abfallwirtschaft	16,85	20,38

Bezeichnung	2013	2024
Abwasserbeseitigung	8,82	8,81
Straßenreinigung	5,92	3,00
ÖPNV		
Friedhofs- und Bestattungswesen	7,08	6,00
Land- und Forstwirtschaft		12,77
Wirtschaftsförderung		1,80
Märkte		0,50
Schlacht- und Viehhöfe		
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen		
Tourismus		0,20
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	38,67	53,46

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2013	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	287,26	336,79
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	38,67	53,46
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	248,59	283,33
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	28.885	29.272
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	8,61	9,68

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	2013	2024
Gebäudereinigung	23,46	23,82
Brandschutz	35,00	41,00
Rettungsdienst		12,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	7,00	20,19
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder		
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	65,46	97,01

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2013	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	248,59	283,33
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	65,46	97,01
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	183,13	186,32
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	28.885	29.272
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,34	6,37

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Personal, Organisation und IT

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Zur Unterstützung der eigenen Personalplanung arbeitet die Stadt Waltrip kontinuierlich mit mittel- bis langfristigen Fluktuationsanalysen. Das Ausbildungsengagement geht inzwischen über die klassischen Verwaltungsberufe hinaus. Auf interkommunale Zusammenarbeit zur Unterstützung der eigenen Personalverwaltung verzichtet sie.	105	E1	Die Stadt Waltrip sollte weiterhin die Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit prüfen, um bspw. die eigene Personalverwaltung zu unterstützen.	106
Organisation					
F2	Das Prozessmanagement der Stadt Waltrip bietet eine gute, aber zugleich weiter ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Waltrip schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht vollständig aus.	111	E2	Die Stadt Waltrip sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen. Ggf. sollte das Prozessmanagement auch mit einer geeigneten Fachanwendung unterstützt werden.	112
F3	Die Stadt Waltrip führt bislang überwiegend anlassbezogene und nicht verwaltungsweite Stellenbemessungen durch. Dadurch geht sie das Risiko ein, mögliche Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.	112	E3	Die Stadt Waltrip sollte alle noch fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und fortschreiben, um Überlastungsanzeigen möglichst zu vermeiden.	112
Informationstechnik					
F4	Die IT-Kooperation mit dem IT-Dienstleister beeinflusst wesentlich das städtische IT-Service-Management. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Betriebs fehlen noch.	115	E4.1	Die Stadt Waltrip sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln und dabei Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.	116
			E4.2	Die Stadt Waltrip sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen.	116

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E4.3	Die Stadt Waltrip sollte zur Absicherung des IT-Betriebs den IT-Support auch im Hinblick auf die Störungsbeseitigung weiter ausbauen und zur Unterstützung dazu erforderliche formale Rahmenvorgaben definieren.	117
F5	Die Stadt Waltrip arbeitet daran, den uneingeschränkten IT-Betrieb auch mit Blick auf eine zunehmend angespannte Sicherheitslage in diesem Sektor sicher zu stellen. Hierzu sind insbesondere die Themen Netzwerksegmentierung, Cybersicherung und die Unterstützung durch auf entsprechende Themen spezialisierte Dienstleister zu nennen.	117	E5	Die Stadt Waltrip sollte die zu weiten Teilen bereits in Vorbereitung befindlichen Aspekte (IT- Sicherheitskonzept, Übersicht über Verfügbarkeitsanforderungen, Wiederanlaufplan, Datensicherungsplan oder Netzwerksicherheit) weiter prioritär aufarbeiten.	118
Personalressourcen					
F6	Aus dem Stellenplan ist aufgrund der vorliegenden Differenz zwischen Plan- und Ist-Stellen eine niedrige Stellenbesetzungsquote abzulesen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Waltrip birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten zehn bis zwölf Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die quantitative eigene Personalausstattung stellt sich vergleichsweise niedrig dar.	118	E6.1	Die Stadt Waltrip sollte künftig auf eine Annäherung zwischen den Plan- und den Ist-Stellen hinarbeiten.	123
			E6.2	Die Stadt Waltrip sollte aktiv geeignete Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um den Effekten aus zahlenmäßig steigender Altersfluktuation und zunehmendem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.	124
Digitalisierungsniveau					
F7	Die Stadt Waltrip arbeitet weiter an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis. Handlungsmöglichkeiten, bspw. in der Zielorientierung medienbruchfreie Sachbearbeitung, stellen sich insbesondere noch in den Aufgabenfeldern Eingangsrechnung sowie Gewerbe- und Hundeanmeldung dar.	126	E7	Die Stadt Waltrip sollte insbesondere im Fall der Prozesse der Eingangsrechnung sowie der Gewerbe- und Hundesteueranmeldung die Arbeitsabläufe noch weitergehender digitalisieren, um eine möglichst medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Bearbeitung zu gewährleisten.	128

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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

Die Stadt Waltrop hat ein kommunales Krisenmanagement aufgebaut, um in Krisenlagen schnell und effizient handeln zu können. Im interkommunalen Vergleich weist die Stadt einen hohen Erfüllungsgrad aus. Es gibt aber noch Optimierungsmöglichkeiten.

Für die Bewältigung von Krisen hat die Stadt Waltrop einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Eine Dienstanweisung regelt die Aufgaben, Zuständigkeiten, Besetzung und Räumlichkeiten. Den Einsatz von Spontanhelfenden hat die Stadt Waltrop geregelt.

Die Stadt Waltrop hat Risiken für ihr Stadtgebiet und ihre Bevölkerung ermittelt. Eine Risikobewertung für alle potenziellen Gefahren hat die Stadt noch nicht durchgeführt. Die Stadt hat für verschiedene Risiken bereits Vorplanungen getroffen. Zudem sieht die gpaNRW in die Einbindung der Politik der Stadt Waltrop in das Krisenmanagement Verbesserungspotenzial.

Im Falle einer kurzfristigen Unterbrechung des Dienstbetriebes bleibt die Verwaltung funktionsfähig. Bei einer längeren Krise hat die Stadt definiert, welche Funktionen der Stadtverwaltung einsatzbereit sein müssen. Die Stadt sollte jedoch das Sicherstellen der Verwaltungsaufgaben weiter konkretisieren.

Schulungen und Übungen erfolgen in der Stadt Waltrop regelmäßig. Die Erkenntnisse hieraus evaluiert die Stadt und nutzt diese, um das Krisenmanagement weiter zu entwickeln.

Um die Bevölkerung zu informieren und die Medienarbeit zu organisieren, nutzt die Stadt unterschiedliche Kommunikationskanäle. Um schnell und bedarfsgerecht die Informationen weitergeben zu können, sollte die Stadt Kommunikations-Checklisten für die erkannten Risiken erarbeiten.

Die Stadt Waltrop sollte der Bevölkerung vermehrt regelmäßige Hinweise zur Selbsthilfefähigkeit zur Verfügung stellen.

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	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	29.272	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	-4.150	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	4.709	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³¹	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die Analyse der lokalen Strukturen in der Stadt Waltrop zeigt, dass die Stadt in Bezug auf Bevölkerungszahl und Gebietsfläche keine besonders auffälligen Merkmale aufweist. Ein wesentlicher Punkt ist der Pendlerüberschuss. Das kann im Krisenfall eine Entlastung bedeuten, da theoretisch weniger Personen zu versorgen oder zu evakuieren sind. Jedoch birgt dieser Umstand auch Herausforderungen, vor allem in Bezug auf die Kommunikation: Wenn viele Bewohner tagsüber abwesend sind, müssen im Falle Krise diejenigen informiert werden, die nicht vor Ort sind.

Darüber hinaus spielt die Nähe zur Autobahn A2 eine wichtige Rolle für den Verkehr und die Logistik. Gleichzeitig stellt sie auch eine potenzielle Gefahrenquelle dar, etwa im Hinblick auf

³¹ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

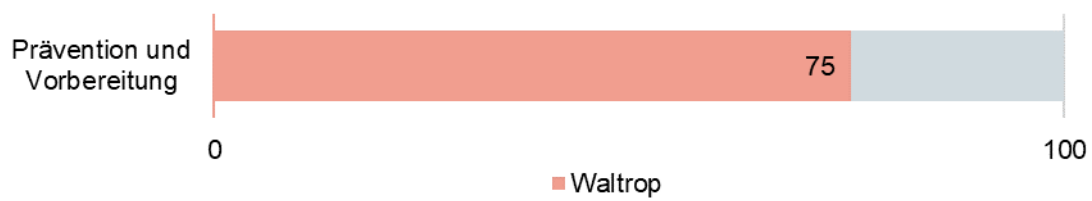
Verkehrsunfälle. Dies kann eine umfangreiche Koordination der zuständigen Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen erfordern, beispielsweise die Unterbringung einer größeren verunfallten Reisegruppe. Auch die Bahnstrecke nach Hamm-Osterfeld hat die Stadt Waltrop bedingt durch den Güterverkehr als mögliche Gefahrenstelle ausgemacht.

Als weitere Besonderheit hat die Stadt Waltrop verschiedene Gefahrenstellen bei Starkregenereignissen benannt. Diese ergeben sich aufgrund der topografischen Lage und bedürfen ebenfalls besondere Maßnahmen sowie Vorplanungen.

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

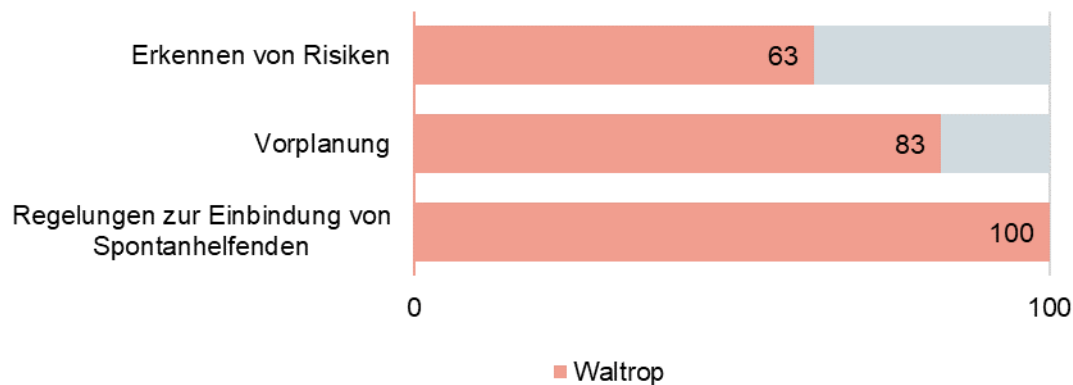


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 56 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 Waltrop hat Risiken für ihr Stadtgebiet und ihre Bevölkerung identifiziert. Bei der strukturierten Risikoanalyse, Bewertung und Einbindung der Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

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.

Die **Stadt Waltrop** hat die Koordination und Planungen des kommunalen Krisenmanagements im Dezernat 1 („Zentrale Steuerung und Ordnung“) angesiedelt. Folgende Risiken hat die Stadt Waltrop ermittelt:

- Stromausfälle/Black-Out,
- Kampfmittelbeseitigung,
- Atomunfall,
- Extremwetterereignisse (Starkregen) und Hochwasser und
- Cyberangriffe³².

Die Stadt Waltrop hat bei der Ermittlung der Risiken zunächst eigene vergangene Krisenlagen herangezogen. Eine Risikobewertung für die oben aufgeführten Gefahren hat die Stadt noch nicht umfassend durchgeführt. Bei der Überprüfung der Risiken (Starkregen, Hochwasser) nutzt

³² Weitere Informationen finden sich im Teilbericht „Personal, Organisation, IT“, Ausführungen zur IT-Sicherheit.

die Stadt historische Daten. Hinzu kommt die Expertise des Wasserverband Lippe. In die Starkregenkarte der Stadt ist das Wissen des Ver- & Entsorgungsbetriebes Waltrop mit den Erfahrungswerten aus den letzten Jahrzehnten eingeflossen.

Der Kreis Recklinghausen hat am 31. August 2023 eine Projektgruppe „Hitzeaktionsplanung“ eingerichtet. Hieran beteiligt sich auch die Stadt Waltrop. Bislang hat die Stadt noch kein Klimaanpassungskonzept das sich mit dem Thema Hitze beschäftigt, erstellt. Derzeit ist in Waltrop eine Klimaanalyse in Planung. Maßnahmen, die in der Umsetzung sind, werden im folgenden Kapitel aufgeführt.

Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, eine umfassende Risikoanalyse durchzuführen. Damit schafft die Stadt eine objektive Grundlage, um eine belastbare Analyse möglicher Ressourcen und auch Maßnahmen verhältnismäßig vorplanen zu können. Da sich Risiken in Art und Ausmaß verändern, sollte die Stadt Waltrop zudem ihre Analyse in regelmäßigen Abständen vervollständigen und aktualisieren.

Bei der Erstellung einer Risikoanalyse sollte die Stadt wichtige Ämter, Behörden sowie Organisationen einbeziehen. Dabei ist das Zusammenwirken dieser Ämter und Organisationen zu „normalen Zeiten“, bevor eine Krise entsteht, das Ziel. Zudem sollte die Stadt dafür sorgen, dass ein umfassendes Bewusstsein für die identifizierten Risiken sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den politischen Entscheidungsträgern auf kommunaler Ebene entsteht.

Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur bei Starkregenereignissen eingebunden. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik über die Ergebnisse der Risikoermittlung und der daraus resultierenden Handlungsbedarfe und Vorbereitungsmaßnahmen in Kenntnis zu setzen und zu sensibilisieren. Das schafft Transparenz und kann darüber hinaus strategische Impulse für politische Entscheidungen setzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte für alle potenziellen Gefahren regelmäßig eine Risikobewertung vornehmen und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

5.5.2 Vorplanung

- Die Stadt Waltrop hat für die identifizierten Risiken Vorplanungen erstellt bzw. für die IT-Sicherheit erstellt sie gerade die Bewältigungsstrategien.

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-Westfalen³³ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Eine Vorplanung versetzt die Kommune in die Lage, in einer Krisensituation schnell zu reagieren und unmittelbar Hilfe zu leisten. Die Stadt Waltrop hat damit begonnen, für die o. g.

³³ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

Risikoszenarien Maßnahmen zu entwickeln, um in einem akuten Krisenfall schnellstmöglich in den Normalzustand zurückkehren zu können. So hat die Stadt zunächst einen SAE eingerichtet³⁴.

Darüber hinaus hat die Stadt Waltrop Handlungsanweisungen für die folgenden Gefahren erstellt:

- Hochwasser,
- Kampfmittelbeseitigung und
- Stromausfall.

Für den Fall eines Cyberangriffs hat die Waltrop Vorbereitungen für den Wiederanlauf der IT-Systeme getroffen und arbeitet einen Datensicherungsplan und ein IT-Sicherheitskonzept (siehe Kapitel 4.4.3.3 IT-Sicherheit im Teilbericht Personal, Organisation und IT).

Aufgrund der Nähe zu einem Atomkraftwerk hat die Stadt zwei Jodausgabestellen eingerichtet und hierfür eine Handlungsanweisung erstellt. Bei einem flächendeckenden Stromausfall stehen der Bevölkerung der Stadt acht Notfallinformationspunkte zur Verfügung.

Zum Schutz der Bevölkerung vor Hitze gestaltet die Stadt Waltrop die Innenstadt um. Hierzu zählen die:

- Errichtung von beschatteten Plätzen,
- Entsiegelung von Innenstadtplätzen und
- Begrünung und das Errichten von Trinkbrunnen.

Grundsätzlich gilt für jede Krise oder Katastrophe: eine Stadtverwaltung kann sich nicht auf alle Szenarien detailliert vorbereiten. Umso wichtiger ist deshalb, dass die Verwaltung Strukturen vorhält mit dem Ziel, auch unvorhergesehene Ereignisse effektiv und effizient bearbeiten zu können. Nach Auskunft der Stadt Waltrop gibt es einen Katastrophenschutzplan des Kreises Recklinghausen in dem die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse abgestimmt sind. Dieser wird alle zwei Jahre aktualisiert.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Die Stadt Waltrop hat Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³⁵ entgegennehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und

³⁴ vgl. hierzu Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

³⁵ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

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 Waltrop** hat bereits eine Handlungsanweisung für Spontanhelfende erstellt. Die Handlungsanweisung enthält als Anlage einen Registrierungsbogen sowie ein Einsatzbuch. Dies enthält Informationen über die Zusammenarbeit in Krisenlagen zwischen Einsatzkräften und der Bevölkerung.

Die Handlungsanweisung enthält unter anderem Ausführungen zu

- Registrierung der Spontanhelfenden,
- Haftung der Spontanhelfenden,
- Mitwirkung und Grenzen
- Verpflegung und Ausstattung.

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

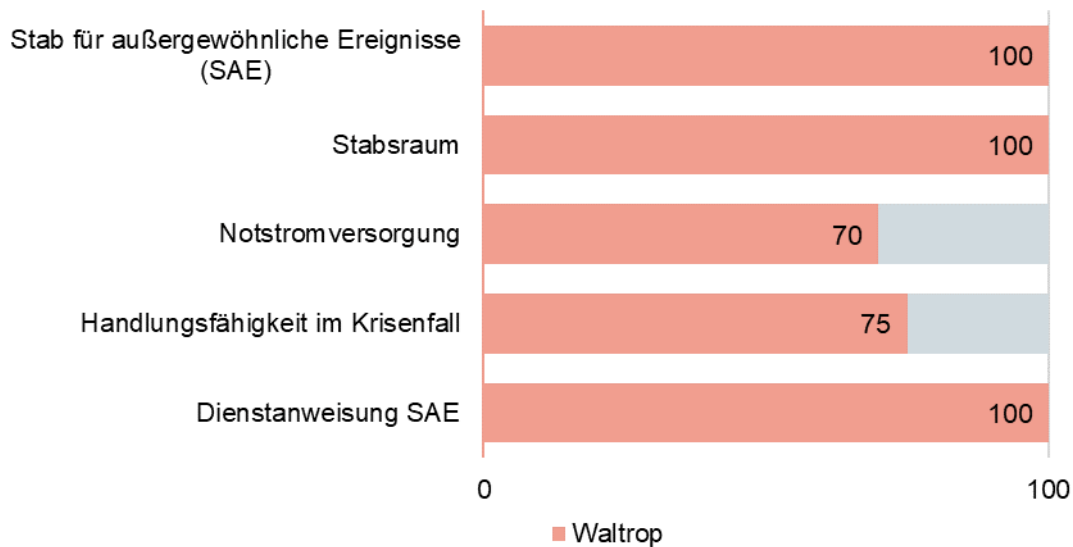


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 77 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 Waltrop hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Ein Mehrschichtbetrieb ist sichergestellt.

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 Waltrop hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet, der jederzeit alarmierbar ist. In der Stabdienstordnung „Stab außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Waltrop (SAE)“ hat die Stadt die Zusammensetzung festgelegt. Demnach besteht der SAE aus den folgenden Akteuren:

- dem Leiter des SAE,
- der Koordinierungsgruppe SAE (KGS),
- dem Zuständigen für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA),
- den ständigen Mitgliedern des SAE (SMS) und
- den ereignisspezifischen Mitgliedern des SAE (EMS).

Für alle Funktionen im SAE hat die Stadt Waltrop Personal benannt und einen Mehrschichtbetrieb sichergestellt. Die Aufgaben der einzelnen Funktionen im SAE hat die Stadt ebenfalls in ihrer Dienstanweisung beschrieben. In einem Organigramm hat die Stadt Waltrop die Zuordnung grafisch dargestellt.

5.6.2 Stabsraum

- Der Stabsraum der Stadt Waltrop bietet gute Voraussetzungen für ein effektives Arbeiten.

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.

Die **Stadt Waltrop** hat an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort einen SAE-Raum eingerichtet. Ein Übersichtsplan in der Stabsdienstordnung bildet schematisch den SAE-Raum ab und dient der Orientierung der SAE-Mitglieder. Innerhalb von 30 Minuten ist der SAE-Raum einsatzbereit.

Der Leiter des SAE sowie der Bürgermeister verfügen über einen Zugangschip zum SAE-Raum. Für den Fall eines Stromausfalls gibt es Schlüssel, somit ist der Zugang zum SAE-Raum immer sichergestellt. Auch die übrigen Mitglieder des SAE haben einen Zugangschip.

Die SAE-Mitglieder arbeiten mit ihren eigenen Laptops, welche ihnen im normalen Arbeitsalltag zur Verfügung stehen. Ein analoges Arbeiten ist im SAE-Raum ebenfalls möglich. Hierfür gibt es Einsatzkisten, die mit Büromaterial etc. gefüllt sind. Der genaue Inhalt der Einsatzkisten ist im „Inhaltsverzeichnis Einsatzkisten“ schriftlich festgehalten und bebildert.

Für die Einsatzbereitschaft der SAE-Ausstattung ist die Feuerwehr verantwortlich. Dies ist in der „Geschäftsführung SAE“ festgelegt. Die Überprüfung wird monatlich mit Hilfe einer Checkliste durchgeführt. (z.B. Updates Notebooks, Akkus laden). Zudem wird kontrolliert, ob die Ausstattung vollständig vorhanden und funktionsfähig ist. Im Falle eines Blackouts oder Cyberangriffs ist die Notstromversorgung gewährleistet.

5.6.3 Notstromversorgung

→ Feststellung

Die Stadt Waltrop hat noch nicht definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind.

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 Notstromspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.

Die **Stadt Waltrop** hat sich bei einem flächendeckenden und langandauernden Black-Out-Szenario noch nicht intensiv mit der Notstromversorgung für städtische Gebäude beschäftigt. Zum Zeitpunkt der Prüfung durch die gpaNRW sind die Feuer- und Rettungswache sowie die Notfallinformationspunkte mit Notstrom versorgt. Die Wartungsarbeiten führt die Feuerwehr einschließlich der Funktionstests halbjährlich bzw. anlassgezogen durch. Dokumentiert werden diese Tests zurzeit noch nicht. Nach Auskunft der Verwaltung sollen die Tests zukünftig schriftlich festgehalten werden.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind auch Regelungen für die Treibstoffversorgung der Notstromaggregate unerlässlich. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Bevorratung von Brennstoffen für 72 Stunden der Notstromversorgung stellt die Stadt durch eine entsprechende Bevorratung von Brennstoffen sicher. Um die ausreichende Treibstoffversorgung zu gewährleisten gibt es eine Vereinbarung mit dem Kreis Recklinghausen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte schriftlich definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind. Zudem sollte die Wartung und Tests schriftlich dokumentiert werden.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**

Die Stadt Waltrop hat Vorüberlegungen für die Sicherung der Handlungsfähigkeit im länger andauernden Krisenfall getroffen. Es gibt noch Optimierungsmöglichkeiten für die Sicherstellung der Verwaltungsaufgaben.

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.

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 Waltrop hat krisenrelevante Arbeitsplätze (Daseinsvorsorge, Pflichtaufgaben) klar benannt und dokumentiert. Gleichwohl sollte die Stadt Waltrop die folgenden Punkte prüfen und die Ergebnisse dokumentieren:

- welches Personal diese Arbeitsplätze besetzt,
- was mit Beschäftigten geschieht, deren Arbeitsplatz nicht weitergeführt wird,
- wie die Führungsorganisation strukturiert ist und
- wie die Erreichbarkeiten sichergestellt werden („Erreichbarkeitslisten“).

Nach Auskunft der Verwaltung hat die Stadt Krisensituationen wie zum Beispiel Bombenentschärfungen problemlos gelöst. Bezogen auf die EDV-Systeme der Stadt, verweisen wir auf unsere Prüfberichte „POIT“ und IT-Sicherheit.

Nach Auskunft der Verwaltung der Stadt Waltrop muss das Ordnungsamt in einer Krisenlage arbeitsfähig sein. Dauert die Krisenlage länger an, muss die Stadt auch in weiteren Aufgabebereichen handlungsfähig sein. Dies kann sich an Kriterien wie z. B. gesetzliche Anforderungen (Friedhofswesen, Standesamt, Ratsbüro) und Abhängigkeiten von Personenkreisen (Gehälter,

Sozialhilfe) orientieren. Andere Aufgaben können zeitweise entfallen bzw. mit einer geringen Priorität betrieben werden.

Ein gesamtstädtischer Überblick ist notwendig, um eine Stadtverwaltung in die Lage zu versetzen, auch in Krisensituationen ad-hoc handlungsfähig zu sein. In der Krise ist keine Zeit, abzufragen, welche Arbeitsplätze/Funktionen in einer Kommune zur Bewältigung einer konkreten Krise benötigt werden, um als Verwaltung handlungsfähig zu bleiben. Beispielsweise können ggf. die Mitarbeitenden aus dem Kultur- und Sportbereich temporär an anderer Stelle eingesetzt werden. Somit bedarf es im Vorfeld auch organisatorischer Maßnahmen um die Weiterführung kritischer Fachaufgaben aufrechterhalten zu können. Dieses Vorgehen ermöglicht schnelles und zielgerichtetes Handeln im Ereignisfall.

Für die Daseinsvorsorge und dem Aufrechterhalt des Dienstbetriebes dieser Aufgaben bestehen unterschiedliche Mindestanforderungen an Kommunikationsstrukturen (Telefon, Mail, Internet) und IT-Anforderungen zur Bearbeitung. Diese sind entsprechend vorzuplanen und auch in der IT-Notfallplanung zu berücksichtigen. Daher ist es wichtig, dass die Entscheidung zum Dienstbetrieb allen Beschäftigten bekannt sind und somit die Fachabteilungen entsprechende Vorbereitungen treffen können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte das Sicherstellen der Verwaltungsaufgaben für den Krisenfall konkretisieren und dies schriftlich dokumentieren.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

- Die Stadt Waltrop hat eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt.

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 Waltrop** hat eine Dienstanweisung für den Stab außergewöhnliche Ereignisse mit Datum vom 22. Februar 2025 erlassen. Die Dienstanweisung enthält Regelungen zum Geltungsbereich, zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE, zur Funktion und den Aufgaben, zu dem Arbeitsverfahren und der Öffentlichkeitsarbeit. Aus Sicht der gpaNRW ist die Dienstanweisung somit gut gegliedert. Darüber hinaus sind die im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte geregelt. Hierzu zählen:

- die Einberufung des SAE,
- die personelle Besetzung des SAE,
- die Alarmierung und die Erreichbarkeit,
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel und
- die räumliche Unterbringung des SAE.

In der Stadt Waltrop ist die Einsatzbereitschaft des SAE nach 60 Minuten ab Alarmierung hergestellt.

Positiv ist aus Sicht der gpaNRW, dass die Stadt bei der Dienstanweisung nicht nur auf die formellen Aspekte einer Dienstanweisung geachtet hat. Die grafischen Darstellungen zeigen, dass die Stadt Waltrop Wert auf Verständlichkeit und Praxistauglichkeit gelegt hat. Das unterstützt grundsätzlich eine gute Orientierung im Krisenfall und somit auch eine schnelle Einsatzfähigkeit. Die Dienstanweisung hat eine Anlage „Handakten Einsatz“. Hier sind unter anderem die Kontaktdaten der verschiedenen Einsatzgruppen hinterlegt. Diese Informationen sind im Krisenfall eine gute Unterstützung. Auch Muster zur Information einer Lage und Vorbereitung einer Entscheidung sind der Dienstanweisung beigefügt. Dies gilt auch für den Leitfaden für eine Stabsbesprechung.

Die Erstverpflegung der SAE-Mitglieder stellt die Feuerwehr sicher. Zudem verfügt der SAE über eine Liste der örtlichen Unternehmen, die für die Verpflegung des SAE in Frage kommen. Der Kreis Recklinghausen hat mit dem DRK Kreisverband Recklinghausen ein Verpflegungskonzept aufgestellt. Hiervon kann die Stadt Waltrop ebenfalls Gebrauch machen.

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



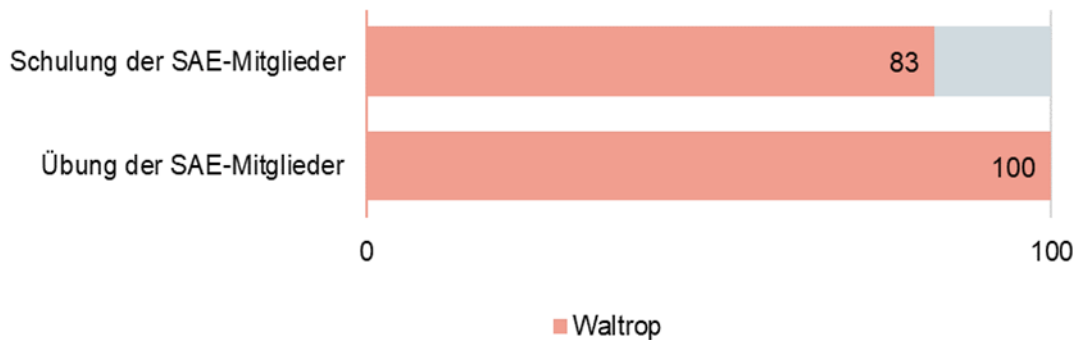
In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Waltrop schult ihre SAE-Mitglieder regelmäßig. Es gibt allerdings Optimierungsmöglichkeiten.

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.

Die **Stadt Waltrop** führt einmal jährlich eine Ausbildungsveranstaltung durch. Hier lernen die Mitglieder unter anderem den Umgang mit Meldevordrucke, den Umgang mit der Ausstattung sowie die Abläufe des SAE kennen. Zudem haben die SAE-Mitglieder die Möglichkeit eigene Themen vorzuschlagen. Im Jahr 2025 hat die Stadt eine Schulung über das BBK organisiert. Es fehlen noch verbindliche Regelungen zur Häufigkeit von Schulungen und zu Schulungsinhalten ihrer SAE-Mitglieder.

Grundsätzlich sollten die Kommunen jedes neue Mitglied vor dem ersten Einsatz schulen (wenn möglich) und regelmäßige Fortbildungen (z.B. jährlich) durchführen. Die Inhalte sollte die Stadt verbindlich regeln, z.B. als Anhang zur Dienstanweisung.

Folgende Schulungsinhalte sind aus Sicht der gpaNRW sinnvoll:

- Strukturen und Aufgaben SAE,
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und
- Kommunikationswege und Nutzung der IT.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte regelmäßige Schulungsintervalle und auch -inhalte für ihre SAE-Mitglieder festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Die Stadt Waltrop führt regelmäßigen Übungen durch.

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.

In Krisensituationen müssen die Beteiligten unter Stress schnell und sicher handeln. Übungen ermöglichen es, verschiedene Szenarien ohne Druck durchzuspielen, so dass die SAE-Mitglieder Routinen entwickeln können. Darüber hinaus bringt jede Übung Erkenntnisse darüber, wo es noch Optimierungsbedarf gibt. Vor allem vor dem Hintergrund, dass ein SAE in der Regel aus Personen besteht, die im Alltag nicht regelmäßig zusammenarbeiten, dienen Übungen auch dazu, das Verständnis für die anderen fachfremden Bereiche zu entwickeln. Das kann eine effizientere Zusammenarbeit fördern und sicherstellen, dass alle Mitglieder des SAE gut vorbereitet und sowohl theoretisch als auch praktisch handlungssicher in Krisensituationen sind.

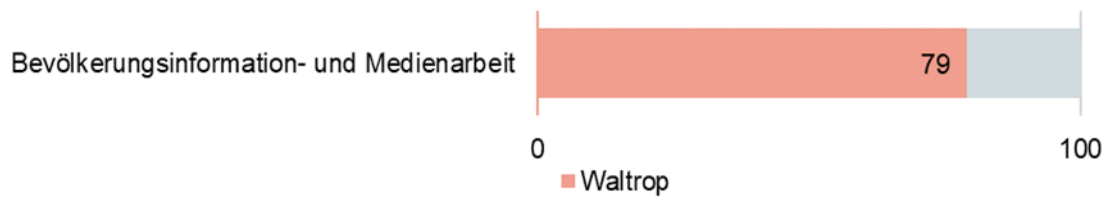
Die Integration von theoretischen Schulungsmodulen und praxisorientierten Übungen sind aus Sicht der gpaNRW wichtig für eine effektive Handlungs- und Reaktionsfähigkeit des SAE. Übungen sollen kein Selbstzweck sein und nicht zwangsläufig bestätigen, dass alle organisatorischen, technischen und personellen Vorkehrungen problemlos funktionieren. Vielmehr sollen Übungen dazu dienen, die Fähigkeit des SAE in seiner Gesamtheit regelmäßig einer Standortbestimmung zu unterziehen. Daraus erkennbare Schwachstellen sind wichtige Steuerungsgrundlagen zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements. Darüber hinaus dienen Übungen auch dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen der SAE weiter auszubauen und zu festigen.

Die **Stadt Waltrop** führt regelmäßige Übungen durch. Dazu lädt die Stadt Hilfsorganisation, die Fachberater zu den Übungen entsenden, ein. Letztmalig fand in der Stadt Waltrop im November 2025 eine Übung zusammen mit der Bundeswehrreserve statt.

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 67 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.

5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Für den Krisenfall hat die Stadt Waltrop Kommunikationsregeln festgelegt. Vorgefertigte Kommunikations-Checklisten für eine Informationsweitergabe an die Medien und Bevölkerung, hat die Stadt noch nicht im Einsatz.

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.

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Rahmen von außergewöhnlichen Ereignissen hat die Stadt in ihrer Dienstanweisung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse festgelegt. Demnach ist der Zuständige für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) verantwortlich für die Koordination, Betreuung und Information der Presse und andere Medien. Zu seiner Aufgabe gehört unter anderem

- Koordination, Betreuung und Information der Medien,
- Erstellen von Presseinformationen,
- Organisation von Pressekonferenzen
- Auswerten von Medienberichten,

- Erstellen und Weiterleiten von amtlichen Informationen und Verhaltensanweisungen für die Bevölkerung und
- Koordinierung der Einrichtung und des Betriebs eines Bürgertelefons.

Für die interne Krisenkommunikation hat die Stadt Waltrop keine verbindlichen Regelungen in einer Dienstanweisung o.ä. getroffen. Allerdings bestehen gelebte und mündlich festgelegte Kommunikationsstrukturen, die im Krisenfall laut der Verwaltung gut funktionieren. Im SAE sind alle Dezernate vertreten und jeder Bereich kommuniziert mit den jeweils zuständigen Bereichen und umgekehrt. Gleichwohl sollte schriftlich geregelt sein, wer die Beschäftigten informiert. Die Stadt sollte vermeiden, dass sie Informationen verspätet bzw. über die Presse und Social-Media erfahren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte ihre interne Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen.

Für akute Krisenereignisse nutzt die Stadt Waltrop die bundesweit eingesetzten und bekannten Warnapps, wie z. B. MoWaS³⁶ oder NINA³⁷ und soziale Medien. Mit diesen Möglichkeiten erreicht die Stadt auch die Pendelnden³⁸ und erzielt somit eine große Reichweite.

Für den Fall, dass die digitalen Kanäle nicht verfügbar sind, nutzt die Stadt Waltrop über die Kreisleitstelle Sirenen als alternative Kommunikationsmittel.

Die Stadt stellt mit der beschriebenen Vorgehensweise und dem zur Verfügung stehenden Warnmix sicher, dass sie die Bürgerinnen und Bürger in Krisensituationen schnell und zuverlässig informieren kann. Kommunikations-Checklisten in Bezug auf die erkannten Risiken für eine schnelle und präzise Informationsweitergabe an die Medien und Bevölkerung, hat die Stadt Waltrop noch nicht erstellt.

In der Regel sind einmal erstellte Checklisten auf eine Vielzahl von Krisenlagen übertragbar. Dennoch ist es sinnvoll, für alle identifizierten Risiken individuelle szenenbasierte Textvorlagen vorzuhalten. Gerade in Krisenlagen, in denen der Informationsdruck und der Zeitmangel sehr hoch sind, können inhaltlich abgestimmte Kommunikationsbausteine und auch Checklisten eine zügige Kommunikation erleichtern. Hier sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. vorbereiten, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.

³⁶ Modulares Warn-System: System des BBK zur Warnung der Bevölkerung

³⁷ Notfall-Informations- und Nachrichten-App, BBK

³⁸ vgl. hierzu Kapitel 5.4 Strukturen und Ausgangssituation

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ Feststellung

Die Stadt Waltrop nutzt ihre Kommunikationskanäle nicht umfassend, um die Bevölkerung für Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.

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.

Um die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, muss eine Verwaltung das Gefahrenbewusstsein ihrer Bürgerinnen und Bürger schärfen. Das kann sie mit regelmäßigen Informationen über mögliche Gefahren und den dazu passenden Verhaltensregeln erreichen. („Was tun bei Stromausfall?“, „Wie bereite ich mich auf Evakuierungen vor?“, „Wie könnte eine optimale Vorratshaltung aussehen?“) Dabei sollte eine Kommune verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, wie z.B. Flyer, Social-Media, Informationsveranstaltungen etc., um möglichst einen Großteil der Bevölkerung zu erreichen.

Bislang stellt die **Stadt Waltrop** der Bevölkerung keine regelmäßigen Informationen zur Selbsthilfefähigkeit zur Verfügung. Auf der Internetseite der Stadt Waltrop sind unter dem Menüpunkt „Feuerwehr“ nur die Notfallinformationspunkte mit der jeweiligen Adresse einsehbar. Lediglich in den Kindergärten und Grundschulen führt die Feuerwehr der Stadt eine Brandschutzerziehung durch. Nach Auskunft der Stadt hat die Verwaltung im Jahr 2023 mit dem Versand der Grundbesitzabgabenbescheide die Haushalte in einem Schreiben über die Notfallinformationspunkte informiert. Zudem hat die Stadt Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit angestellt. Hierzu zählen die Bereitstellung von Informationen zur persönlichen Krisenvorsorge sowohl digital als auch in Papierform.

- Flyer Notfall-Informationspunkte,
- Flyer Kampagne „#besserbereit“,
- Ratgeber für Notfallvorsorge und richtiges Handeln in Notsituationen,
- Vorsorgen für Krisen und Katastrophen“ des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.

Nach einer Überarbeitung der Internetseite sollen der Bevölkerung diese Unterlagen zur Verfügung stehen.

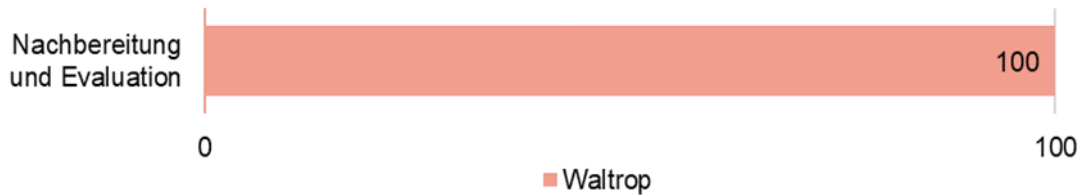
→ Empfehlung

Die Stadt Waltrop sollte verschiedene Medien nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über Risiken zu informieren und damit die Selbsthilfefähigkeit stärken.

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.



In den interkommunalen Vergleich sind 67 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.

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.

- Die Stadt Waltrop bereitet Übungen nach und nutzt die Erkenntnisse für das zukünftige Krisenmanagement.

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.

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die Erkenntnisse einer Nachbereitung aufzuarbeiten. Dabei 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, um die Strukturen im Krisenmanagement anpassen zu können. Die regelhafte Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen ist somit aus Sicht der gpaNRW wichtig, um die Abläufe und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen im Nachgang beurteilen zu können.

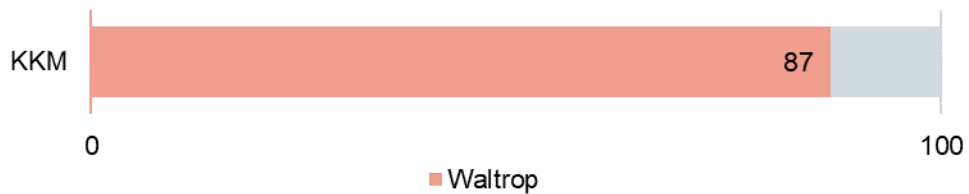
Die **Stadt Waltrop** bereitet ihre Übungen in Einsatzbesprechungen nach. Im Anschluss an die Übung können die Teilnehmer und die Übungsbeobachter einen Evaluierungsbogen ausfüllen. Sowohl die Nachbesprechung wie auch die Evaluationsbögen werden ausgewertet. Die Teilnehmer der Übung bekommen eine Zusammenfassung der Auswertung sowie eine Lösung zu einem aufgetretenen Problem. Die aus der Übung gewonnenen Erkenntnisse setzt die Stadt für die zukünftige Ausrichtung des Krisenmanagements um. Dies erfolgt zum Beispiel durch

Änderungen im Ablauf oder der Ausstattung. Ebenfalls fließen Erkenntnisse der Übung in zukünftige Ausbildungsveranstaltungen ein.

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

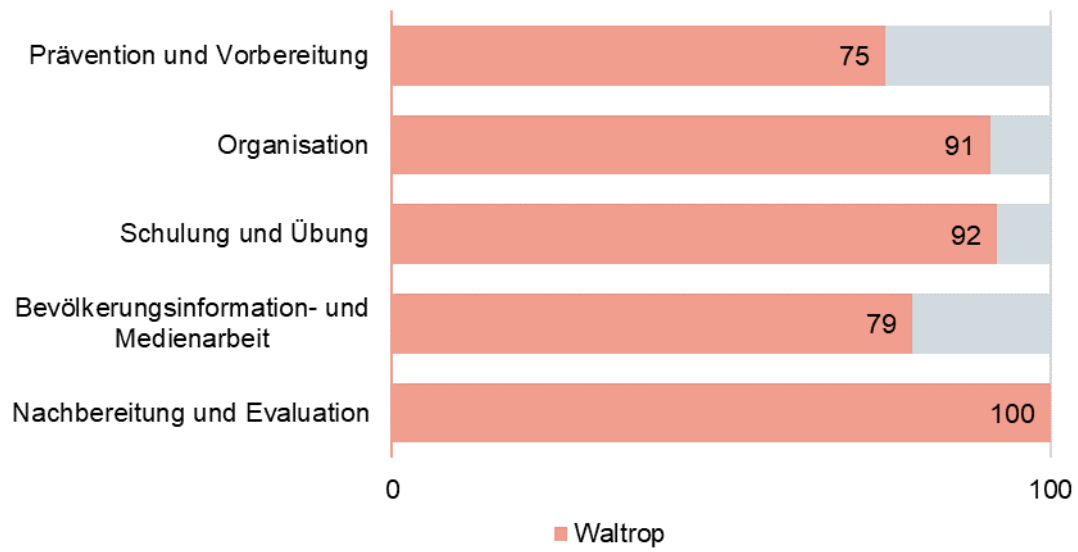


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Waltrop hat Risiken für ihr Stadtgebiet und ihre Bevölkerung identifiziert. Bei der strukturierten Risikoanalyse, Bewertung und Einbindung der Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	139	E1	Die Stadt Waltrop sollte für alle potenziellen Gefahren regelmäßig eine Risikobewertung vornehmen und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.	140
Notstromversorgung					
F2	Die Stadt Waltrop hat noch nicht definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind.	144	E2	Die Stadt Waltrop sollte schriftlich definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen zu versorgen sind. Zudem sollte die Wartung und Tests schriftlich dokumentiert werden.	145
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F3	Die Stadt Waltrop hat Vorüberlegungen für die Sicherung der Handlungsfähigkeit im länger andauernden Krisenfall getroffen. Es gibt noch Optimierungsmöglichkeiten für die Sicherstellung der Verwaltungsaufgaben.	145	E3	Die Stadt Waltrop sollte das Sicherstellen der Verwaltungsaufgaben für den Krisenfall konkretisieren und dies schriftlich dokumentieren.	146
Schulung der SAE-Mitglieder					
F4	Die Stadt Waltrop schult ihre SAE-Mitglieder regelmäßig. Es gibt allerdings Optimierungsmöglichkeiten.	148	E4	Die Stadt Waltrop sollte regelmäßige Schulungsintervalle und auch -inhalte für ihre SAE-Mitglieder festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.	149
Krisenkommunikation					
F5	Für den Krisenfall hat die Stadt Waltrop Kommunikationsregeln festgelegt. Vorgefertigte Kommunikations-Checklisten für eine Informationsweitergabe an die Medien und Bevölkerung, hat die Stadt noch nicht im Einsatz.	150	E5.1	Die Stadt Waltrop sollte ihre interne Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen.	151

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E5.2	Die Stadt Waltrop sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. vorbereiten, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.	151
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F6	Die Stadt Waltrop nutzt ihre Kommunikationskanäle nicht umfassend, um die Bevölkerung für Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	152	E6	Die Stadt Waltrop sollte verschiedene Medien nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über Risiken zu informieren und damit die Selbsthilfefähigkeit stärken.	152

6. Hilfe zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Waltrop 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 Stadt Waltrop hat im Vergleichsjahr 2024 **mehr Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung** je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren als die Hälfte der Vergleichskommunen. Grund hierfür ist die **hohe Falldichte**. Im Vergleich zur letzten Prüfung sind deutlich mehr ambulante Hilfen hinzugekommen. Das Jugendamt verzeichnet insbesondere mehr Integrationshilfen/Schulbegleitungen. Deshalb sollte die Stadt Waltrop den Zugang zu diesen Hilfen weiterhin vertiefend überprüfen. Die stationären Hilfen kann das Jugendamt zwar reduzieren, trotzdem hat Waltrop vergleichsweise viele Fälle. Mehr stationäre Hilfen hat das Jugendamt insbesondere bei den jungen Volljährigen und in der Heimerziehung. Um der hohen Falldichte entgegenzuwirken, sollte das Jugendamt Fallrevisionen durchführen. Hierbei sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung und die Laufzeiten der Hilfen näher anschauen und die Hilfen engmaschig steuern. Differenzierte Betrachtungen hierzu erfolgen im weiteren Bericht.

Die **Aufwendungen je Hilfefall** sind in Waltrop sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich niedrig. Das Jugendamt betreut viele junge Volljährige und ältere unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA). Diese benötigen weniger Betreuungsleistungen.

Die Mitarbeitenden der **Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu)** bearbeiten 2024 sehr viele Fälle. Die Beschäftigten können wegen Zeitmangel in verschiedene Prozessabläufe nicht eingebunden werden. Der Personalschlüssel sollte so bemessen sein, dass alle Aufgaben der WiJu ordnungsgemäß und rechtssicher bearbeitet werden können. Das macht eine sachgerechte Personalbedarfsermittlung erforderlich.

Die Personalbedarfsermittlung sollte das Jugendamt **an Prozessabläufen und Verfahrensstandard** festmachen. Diese hat das Jugendamt für die WiJu noch nicht formuliert. Prozess- und Verfahrensstandards helfen bei der effizienten Ausgestaltung der Arbeit, unterstützen das Wissensmanagement und helfen bei Prozesskontrollen. Das Jugendamt sollte hierfür die Abläufe noch einmal überprüfen. Beispielsweise bindet die Stadt Waltrop den ASD und die WiJu in die Zuständigkeitsprüfung ein. Das ist nicht effektiv, weil Doppelarbeiten erfolgen und das Jugendamt zudem Spezialwissen in zwei verschiedenen Arbeitsbereichen vorhält.

Zusätzlich ist die Entlastung der Mitarbeitenden durch eine **gute Software** wichtig. In Zusammenhang mit der geplanten Umstellung der Software will das Jugendamt weitere Synergien zur Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD schaffen. Es sollen technische Kontrollfunktionen

eingrichtet und Formulare aktualisiert werden. Das sollte schnellstmöglich erfolgen. Hierdurch geht die Kommune einen wichtigen Schritt in Richtung elektronische Aktenführung.

Das Jugendamt Waltrop erhält vergleichsweise **viele Kostenerstattungen**. Das liegt einerseits an der hohen Anzahl an Erstattungsfällen für die Vollzeitpflege und andererseits an dem erhöhten Anteil an UMA. Die Kostenerstattungen macht das Jugendamt zeitnah geltend.

Der Controlling-Bericht des Jugendamtes bietet bereits eine gute Grundlage für eine **effektive Steuerung**. Das Jugendamt sollte in dem Controlling-Bericht zusätzlich die Personalsituation darstellen. Das verdeutlicht die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden.

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 beantragte Hilfefälle) vorgegeben. Normalerweise erhebt die gpaNRW Daten für die Jahre 2021 bis 2024. Aufgrund von fehlenden personellen Ressourcen konnte die **Stadt Waltrop** nur Finanzdaten für das Jahr 2024 und Fallzahlen für die Jahre 2023 und 2024 liefern. Insofern kann die gpaNRW keine vertiefende Darstellung zum Zeitreihenvergleich in den Bericht aufnehmen. Die Stadt Waltrop erstellt einen Controlling-Bericht, der einen Zeitraum von fünf Jahren umfasst und jährlich fortgeschrieben wird. Die darin genannten Zahlen entsprechen allerdings nicht der Erhebungssystematik der gpaNRW. Daher können wir diese Zahlen nicht für den interkommunalen Vergleich verwenden.

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.

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 sowie den Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Waltrop. Waltrop zählt zu dem Viertel der Städte mit einem niedrigen Anteil an Einwohnern von 0 bis unter 21 Jahre.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

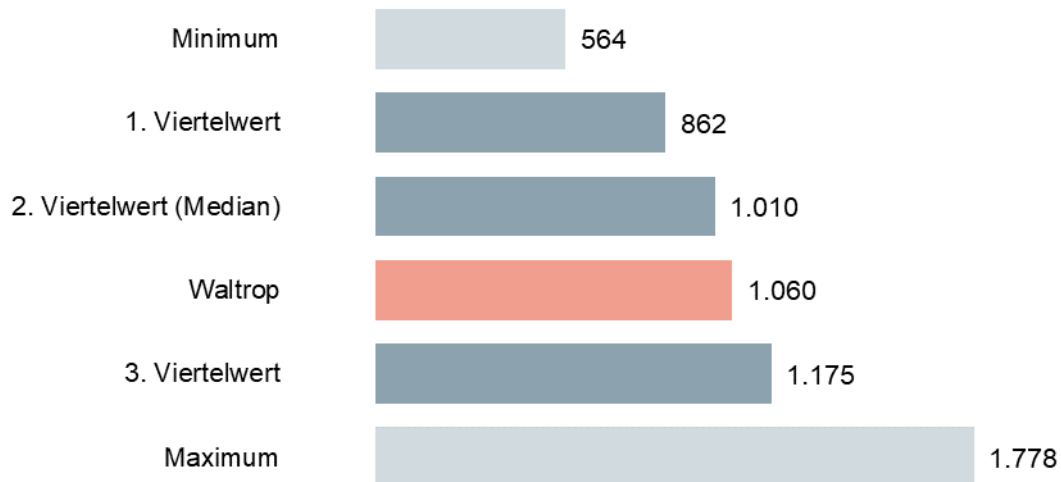
6.4.1 Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre

- Die Stadt Waltrop hat im Vergleichsjahr 2024 mehr Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren als die Hälfte der Vergleichskommunen. Die Vielzahl der Fälle ist hierfür ausschlaggebend.

Eine Stadt sollte die Aufwendungen für Hilfe zur Erziehung unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Versorgung durch geeignete Steuerungsmaßnahmen so niedrig wie möglich halten.

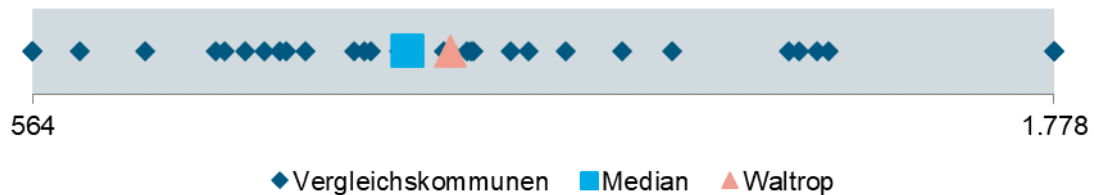
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII. Die **Stadt Waltrop** hat 2024 Aufwendungen für die erzieherischen Hilfen in Höhe von 5.637.138 Euro.

Aufwendungen HzE je EW* von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2024



*Einwohnerin bzw. Einwohner

In den interkommunalen Vergleich sind 31 Städte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Waltrop zählt zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit mehr Aufwendungen für die HzE je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. In der letzten Prüfung (Vergleichsjahr 2018) lagen die Aufwendungen noch bei 954 Euro. Sie sind somit leicht gestiegen. Die Kennzahl wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Wir stellen die einzelnen Einflussfaktoren im weiteren Bericht näher dar und analysieren sie.

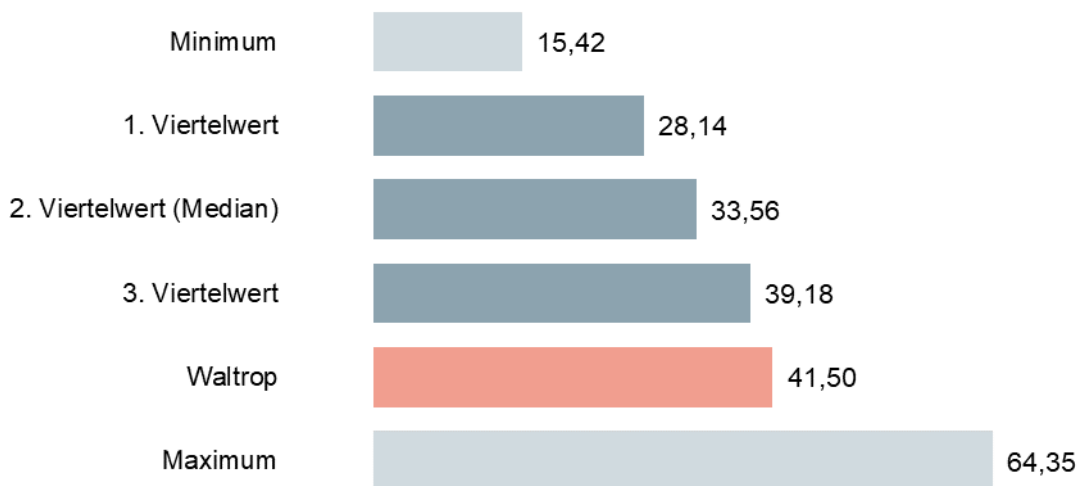
Ursächlich für die höheren Aufwendungen ist in der Stadt Waltrop die hohe Falldichte. Die Hilfen kosten zwar in Waltrop nicht so viel wie in anderen Kommunen; trotzdem relativiert sich dieser positive Effekt durch die Vielzahl der Fälle. Allerdings bekommt Waltrop für viele Fälle Kostenerstattungen. Die Kostenerstattungen betrachten wir genauer in Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe.

6.4.2 Falldichte HzE

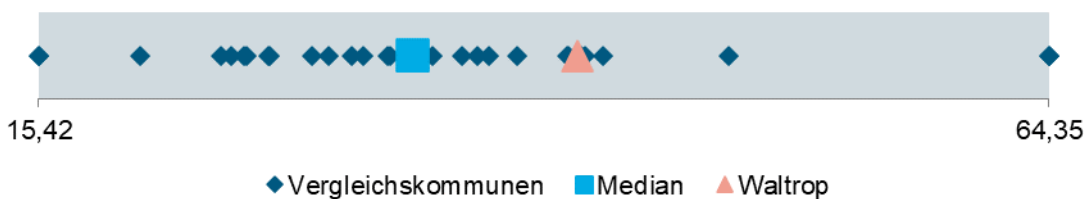
- Die Stadt Waltrop zählt zu dem Viertel der Städte mit einer hohen Falldichte. Im Vergleich zur letzten Prüfung sind deutlich mehr ambulante Hilfen hinzugekommen. Die stationären Fälle konnte das Jugendamt verringern.

Die gpaNRW definiert die Falldichte als die Hilfefälle für Hilfen zur Erziehung 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. Die **Stadt Waltrop** hat im Vergleichsjahr 2024 insgesamt 221 Hilfefälle.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Waltrop hat eine hohe Falldichte. In der letzten Prüfung lag die Falldichte bei 37,30 Hilfefällen. Sie ist somit angestiegen.

Ein Grund für die höhere Falldichte liegt in der Betreuung von UMA. In der Stadt Waltrop sind 2024 rund 23 der 221 Hilfefälle Hilfen für UMA. Das entspricht einem Anteil von zehn Prozent. Damit gehört Waltrop zu dem Viertel der Städte mit einem hohen Anteil UMA an den Hilfefällen. Im Vergleich zur letzten Prüfung hat sich der Anteil der UMA erhöht. Damals lag der Anteil bei rund sechs Prozent.

Darüber hinaus betreut die Stadt Waltrop viele Fälle in Vollzeitpflege von anderen Städten. Nähere Ausführungen zur Vollzeitpflege treffen wir in den Kapiteln 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle und 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär) 2024

Kennzahlen	Waltrop	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)	23,83	8,30	15,58	19,05	22,79	47,60	31
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	17,67	7,12	10,76	13,34	15,98	20,36	31

Im Vergleich zur letzten Prüfung sind deutlich mehr ambulante Fälle hinzugekommen. Damals lag die ambulante Falldichte in Waltrop bei 17,68 Hilfefällen je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre. Eine genaue Aussage, bei welchen ambulanten Hilfen das Jugendamt Waltrop eine vergleichsweise hohe Falldichte hat, ist nicht möglich, weil das Jugendamt die einzelnen ambulanten Hilfearten nicht differenziert unterteilt.

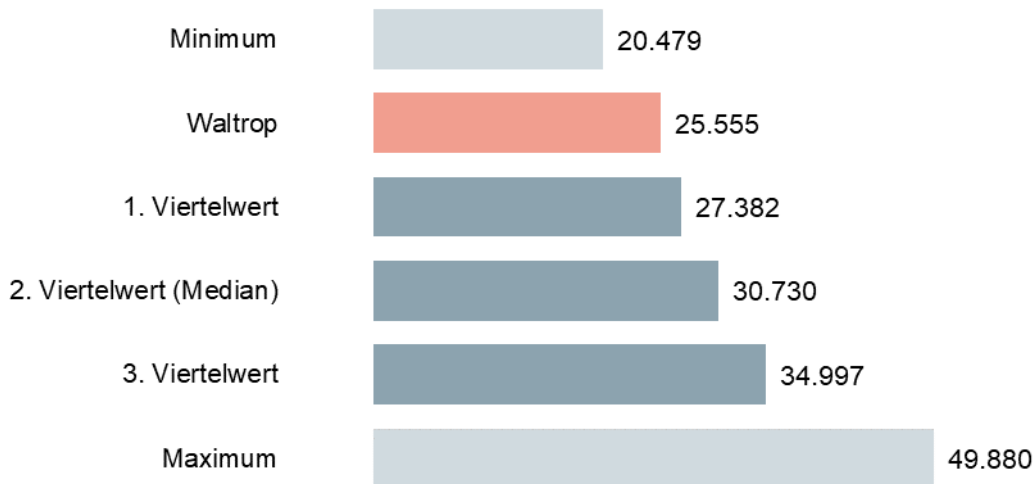
Die stationären Hilfen konnte die Stadt Waltrop im Vergleich zur letzten Prüfung reduzieren. Diese lag bei 19,61 Hilfefällen je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre. Auch 2023 war die stationäre Falldichte mit 18,36 Hilfefällen noch höher. Das zeigt, dass das Jugendamt bereits gegensteuert. Allerdings hat das Jugendamt 2024 immer noch vergleichsweise viele stationäre Hilfen. Mehr Fälle hat das Jugendamt insbesondere bei den jungen Volljährigen und in der Heimerziehung. Die genannten Hilfen betrachten wir detailliert in den Kapiteln 6.4.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII und 6.4.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Waltrop hat niedrige Aufwendungen je Hilfefall. Insbesondere die stationären Hilfen sind in Waltrop günstig.

Neben der Falldichte sind auch die Kosten je Hilfefall wesentlich für die Gesamtaufwendungen der Hilfen zur Erziehung.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind die Werte von 32 Vergleichsstädten eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Waltrop** zählt zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit niedrigen Aufwendungen je Hilfefall. Im Vergleich zur letzten Prüfung verringern sich die Aufwendungen leicht. Damals lagen die Aufwendungen je Hilfefall bei 25.591 Euro. Allerdings steigt der Median deutlich an. Das bedeutet, die Hilfen sind in den Vergleichskommunen wesentlich teurer geworden, während das Jugendamt Waltrop die Aufwendungen weitestgehend stabil halten kann.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	14.881	11.049	13.347	15.151	19.597	22.131	30
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	39.951	36.182	46.181	52.743	58.966	89.769	30

Die Stadt Waltrop hat weniger ambulante Aufwendungen je Helfefall als die Hälfte der Vergleichsstädte. Wegen der fehlenden Differenzierung der ambulanten Hilfen kann nicht herausgefiltert werden, welche ambulanten Hilfen in Waltrop besonders günstig sind.

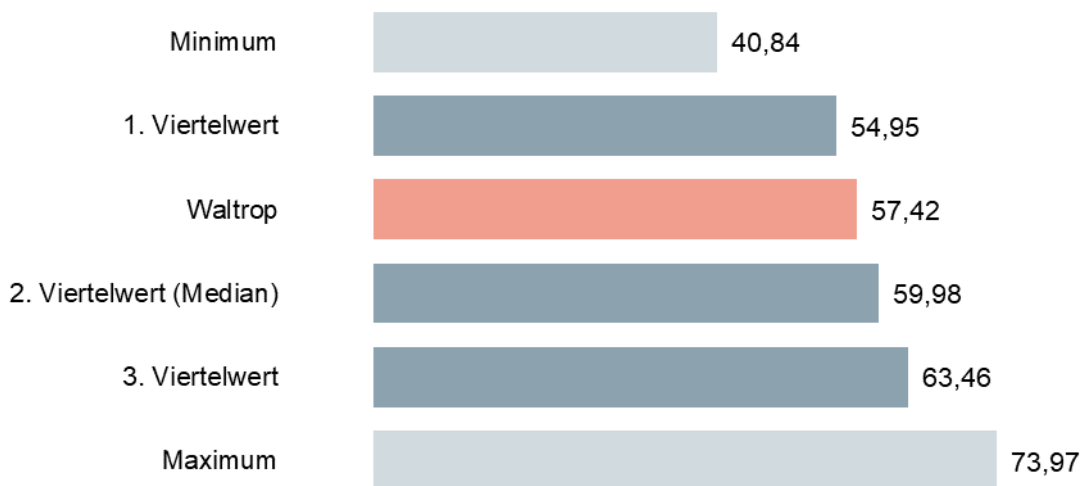
Bei den stationären Aufwendungen zählt die Kommune zu dem Viertel der Städte mit den niedrigsten Aufwendungen. Insbesondere die Fälle in Heimunterbringung kosten in Waltrop weniger. Grund hierfür ist nach Angaben des Jugendamtes die Betreuung vieler junger Volljähriger und älterer UMA. Die vorhandenen Fälle müssen weniger stark betreut werden. Das reduziert die Aufwendungen.

6.4.4 Anteil ambulanter Helfefälle

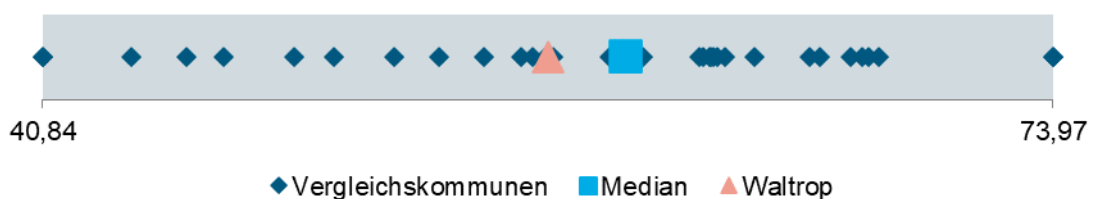
- Trotz der hohen Falldichte HzE hat die Stadt Waltrop einen geringen Anteil ambulanter Helfefälle. Das Jugendamt hat somit mehr stationäre Hilfen, die kostenintensiver sind. Das Jugendamt kann den Anteil der ambulanten Hilfen im Vergleich zur letzten Prüfung steigern.

Ein hoher Anteil ambulanter Hilfen an den Helfefällen wirkt sich positiv auf die Aufwendungen der Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren aus, weil ambulante Hilfen weniger kosten als stationäre Hilfen. In der **Stadt Waltrop** sind 2024 rund 127 der 221 Hilfepläne ambulante Hilfen.

Anteil ambulanter Helfefälle an den Helfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 32 Städte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



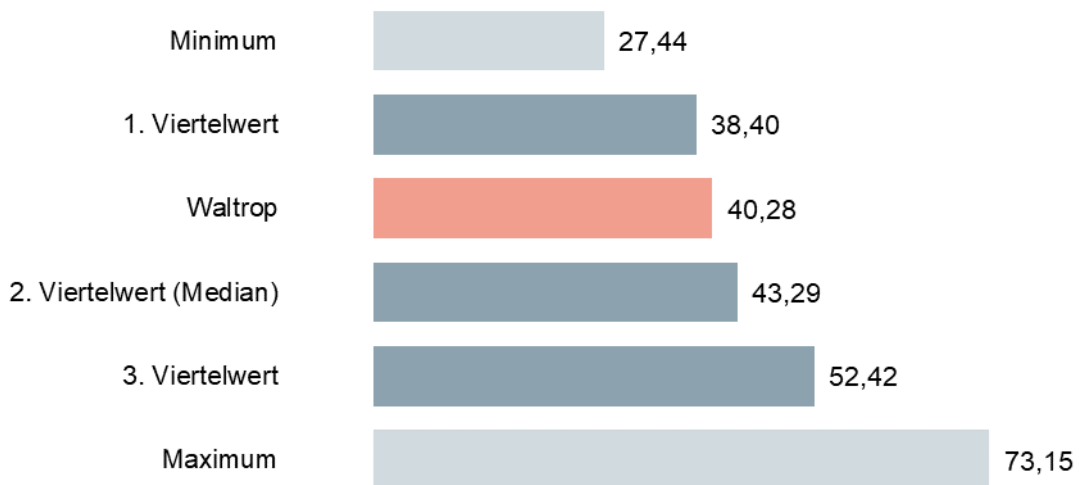
Der geringere Anteil der ambulanten Hilfen wirkt nachteilig auf die Aufwendungen der Hilfen zur Erziehung, weil das Jugendamt Waltrop somit mehr kostenintensive stationäre Hilfen hat. Im Vergleich zur letzten Prüfung kann das Jugendamt den Anteil der ambulanten Hilfen deutlich steigern. Damals lag der Anteil der ambulanten Hilfen noch bei 47,41 Prozent.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

→ Das Jugendamt Waltrop hat 2024 einen geringeren Anteil an Vollzeitpflegefällen bei den stationären Hilfen als die Hälfte der Vergleichsstädte. 2023 lag der Anteil höher. Die Stadt Waltrop hat viele übernommene Hilfefälle aus anderen Städten.

Ein hoher Anteil Vollzeitpflegefälle bei den stationären Hilfen wirkt begünstigend auf die Aufwendungen, weil Vollzeitpflege weniger kostet als andere stationäre Hilfen. In der **Stadt Waltrop** sind 2024 insgesamt rund 38 der 94 stationären Hilfen Vollzeitpflegefälle.

Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 31 Städte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Waltrop hat weniger Vollzeitpflegefälle bei den stationären Hilfen als die Hälfte der Vergleichsstädte. Das wirkt nachteilig auf die Aufwendungen der HzE. Beispielsweise kostet ein Fall in Vollzeitpflege in Waltrop rund 21.000 Euro; ein Fall in Heimunterbringung kostet rund 55.000 Euro. Deshalb ist ein hoher Anteil an Vollzeitpflegefällen bei den stationären Hilfen

wünschenswert. In 2023 hatte die Stadt Waltrop noch einen Anteil der Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfen von rund 47 Prozent.

Die Vollzeitpflegefälle sind in Waltrop stark von Fällen aus anderen Städten beeinflusst. Rund 85 Prozent der Pflegefamilien in Waltrop sind von anderen Städten belegt. Wir gehen hierauf in nachfolgendem Kapitel vertiefend ein.

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 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

- Das Jugendamt hat eine erhöhte Falldichte in der Vollzeitpflege. Hierin sind viele Fälle von anderen Jugendämtern enthalten.

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 für verhaltens- und entwicklungsauffällige Kinder/ Jugendliche. Eine Unterbringung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein.

Das Jugendamt hat einen Pflegekinderdienst mit 1,40 Vollzeit-Stellen eingerichtet. Der Pflegekinderdienst organisiert die Unterbringung in den Pflegefamilien.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Waltrop	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	132	62	114	148	180	255	20
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	21.121	17.627	21.382	25.137	28.484	33.437	20
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	6,27	2,70	4,32	5,78	7,60	12,24	30

Das Jugendamt der **Stadt Waltrop** hat einwohnerbezogen weniger Aufwendungen für die Vollzeitpflege als die Hälfte der Vergleichsstädte. Das liegt daran, dass das Jugendamt weniger pro Fall ausgibt. Die Falldichte ist gemessen am Durchschnitt höher. Das heißt das Jugendamt

Waltrop hat zwar vergleichsweise viele Hilfefälle in Vollzeitpflege; trotzdem ist der Anteil an den gesamten stationären Hilfen gering (siehe Kapitel 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle). Das liegt wiederum daran, dass das Jugendamt rund 60 Prozent aller stationären Hilfen in anderer Hilfeform (beispielsweise im Heim) unterbringt.

Ein Grund für die vielen Vollzeitpflegefälle besteht auch darin, dass Waltrop zahlreiche Fälle von anderen Jugendämtern betreut. 2024 sind 28 der insgesamt 33 Vollzeitpflegefälle Hilfen aus anderen Städten. Oftmals bringen Kommunen Kinder und Jugendliche bewusst außerhalb des eigenen Stadtgebietes unter, um das bisherige Lebensumfeld räumlich abzugrenzen. Das Jugendamt Waltrop hat auf die Besetzung der Pflegefamilien keinen direkten Einfluss. Es erhält hierfür Kostenerstattungen von den anderen Städten (siehe hierzu auch Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe). Die Zuständigkeit für die übernommenen Vollzeitpflegefälle geht nach zwei Jahren auf die Stadt Waltrop über. Das wirkt sich auch auf die Falldichte aus (siehe hierzu auch Kapitel 6.4.2 Falldichte HzE). Waltrop hat selbst elf Vollzeitpflegefälle in anderen Städten untergebracht.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

→ Feststellung

Die Stadt Waltrop hat viele Fälle in Heimunterbringung. Das erfordert eine genauere Betrachtung der Zugangssteuerung.

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	Waltrop	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	418	240	328	419	455	797	21
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	54.697	54.697	76.799	80.676	89.409	117.346	21
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	7,65	2,97	3,79	4,91	5,61	9,26	21

Das Jugendamt der **Stadt Waltrop** hat bei hoher Falldichte die geringsten Aufwendungen für die Heimerziehung je Hilfefall. Das führt dazu, dass die einwohnerbezogenen Aufwendungen im Bereich des Medians liegen. Das Jugendamt hat nach eigenen Angaben viele ältere minderjährige UMA in der Betreuung. Diese benötigen weniger Unterstützung und sind somit nicht so kostenintensiv. Zudem gibt es gute Konzepte und spezielle Angebote von Trägern, die das Jugendamt nutzt. Die Kosten der Heimerziehung für UMA liegen in Waltrop pro Fall bei

28.168 Euro und sind damit im Vergleich sehr niedrig (Minimalwert). Darüber hinaus verfügt das Jugendamt über ein gutes Netzwerk an Heimträgern und Möglichkeiten für eine ortsnahe Unterbringung.

Das nachfolgende Streudiagramm verdeutlicht die hohe Falldichte der Fälle in Heimerziehung.

Hilfefälle Heimerziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte) 2024



Rund 13 der 41 Heimfälle sind UMA. Das entspricht einem Anteil von 32 Prozent. Der Median der Vergleichsstädte liegt bei 25 Prozent. Das Jugendamt Waltrop hat also einen höheren Anteil UMA in Heimunterbringung. Die Falldichte der Heimerziehung ist in Waltrop zudem von Einzelfamilien mit mehreren Kindern/Jugendlichen beeinflusst, die langfristig unterzubringen sind. Eine Rückführungsoption ist nicht erkennbar. Solche Einzelfälle beeinflussen die Falldichte überproportional und langfristig.

Darüber hinaus bleiben 35 Prozent der Fälle mehr als drei Jahre in Heimeinrichtungen. Das ist länger als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Das war auch bereits in der letzten gpa-Prüfung so. Die längere Verweildauer wirkt sich ebenfalls auf die Falldichte aus. Das Jugendamt betrachtet die Laufzeiten bereits im Rahmen des internen Controllings (Kapitel 6.6.3 Controlling). Dennoch sollte das Jugendamt die Auswertungen des interkommunalen Vergleiches noch einmal für eine vertiefende Betrachtung nutzen.

Positiv ist, dass das Jugendamt Waltrop mehr Kinder und Jugendliche in ihre Herkunftsfamilie zurückführen kann. Mit einem Anteil vom 17 Prozent zählt Waltrop zu dem Viertel der Städte mit vielen Rückführungen. Das war in der letzten Prüfung anders. Hier hatte Waltrop noch eine geringe Rückführungsquote.

→ Empfehlung

Um die hohe Falldichte zu senken, sollte das Jugendamt eine Fallrevision der Heimpflegefälle durchführen. Hierbei sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung und die Laufzeiten der Heimunterbringungen noch einmal näher betrachten.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

→ Feststellung

Das Jugendamt Waltrop hat hohe Aufwendungen für die Eingliederungshilfe je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre. Grund hierfür sind mehr ambulante Hilfen – insbesondere Integrationshilfen/Schulbegleitungen – verbunden mit höheren Aufwendungen je Hilfefall.

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.

Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2024

Kennzahlen	Waltrop	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	194	67	91	134	187	392	20
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	22.295	9.078	18.027	21.029	25.321	35.597	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	22.295	9.078	15.397	18.686	23.207	28.928	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	27.602	10.042	20.904	25.603	28.845	40.273	16
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	8,72	1,67	5,43	6,57	9,93	18,64	20
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	6,38	0,81	2,74	3,37	6,26	12,09	16

Das Jugendamt der **Stadt Waltrop** hat mehr Aufwendungen für die Eingliederungshilfe je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre als 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Das Jugendamt hat 2024 keine stationären Eingliederungshilfen. Von den 46 Hilfefällen für ambulante Eingliederungshilfen sind alleine 34 Hilfefälle Integrationshilfen/Schulbegleitungen. Das entspricht einem Anteil von 74 Prozent. In 2023 lag der Anteil mit 76 Prozent noch höher. Das Jugendamt konnte die Anzahl der Integrationshilfen/Schulbegleitungen somit leicht verringern. Im Vergleich zur letzten Prüfung ist die Falldichte aber deutlich angestiegen. Während sie 2018 noch bei 4,03 Hilfen lag, steigt sie 2024 auf 6,38 Hilfen.

2024 kostet eine Integrationshilfe/Schulbegleitung 27.602 Euro. Das liegt über dem Durchschnitt. 2018 lagen die Aufwendungen bei 19.214 Euro. Die Aufwendungen sind somit um 8.388 Euro gestiegen. Ein Grund hierfür liegt nach Angaben des Jugendamtes darin, dass zunehmend Fälle mit Autismus betreut werden. Hier ist der Betreuungsbedarf intensiver. Zudem legt das Jugendamt Wert darauf, dass die Betreuung durch Fachkräfte erfolgt.

Eine Integrationshilfe/Schulbegleitung wird in der Stadt Waltrop erst bewilligt, wenn zuvor eine intensive Beratung aller Beteiligten stattgefunden hat. Zudem hat in den letzten Jahren ein intensiver Austausch mit den Schulen stattgefunden. Ziel ist es, die Notwendigkeit der Hilfe noch besser einzuschätzen. Da die Integrationshilfen/Schulbegleitungen in Waltrop ein wesentliches

Thema darstellen, sollte das Jugendamt die Zugangsvoraussetzungen für die Hilfestellung weiterhin vertiefend prüfen. Die Zugangsprüfung ist auch bereits in unserem letzten Prüfbericht thematisiert worden. Auch damals gab es bereits vergleichsweise viele Integrationshilfen/Schulbegleitungen in Waltrop.

→ **Empfehlung**

Um der steigenden Falldichte und den zunehmenden Aufwendungen für Integrationshilfen entgegenzuwirken, sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung weiterhin vertiefend prüfen.

6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

→ **Feststellung**

Das Jugendamt der Stadt Waltrop betreut sehr viele junge Volljährige. Waltrop stellt sowohl bei den ambulanten Hilfen als auch bei den stationären Hilfen jeweils den Maximalwert in der Falldichte. Das erfordert eine engmaschige Kontrolle der Fälle.

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.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	1.242	442	721	1.105	1.246	1.750	20
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	27.329	24.060	32.793	40.354	48.713	74.051	20
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	4.379	3.040	8.350	10.364	12.804	25.405	20
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	41.350	39.674	46.398	58.683	68.667	95.737	20

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	45,45	10,84	21,43	25,36	31,37	45,45	20
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	17,24	2,10	5,97	8,79	13,65	17,24	20
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	28,22	8,25	12,96	15,24	20,05	28,22	20

Die **Stadt Waltrop** hat sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich bislang die höchste Falldichte bei den jungen Volljährigen. Die Aufwendungen für die Fälle sind eher gering. Durch die hohe Falldichte liegt das Jugendamt bei den einwohnerbezogenen Aufwendungen in der Nähe des dritten Viertelwertes.

Das Jugendamt betreut 2024 insgesamt 32 junge Volljährige; davon 12 ambulant und 20 stationär. Von den stationären Fällen sind wiederum rund neun Hilfen für UMA. Rund 77 Prozent der stationären Hilfen werden in Heimeinrichtungen betreut. Hierbei handelt es sich nach Angaben des Jugendamtes überwiegend um Wohngruppen. Darüber hinaus betreut das Jugendamt Waltrop mehr junge Volljährige in Vollzeitpflege. Die Stadt Waltrop hat generell eine erhöhte Falldichte bei der Vollzeitpflege (siehe Kapitel 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII). Einige dieser Fälle wachsen in die Volljährigkeit und benötigen hierbei weiterhin Begleitung.

Während bei den ambulanten Hilfen mehrere Städte eine hohe Falldichte aufweisen, ist die Verteilung der stationären Falldichte im interkommunalen Vergleich auffällig:

Hilfefälle junge Volljährige stationär je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte) 2024



Waltrop hat bei den stationären Hilfen bislang mit Abstand die höchste Falldichte des interkommunalen Vergleiches. Das Jugendamt sollte diesbezüglich Maßnahmen zur Gegensteuerung ergreifen. Es sollte engmaschige Hilfeplangespräche führen. Das stellt sicher, dass die Hilfsangebote auf das notwendige Maß beschränkt werden. Zusätzlich kann eine intensive Verselbständigungsarbeit dazu beitragen, die Laufzeiten zu verkürzen. Beispielsweise bleibt rund die Hälfte der jungen Volljährigen in Waltrop länger als drei Jahre in stationärer Betreuung. In 75 Prozent der Vergleichsstädte ist die Verweildauer kürzer. Positiv zu sehen ist, dass das

Jugendamt Waltrop 32 Prozent der jungen Volljährigen nach Beendigung der Hilfen in eigenen Wohnraum vermitteln kann. Das ist ein vergleichsweise hoher Anteil.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt Waltrop sollte die Hilfefälle für junge Volljährige engmaschig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren und die Laufzeiten zu verkürzen.

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.

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.

- Die Stadt Waltrop hat viele Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen und setzt diese gut um. Hierdurch erzielt das Jugendamt vergleichsweise hohe Kostenerstattungen je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre.

Eine Stadt sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Rechtsgrundlagen erfassen und zur Steuerung regelmäßig auswerten.

Für das Jahr 2024 realisiert die **Stadt Waltrop** insgesamt 2.011.656 Mio. Euro an Kostenerstattungen.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	378	81	168	255	312	491	20
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	9.119	2.215	4.679	6.958	9.746	14.707	20
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	9,98	4,26	5,08	7,70	8,65	11,43	15

Das Jugendamt hat viele Kostenerstattungsfälle und erzielt hohe Erträge je Hilfefall. Zusätzlich wirkt der geringere Anteil an Einwohnern von 0 bis unter 21 Jahre bei den Erträgen begünstigend auf die Kostenerstattungen je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre.

Das Jugendamt unterteilt die Kostenerstattungen nach Erstattungsarten. Das ermöglicht eine genaue Übersicht und bietet gute Kontrollmöglichkeiten. Den größten Anteil der Kostenerstattungen machen mit rund 52 Prozent die Kostenerstattungen für UMA aus (siehe hierzu insbesondere Kapitel 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII und Kapitel 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII). Darüber hinaus entfällt mit rund 32 Prozent ein weiterer großer Anteil auf Kostenerstattungen im Bereich der Vollzeitpflege (siehe Ziffer 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII).

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

6.6.2.1 Organisation

Die WiJu der **Stadt Waltrop** gehört organisatorisch zur Verwaltungsabteilung des Jugendamtes. Sie ist zentral organisiert. Die WiJu klärt die Zuständigkeiten, stellt finanzielle Mittel für den festgestellten Jugendhilfebedarf bereit und steuert die verwaltungstechnischen Abläufe der Hilfefewährung. Hierzu zählen insbesondere Heranziehungen und Kostenerstattungen. Die WiJu ist auch für die Widerspruchsbearbeitung zuständig. Klageverfahren bearbeitet das städtische Rechtsamt. Zudem ist die WiJu in das Controlling eingebunden und wirkt bei der Haushaltsplanung mit.

Mit den anderen Jugendämtern des Kreises Recklinghausen ist die WiJu der Stadt Waltrop nach eigener Aussage gut vernetzt. Für den internen Austausch werden regelmäßig Teamsitzungen durchgeführt. Hierdurch stellt das Jugendamt sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Informationen zur Kenntnis nehmen. Mit dem ASD besteht ebenfalls ein guter Austausch. Kurze Dienstwege unterstützen hierbei die Arbeit.

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.

→ Feststellung

Die WiJu der Stadt Waltrop bearbeitet 2024 sehr viele Fälle je Vollzeit-Stelle. Personalausfälle erschweren die ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben.

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.

Die WiJu der **Stadt Waltrop** hatte 2024 aufgrund einer Stellenvakanz insgesamt nur 0,83 Vollzeit-Stellen für die Sachbearbeitung zur Verfügung.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	266	77	112	126	165	266	21

Die Stadt Waltrop hat bislang die höchste Leistungskennzahl des interkommunalen Vergleiches. Nach Angaben des Jugendamtes war die ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben hierdurch beeinträchtigt. Das Jugendamt hat die Priorität in der Sachbearbeitung deshalb auf die Geltendmachung der Kostenerstattungen gelegt. In 2023 hat das Jugendamt noch annähernd nach dem gpa-Richtwert der letzten Prüfung von 140 Fällen je Vollzeit-Stelle gearbeitet. Mit 1,46 Vollzeit-Stellen sind 149 Fälle je Vollzeit-Stelle bearbeitet worden. Für 2025 steht der WiJu eine Vollzeit-Stelle - besetzt durch zwei halbe Stellen – zur Verfügung. Die fehlenden Personalressourcen haben dazu geführt, dass das Jugendamt die notwendigen Daten für die gpa-Prüfung nicht in vollem Umfang liefern konnte. Als Zielperspektive für die Personalausstattung der WiJu setzt die Stadt Waltrop für 2026 insgesamt zwei Vollzeit-Stellen an. Hierbei sollen auch Stellenanteile für andere Aufgabenfelder (beispielsweise Beistandschaften) flexibel verwendet werden.

Das Personalvolumen muss so ausgestaltet sein, dass eine ordnungsgemäße und rechtssichere Sachbearbeitung in vollem Umfang möglich ist. Zudem müssen Vertretungstätigkeiten gewährleistet sein, um Arbeitsverzögerungen zu vermeiden. Daher sollte das Jugendamt in einem ersten Schritt Richtwerte für die Fallbearbeitung festlegen. Hierbei kann der interkommunale Vergleich als Anhaltspunkt dienen. Das Jugendamt sollte die Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung regelmäßig nachhalten und in Relation zu dem Personaleinsatz der WiJu stellen. Das ermöglicht eine erste grobe Einschätzung für den Personalbedarf. Eine genauere Bestimmung des bedarfsgerechten Personaleinsatzes sollte das Jugendamt durch eine Personalbemessung vornehmen.

Das Jugendamt Waltrop hat bislang noch keine Prozessabläufe und Verfahrensstandards definiert (siehe 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe). In Zusammenhang mit der Erarbeitung der entsprechenden Abläufe sollten auch die hierfür erforderlichen personellen Ressourcen bestimmt werden. Das gewährleistet eine gute und rechtssichere Bearbeitung der Fälle. Die Personalbedarfsplanung sollte Fluktuation berücksichtigen und Lösungsmöglichkeiten für Langzeiterkrankungen aufzeigen. Positiv ist zu sehen, dass Qualifizierungen und Fortbildungen der Mitarbeitenden gewährleistet sind.

→ Empfehlung

Das Jugendamt sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen. Die Personalbedarfsplanung muss so ausgestaltet sein, dass alle Aufgaben ordnungsgemäß und rechtssicher durchgeführt werden können.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ Feststellung

Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt noch nicht in dem erforderlichen Umfang. Das will das Jugendamt mit der Erneuerung der Jugendamtssoftware verbessern.

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.

Das Jugendamt der **Stadt Waltrop** arbeitet mit einer Jugendamtssoftware; verfügt aber nicht über eine vollständige elektronische Aktenführung. Es gibt zusätzlich schriftliche Fallakten, in denen unter anderem auch zuständigkeitsrelevante Angaben hinterlegt werden.

Die WiJu der Stadt Waltrop hat einen eigenen Bereich innerhalb der Jugendamtssoftware. Das Modul ist nicht per Schnittstelle mit dem ASD verbunden; nur die Stammdaten werden geteilt. Die WiJu kann hierbei zwar Änderungen in den Stammdaten sehen; es gibt aber keine automatische Benachrichtigung oder Warnhinweise. Entsprechende Informationen übermittelt der ASD zusätzlich manuell. Das ist aufwendig. Auch wichtige Informationen aus der Hilfeplanung erhält die WiJu in erster Linie per E-Mail. Notwendige Vordrucke sind bislang nur in begrenztem Umfang in der Software hinterlegt. Positiv zu sehen ist, dass das Modul der WiJu eine Schnittstelle zur Finanzsoftware enthält.

2026 will die Stadt Waltrop eine Erneuerung der Jugendamtssoftware vornehmen. In diesem Zusammenhang sollen auch Verbesserungen für die WiJu erfolgen. Die Vernetzung mit dem ASD soll intensiviert werden. Darüber hinaus will das Jugendamt auch Warnhinweise und Kontrollmöglichkeiten einrichten und Formulare aktualisieren bzw. ergänzen. Eine elektronische Aktenführung soll dann möglich sein. Hierdurch erhofft sich das Jugendamt auch eine Entlastung für das Personal.

Homeoffice ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der WiJu möglich; es sind aber bislang keine mobilen Geräte zur Verfügung gestellt worden. Die Beschäftigten haben ihre eigenen Geräte mit einem speziell gesicherten Zugang genutzt. Das hat die Stadtverwaltung inzwischen geändert. Sie stellt den Beschäftigten jetzt Laptops zur Verfügung. Diese sind bereits angeschafft worden. Sie müssen noch verteilt werden.

→ Empfehlung

Die Jugendamtssoftware sollte schnellstmöglich erneuert werden, um die Beschäftigten optimal in ihren Arbeitsabläufen zu unterstützen. Auch die mobile Arbeit mit Hilfe von Laptops trägt hierzu bei.

6.6.3 Controlling

→ Feststellung

Der jährliche Controlling-Bericht des Jugendamtes bietet grundsätzlich eine gute Grundlage für eine effektive Steuerung. Es fehlen noch Auswertungen zur Personalsituation.

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.

Dem Jugendamt der **Stadt Waltrop** steht kein separater Stellenanteil für das Controlling zur Verfügung. Die Jugendamtsleitung nimmt die Aufgabe wahr. Sie bündelt das Finanz- und Fachcontrolling. Die WiJu bereitet Zahlen und Listen für das Controlling vor. Das Jugendamt nutzt die Zahlen, um Entwicklungen im Rahmen des jährlichen HzE-Berichtes darzustellen³⁹.

In dem Bericht bildet das Jugendamt die Entwicklung der Fallzahlen sowie der Kosten und Erträge der letzten fünf Jahre ab. Das ermöglicht einen guten Zeitreihenvergleich. Darüber hinaus berechnet das Jugendamt Kennzahlen (z.B. Zuschussbedarf je Einwohner unter 21 Jahren, Durchschnittliche Kosten je Fall, durchschnittliche Laufzeit der beendeten Fälle, durchschnittliche Fachleistungsstunden je Woche, etc.). Leider konnten wir die Daten nicht für unseren Bericht verwenden, weil sich die Erhebungssystematik unterscheidet. Die Auswertungsmöglichkeiten sollen durch die neue Jugendamtssoftware weiter vereinfacht werden. Die Ergebnisse analysiert das Jugendamt und stellt eigene Entwicklungen in den Kontext zu den Entwicklungen auf Bundesebene und auf Landesebene. Der Bericht macht Entwicklungen transparent und bietet eine gute Grundlage für eine gezielte Steuerung. Er wird jährlich im Ausschuss für Jugendhilfe und Soziales vorgestellt.

Das Jugendamt sollte in dem Controlling-Bericht auch die Personalsituation inklusive Leistungskennzahlen darstellen (siehe Ziffer 6.6.2.2 Personal). Das macht die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden deutlich.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte in seinem Controlling-Bericht auf die Personalsituation eingehen, um die Arbeitsbelastung zu verdeutlichen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu hat das Jugendamt der Stadt Waltrop bislang nicht verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.

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.

Die **Stadt Waltrop** hat bislang keine schriftlichen Verfahrensstandards für die WiJu festgelegt. Die Arbeitsabläufe sind eingespielt. Zum Prüfzeitpunkt hat das Jugendamt damit begonnen, die

³⁹ Bericht zur Fallzahlen- und Kostenentwicklung der erzieherischen Hilfen in Waltrop in den Jahren 2019 bis 2023, Sitzungsvorlagen Nr. 2020-2025/0948 vom 23.08.2024

Schnittstellen zwischen WiJu und ASD zu schärfen. In diesem Zusammenhang sollte das Jugendamt auch die Abläufe der WiJu schriftlich definieren.

Die gpaNRW stellt unter Ziffer 6.6.4.2 „Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen“ die Abläufe der Zuständigkeitsprüfung in der Stadt Waltrop dar. Diese Darstellung kann ggfs. als Orientierung dienen. Das Jugendamt sollte darüber hinaus weitere Hauptprozesse für die WiJu definieren (z.B. Fallabgaben und Fallübernahmen) und hierfür Verantwortlichkeiten, Fristen und Abläufe festlegen. Das sorgt für Transparenz, verbessert die Kontrollmöglichkeiten durch Führungskräfte und unterstützt das Wissensmanagement. Darüber hinaus ist die Analyse von Prozessen auch Voraussetzung für eine realistische Stellenbemessung (siehe Kapitel 6.6.2.2 Personal). Die Prozesse sollte das Jugendamt digital für die Mitarbeitenden hinterlegen, um einen guten Zugriff zu ermöglichen.

Gerade in kleinen Arbeitseinheiten ist es wichtig, Abläufe festzulegen und vorhandenes Wissen zu sichern. Das ermöglicht eine schnelle Übersicht bei Fluktuationen oder Vertretungstätigkeiten. Oftmals reichen grafische Übersichten mit kurzen textlichen Erläuterungen, um Arbeitsabläufe auf einen Blick transparent zu machen. Wenn zusätzlich noch Checklisten hinterlegt werden, hilft das allen Beteiligten bei der ordnungsgemäßen Durchführung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Waltrop sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Diese sollten den Mitarbeitenden digital zur Verfügung stehen. Die Einhaltung der Standards sollten Führungskräfte überprüfen.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Die WiJu ist wegen fehlender personeller Ressourcen nicht in alle Prozesse eingebunden. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem ASD ist dennoch ein guter Austausch von Informationen gewährleistet.

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.

Nach Aussage des Jugendamtes des **Stadt Waltrop** besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD. Die WiJu nimmt weder an den Fallkonferenzen noch an den Hilfeplanverfahren teil. Hierfür fehlen personelle Kapazitäten (siehe hierzu auch Kapitel 6.6.2.2 Personal). Die WiJu erhält im Nachgang zu den Gesprächen die erforderlichen Informationen vom ASD. Zukünftig sollen Informationen und Warnhinweise auch über die neue Jugendamtssoftware transportiert werden (siehe hierzu Ziffer 6.6.2.3 Digitalisierung). Das schafft Synergien in den Abläufen. Im laufenden Hilfeverfahren tauschen sich ASD und WiJu bei Bedarf aus.

Auf die zeitnahe Einbindung der WiJu bei Neufällen gehen wir in nachfolgendem Kapitel vertiefend ein.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ Feststellung

Im Jugendamt der Stadt Waltrop wird die Zuständigkeitsprüfung von Mitarbeitenden des ASD und der WiJu durchgeführt. Das ist nicht effektiv.

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.

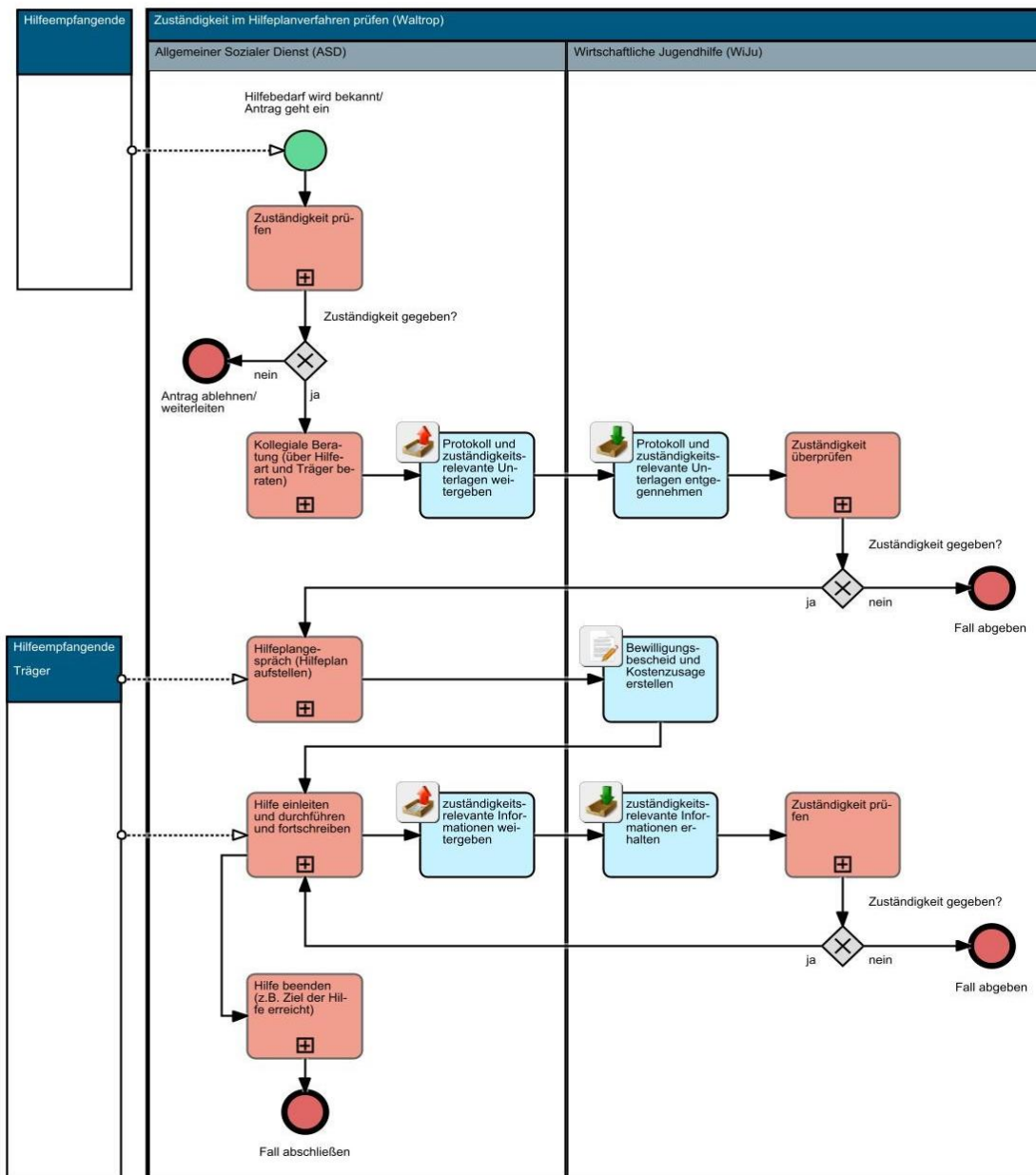
In der **Stadt Waltrop** prüft der ASD bei Neuzugängen die Zuständigkeit. In Standardkonstellationen, bei denen die Zuständigkeit klar und einfach erscheint, entscheidet der ASD selbst, ob die Zuständigkeit besteht. Standardkonstellationen sind nach Angaben des Jugendamtes in rund 80 Prozent der Fälle gegeben. Nur bei komplexer oder unklarer Sachlage bindet der ASD die WiJu im Vorfeld ein.

Der ASD führt eine Anamnese durch und stellt die Ergebnisse im Rahmen der kollegialen Fallberatung vor. Hier erfolgt eine Ideensammlung zur Vorgehensweise und möglichen Hilfearten. Die Mitarbeitenden erstellen ein Protokoll über das Fachgespräch. Dieses Protokoll schickt der ASD mit den erforderlichen Unterlagen an die WiJu. Die WiJu überprüft dann noch einmal die Zuständigkeit nach dem Vier-Augen-Prinzip. Hierbei verwendet sie eine Checkliste des Landesjugendamtes. Die Rechtsgrundlage dokumentiert die WiJu in der Hilfeakte. Danach führt der ASD das Hilfeplangespräch. Die WiJu fertigt die Bescheide und die Kostenzusage. Anschließend wird die Hilfe eingeleitet.

Im laufenden Hilfeplanverfahren informiert der ASD die WiJu zeitnah über zuständigkeitsrelevante Änderungen. Änderungen sind bislang nicht aus der Fachsoftware ersichtlich. Das soll mit der geplanten Umstellung der Software künftig möglich sein (siehe Ziffer 6.6.2.3 Digitalisierung).

Nachfolgend stellen wir die Standardkonstellation der Zuständigkeitsprüfung in der Stadt Waltrop in den wesentlichen Schritten grafisch dar:

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



Bei der Zuständigkeitsprüfung handelt es sich um einen verwaltungstechnischen Ablauf, der originär in den Zuständigkeitsbereich der WiJu fällt. Die Zuständigkeitsprüfung ist teilweise sehr komplex und von verschiedenen Komponenten abhängig. In den Prozessabläufen der Stadt Waltrop erhält die WiJu in Standardfällen erst durch das Protokoll zur kollegialen Beratung Informationen über einen neuen Fall. Das bedeutet, im Vorfeld sind schon zeitintensive Beratungen und Gespräche durchgeführt worden. Sollte sich herausstellen, dass die Zuständigkeit zuvor nicht richtig beurteilt worden ist, sind bereits erhebliche zeitliche Ressourcen in die Fallbearbeitung geflossen. Es ist daher sinnvoll, dass die WiJu die Zuständigkeitsprüfung von vornherein in allen Fällen selbst durchführt. Sie sollte vor der kollegialen Beratung abgeschlossen sein.

Die Veränderung der Abläufe hat den Vorteil, dass die komplexe Thematik der Zuständigkeitsprüfung im originären Aufgabenbereich der WiJu verbleibt. Das stellt sicher, dass erforderliches Spezialwissen nicht in zwei unterschiedlichen Aufgabenbereichen vorgehalten werden muss. Zudem entlastet es die Beschäftigten des ASD, der sich dann ebenfalls auf seine originären Aufgaben konzentrieren kann. Zeitliche Ressourcen können eingespart und Vermögensschäden durch eventuell fehlerhafte Zuständigkeitsprüfungen vermieden werden.

Nach Angaben der Jugendamtsleitung ist dieses Vorgehen mit den derzeit vorhandenen Personalressourcen in der WiJu nicht zu bewältigen. Das Personal ist bereits jetzt überlastet. Allerdings ist hierzu anzumerken, dass die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu nach unserer Empfehlung im Prinzip nur zeitlich vorverlagert wird. Die WiJu prüft derzeit nach Erhalt aller Unterlagen zusätzlich zum ASD die Zuständigkeit. Es würde die Arbeitsabläufe vereinfachen, wenn die Zuständigkeitsprüfung im Vorfeld komplett durch die WiJu erfolgt. Wichtig ist allerdings, dass die personellen Ressourcen so ausgestaltet sind, dass keine Verzögerungen bei der Hilfestellung entstehen (siehe hierzu auch Ziffer 6.6.2.2 Personal).

→ **Empfehlung**

Die WiJu sollte bereits bei Antragstellung die Zuständigkeit prüfen. Hierdurch verbleiben die verwaltungstechnischen Abläufe mit dem entsprechenden Spezialwissen in einem Arbeitsgebiet.

6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

- Die WiJu macht Kostenerstattungen umfassend und fristgerecht geltend. Eine regelmäßige Überprüfung verhindert Vermögensschäden.

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.

Die Kostenerstattungen werden in der **Stadt Waltrop** schnellstmöglich und fristwahrend bearbeitet. Die WiJu überprüft die Kostenerstattungsansprüche halbjährlich und darüber hinaus anlassbezogen. Hierdurch vermeidet das Jugendamt Vermögensschäden. Eine Sollstellung der Forderungen erfolgt direkt nach der Feststellung. Zahlungseingänge überprüft die Kasse. Eine Übersicht aller Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen inklusive Kosten kann aus der Fachsoftware generiert werden.

Im interkommunalen Vergleich erzielt die Stadt Waltrop vergleichsweise hohe Kostenerstattungen (siehe Ziffer 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe).

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

- Die Stadt Waltrop hat noch keine Prozessbeschreibungen und Verfahrensstandards für Fallabgaben und Fallübernahmen festgelegt. Zu den Prozess- und Verfahrensstandards hat die gpaNRW im Bericht bereits eine Empfehlung ausgesprochen.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Bislang fehlen der WiJu der **Stadt Waltrop** Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen. Diesbezüglich verweisen wir auf die Empfehlung zu Ziffer 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe.

Bei einem Zuständigkeitswechsel kontaktiert die WiJu der Stadt Waltrop das neu zuständige Jugendamt und klärt die Fallabgabe. Die WiJu führt regelmäßige Sachstandsfragen durch, wenn das neu zuständige Jugendamt nicht reagiert oder die Übernahme verzögert. Die Festsetzung eines Strafdrittels ist bislang noch nicht erforderlich gewesen.

Fallübernahmen bearbeitet die WiJu so zeitnah wie möglich. Wie WiJu prüft zunächst die Zuständigkeit. Hierbei nutzt sie eine Checkliste des Landesjugendamtes. Wenn eine Zuständigkeit gegeben ist, erkennt die WiJu diese gegenüber dem abgebenden Jugendamt an. Dann gibt sie den Fall an den ASD weiter.

Die Software kann die Fallabgaben und die Fallübernahmen nicht elektronisch verarbeiten. Die Eingaben erfolgen deshalb manuell. Gegebenenfalls eröffnet die geplante Umstellung der Software diesbezüglich neue Möglichkeiten (siehe Ziffer 6.6.2.3 Digitalisierung).

6.6.4.5 Prozesskontrollen

- Die Stadt Waltrop nutzt die vorhandenen Möglichkeiten der Fachsoftware sowie das Vier-Augen-Prinzip für Prozesskontrollen. Darüber hinaus kontrolliert die Jugendamtsleitung stichprobenhaft die Akten.

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.

Kontrollmaßnahmen hat die WiJu der **Stadt Waltrop** einerseits in die Prozesse integriert. Beispielsweise müssen neben den stationären Trägern auch die ambulanten Träger Leistungsnachweise vorlegen. Aus diesen geht die Dauer und der Inhalt der erbrachten Fachleistungstunden hervor. Die WiJu prüft die Rechnungen der Leistungserbringer und klärt eventuelle Fragestellungen mit dem ASD. Sie rechnet die erbrachten Leistungen der Träger in der Regel monatlich ab. Die Zahlbarmachung erfolgt vollständig elektronisch. Durch die Schnittstelle zur Finanzsoftware sind die Transaktionen medienbruchfrei.

Darüber hinaus wendet die WiJu bei verschiedenen Tätigkeiten das Vier-Augen-Prinzip an. Zusätzlich sind technische Plausibilitätsprüfungen in der Fachsoftware der WiJu hinterlegt. Beispielsweise weist die Software darauf hin, wenn Kostenerstattungen nicht geltend gemacht werden oder Zahlungseingänge fehlen.

Allerdings ist die WiJu aufgrund der fehlenden Schnittstelle zum ASD auf dortige Informationen angewiesen. Diesbezüglich besteht das Problem, dass die Software für den ASD keine automatisierten Prozesskontrollen (z.B. Wiedervorlage für Fortschreibung oder Beendigung des Hilfeplanes, Erreichen der Altersgrenze, Auslaufen von Befristungen, etc.) enthält. Die Informationen übermittelt der ASD manuell. Das birgt auch mögliche Fehlerquellen für die WiJu. Mit der Umstellung der Fachsoftware (siehe Ziffer 6.6.2.3 Digitalisierung) sollen künftig mehr technische Prozesskontrollen eingerichtet werden.

Kontrollen erfolgen zusätzlich prozessunabhängig durch die Jugendamtsleitung. Diese sichtet stichprobenhaft Akten. Das hilft dabei, Fehlerquellen in den Abläufen entgegenzuwirken.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Hilfe zur Erziehung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII					
F1	Die Stadt Waltrop hat viele Fälle in Heimunterbringung. Das erfordert eine genauere Betrachtung der Zugangssteuerung.	168	E1	Um die hohe Falldichte zu senken, sollte das Jugendamt eine Fallrevisi- on der Heimpflegefälle durchführen. Hierbei sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung und die Laufzeiten der Heimunterbringungen noch einmal näher betrachten.	169
Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII					
F2	Das Jugendamt Waltrop hat hohe Aufwendungen für die Eingliederungshilfe je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre. Grund hierfür sind mehr ambulante Hilfen – insbesondere Integrationshilfen/Schulbegleitungen – verbunden mit höheren Aufwendungen je Hilfefall.	169	E2	Um der steigenden Falldichte und den zunehmenden Aufwendungen für Integrationshilfen entgegenzuwirken, sollte das Jugendamt die Zugangs- steuerung weiterhin vertiefend prüfen.	171
Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII					
F3	Das Jugendamt der Stadt Waltrop betreut sehr viele junge Volljährige. Waltrop stellt sowohl bei den ambulanten Hilfen als auch bei den stationä- ren Hilfen jeweils den Maximalwert in der Falldichte. Das erfordert eine eng- maschige Kontrolle der Fälle.	171	E3	Das Jugendamt Waltrop sollte die Hilfefälle für junge Volljährige engma- schig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren und die Laufzeiten zu verkürzen.	173
Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu					
F4	Die WiJu der Stadt Waltrop bearbeitet 2024 sehr viele Fälle je Vollzeit- Stelle. Personalausfälle erschweren die ordnungsgemäße Erfüllung der Auf- gaben.	174	E4	Das Jugendamt sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen. Die Personalbedarfsplanung muss so ausgestaltet sein, dass alle Aufgaben ordnungsgemäß und rechtssicher durchgeführt wer- den können.	175
F5	Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt noch nicht in dem erforderlichen Umfang. Das will das Jugendamt mit der Erneue- rung der Jugendamtssoftware verbessern.	176	E5	Die Jugendamtssoftware sollte schnellstmöglich erneuert werden, um die Beschäftigten optimal in ihren Arbeitsabläufen zu unterstützen. Auch die mobile Arbeit mit Hilfe von Laptops trägt hierzu bei.	176

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Controlling					
F6	Der jährliche Controlling-Bericht des Jugendamtes bietet grundsätzlich eine gute Grundlage für eine effektive Steuerung. Es fehlen noch Auswertungen zur Personalsituation.	176	E6	Das Jugendamt sollte in seinem Controlling-Bericht auf die Personalsituation eingehen, um die Arbeitsbelastung zu verdeutlichen.	177
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F7	Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu hat das Jugendamt der Stadt Waltrop bislang nicht verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	177	E7	Die Stadt Waltrop sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Diese sollten den Mitarbeitenden digital zur Verfügung stehen. Die Einhaltung der Standards sollten Führungskräfte überprüfen.	178
F8	Im Jugendamt der Stadt Waltrop wird die Zuständigkeitsprüfung von Mitarbeitenden des ASD und der WiJu durchgeführt. Das ist nicht effektiv.	179	E8	Die WiJu sollte bereits bei Antragstellung die Zuständigkeit prüfen. Hierdurch verbleiben die verwaltungstechnischen Abläufe mit dem entsprechenden Spezialwissen in einem Arbeitsgebiet.	181

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	29.472	29.429	29.312	29.272
EW von 0 bis unter 21 Jahre	5.206	5.232	5.250	5.316
EW von 18 bis unter 21 Jahre	740	713	691	706

Tabelle 3: Fallzahlen nach Hilfearten

	2023	2024
Erzieherische Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII, § 30 SGB VIII, § 31 SGB VIII	54,60	60,50
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	4,42	5,75
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	1,08	1,92
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	50,17	46,33
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	38,08	33,92
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	11,08	12,17
ambulante Hilfefälle gesamt	121,35	126,67
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	37,33	33,33
Heimerziehung § 34 SGB VIII	39,25	40,67
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	0,00	0,00
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	19,83	19,92

	2023	2024
stationäre Hilfefälle gesamt	96,41	93,92
Hilfefälle insgesamt	218	221
davon Hilfefälle für UMA*	17,83	22,67

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Waltrop	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	42	16	21	25	36	42	21

7. gpa-Kennzahlenset

7.1 Inhalte, Ziele und Methodik

Die gpaNRW stützt die Analysen im Wesentlichen auf Kennzahlen. Dabei haben sich für die einzelnen Handlungsfelder der Städte bestimmte Kennzahlen als besonders aussagekräftig und steuerungsrelevant herausgestellt. Diese Schlüsselkennzahlen sind im gpa-Kennzahlenset zusammengefasst. Wir erheben die Kennzahlen kontinuierlich in unseren Prüfungen, um den Städten eine aktuelle Standortbestimmung zu ermöglichen.

Für Handlungsfelder, die wir in vorangegangenen Prüfungen untersucht haben, hat die gpaNRW in den aktuellen Prüfungen keinen Bericht erstellt. Analysen, Empfehlungen sowie Hinweise zu Konsolidierungsmöglichkeiten sind aus den vorangegangenen Prüfungsberichten bekannt oder übergreifend unter www.gpanrw.de in der Rubrik Prüfung veröffentlicht. Sofern wir das dargestellte Handlungsfeld aktuell geprüft haben, stehen Analysen sowie Feststellungen und Empfehlungen im jeweils genannten Teilbericht.

In einigen Fällen verzichten wir auf eine Fortschreibung der Kennzahlen aus der letzten Prüfungsrunde. Gründe hierfür sind äußere Einflüsse, die die Kennzahlen zu stark beeinflussen, wie beispielsweise Rechtsänderungen oder Krisen. Dies betrifft die Handlungsfelder Gebäudeportfolio, Einwohnermeldeaufgaben, Personenstandswesen, Schulen Flächenmanagement, Schülerbeförderung, Schulsekretariate, Sport Flächenmanagement und Straßenbeleuchtung.

Bei der Grunddatenerhebung und den Kennzahlenberechnungen hat die gpaNRW Plausibilitätsprüfungen durchgeführt. Damit ist die Validität der Daten und die interkommunale Vergleichbarkeit der Kennzahlenwerte sichergestellt. Hierzu dienen auch die mit den Verantwortlichen der Städte geführten Gespräche.

Die Definitionen der Grunddaten und Kennzahlen stellt die gpaNRW den Städten zur Verfügung. So können sie die Kennzahlen auch außerhalb der Prüfung fortschreiben. Die Städte können sie für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

Im Laufe der Prüfungen im Segment der mittleren kreisangehörigen Kommunen fließen sukzessive immer mehr Städte in die Vergleiche ein. Die gpaNRW aktualisiert das gpa-Kennzahlenset in regelmäßigen Abständen auf ihrer Internetseite. So ermöglicht die gpaNRW gerade Städten, die zu Beginn eines Segmentes geprüft wurden, die Standortbestimmung in einer größeren Vergleichsgruppe. Unter www.gpanrw.de steht das jeweils aktuelle gpa-Kennzahlenset mit interkommunalen Vergleichswerten zum Download zur Verfügung.

7.2 Aufbau des gpa-Kennzahlensets

Das gpa-Kennzahlenset enthält aus den aktuellen Prüfungen der mittleren kreisangehörigen Kommunen - gegliedert nach den Handlungsfeldern -

- die Werte der jeweiligen Stadt,
- die interkommunalen Vergleichswerte,
- die Anzahl der Vergleichswerte,
- das Vergleichsjahr für den interkommunalen Vergleich sowie
- die Angabe zum Teilbericht sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat.

Sofern die gpaNRW die Kennzahlen bereits in einer vorangegangenen Prüfung erhoben hat, enthält die Übersicht auch diese Werte. Bei manchen Kennzahlen haben sich zwischenzeitlich die Grunddatendefinitionen geändert. Ebenso haben wir in dieser Prüfungsrunde einige Kennzahlen erstmals erhoben. In beiden Fällen bilden wir nur die aktuellen Kennzahlenwerte ab und geben in der Spalte für Vorjahre den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“. Der Zusatz „k. A.“ deutet für die Vorjahre somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Die Stadt soll ihre Kennzahlenwerte gut einordnen können. Deshalb stellen wir im gpa-Kennzahlenset folgende Vergleichswerte dar:

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

Die 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.

Die Zahl der in den interkommunalen Vergleich eingegangenen Daten gibt einen Hinweis auf die statistische Sicherheit der Vergleichswerte. Von der gpaNRW durchgeführte Auswertungen haben gezeigt, dass sich beim weitaus überwiegenden Teil der Kennzahlen schon nach Einbeziehung von 12 bis 15 Vergleichswerten die statistischen Lagemaße ausreichend stabilisiert haben.

Die Kennzahlenwerte des interkommunalen Vergleichs und die zugehörigen Werte der Stadt basieren auf den jeweils aktuellsten vorliegenden Daten. Abhängig von den benötigten Grunddaten lagen während der Prüfung unterschiedliche Datenstände vor. Für jede Kennzahl ist deshalb das Jahr des interkommunalen Vergleichs angegeben. Der aktuelle Wert der Stadt bezieht sich ebenfalls auf das angegebene Vergleichsjahr.

Sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat, ist der betreffende Teilbericht in der letzten Spalte benannt.

7.3 gpa-Kennzahlenset

gpa-Kennzahlenset Waltrop

Handlungsfelder/Kennzahlen	Waltrop 2018	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Haushaltssituation										
Jahresergebnis je EW* in Euro	3,99	7,42	-144	-17,38	90,38	141	341	35	2023	Finanzen
Eigenkapitalquote 1 in Prozent	-13,36	-12,99	-20,11	13,79	23,93	37,99	62,93	36	2023	Finanzen
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	8,68	9,15	0,28	39,55	47,55	60,35	82,39	36	2023	Finanzen
Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro	6.739	6.377	1.221	3.036	3.921	5.077	7.714	28	2023	Finanzen
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit je EW in Euro	206	4.574	-20.847	-1.942	3.315	6.178	168.115	35	2023	Finanzen
Zahlungsabwicklung										
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung	k. A.	k. A.	7.287	12.198	15.221	19.069	40.412	36	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen	k. A.	115	21	138	303	849	1.778	33	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Bestand Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	k. A.	k. A.	132	477	751	1.301	4.536	29	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	k. A.	k. A.	441	758	1.016	1.479	4.778	29	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Handlungsfelder/Kennzahlen	Waltrip 2018	Waltrip aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Gremienarbeit										
Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro	k. A.	8,76	7,38	8,99	10,17	11,03	15,48	84	2024	Gremienarbeit
Personal										
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	k. A.	9,68	5,59	8,15	9,68	10,85	13,93	31	2024	Personal, Organisation und Informationstechnik
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	k. A.	6,37	5,08	6,41	7,59	7,95	11,79	31	2024	Personal, Organisation und Informationstechnik
Informationstechnik (IT)										
IT-Kosten je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro	k. A.	4.062	2.589	4.702	5.474	6.471	7.663	74	2024	./.
Schulen Bewirtschaftung										
Aufwendungen Gesamtreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	19,21	19,14	9,52	13,51	15,72	18,09	25,68	31	2023	./.
Aufwendungen Eigenreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	19,95	19,14	14,46	19,88	24,44	33,44	74,57	16	2023	./.
Aufwendungen Fremdreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	11,37	k.A.	9,15	11,39	14,70	17,51	21,43	28	2023	./.
Anteil Eigenreinigung an Gesamtreinigung in Prozent	91,41	100	0,00	0,00	2,97	27,40	100	31	2023	./.
Aufwendungen Hausmeisterdienste je qm Bruttogrundfläche in Euro	6,45	7,66	6,29	8,05	10,32	11,01	14,91	31	2023	./.
Wärmeverbrauch je qm Bruttogrundfläche in kWh	116	94,55	57,35	76,43	94,10	108	141	32	2023	./.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Waltrop 2018	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Stromverbrauch je qm Bruttogrundfläche in kWh	15,50	11,74	9,02	11,44	14,33	16,78	24,52	32	2023	./.
Wasserverbrauch je qm Bruttogrundfläche in Liter	163	190	86,84	122	138	162	287	32	2023	./.
Wohngeld										
Fälle je Vollzeit-Stelle Wohngeld	459	676	256	338	429	527	1.114	24	2024	./.
Soziales										
Leistungsbeziehende je Vollzeit-Stelle Hilfen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII außerhalb von Einrichtungen	k. A.	211	101	153	176	208	358	25	2024	./.
Hilfe zur Erziehung										
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	954	1.060	564	862	1.010	1.175	1.778	31	2024	Hilfe zur Erziehung
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	25.591	25.555	20.479	27.382	30.730	34.997	49.880	32	2024	Hilfe zur Erziehung
Anteil ambulante Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent	47,41	57,42	40,84	54,95	59,98	63,46	73,97	32	2024	Hilfe zur Erziehung
Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	43,09	40,28	27,44	38,40	43,29	52,42	73,15	31	2024	Hilfe zur Erziehung
Hilfefälle Hilfe zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)	37,30	41,50	15,42	28,14	33,56	39,18	64,35	32	2024	Hilfe zur Erziehung
Tagesbetreuung für Kinder										
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kinder je EW von 0 bis unter 6 Jahre in Euro	2.847	3.799	1.824	3.180	3.531	3.806	4.790	42	2024	./.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Waltrop 2018	Waltrop aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Verhältnis Elternbeiträge zu den Aufwendungen Tageseinrichtungen für Kinder (Elternbeitragsquote) in Prozent	15,02	14,27	5,26	10,73	12,12	13,46	19,41	42	2024	./.
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kinder in Kindertageseinrichtungen je Platz in Euro	3.840	4.899	2.106	3.896	4.307	4.734	5.929	42	2024	./.
Spiel- und Bolzplätze										
Fläche je EW unter 18 Jahre in qm	9,46	10,68	5,66	9,29	11,28	14,94	26,23	32	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	0,75	3,05	1,65	4,03	5,26	6,30	10,15	31	2023	./.
Bauaufsicht										
Fälle je Vollzeit-Stelle Sachbearbeitung Bauaufsicht inkl. Bauberatung	86	36	20	52	71	99	143	84	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (normales Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	k.A.	k.A.	47	91	111	140	471	73	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (vereinfachtes Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	132	201	39	70	85	121	265	75	2024	./.
Park- und Gartenanlagen										
Fläche je EW in qm	21,21	k.A.	0,76	2,89	5,63	10,47	27,41	22	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	0,75	k.A.	0,30	1,11	1,62	2,58	8,83	22	2023	./.
Straßenbegleitgrün										
Fläche je EW in qm	5,63	k.A.	1,18	4,57	9,23	15,93	63,50	29	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	0,67	k.A.	0,14	1,15	1,79	3,23	7,20	27	2023	./.

* Einwohnerin bzw. Einwohner

→ 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