

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Gronau (Westf.)
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.)	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	8
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	9
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	10
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	10
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Gronau (Westf.)	21
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	21
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1. Finanzen	32
1.1 Managementübersicht	32
1.2 Aufbau des Teilberichtes	33
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	34
1.4 Haushaltssituation	34
1.4.1 Haushaltsstatus	34
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	36
1.4.3 Eigenkapital	38
1.4.4 Verbindlichkeiten	40
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	41
1.5 Haushaltssteuerung	42
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	42
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	43
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	47
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	54

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	58
2.1	Managementübersicht	58
2.2	Aufbau des Teilberichtes	59
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	59
2.4	Zahlungsabwicklung	59
2.4.1	Aufwendungen	60
2.4.2	Einzahlungen	61
2.4.3	Prozessbetrachtungen	67
2.5	Vollstreckung	71
2.5.1	Aufwendungen	72
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	72
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	77
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	79
3.	Gremienarbeit	81
3.1	Managementübersicht	81
3.2	Aufbau des Teilberichtes	82
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	82
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	83
3.5	Sitzungsmanagement	86
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	90
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	91
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	94
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	97
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	100
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	103
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	105
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	107
4.1	Managementübersicht	107
4.2	Aufbau des Teilberichtes	108
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	108
4.4	Orientierungsrahmen	109
4.4.1	Personal	110
4.4.2	Organisation	116
4.4.3	Informationstechnik	120
4.5	Personalressourcen	126
4.5.1	Personalquoten	126
4.5.2	Stellenbesetzung	131
4.5.3	Altersstruktur	131
4.5.4	Querschnittsaufgaben	133
4.6	Digitalisierungsniveau	134

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	138
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	141
5.	Kommunales Krisenmanagement	143
5.1	Managementübersicht	143
5.2	Aufbau des Teilberichtes	144
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	144
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	145
5.5	Prävention und Vorbereitung	146
5.5.1	Erkennen von Risiken	147
5.5.2	Vorplanung	148
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	150
5.6	Organisation	151
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	152
5.6.2	Stabsraum	153
5.6.3	Notstromversorgung	154
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	155
5.6.5	Dienstanweisung SAE	156
5.7	Schulung und Übung	157
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	158
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	159
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	160
5.8.1	Krisenkommunikation	161
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	162
5.9	Nachbereitung und Evaluation	162
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	164
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	166
6.	Hilfen zur Erziehung	169
6.1	Managementübersicht	169
6.2	Aufbau des Teilberichtes	170
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	170
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	171
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	171
6.4.2	Falldichte HzE	173
6.4.3	Aufwendungen HzE je Helfefall	176
6.4.4	Anteil ambulanter Helfefälle	177
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	178
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	179
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	179
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	180
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	181

6.5.4	Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	183
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	184
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	184
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung	187
6.6.3	Controlling	190
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	193
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	200
	Kontakt	204

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.)

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.) 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 Gronau (Westf.) zeigt eine kritische Entwicklung. Seit 2022 konnte die Stadt ihren Haushalt nur noch fiktiv durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage ausgleichen. Die weiter defizitäre Haushaltsplanung unterliegt wegen der prognostizierten Verringerung der allgemeinen Rücklage und eines geplanten Verlustvortrags der Genehmigungspflicht durch die Kommunalaufsicht. Die erwarteten Fehlbeträge werden die interkommunal unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung sukzessive verringern. Die Plandaten lassen zudem einen weiteren Anstieg der bereits hohen Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Gronau (Westf.) erwarten. Die gpaNRW sieht deshalb einen **erhöhten Handlungsbedarf zur Konsolidierung** des städtischen Haushalts.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Um dies zu unterstützen, könnte die Stadt Gronau (Westf.) die Planung der finanziellen Ressourcen noch stärker mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpfen. Vor Investitionsentscheidungen führt die Stadt Gronau (Westf.) Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Da diese dezentral von den jeweils zuständigen Organisationseinheiten erstellt werden, sollte die Stadt hierfür Wertgrenzen und Mindeststandards definieren. Die Empfehlung, einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Kredit- und Anlagemanagement festzulegen, hat die Stadt Gronau (Westf.) zum Ende der Prüfung bereits umgesetzt.

In den Handlungsfeldern **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** ist die Stadt Gronau (Westf.) solide aufgestellt. In der Zahlungsabwicklung erreicht die Stadt im Betrachtungsjahr mit einem vergleichsweise geringen Personaleinsatz unterdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung. Ein hoher Automatisierungsgrad und die geringe Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen ermöglichen hier effiziente Arbeitsabläufe. In der Vollstreckung hat die Stadt den Außendienst in den letzten Jahren personell verstärkt. Sie erreicht damit eine gute Erfolgsquote. Die Fallbelastung des Personals sowie die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung sind interkommunal unauffällig.

Die Aufwendungen für die **Gremienarbeit** liegen bei der Stadt Gronau (Westf.) auf einem leicht überdurchschnittlichen Niveau. Hier können sich die hohe Zahl der Sitzungstermine sowie die umfangreiche Beteiligung sachkundiger Bürgerinnen und Bürger auswirken. Zudem leistet die Stadt Gronau (Westf.) höhere Fraktionszuwendungen als die meisten Vergleichsstädte. Hierzu sollte sie mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen. Die Gremienarbeit ist in Gronau (Westf.) bereits weitgehend digitalisiert. Die Stadt sollte sich ergänzend mit den formalen und technischen Voraussetzungen für digitale und hybride Sitzungen befassen, um die Handlungsfähigkeit des Rates in Krisensituationen sicherzustellen.

Im Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt sich, dass die Stadt Gronau (Westf.) bereits gute Voraussetzungen geschaffen hat, um aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Diese Herausforderungen ergeben sich aus der demografischen Entwicklung, dem Fachkräftemangel sowie den steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit. Die Stadt Gronau (Westf.) muss mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation innerhalb der nächsten zehn Jahre rechnen. Sie hat bereits Maßnahmen ergriffen, um Personal stärker zu binden und die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern. Verbesserungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW noch in den Bereichen Wissens- und Projektmanagement sowie dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI).

Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht ein solides Digitalisierungsniveau. Sie sollte weiter daran arbeiten, Medienbrüche abzubauen und die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) konsequent weiter vorantreiben.

Für ein **Kommunales Krisenmanagement** hat die Stadt Gronau (Westf.) wichtige organisatorische und technische Grundlagen geschaffen. Sie hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet, Zuständigkeiten geregelt und potenzielle Risiken ermittelt. Außerdem hat sie Vorkehrungen für die Notstromversorgung getroffen. Um eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung sicherzustellen, sollte sie diese Grundlagen gezielt weiterentwickeln. Dazu sollte sie ihre Risikoanalyse ausbauen, regelmäßig aktualisieren und für zentrale Krisenszenarien verbindliche Handlungspläne erstellen. Für kritische Bereiche der Daseinsfürsorge sollte sie die erforderlichen Ressourcen vorplanen, um die Handlungsfähigkeit im Krisenfall zu gewährleisten. Weiteres Verbesserungspotenzial bieten regelmäßige Schulungen und Übungen sowie Vorkehrungen für die Einbindung von Spontanhelfenden. Positiv bewertet die gpaNRW die klar geregelten Kommunikationsstrukturen sowie die Bevölkerungsinformationen zur Krisenvorsorge.

Die Aufwendungen für die **Hilfe zur Erziehung** sind in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Dennoch liegen die einwohnerbezogenen Aufwendungen der Stadt Gronau (Westf.) bei einer überdurchschnittlichen Falldichte interkommunal auf einem niedrigen Niveau. Grund sind die niedrigen Aufwendungen je Hilfefall. Diese erreicht die Stadt, indem sie bereits frühzeitig passende ambulante Hilfen mit einer geringen und begrenzten Anzahl an Fachleistungsstunden installiert. So wirkt sie schwerwiegenden Hilfeverläufen effektiv entgegen. Auch die hohe Vollzeitpflegequote bei den stationären Hilfen wirkt sich entlastend aus.

Angesichts der Aufwandsentwicklung gewinnen die Refinanzierungsmöglichkeiten an Bedeutung. Positiv zu bewerten ist daher die enge Zusammenarbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Optimierbar ist dagegen das Controlling. Dieses sollte die Stadt weiterentwickeln und dabei auch kennzahlenbasierte Auswertungen für

die WiJu aufnehmen. Außerdem sollte sie wie geplant ihre Verfahrensstandards in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen, das auch die Prozessabläufe der WiJu umfasst.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

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

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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.

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.

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

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

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.

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 gpaNRW hat die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung am 14. April 2021 in der Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses der Stadt Gronau (Westf.) vorgestellt. Nach Beratungen im Rechnungsprüfungsausschuss sowie in den jeweils zuständigen Fachausschüssen hat der Rat der Stadt Gronau (Westf.) in seiner Sitzung am 15. Dezember 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wurden geprüft und vielfach bereits umgesetzt. So hat die Stadt Gronau (Westf.) z.B. einen Unterausschuss Haushaltskonsolidierung gegründet, der Konsolidierungsvorschläge erarbeitet. Außerdem hat sie eine zusätzliche Stabstelle für das Fördermittelmanagement geschaffen und besetzt. Ergänzend hat sie eine Dienstanweisung für die Akquise und den Umgang mit Fördermitteln erstellt und eine jährliche Berichterstattung im Haupt- und Finanzausschuss zu Förderprojekten etabliert.

Für die Hilfen zur Erziehung und die weiteren Produkte des Fachdienstes Kinder, Jugend und Familie hat die Stadt Gronau (Westf.) strategische und operative Ziele entwickelt. Anhand von Kennzahlen ermittelt und bewertet der Fachdienst jährlich die Zielerreichung. Für die Hilfen zur Erziehung hat die Stadt Gronau (Westf.) eine neue Fachsoftware eingeführt und damit verbunden die elektronische Aktenführung umgesetzt. In gemeinsamen Workshops haben der Allgemeine Soziale Dienst, der Pflegekinderdienst sowie die Wirtschaftliche Jugendhilfe Prozesse und Zuständigkeiten analysiert und neu strukturiert. Es ist geplant, die Verfahrensstandards in einem Prozess- und Qualitätshandbuch zu dokumentieren. Ein Einarbeitungsleitfaden für neue Mitarbeitende ist bereits in Arbeit.

Zur Optimierung des Vergabewesens hat die Stadt Gronau (Westf.) ein Vergabemanagementsystem beschafft. Die Software soll sukzessive eingeführt und im Jahr 2026 flächendeckend für alle Fachdienste eingesetzt werden. Die Stadt hat außerdem die Dienstanweisung zum Korruptionsschutz überarbeitet und eine Schwachstellenanalyse durchgeführt. Zusätzlich plant sie eine Schulung der Fachdienstleitungen zu Korruptionsprävention und -bekämpfung, um diese zu informieren und zu sensibilisieren.

In der Bauaufsicht hat die Stadt Gronau (Westf.) den Digitalisierungsprozess konsequent vorangetrieben. Bauanträge und Bauvoranfragen können inzwischen vollständig digital eingereicht und ohne Medienbrüche bearbeitet werden. Um der hohen Auslastung zu begegnen, wurde die Bauordnung personell verstärkt. Für die Entscheidung über Baugenehmigungen hat die Stadt ein Vier-Augen-Prinzip eingeführt. Dadurch stellt sie ein einheitliches und rechtmäßiges Vorgehen sicher und unterstützt die Korruptionsprävention. Zur besseren Information der Bürgerinnen und Bürger hat die Stadt eine Baubroschüre als leicht verständliche Orientierungshilfe erarbeitet. Ergänzend plant sie, praxisnahe Merkblätter zu relevanten Themen online bereitzustellen.

Ein zentrales Controlling oder eine Berichterstattung zur Umsetzung der Empfehlungen hat die Stadt Gronau (Westf.) nicht eingerichtet.

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.

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.

0.3.3 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.

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Gronau (Westf.) hat die gpaNRW von Januar 2025 bis Januar 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Gronau (Westf.) 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 Gronau (Westf.) die Jahre 2023 und 2024. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Gronau (Westf.) berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Dirk Hungermann
Finanzen	Markus van der Zee
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Markus van der Zee
Gremienarbeit	Martin Cyperski
Personal, Organisation und IT	Julia de Jong
Kommunales Krisenmanagement	Martin Cyperski
Hilfe zur Erziehung	Maike Wendt

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

Am 19. Januar 2026 hat die gpaNRW den Verwaltungsvorstand der Stadt Gronau (Westf.) über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 19. Februar 2026

Im Auftrag

gez.

Manfred Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Dirk Hungermann

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Gesamtstädtische Vorgaben und Standards liegen bislang nicht vor, eine entsprechende Dienstanweisung befindet sich derzeit aber in der Entwicklung.	E1.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner Organisationseinheiten zurückgreifen.
		E1.2	Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, sollte der Rat der Stadt Gronau (Westf.) Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) hatte zum Prüfungszeitpunkt für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.
F3	Für ihr Anlagemanagement hatte die Stadt Gronau (Westf.) zum Prüfungszeitpunkt noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung ist jedoch überdurchschnittlich lang. Zudem erzielt die Stadt zwischen 2020 und 2024 eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote durch Mahnungen.	E1.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte prüfen, ob die Dauer zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung verkürzt werden kann, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.
		E1.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Gründe für die geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen untersuchen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) führt verhältnismäßig viele Sitzungen innerhalb eines Jahres durch. Zudem hat die Stadt mehr Anträge zu bearbeiten als die meisten Vergleichsstädte.	E1.1	Die Gronau (Westf.) sollte mit den Gremienvertretungen eine Möglichkeit finden, um das Antragsvolumen zu senken.
		E1.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihr Sitzungsmanagement optimieren und die Anzahl der Sitzungen auf das notwendige Maß begrenzen, um Ressourcen effizienter zu nutzen.
F2	Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Gronau (Westf.) entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat keine Regelungen zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger festgelegt. Auch Regelungen zur Abrechnung von Fahrkosten fehlen.	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Regelungen zur Fahrkostenerstattung und zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger während der Mandatsausübung in ihre Hauptsatzung aufnehmen.
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) führt innerhalb einer Wahlperiode keine Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen durch.	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsanalyse über die Fraktionszuwendungen durchführen. Dieses Vorgehen sichert eine bedarfsgerechte Mittelverteilung für Fraktionen.
F5	Die Stadt Gronau (Westf.) hat die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit bereits weitgehend umgesetzt. Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem liegt noch nicht vor.	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem einführen. Dabei sollte die Stadt Gronau (Westf.) das Arbeiten mit einem Ratsinformationssystem intern wie auch extern beschreiben.
F6	Die Stadt veröffentlicht in einer geeigneten Art und Weise die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW. Allerdings erfolgt die Abfrage nicht jährlich.	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine jährliche Überprüfung vornehmen, da sich jährliche Änderungen bei den Mandatstragenden ergeben können.

Feststellung		Empfehlung	
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) ist im Bereich der Personalgewinnung grundsätzlich solide aufgestellt. Kleinere Verbesserungsmöglichkeiten sind bei der Fluktuationsplanung vorhanden.	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte im Rahmen ihrer bereits genutzten Dokumentation zur Altersfluktuation auch vorhandene gelebte Strukturen formalisieren. Sie sollte diese bestenfalls so aufbereiten, dass ein Rechnen mit Stunden- und Stellenanteilen automatisiert ermöglicht wird. Dies schafft ein noch vorausschauenderes Personalmanagement und schützt die Mitarbeitenden vor Überlastung.
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) hat für ihren Onboarding Prozess bereits gute Strukturen etabliert und diese mit Hilfe von Checklisten sowie in einem Recruiting-Konzept auch formalisiert. Beim Aufbau eines Wissensmanagements hat sie noch Potenzial.	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte die vorhandenen Checklisten zu Arbeitsinhalten und -abläufen aktualisieren und hierbei noch vorhandene Dokumentationslücken schließen.
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits gute Strukturen im Prozessmanagement etabliert. Es sind nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.	E3.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen beschreiben. Dabei sollte sie als weitere Motive der Prozessgestaltung die Effizienz und Wirtschaftlichkeit ihrer Verwaltungsprozesse in den Blick nehmen.
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits wichtige strategische Aspekte in Bezug auf die IT und die Digitalisierung geregelt. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.	E3.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie geplant - ein Prozesscontrolling, z. B. auf Basis von Kennzahlen etablieren. Sie sollte in ihren Prozessanalysen gezielt nach Medienbrüchen suchen, um den Digitalisierungsfortschritt noch weiter voranzutreiben.
F5	Für ihr Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement hat die Stadt Gronau (Westf.) bereits gute Strukturen etabliert. Beim Projektmanagement hingegen hat sie noch Potenzial.	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich einen Überblick über mögliche und sinnvolle Einsatzfelder für künstliche Intelligenz (KI) verschaffen. Sie sollte verbindliche Regelungen zu ihrem Einsatz definieren und diese den Mitarbeitenden zugänglich machen.
		E5.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollte die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Fachdienste forcieren. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.
F6	Im Bereich des operativen Schutzes der Systeme erreicht die Stadt Gronau (Westf.) bereits einen hohen Sicherheitsstandard. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen im Notfallmanagement und in der Dokumentation.	E5.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für ihre alltäglichen IT-Anforderungen verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung verschriftlichen. Hiermit entsteht eine solide Basis, welche personelle und finanzielle Ressourcen schonen kann. Zudem sichert sie so eine gleichbleibende Qualität.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits wichtige strategische Aspekte in Bezug auf die IT und die Digitalisierung geregelt. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die vorhandenen Potenziale kurzfristig umsetzen und in diesem Zusammenhang bestehende Dokumentationslücken schließen.
F7	Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht ein solides Digitalisierungsniveau. Im Hinblick auf die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems sowie den Abbau letzter Medienbrüche sehen wir noch Verbesserungspotenzial.	E7.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die flächendeckende Einführung des DMS kurzfristig vorantreiben. Sie sichert damit die Grundlage für eine erfolgreiche gesamtstädtische Digitalisierung.
		E7.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte weiterhin aktiv daran arbeiten, Medienbrüche abzubauen und eingehende Papierdokumente frühestmöglich einer digitalen Bearbeitung zuführen. Sie sollte darüber hinaus in der Bürgerschaft für die Nutzung der digitalen Angebote aktiv werben.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine regelmäßige und systematische Risikoermittlung und -bewertung unter Einbeziehung aller relevanten Gefahren – insbesondere Extremwetterereignisse – fehlt bislang.	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihre Risikoanalyse ausbauen und regelmäßig aktualisieren und dabei alle relevanten Gefahren einbeziehen. Aufgrund der räumlichen Nähe zu einer kerntechnischen Anlage sollte sie zudem das mögliche Schadensausmaß im Ereignisfall bewerten. Die Ergebnisse sollte die Verwaltung der Politik vorlegen.
F2	In der Stadt Gronau (Westf.) liegen derzeit weder für allgemeine noch für spezifische Krisenszenarien formalisierte Krisen- oder Handlungspläne vor.	E2	Zur Erhöhung der Krisenresilienz sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre bestehenden Planungen für zentrale Krisenszenarien weiterentwickeln und in verbindlichen Handlungsplänen verschriftlichen.
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang keine Vorkehrungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) hat Räume für den SAE vorgesehen. Optimierungspotenziale gibt es noch bei der Kontrolle der Ausstattung sowie dem Schutz vor unbefugtem Zutritt.	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein formal dokumentiertes und gesichertes Zugangssystem einführen sowie regelmäßige Überprüfungen der Ausstattung und Einsatzfähigkeit etablieren. Zudem empfiehlt sich, die Einsatzbereitschaft am neuen Standort zeitnah und unter Berücksichtigung aller Risiken systematisch zu überprüfen.
F5	Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt an zentralen Standorten über Notstromaggregate und Netzersatzanlagen. Jedoch fehlen verbindliche Wartungsregelungen und eine systematische Dokumentation der Funktionsprüfungen. Zudem bestehen keine festen Liefervereinbarungen für Betriebsstoffe. Dies schränkt die Versorgungssicherheit ein.	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verbindliche Wartungs- und Prüfzyklen für die Notstromversorgung einführen und deren Durchführung dokumentieren. Außerdem empfiehlt sich der Abschluss verlässlicher Liefervereinbarungen, um eine Betriebsstoffversorgung für mindestens 72 Stunden sicherzustellen.

Feststellung		Empfehlung	
F6	Die Stadt Gronau hat zentrale Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge für den Krisenfall definiert und in der Dienstanweisung für den SAE dokumentiert. Sie benennt jedoch bislang keine konkret zugeordneten Ressourcen, um die Einsatzfähigkeit dieser Funktionen sicherzustellen.	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die ermittelten Bereiche für die Daseinsvorsorge personelle, technische und organisatorische Ressourcen sicherstellen.
F7	Die Stadt Gronau hat eine Dienstanweisung für den SAE mit Zuständigkeitsregelungen und Aufgabenverteilung erstellt. Diese regelt jedoch weder die Einsatzzeitschiene noch die Ausweisvergabe verbindlich. Zudem erfolgt keine regelmäßige Kontrolle der Kontaktdaten.	E7	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine klare zeitliche Vorgabe zur Einsatzbereitschaft des SAE definieren sowie die Ausgabe von Ausweisen verbindlich regeln. Zudem sollte sie ein Verfahren zur regelmäßigen Pflege der Kontaktdaten einführen.
F8	Schulungen für SAE-Mitglieder sind in Gronau (Westf.) weder geregelt noch organisatorisch vorgesehen.	E8	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine Regelung für Schulungen für den SAE treffen, die Zuständigkeiten, Inhalte und Intervalle verbindlich festlegt. Sie sollte die Mitglieder des SAE regelmäßig schulen und fortbilden, damit diese im Krisenfall handlungsfähig sind und rollensicher agieren können.
F9	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang erste Übungen durchgeführt. Die Stadt führt bislang keine gemeinsamen Übungen in Zusammenarbeit mit externen Akteuren durch.	E9	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die jährlichen Übungen mit dem gesamten SAE durchführen, dokumentieren und die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Behörden üben. So erhöht sie die Einsatzbereitschaft und optimiert die Abläufe für zukünftige Notfälle nachhaltig.
F10	Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt über klar geregelte Kommunikationsstrukturen und nutzt vielfältige analoge sowie digitale Kanäle. Für die Krisenkommunikation liegen allerdings aktuell noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.	E10	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.
F11	Die Stadt Gronau (Westf.) dokumentiert ihre Übungen und Einsätze sorgfältig. Sie verzichtet jedoch bislang auf eine zentrale Ablage, was die Nachverfolgung und Koordination erschwert.	E11	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine zentrale Ablage für alle Übungs- und Einsatzdokumentationen einrichten, um die Nachverfolgung zu erleichtern und die Koordination im Krisenmanagement zu verbessern.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) erfasst bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen nicht separat. Dies erschwert die Steuerung.	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen differenziert erfassen und damit die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) kann die Erträge aus Kostenerstattungen nur teilweise den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Dies erschwert die Steuerung der Kostenerstattungsfälle. Die Stadt generiert weniger Erträge aus Kostenerstattungen je Jugendeinwohner und Hilfefall als 75 Prozent der Vergleichsstädte.	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für den Bereich der Kostenerstattungen ein Controlling aufbauen und damit die Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche unterstützen. Sie sollte zeitnah Kostenstellen für alle Kostenerstattungsarten einrichten

Feststellung		Empfehlung	
			und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten vornehmen.
F3	Zur Überprüfung der Personalausstattung in der WiJu arbeitet die Stadt Gronau (Westf.) mit einem Richtwert. Eine detaillierte Personalbemessung fehlt.	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mit einer detaillierten Personalbemessung für die WiJu den derzeitigen Richtwert überprüfen.
F4	Aufgrund einer fehlenden Schnittstelle zur Finanzsoftware erfolgt die Fallbearbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe noch nicht medienbruchfrei.	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant die Voraussetzungen für eine möglichst medienbruchfreie Fallbearbeitung in der WiJu schaffen.
F5	Das Finanzcontrolling im Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) ist noch optimierbar. Für mehr Transparenz fehlen weitere steuerungsrelevante Kennzahlen, einschließlich Kennzahlen zu den Aufgaben der WiJu.	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte dringend ihr Finanzcontrolling wie geplant weiterentwickeln und dabei die Finanzdaten der einzelnen Erziehungshilfen in Relation zu den Fallzahlen setzen. Die WiJu sollte ebenfalls Bestandteil der Auswertungen sein. Hierzu sollte die Stadt für die WiJu vermehrt Kennzahlen zu Steuerungszwecken bilden, analysieren und bei Abweichungen Gegenmaßnahmen implementieren.
F6	Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungspotenzial im Zusammenhang mit der Verschriftlichung von Verfahrensstandards und Prozessabläufen.	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant ein Qualitätshandbuch für die Hilfen zur Erziehung entwickeln, das auch Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe beinhaltet.
F7	In der Stadt Gronau (Westf.) fehlen bei der Zuständigkeitsprüfung noch Kontrollmechanismen.	E7	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte bei der Zuständigkeitsprüfung der WiJu ein Vier-Augen-Prinzip etablieren.
F8	Die Stadt Gronau (Westf.) macht ihre Kostenerstattungsansprüche umfassend und fristgerecht, jedoch nicht immer zeitnah, geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden dadurch belastet, wenn Erträge erst zeitversetzt vereinnahmt werden.	E8	Um den städtischen Haushalt zu entlasten, sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre Kostenerstattungsansprüche immer zeitnah geltend machen.
F9	Die Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungsbedarf bei der Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen.	E9.1	Die Wirtschaftliche Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sollte die Fallabgaben und Fallübernahmen mengenmäßig erfassen und in ihr Controlling einbeziehen.
		E9.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe ein einheitliches Verfahren einschließlich Checklisten für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erarbeiten.
F10	In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sind noch keine prozessunabhängigen Kontrollen etabliert.	E10	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte in der WiJu des Jugendamtes standardisierte und regelmäßige prozessunabhängige Kontrollen installieren und damit die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte die Stadt schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Gronau (Westf.)

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.

Auch wenn die **Stadt Gronau (Westf.)** bislang keine formale Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet hat, engagiert sie sich bereits in verschiedenen Bereichen für eine nachhaltige Entwicklung. Sie bekennt sich ausdrücklich zu dem Ziel, ein lebenswertes Umfeld zu schaffen und dabei die Rechte und Interessen künftiger Generationen zu wahren. Ihr Handeln konzentriert sich derzeit vorrangig, aber nicht ausschließlich, auf den Klimaschutz. Zu den städtischen Maßnahmen gehören u. a.

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

- die Förderung des Ausbaus von Solarenergie und anderen erneuerbaren Energiequellen, um den CO₂-Ausstoß zu reduzieren und die Energieversorgung nachhaltiger zu gestalten,
- die Verbesserung der Energieeffizienz in öffentlichen Gebäuden und die Unterstützung privater Haushalte bei energetischen Sanierungen,
- der Ausbau von Radwegen und die Verbesserung der Anbindung an den öffentlichen Verkehr,
- die Verfolgung einer Strategie zur Abfallvermeidung und -trennung, um die Recyclingquote zu erhöhen und die Umweltbelastung zu minimieren,
- die Planung und die Pflege von Grünflächen, um die Biodiversität zu fördern und Erholungsräume zu bieten und
- das Angebot von Programmen und Veranstaltungen, um das Bewusstsein für nachhaltige Praktiken in der Bevölkerung zu stärken.

Ein zentrales Instrument ist der im Jahr 2024 aufgelegte Klima- und Umweltfonds zur Förderung privater Maßnahmen zur Energieeinsparung, nachhaltigen Energieerzeugung sowie für Klima- und Umweltschutz. Darüber hinaus ist die Stadt Mitglied im „Zukunftsnetz Mobilität NRW“ und beteiligt sich an Programmen wie dem European Energy Award, um ihre Energieeffizienz und Klimaschutzaktivitäten weiterzuentwickeln. Seit 2014 trägt sie den Titel „Fairtrade-Stadt“. Dies ist ein Ausdruck des Engagements für fairen Handel und soziale Gerechtigkeit. Zudem wirkt die Stadt an der grenzüberschreitenden Strategie „EUREGIO 2030“ mit, die sich auf die Themenfelder „Wirtschaft und Arbeitsmarkt“, „Gesellschaftliche Entwicklung“ und „Nachhaltige Raumentwicklung“ konzentriert.

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** nimmt eine Nachhaltigkeitsprüfung explizit den Klimaschutz betreffend für sämtliche Beschlussvorlagen vor. Dies sichert die Dienstanweisung über die Bewertung der Auswirkungen auf den Klimaschutz („Klimarelevanz“) von Beschlussvorlagen und Vorhaben der Stadt. Die Dienstanweisung dient der Umsetzung eines entsprechenden Beschlusses des Rates der Stadt. Dessen Gegenstand war u. a.

- die Berücksichtigung der Klimaauswirkungen aller zukünftigen Entscheidungen,
- die Bevorzugung von Lösungen und Aktionen, die positive Auswirkungen für Klima, Umwelt und biologische Vielfalt haben,

- die Integration von Klimafragen in allen kommunalen Aufgabengebieten und
- die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten, um mit hoher Priorität Strategien für eine drastische Verringerung der Emissionen zu erarbeiten.

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** erstellt bisher keinen Nachhaltigkeitsbericht im klassischen Sinne. Stattdessen dokumentiert sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten in verschiedenen Berichten und Konzepten. Die Stadt erstellt beispielsweise regelmäßig einen Klimaschutzbericht. Hierin berichtet sie u. a. laufend über den Umsetzungsstand des 2020 vom Rat der Stadt Gronau (Westf.) beschlossenen integrierten Klimaschutzkonzeptes.

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

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>

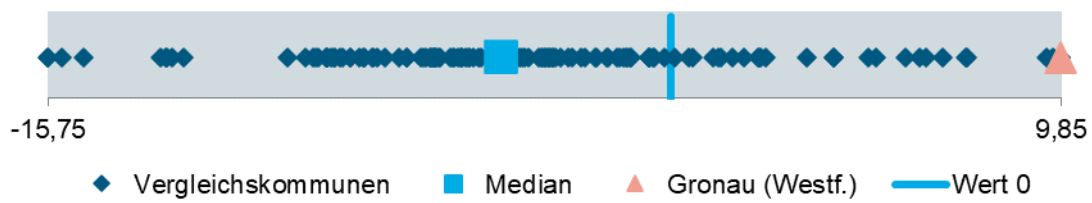
aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁸ und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Gronau (Westf.) 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



Die Bevölkerungszahlen der **Stadt Gronau (Westf.)** haben sich in den letzten zwölf Jahren stetig erhöht. Gegenüber 2012 sind die Einwohnerzahlen zum Jahresende 2024 von 45.590 auf 50.547⁹ angestiegen. Die Bevölkerungsprognose von IT.NRW geht davon aus, dass dieser Trend weiter anhalten wird. Demnach wird sich die Einwohnerzahl bis 2050 um weitere 9,85 Prozent erhöhen.

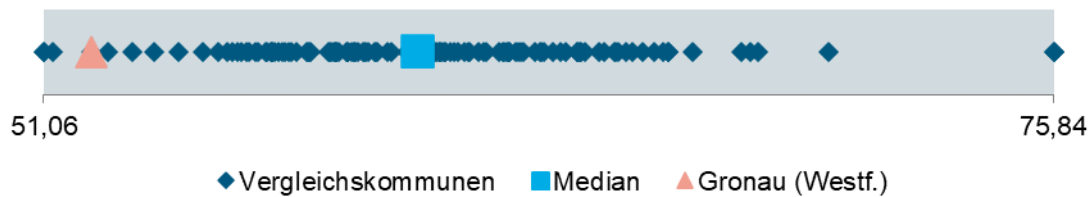
Dies ist der höchste prognostizierte Anstieg unter allen Vergleichsstädten. Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,30 Prozent.

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

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

⁹ Einwohnerzahlen 2012 bis 2022 auf Basis Zensus 2011 und ab 2023 auf Basis Zensus 2022

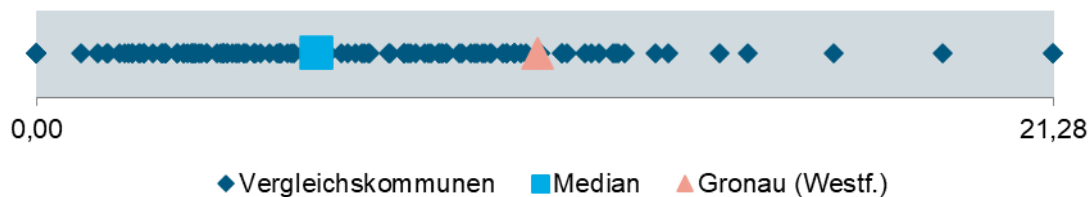
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In Gronau (Westf.) sind 52,22 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient lag 2012 mit 51,99 Prozent nur unwesentlich geringer und blieb auch in den Folgejahren verhältnismäßig konstant. In den meisten Vergleichsstädten ist der Abhängigenquotient aufgrund der demografischen Entwicklung merklich angestiegen, insbesondere durch den steigenden Anteil älterer Menschen. Interkommunal gehört Gronau (Westf.) 2025 zu den Städten mit dem höchsten Bevölkerungsanteil im erwerbsfähigen Alter.

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

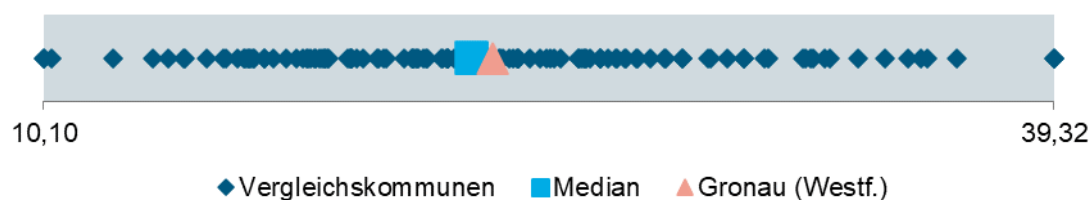
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in Gronau (Westf.) 2024 bei 10,48 Prozent und damit deutlich höher als in mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte (Median: 5,88 Prozent). In den Jahren 2020 bis 2023 lagen die Werte der Stadt Gronau (Westf.) noch niedriger zwischen 5,15 und 8,24 Prozent.

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

Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025

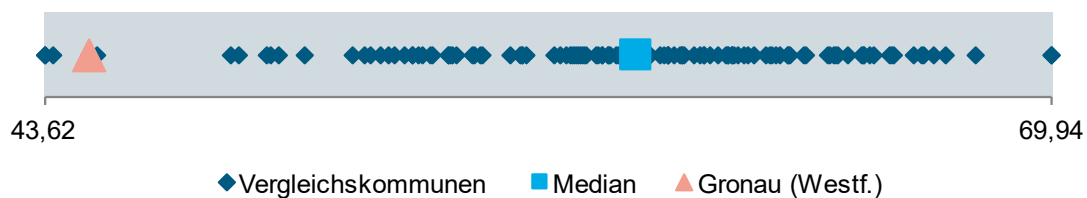


Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in Gronau (Westf.) bei 23,08 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, liegt damit interkommunal knapp über dem Median. Gegenüber 2012 hat sich die Quote für Gronau (Westf.) deutlich erhöht. Damals lag sie bei 15,28 Prozent.

Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält der Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

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

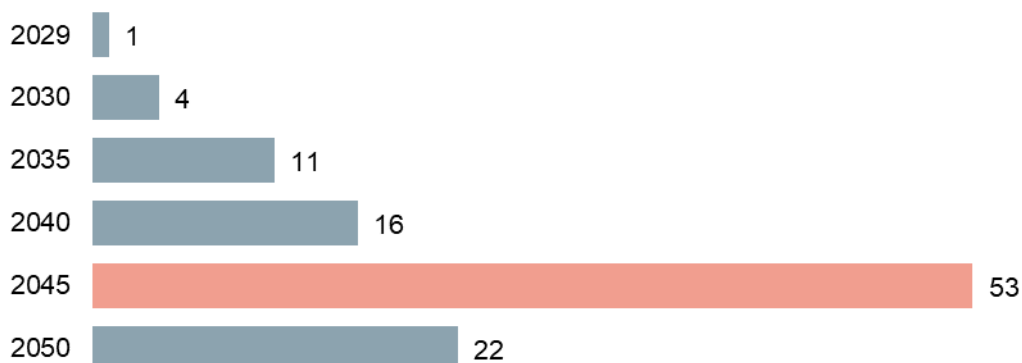
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in Gronau (Westf.) bei 44,77 Prozent und damit auf einem sehr niedrigen Niveau. Nur zwei der 130 Vergleichsstädte hatten eine noch geringere Wahlbeteiligung. Der Median liegt bei 59,08 Prozent.

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

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität

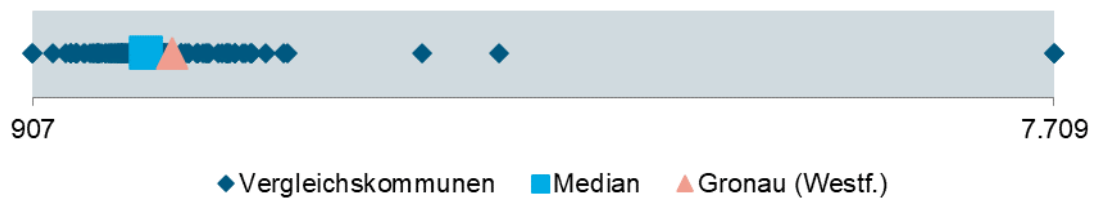


Wie der Großteil der mittleren kreisangehörigen Kommunen strebt die **Stadt Gronau (Westf.)** die Treibhausgasneutralität bis 2045 an. Damit orientiert sich die Stadt an den von der

Landesregierung festgelegten Klimaschutzzielen. Der Vergleich zeigt aber auch Städte, die diese Ziele deutlich früher erreichen wollen. 24 der Vergleichsstädte haben für sich noch kein Zieljahr definiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in Gronau (Westf.) seit 2012 von 1.427 auf 1.838 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner gestiegen. Damit liegt Gronau (Westf.) über dem Median der mittleren kreisangehörigen Städte von 1.667 Euro je EW.

Die hohe Steuerkraft hat dazu geführt, dass die Stadt in den vergangenen Jahren mehrfach keine Schlüsselzuweisungen im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs erhalten hat. Dies betrifft auch das Jahr 2025. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Gronau (Westf.) 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 21¹⁰. 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.

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

Nachhaltigkeitsindikatoren ¹¹der Stadt Gronau (Westf.)

Themenbereich / Indikator	Gronau (Westf.) 2012	Gronau (Westf.) aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	9,85	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	51,99*	52,22	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 ¹³	24,17*	22,66	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	4,40*	5,16	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	4,99	10,48	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	27,46	29,52	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	15,28*	23,08	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

¹¹ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>

¹² 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.

¹³ Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

¹⁴ Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

¹⁵ Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Gronau (Westf.) 2012	Gronau (Westf.) aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	92,04*	93,00	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	44,77	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	77,27	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	55,84	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW* in qm	536*	488	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	-43,19	2,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW*	22,36*	9,75	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO2/Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	45,93	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelindensaldo je 100 EW*	1,72*	-4,24	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024

¹⁶ 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.

¹⁷ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Gronau (Westf.) 2012	Gronau (Westf.) aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW*)	509*	570	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	6,58	-2,92	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW* in Euro	1.427*	1.838	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	9,40*	8,90	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	523*	517	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	49,56*	58,14	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	14.875	19.264	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW*	7,47*	8,15	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024

¹⁸ 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.

¹⁹ 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	Gronau (Westf.) 2012	Gronau (Westf.) 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)	9,10	8,45	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW*	17,32*	17,50	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 Gronau (Westf.)** 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 Gronau (Westf.) konnte ihre Haushaltssituation in den in dieser Prüfung betrachteten Haushaltsjahren 2019 bis 2024 im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung trotz guter gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen nicht nachhaltig verbessern. Der Stadt ist es zwar gelungen, in den Jahren 2019 und 2021 Jahresüberschüsse zu erzielen. 2020 sowie 2022 bis 2024 verzeichnete sie dagegen Jahresfehlbeträge und konnte ihren Haushalt jeweils lediglich fiktiv ausgeglichen. Insgesamt verringerte die Stadt ihre Ausgleichrücklage zwischen 2019 und 2024 um mehr als ein Viertel.

Der in den Haushaltsjahren 2022 bis 2024 begonnene Trend negativer Jahresergebnisse setzt sich in der Haushaltsplanung ab 2025 bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2028 kontinuierlich fort. Die Stadt erwartet in diesem Zeitraum kumulierte Jahresfehlbeträge in Höhe von rund 63 Mio. Euro. Die verschlechterte Haushaltsslage basiert vor allem auf Entwicklungen, die außerhalb des Einflussbereichs der Stadt liegen. Hierzu zählen auf Seite der Aufwendungen insbesondere die allgemeine Kreisumlage und die Sozialleistungen.

Die im Haushalt 2025 prognostizierte Verringerung der allgemeinen Rücklage und der Vortrag von Verlusten im Jahr 2027 waren durch die zuständige Kommunalaufsicht zu genehmigen. Durch die ab 2025 bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2028 durchgehend negative Haushaltsprognose besteht ein **erhöhter Handlungsbedarf** zur langfristigen Konsolidierung des städtischen Haushaltes. Diesen sieht die gpaNRW darin, dass die Stadt geeignete Maßnahmen ergreifen sollte, um entgegen ihrer Planungen zeitnah wieder einen Haushaltsausgleich zur Stabilisierung des Eigenkapitals zu erzielen.

Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt 2023 über eine interkommunal verglichen geringe **Eigenkapitalausstattung**. Ihre Ausgleichrücklage ist 2023 jedoch höher als bei der Hälfte der Vergleichsstädte. Das Jahresdefizit 2024 von über 15 Mio. Euro verschärft die Situation. Gemäß ihren Plandaten wird die Stadt Gronau (Westf.) ihre Ausgleichrücklage bereits im Jahr 2026 vollständig verbrauchen. Sie könnte dann nicht mehr die Pufferfunktion der Ausgleichrücklage als Risikovorsorge nutzen. Auch ihre allgemeine Rücklage wird die Stadt im Zeitraum der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung bis 2028 erheblich verringern.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns Stadt Gronau (Westf.) liegen 2023 deutlich über dem interkommunalen Durchschnitt. Gegenüber 2022 stiegen sie um rund sieben Mio. Euro auf 248 Mio. Euro. Dies bedeutet eine Steigerung in Höhe von etwa drei Prozent. Hauptursächlich hierfür sind deutlich gestiegene Investitionskredite im Kernhaushalt. 2024 erhöht die Stadt ihre

Liquiditätskredite um weitere rund 16 Mio. Euro auf 30 Mio. Euro. Die Haushaltsplandaten ab 2025 lassen zudem einen weiteren Anstieg der Gesamtverbindlichkeiten in den nächsten Jahren erwarten.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bisher noch keine gesamtstädtische **Nachhaltigkeitsstrategie** verabschiedet. Sie verfolgt dennoch einzelne Maßnahmen, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit fördern, wie die Unterstützung erneuerbarer Energien und eine nachhaltige Stadtentwicklung. Bisher hat sie noch keinen eigenständigen **Nachhaltigkeitshaushalt** aufgestellt, der diese Ziele systematisch in die Haushaltsplanung integriert. Im Haushaltsplan werden jedoch bereits allgemeine Ziele und Kennzahlen zur Zielerreichung auf Produktebene dargestellt. In Zukunft könnte die Stadt einen Nachhaltigkeitshaushalt entwickeln, der finanzielle Mittel systematisch mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpft.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen führt die Stadt Gronau (Westf.) regelmäßig in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Mit gesamtstädtischen Mindeststandards und einem standardisierten Prozess könnte die Stadt die dezentralen Organisationseinheiten ergänzend unterstützen und der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung noch mehr Bedeutung beimessen. Sie kann bei der Entwicklung solcher Standards auf bestehende Erfahrungen einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen. Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, wendet die Stadt eine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW in der Praxis bereits an. Die Wertgrenze sollte formell noch vom Rat beschlossen werden.

Die Stadt Gronau (Westf.) hatte zum Prüfungszeitpunkt noch keine strategischen Festlegungen für ihr **Kredit- und Anlagemanagement** schriftlich fixiert. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu schaffen, hat die Stadt die Empfehlung der gpaNRW jedoch bereits im Dezember 2025 umgesetzt und ihre etablierte Vorgehensweise in der „Dienstanweisung für das Kredit- und Schuldenmanagement und Kapitalanlagen“ verschriftlicht. Die Stadt hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio und berichtet hierüber standardisiert und regelmäßig gegenüber dem Haupt- und Finanzausschuss sowie dem Rat.

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 Gronau (Westf.)**. 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 Gronau (Westf.) erreicht zwischen 2019 und 2024 stets zumindest einen fiktiven Haushaltsausgleich. In Summe reduziert sich jedoch die Ausgleichsrücklage durch zuletzt drei defizitäre Jahresabschlüsse in Folge.
- Den im Haushaltsplan 2025 geplanten Verlustvortrag im Jahr 2027 hat die zuständige Kommunalaufsicht des Kreises Borken genehmigt. Die Stadt Gronau (Westf.) ist somit vorerst weiterhin uneingeschränkt handlungsfähig.

Haushaltsstatus* Stadt Gronau (Westf.) 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausgeglichener Haushalt	x		x				
Fiktiv ausgeglichener Haushalt		x		x	x	x	
Genehmigungspflichtiger Verlustvortrag							x

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus im Plan-Jahr 2025 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 Stadt Gronau (Westf.) 2024 bis 2028*

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro**	-15.388	-21.097	-15.884	-13.303	-12.276
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	21.673	575	0,00	0,00	0,00
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	13.303	0,00
Bilanzieller Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	-13.303	-13.303
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	62.691	62.691	47.382***	47.382	35.106
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-15.388	-21.097	-575	0,00	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	-15.309	0,00	-12.276
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	24,42	keine Verringerung	32,56
Fehlbetragsquote in Prozent	15,45	25,01	25,11	35,28	50,30

* 2024: Ist, ab 2025: Plan

** Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand. Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss vorweg und ordnet die Jahresergebnisse direkt der Ausgleichsrücklage bzw. der allgemeinen Rücklage zu.

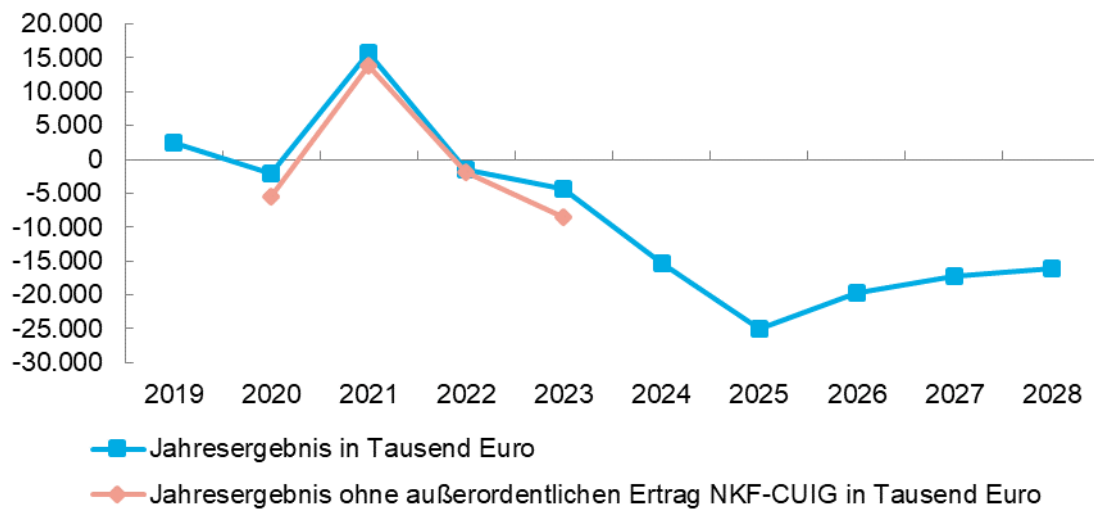
*** Nach dem NKF-CUIG20 steht den Kommunen gemäß § 6 Abs. 2 im Jahr 2025 für die Aufstellung der Haushaltssatzung 2026 das einmalig auszuübende Recht zu, die Bilanzierungshilfe ganz oder in Anteilen gegen das Eigenkapital erfolgsneutral auszubuchen. In der Darstellung ist die Entscheidung des Rates der Stadt Gronau (Westf.) vom 08. Oktober 2025 berücksichtigt, die Bilanzierungshilfe in Höhe von 9,68 Mio. Euro gemäß § 6 Abs. 1 NKF-CUIG beginnend im Haushaltsjahr 2026 linear erfolgswirksam über 50 Jahre abzuschreiben.

²⁰ Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte im Land Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG)

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Gronau (Westf.) realisiert in den Jahren 2019 und 2021 Überschüsse. 2020 sowie 2022 bis 2024 erreicht sie lediglich einen fiktiven Haushaltsausgleich.
- Ab 2025 erwartet die Stadt Gronau (Westf.) bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2028 ausschließlich Fehlbeträge in kumulierter Höhe von 62,56 Mio. Euro.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Stadt Gronau (Westf.) in Tausend Euro 2019 bis 2028*

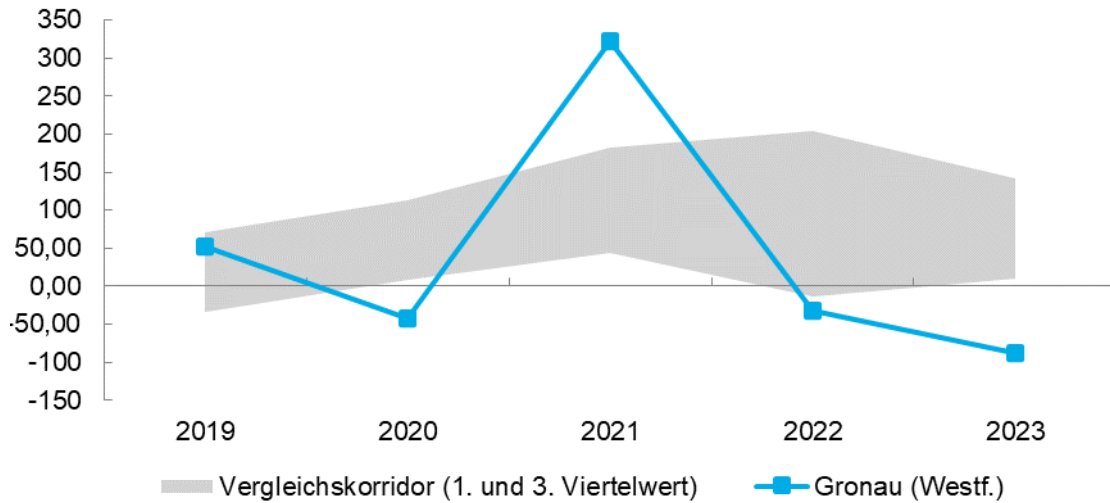


* bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die **Stadt Gronau (Westf.)** wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

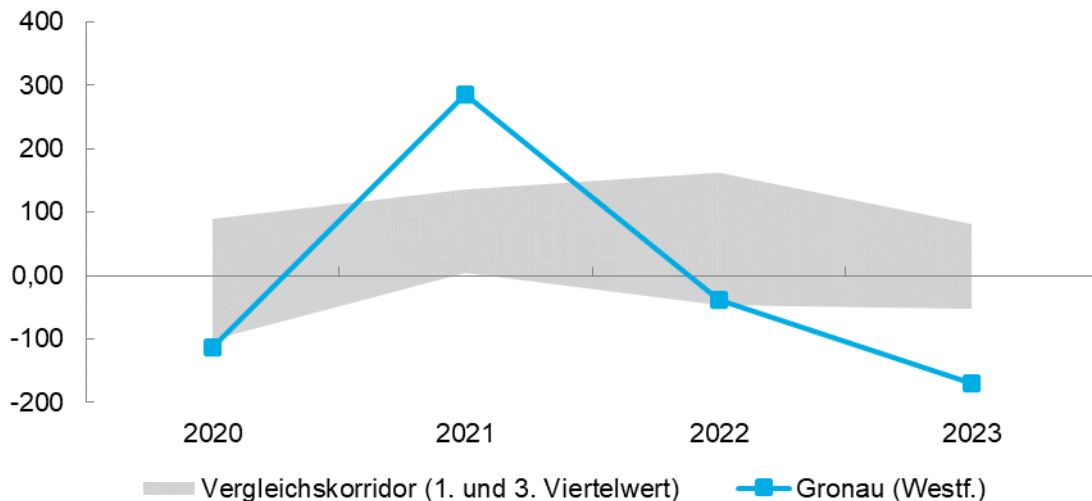


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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.

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



Die **Tabelle 4** in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

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

Hebesätze Stadt Gronau (Westf.) in von Hundert 2024

Steuerart	Gronau (Westf.)	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	259	320	291	303	259
Grundsteuer B	501	621	531	608	501
Gewerbsteuer	439	436	431	455	416

* arithmetisches Mittel

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Im Falle der Grundsteuer B hat sich die Stadt Gronau (Westf.) dazu entschieden, differenzierte Hebesätze für Wohngrundstücke und Nichtwohngrundstücke einzuführen. Sie orientiert sich dabei an den vom Land NRW empfohlenen aufkommensneutralen Hebesätzen in Höhe von 453 v. H. Hebesatzpunkte für Wohngrundstücke und 959 v. H. Hebesatzpunkte für Nichtwohngrundstücke.

Den Hebesatz für die Grundsteuer A hat die Stadt zum 1. Januar 2025 auf 275 v. H. erhöht.

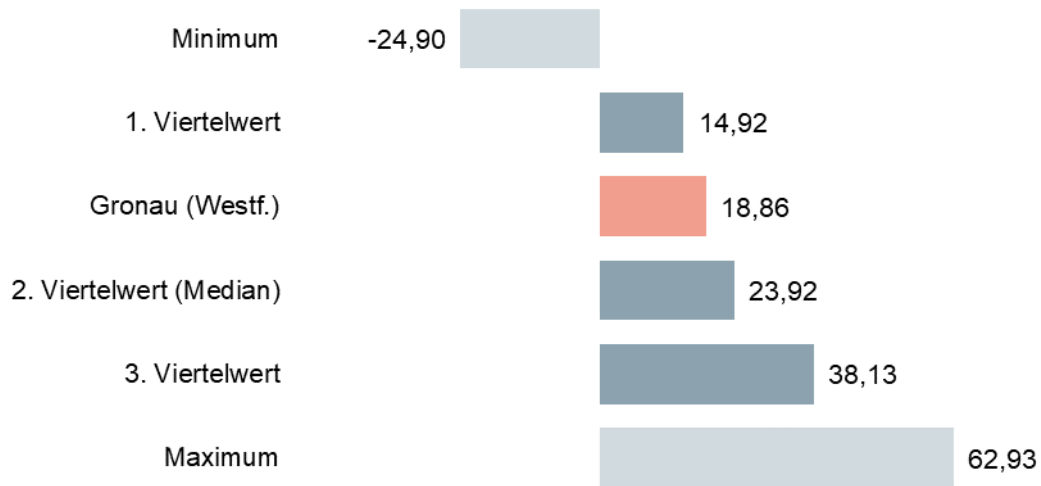
Für die Gewerbsteuer lässt sie den Hebesatz unverändert bei 439 Hebesatzpunkten.

1.4.3 Eigenkapital

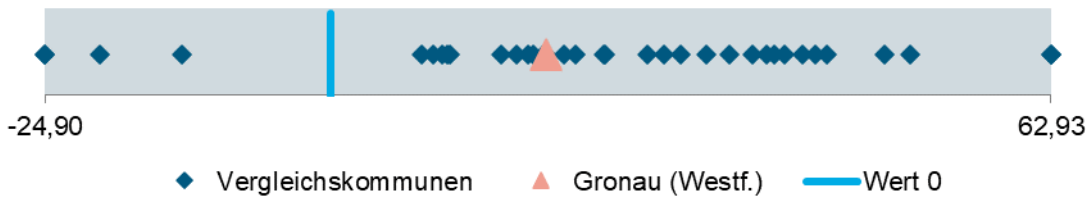
- Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt 2023 über eine interkommunal verglichen geringe Eigenkapitalquote 1. Ihre Ausgleichsrücklage ist zu diesem Zeitpunkt jedoch höher als bei der Hälfte der Vergleichsstädte.
- Gemäß ihren Plandaten wird die Stadt Gronau (Westf.) ihre Ausgleichsrücklage im Jahr 2026 vollständig verbrauchen. Auch ihre allgemeine Rücklage wird sie im Zeitraum der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung bis 2028 erheblich verringern.
- Gemäß Ratsbeschluss vom 08. Oktober 2025 wird die Stadt die Bilanzierungshilfe in Höhe von 9,68 Mio. Euro gemäß § 6 Abs. 1 NKF-CUIG beginnend im Haushaltsjahr 2026 linear erfolgswirksam über 50 Jahre abschreiben.

Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der **Tabelle 5 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



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



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	17,35	-27,47	10,20	22,21	36,64	62,49	33
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	45,27	-6,21	39,87	47,50	59,59	82,39	33
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	44,25	-8,40	36,71	44,58	59,04	82,28	33
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	742	0,00	67,96	387	1.002	2.438	33

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Gronau (Westf.) sind vergleichsweise hoch. 75 Prozent der Vergleichsstädte verfügen 2023 einwohnerbezogen über einen geringeren Wert.
- Die Haushaltsplandaten der Stadt Gronau (Westf.) deuten darauf hin, dass die Konzernverbindlichkeiten in den kommenden Jahren durch die Aufnahme weiterer Kredite weiter steigen werden.

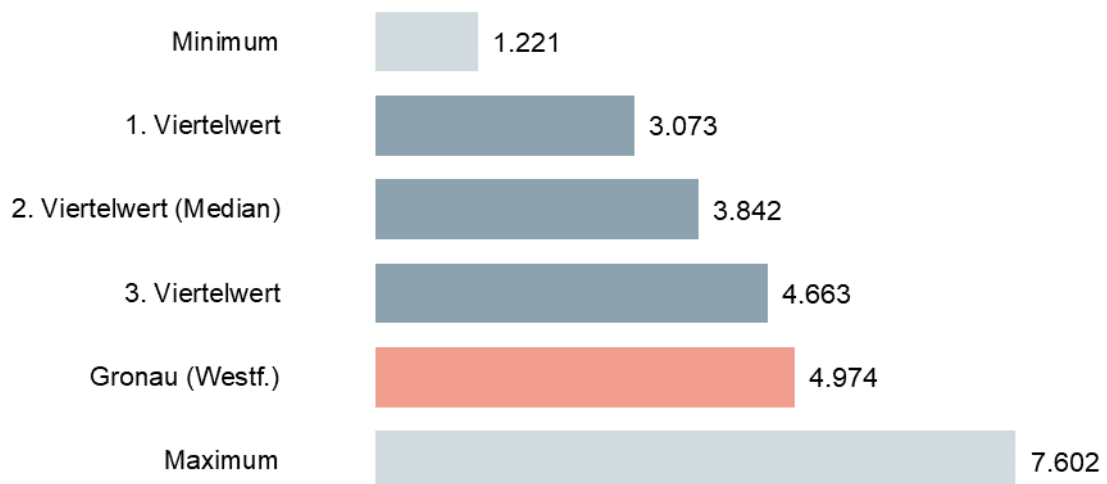
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Gronau (Westf.) mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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

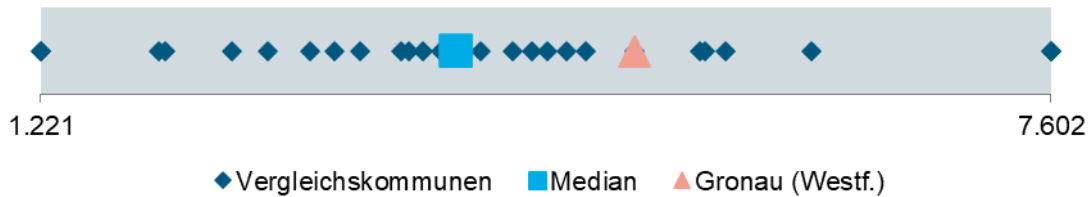
In der Stadt Gronau (Westf.) fließen die Verbindlichkeiten der Stadtwerke Gronau GmbH und des Abwasserwerks Gronau (eigenbetriebsähnliche Einrichtung) mit in die Berechnungen ein. Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der **Tabelle 6 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die **Stadt Gronau (Westf.)** mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 25 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Salden der Finanzplanung 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 Stadt Gronau (Westf.) in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-21.953	-16.414	-12.677	-11.843
Saldo aus Investitionstätigkeit	-46.879	-55.368	-40.837	-6.639
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-68.831	-71.782	-53.515	-18.482
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	68.878	71.861	53.519	18.499
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	46	79	5	17

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 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** 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,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

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

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der **Stadt Gronau (Westf.)** 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.

- Auch wenn die Stadt Gronau (Westf.) bisher keinen Nachhaltigkeitshaushalt verabschiedet hat, enthalten ihre Haushaltspläne bereits fachbezogene Ziele und Kennzahlen zur Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen.

Der Rat der **Stadt Gronau (Westf.)** hat bisher keine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Gleichwohl verfolgt die Stadt das Ziel, eine nachhaltige Haushaltswirtschaft zu betreiben. Im Fokus des städtischen Handelns stehen demnach Maßnahmen und Ziele, die darauf ausgerichtet sind, ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit zu fördern. Dazu gehören unter anderem die Förderung erneuerbarer Energien, die Verbesserung der Lebensqualität durch nachhaltige Stadtentwicklung und die Sensibilisierung der Bevölkerung für umweltfreundliche Praktiken. Nähere Ausführungen zu den Nachhaltigkeitsprojekten der Stadt Gronau (Westf.) finden sich im Vorbericht im Kapitel 0.6.1.1 „Nachhaltigkeitsstrategie“.

Über einen eigenständigen Nachhaltigkeitshaushalt im klassischen Sinne verfügt die Stadt Gronau (Westf.) bisher noch nicht. Ein solcher Haushalt würde typischerweise bedeuten, dass ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsziele systematisch in die kommunale Haushaltsplanung integriert werden. Im Haushaltsplan stellt die Stadt aber bereits Ziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung auf Produktebene dar. Die Produktverantwortlichkeit liegt bei den Fachdiensten. Auf Grundlage der beschlossenen Ziele und der einzelnen Maßnahmen kann die Stadt die vorhandenen Kennzahlen stetig weiter ergänzen. In einem nächsten Schritt könnte sie zu einem späteren Zeitpunkt einen Nachhaltigkeitshaushalt entwickeln, der die finanziellen Mittel mit Nachhaltigkeitszielen und Nachhaltigkeitskennzahlen verknüpft.

Um ihr Handeln noch stärker als bisher an Zielen des Klimaschutzes auszurichten, nimmt die Stadt Gronau (Westf.) eine Nachhaltigkeitsprüfung explizit den Klimaschutz betreffend für sämtliche Beschlussvorlagen vor. Politische Vorlagen enthalten zudem stets Hinweise zu den möglichen finanziellen Auswirkungen in Bezug auf die zu treffenden Beschlüsse. Somit stehen den Entscheidungstragenden haushaltswirtschaftliche Informationen zur Verfügung, die eng mit den klimarelevanten Auswirkungen der Beschlüsse verknüpft sind.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1

GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

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

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Gesamtstädtische Vorgaben und Standards liegen bislang nicht vor, eine entsprechende Dienstanweisung befindet sich derzeit aber in der Entwicklung.

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 Gronau (Westf.)** führt regelmäßig Untersuchungen durch, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Investitions- und Beschaffungsentscheidungen zu gewährleisten. Die Ergebnisse stellt die Stadt u. a. auch in Sitzungsvorlagen dar. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind damit ein zentraler Bestandteil der Entscheidungsfindung in verschiedenen Bereichen.

Die Stadt hat bisher keine umfassenden gesamtstädtischen zentralen Vorgaben und einheitliche Standards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen getroffen. Aktuell befindet sie sich jedoch in einem strukturierten Entstehungsprozess zur Ausarbeitung einer entsprechenden

Dienstanweisung im Sinne des § 13 KomHVO. Ziel dieses Vorhabens ist es, die Anforderungen der kommunalrechtlichen Regelung in praxistauglicher Weise zu konkretisieren und dadurch eine einheitliche Handlungsgrundlage für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen innerhalb der Verwaltung zu schaffen.

Im Rahmen dieses Prozesses sollen insbesondere klare Verfahrensregeln dokumentiert sowie geeignete Wertgrenzen gemäß § 13 KomHVO definiert werden, um eine sachgerechte und zugleich handhabbare Anwendung sicherzustellen. Ziel ist es, vorhandene dezentrale Ansätze zu bündeln und eine verwaltungsweit gültige Grundlage für wirtschaftliches Handeln zu schaffen.

In Teilbereichen kann die Stadt dabei auf bereits bestehende Regelungen zurückgreifen. Im Jahr 2015 hat die Stadt u. a. bereits eine Dienstanweisung zur Einführung eines Bauinvestitionscontrollings erlassen. Sie verfolgt hiermit das Ziel, Baukostenüberschreitungen, unwirtschaftliches Bauen und überhöhte Folgekosten zu vermeiden. Das Bauinvestitionscontrolling wird in der Stadt Gronau (Westf.) bei allen Baumaßnahmen angewendet, deren Gesamtkosten über 500.000 Euro netto liegen.

In der Stadt Gronau (Westf.) führen die jeweils fachlich zuständigen Organisationseinheiten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen individuell durch. Die Vorlagen im Ratsinformationsdienst der Stadt zeigen aufgrund der dezentralen Struktur verschiedenartige Darstellungen unter dem Punkt „Finanzielle Auswirkungen“. Die Spannweite der Inhalte ist sehr groß. Sie reicht bedarfsgerecht von einer kurzen textlichen Darstellung bis hin zu umfangreichen Übersichten inklusive etwaiger Folgekosten. Die einzelnen dezentralen Organisationseinheiten verfolgen bereits verschiedene gute Ansätze:

- Die Stadt trifft im Bereich Schule und Sport Entscheidungen zu Investitionen und Beschaffungen anhand der Vergaberichtlinien. Die Entscheidungen werden durch Anträge zur Freigabe einer Vergabe bzw. durch Aktenvermerke dokumentiert. Die Stadt nutzt Rahmenverträge und holt Vergleichsangebote ein.
- Im Bereich Kinder, Jugend und Familie führt die Stadt Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei Investitionsentscheidungen (z. B. Ausstattung von Kitas und Jugendzentren) gemäß den Vorgaben der Vergaberichtlinien und der gesetzlichen Bestimmungen durch. Vor Abschluss oder Änderungen von Verträgen werden Sitzungsvorlagen mit den finanziellen Auswirkungen erstellt und den zuständigen politischen Gremien zur Entscheidung vorgelegt. Hierbei erfolgt oftmals eine Abwägung zwischen Fremd- oder Eigenleistung.
- Bei IT-Beschaffungen zieht die Stadt stets verschiedene mögliche Handlungsoptionen in Betracht. Im Vordergrund steht eine sichere und wirtschaftliche Organisation des IT-Betriebs.
- Im Gebäudemanagement erfolgt die Entscheidung über die Durchführung von Bauunterhaltungsmaßnahmen nach sieben definierten Entscheidungskriterien. Bei Investitionsmaßnahmen erfolgt ein Baubeschluss durch das zuständige politische Gremium. Dem Baubeschluss ist eine Folgekostenberechnung beigelegt.
- Auch im Tiefbau wird bei Investitionsmaßnahmen eine Übersicht zu den Folgekosten und möglichen Alternativen in der Sitzungsvorlage zum Baubeschluss dargestellt.

Ungeachtet der unterschiedlichen Ausgestaltung existieren einige Gemeinsamkeiten. Die einzelnen Organisationseinheiten betrachten z. B. stets mehrere Alternativen. Dabei werden auch qualitative Kriterien berücksichtigt. Ein konkretes Beispiel hierfür ist die Auswahl von Fußbodenbelägen im Bereich des Gebäudemanagements, wo der Kautschukbelag aufgrund seiner Wirtschaftlichkeit und seiner qualitativen Merkmale als Standard definiert ist. Die Dokumentation der Untersuchungen erfolgt in den Sitzungsvorlagen und in Aktenvermerken. Das städtische Rechnungsprüfungsamt ist standardisiert in das Vergabeverfahren eingebunden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner Organisationseinheiten zurückgreifen.

Zu den Inhalten einer Dienstanweisung über Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen könnten insbesondere die nachstehenden Punkte gehören:

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Regelungen zum Prozess und zu standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen sowie
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

Um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, wendet die Stadt Gronau (Westf.) eine Wertgrenze, ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW verpflichtend durchzuführen sind, in der Praxis bereits an. Ohne Festlegung einer Wertgrenze muss vor jeder Investitionsmaßnahme ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten durchgeführt werden. Die vom Hauptverwaltungsbeamten in einer Dienstanweisung im Jahr 2021 festgelegte Wertgrenze beträgt derzeit 50.000 Euro.

Der Ratsbeschluss über die Wertgrenze soll erfolgen, sobald die Dienstanweisung nach § 13 KomHVO in der überarbeiteten Fassung vorliegt. In diesem Zuge kann die Stadt die Höhe der Wertgrenze auf ihre Zweckmäßigkeit prüfen. Der Rat kann auch differenzierte Wertgrenzen u. a. für Baumaßnahmen oder die Anschaffung beweglicher Vermögensgegenstände durch einfachen Beschluss in der Hauptsatzung oder in der Haushaltssatzung festsetzen.

→ **Empfehlung**

Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, sollte der Rat der Stadt Gronau (Westf.) Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die **Stadt Gronau (Westf.)**. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Gronau (Westf.) selbst eruiieren 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 Gronau (Westf.) hatte zum Prüfungszeitpunkt für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.

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 Aufgabe des Kreditmanagements ist in der **Stadt Gronau (Westf.)** organisatorisch dem Fachdienst 200 „Finanzmanagement/Steuerwesen“ zugeordnet. Unterschriftsbefugnisse für

abzuschließende Kreditverträge regelt die Stadt in ihrer Zuständigkeitsordnung zur Hauptsatzung. In ihrem Handeln orientiert sie sich an entsprechenden Mustersatzungen des Deutschen Städtetags. Die Stadt verfolgt nach eigener Aussage ein sicherheitsorientiertes und auf Wirtschaftlichkeit fokussiertes Kreditmanagement. Sie achtet streng darauf, ihr Kreditportfolio möglichst gering zu halten. Die Stadt überprüft ihre geplanten Maßnahmen laufend darauf, ob diese für eine Finanzierung mit geförderten Kreditprogrammen in Frage kommen.

Bereits im Jahr 2011 hat die Stadt Gronau (Westf.) stadtsspezifische Modalitäten für eine kommunale Schuldenbremse festgelegt. In den Jahren 2012 und 2022 hat sie ihre Schuldenbremse jeweils angepasst. Die Inanspruchnahme der in der jeweiligen Haushaltssatzung festgelegten Ermächtigung zur Aufnahme von Investitionskrediten kann demnach um maximal zwei Millionen Euro verringert werden, sofern der erwirtschaftete Saldo aus der laufenden Verwaltungstätigkeit die ordentliche Tilgungsleistung für Investitionskredite mindestens in gleicher Höhe übersteigt. Die Schuldenbremse trägt somit sowohl der aktuellen Liquiditätssituation als auch dem Investitionsbedarf der Stadt Rechnung.

Strategische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten hat die Stadt Gronau (Westf.) bisher nicht in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich formuliert. Verbindliche fixierte Vorgaben können helfen, die Transparenz des Zustandekommens künftiger Kreditentscheidungen zu verbessern. Sie dokumentieren zudem den Willen des Rates der Stadt, welche Arten von Kreditgeschäften und gegebenenfalls Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und schafft Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat diese Empfehlung bereits während der Prüfung umgesetzt. Im Dezember 2025 hat sie eine Dienstanweisung für das Kredit- und Schuldenmanagement und Kapitalanlagen in Kraft gesetzt und diese dem Rat am 28. Januar 2026 zur Kenntnis gegeben.

Die konkrete Ausgestaltung ist abhängig vom Kreditportfolio einer Kommune und ist individuell an ihre strategische Ausrichtung anzupassen. Neben strategischen Festlegungen und Zielsetzungen sollte eine Richtlinie insbesondere Regelungen zu folgenden Aspekten enthalten:

- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Gronau (Westf.) verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Prioritäten festlegen.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Gronau (Westf.) gehören.
- Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter Finanzierungsinstrumente treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter

Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.

- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
 - Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Gronau (Westf.) regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
 - Die Dokumentation der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
 - Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Daneben kann die Stadt Gronau (Westf.) weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.²¹ Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²²

Die Stadt Gronau (Westf.) hat zwar bisher keine Ziele und Grundsätze für ihr Kreditmanagement schriftlich fixiert, allerdings wendet sie die oben beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis bereits an. Auf dieser Grundlage möchte die Stadt nach eigener Aussage zeitnah grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten ver-schriftlichen.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Gronau (Westf.) hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Sie hat wesentliche Informationen zu ihrem Kreditmanagement in ihr Berichtswesen integriert.

Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen

²¹ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

²² Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022.

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 Stadt Gronau (Westf.) zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	174.041
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	1.768
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	30.000
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0,00
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	57
davon aus dem Programm Gute Schule 2020*	4
Anzahl der Kreditgeber	10

* Die Kredite aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ hat die Stadt zwar zu bilanzieren, Zins- und Tilgungsleistungen erfolgen jedoch durch das Land.

Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist im Bereich des Kreditmanagements besonders von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios abhängig. Die Inhalte sollten für Steuerungszwecke und zur Risikobewertung verwendet werden können. Das Kreditportfolio der **Stadt Gronau (Westf.)** hat zuletzt deutlich an Umfang zugenommen. Im Hinblick auf die sich möglicherweise weiter verschlechternde Haushaltslage könnte sich dieser Trend fortsetzen. Das Portfolio enthält keine potenziell risikobehafteten Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite oder risikobehaftete Derivate.

Die Stadt verfügt über ein standardisiertes Berichtswesen für die Entscheidungstragenden in Politik und Verwaltung sowie für die interessierte Öffentlichkeit. Sie berichtet hierin viermal jährlich u. a. auch zum Kreditmanagement in standardisierter und nachvollziehbarer Form gegenüber dem Haupt- und Finanzausschuss sowie dem Rat. Wesentliche Inhalte sind

- mögliche weitere Kreditaufnahmen im Haushaltsjahr,
- der Stand der Kreditaufnahmen sowie
- die Zins- und Tilgungsleistungen.

Darüber hinaus stellt die Stadt Informationen zur Schuldenstatistik des Konzerns Stadt Gronau (Westf.) bereit.

1.5.3.3 Anlagemanagement

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

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

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

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

→ Feststellung

Für ihr Anlagemanagement hatte die Stadt Gronau (Westf.) zum Prüfungszeitpunkt noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen 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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat in ihrer Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgelegt, dass Kassenbestände - soweit möglich und wirtschaftlich - sicher und Ertrag bringend durch die verantwortliche Person für die Zahlungsabwicklung oder dessen Vertretung anzulegen sind. Einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht in einer Dienstanweisung oder Richtlinie definiert. Jedoch ist die Erarbeitung eines schriftlich fixierten Rahmens zeitnah vorgesehen.

Anlageportfolio Stadt Gronau (Westf.) zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	18.619
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	3.404
davon Anteile am Versorgungsfonds	3.368
Ausleihungen	1.099

Unter Beachtung der gesicherten jederzeitigen Zahlungsfähigkeit verfolgt die Stadt Gronau (Westf.) mit Kapitalanlagen grundsätzlich die Ziele einer angemessenen Renditeerzielung und einer gleichzeitigen Absicherung gegen Verluste. Die Stadt möchte ihr Geldvermögen im Falle vorhandener überschüssiger Liquidität somit nicht nur nominal, sondern auch real in seiner

Substanz erhalten. Sie agiert in der Praxis sicherheitsorientiert. In den letzten Jahren hat die Stadt allerdings mangels überschüssiger Liquidität keine Geldanlagen getätigt. Zahlungsmittelbestände sind in der Praxis auf dem Girokonto der Stadt verblieben, um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.

Zur Absicherung zu erwartender zukünftiger Pensionsverpflichtungen bedient die Stadt auf Grundlage von Berechnungen ihrer Versorgungskasse seit 2019 einen Versorgungsfonds. Die Entscheidung über die Modalitäten trifft der Hauptverwaltungsbeamte in enger Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand. Der Rat ist über die Budgetbildung im jeweiligen Haushaltsplanungsverfahren eingebunden. Eine Berichtserstattung erfolgt jährlich über den Jahresabschluss. Die Stadt prüft regelmäßig die Fortführung der Bedienung des Versorgungsfonds unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Haushaltslage.

Eine Kommune sollte auch dann grundlegende strategische Festlegungen formulieren, wenn sie ausschließlich sicherheitsorientiert operiert und riskante Geldanlagen meidet. In diesen Fällen können sich die Regelungen jedoch auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Unter anderem sollte der Wille des Rates der Stadt Gronau (Westf.) dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zugelassen sind und gegebenenfalls welche Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dieses führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz bei Anlageentscheidungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.

Auch dieser Empfehlung ist die Stadt Gronau (Westf.) mit der im Dezember 2025 in Kraft gesetzten Dienstanweisung für das Kredit- und Schuldenmanagement und Kapitalanlagen bereits gefolgt.

Die Stadt Gronau (Westf.) möchte nach eigener Aussage zeitnah verbindliche Vorgaben in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum Anlagemanagement regeln und mit den Regelungen zum Kreditmanagement zusammenfassen (vgl. Kapitel „1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen“). Sie kann die Vorgaben an ihre konkreten Bedürfnisse anpassen und ihre Vorgaben auf die folgenden Mindestinhalte beschränken:

- 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 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.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt 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 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. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz²³ könnten Vorgaben getroffen werden.
- 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 Risikopotenzial des Portfolios. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

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

²³ Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 754) geändert worden ist.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Gesamtstädtische Vorgaben und Standards liegen bislang nicht vor, eine entsprechende Dienstanweisung befindet sich derzeit aber in der Entwicklung.	44	E1.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner Organisationseinheiten zurückgreifen.	46
			E1.2	Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, sollte der Rat der Stadt Gronau (Westf.) Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	46
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) hatte zum Prüfungszeitpunkt für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	47	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie bereits von ihr geplant - grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.	48
F3	Für ihr Anlagemanagement hatte die Stadt Gronau (Westf.) zum Prüfungszeitpunkt noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	51	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.	52

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Stadt Gronau (Westf.) in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis	2.496	-2.033	15.681	-1.578	-4.355	-15.388	-21.097	-15.884	-13.303	-12.276
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	2.496	-5.520	13.881	-1.846	-8.476	-15.388	-21.097	-15.884	-13.303	-12.276

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	51,92	-256	-33,38	24,74	70,05	332	28
2020	-42,07	-117	7,87	44,58	112	323	34
2021	323	-202	43,18	115	182	343	34
2022	-32,18	-959	-13,69	95,23	204	319	34
2023	-87,22	-144	9,82	97,88	142	341	33

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

Jahr	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-114	-172	-100	12,18	89,83	223	32
2021	286	-225	5,06	47,60	137	332	34
2022	-37,65	-1.014	-45,58	20,98	162	298	33
2023	-170	-274	-51,62	8,62	81,36	302	32

Tabelle 5: Eigenkapital Stadt Gronau (Westf.) in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	92.467	89.695	106.124	104.623	99.609	84.363
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	92.467	89.695	106.124	104.623	99.609	84.363
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	3.487	1.800	268	4.120	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Tausend Euro	92.467	86.209	100.837	99.068	89.934	74.688
Sonderposten für Zuwendungen	113.039	112.180	116.845	116.515	120.837	123.404
Sonderposten für Beiträge	17.954	17.916	18.318	18.759	18.617	18.763
Eigenkapital 2	223.459	219.791	241.286	239.897	239.064	226.530
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungs-hilfe NKF-CUIG	223.459	216.305	235.999	234.342	229.388	216.855
Eigenkapital 2	223.459	219.791	241.286	239.897	239.064	226.530

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Stadt Gronau (Westf.) in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	193.222
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	768
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	6.906
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.078
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	187
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	64.591
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	489
Verbindlichkeiten Konzern Stadt Gronau (Westf.)	248.385

* Beteiligungen: Stadtwerke Gronau GmbH, Abwasserwerk Gronau (eigenbetriebsähnliche Einrichtung)

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Gronau (Westf.)** im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Gronau (Westf.) ist in der Zahlungsabwicklung bereits gut aufgestellt, zeigt aber vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung stellen sich interkommunal unauffällig dar. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits zu einem großen Teil automatisiert. Sie ist bestrebt, den Anteil der vollautomatisierten Bearbeitungen zu erhöhen.

Vorteilhaft auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass die Stadt Gronau (Westf.) die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Auch die geringe Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen entlastet die Zahlungsabwicklung. Um diese weiter zu verringern, sollte die Stadt auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken.

Die analysierten Prozesse hat die Stadt Gronau (Westf.) gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt sie eine im interkommunalen Vergleich unter dem Durchschnitt liegende Erfolgsquote. Im Bereich des E-Payment bietet die Stadt bereits ein breites Spektrum elektronischer Serviceleistungen an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte - wie von der Stadt vorgesehen - weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben flankiert werden.

Vollstreckung

Trotz eines personellen Ausbaus des Vollstreckungsaußendienstes liegt der Bestand der Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle im Jahr 2024 im interkommunalen Durchschnitt. Die Erfolgsquote bei den eigenen Vollstreckungsforderungen ist vergleichsweise hoch.

Die Stadt Gronau (Westf.) lässt die Abnahme von Vermögensauskünften sowie die Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis gemäß § 284 Abs. 9 AO bislang durch einen Gerichtsvollzieher vornehmen. Im Hinblick auf mögliche Optimierungspotenziale überprüft sie das Verfahren regelmäßig.

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 Ressourceneinsatzes²⁴. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

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

2.4 Zahlungsabwicklung

- In der Zahlungsabwicklung der Stadt Gronau (Westf.) liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal im unauffälligen Bereich. Der Automatisierungsgrad ist fortgeschritten und ungeklärte Ein- und Auszahlungen treten vergleichsweise selten auf.

Die Zahlungsabwicklung einer Stadt sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare

²⁴ Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

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.

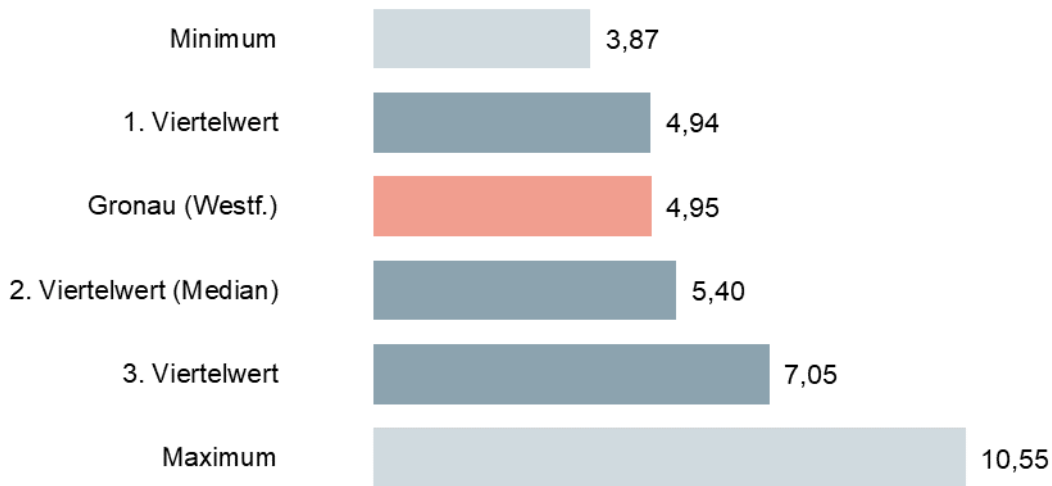
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Gronau (Westf.)** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 3,67 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,25 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 344.983 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 4,95 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Gronau (Westf.) damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Gronau (Westf.) konnte die Aufwendungen je Einzahlung zuletzt verringern und liegt mit ihrem Wert seit 2023 unterhalb des Medians. Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Kapitel näher eingegangen.

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 Stadt Gronau (Westf.) 2020 bis 2024

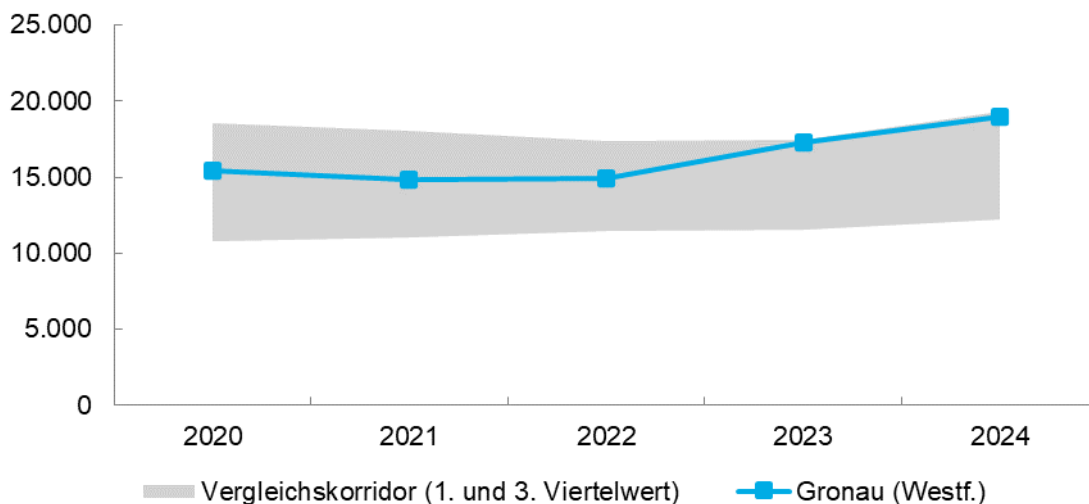
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	61.853	63.733	64.600	67.802	69.689
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	9.928	10.576	9.702	13.104	13.803
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0	0	0	0	0
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	282.804	242.241	244.595	262.069	264.176

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

Die gestiegene Zahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten zwischen 2020 und 2024 führt die **Stadt Gronau (Westf.)** im Wesentlichen auf die gestiegene Einwohnerzahl und die gesunkene Anzahl von Barzahlungen zurück.

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.

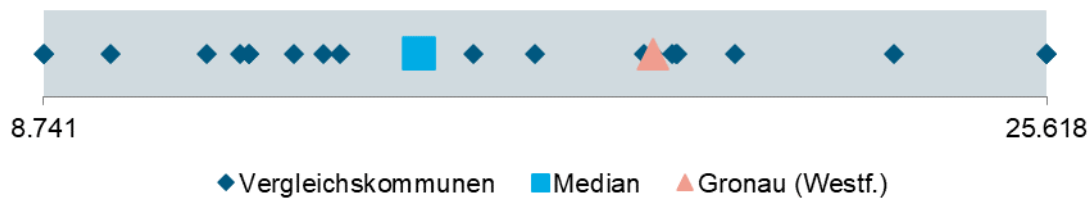
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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.

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Gronau (Westf.) werden seit 2023 vergleichsweise viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. 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 Gronau (Westf.) nutzt bereits seit 2017 für die Bearbeitung von Zahlungseingängen ein Verfahren zur automatisierten Verarbeitung elektronischer Kontoauszüge. Die jeweils aktuellen Umsatzdateien werden täglich aus dem verwendeten Bankprogramm in das kommunale Finanzverfahren importiert. Dort erfolgt eine automatisierte Auswertung der Buchungstexte.

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Freigabe. Um das Verfahren weiter zu optimieren, legt die Stadt laufend Muster für verschiedene Eingangszahlungen an.

Ist der Verwendungszweck hingegen unvollständig, fehlerhaft oder fehlt er ganz, kann kein Buchungsvorschlag erfolgen. In diesen Fällen ist eine manuelle Recherche mithilfe verschiedener Suchfunktionen erforderlich. Die entsprechende Buchung erfolgt dann nach manueller Eingabe des zugehörigen Kassenzeichens.

Auch elektronische Einzahlungen über das Online-Bezahlsystem Paypal bearbeitet die Stadt automatisiert (vgl. Kapitel 2.4.3.2 Prozess E-Payment). Auch hier werden die Zahlungsdaten zunächst in die Finanzsoftware eingelesen und vor der endgültigen Verarbeitung auf Richtigkeit geprüft. Derzeit fallen zwar noch wenige Einzahlungen per Paypal an, künftig ist nach Einschätzung der Stadt jedoch mit einer stetigen Zunahme zu rechnen.

Weitere Möglichkeiten, die Bearbeitung von Zahlungseingängen zu optimieren und hierdurch 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.

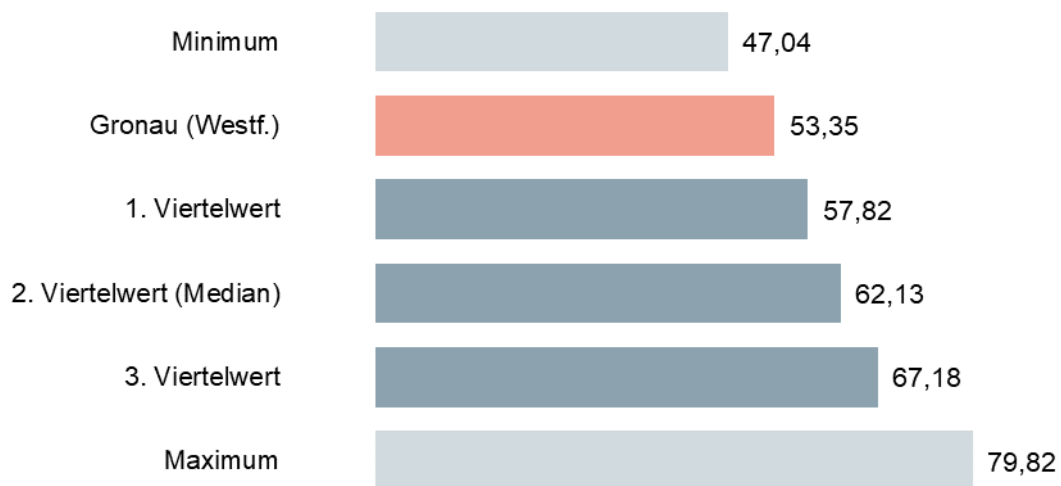
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Gronau (Westf.) nutzt die bereits Möglichkeit der SEPA-Lastschrift und bewirbt das Verfahren proaktiv. Dies trägt dazu bei, die Zahl offener Forderungen gering zu halten. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt jedoch interkommunal noch unter dem Durchschnitt.

Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Städte 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 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Gronau (Westf.)** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Sie betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung. Die Stadt erreicht bisher noch einen unterdurchschnittlich hohen Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen.

Um den Anteil der SEPA-Lastschriftmandate kontinuierlich zu steigern und dadurch Verwaltungsaufwand sowie Zahlungsausfälle weiter zu minimieren, ergreift die Stadt Gronau (Westf.) gezielte Maßnahmen. So wird jeder Mahnung standardmäßig ein SEPA-Lastschriftmandat-Vordruck beigelegt, um Zahlungspflichtigen die Nutzung dieses Verfahrens zu erleichtern. Darüber hinaus stellt die Stadt auf ihrer Internetseite ein digitales Formular zur Mandatserteilung zur Verfügung. Alternativ kann ein Mandat auch unkompliziert über eine eigens eingerichtete E-Mail-Adresse erteilt werden. Im Rahmen von Vollstreckungsverfahren wird im persönlichen oder schriftlichen Kontakt zusätzlich aktiv auf die Möglichkeit der Teilnahme am Lastschriftverfahren hingewiesen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Die Stadt Gronau (Westf.) weist eine geringe Anzahl ungeklärte Ein- und Auszahlungen auf. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Stadt gezielt Maßnahmen ergriffen hat, um fehlende Sollstellungen weitgehend zu vermeiden.

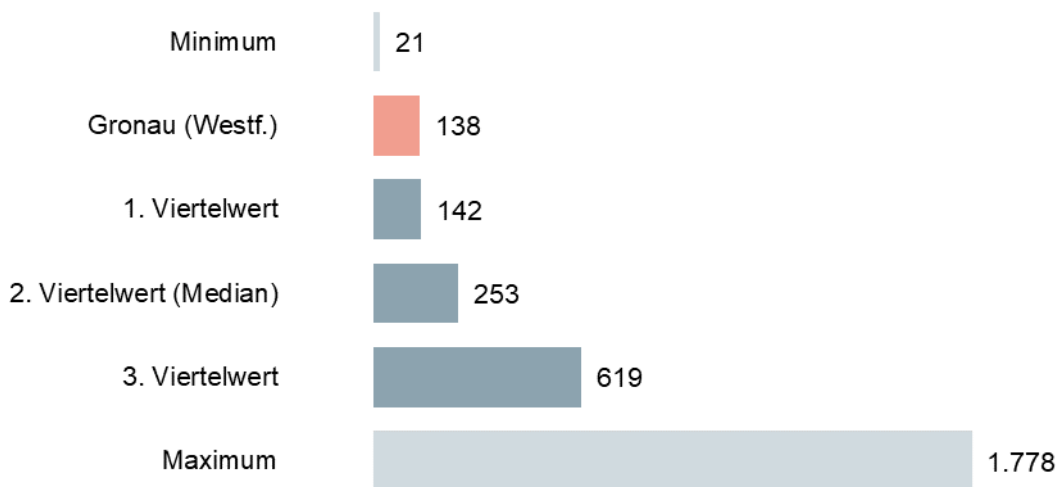
Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. 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 Stadt Gronau (Westf.) 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	1.341	1.116	1.256	1.321	962
Neue ungeklärte Auszahlungen	617	711	894	707	560
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	75	129	122	223	237
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	33	58	19	73	92

Auch wenn die **Stadt Gronau (Westf.)** die ungeklärten Ein- und Auszahlungen zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) nicht vollständig bearbeiten kann, sinkt die Fallzahl der neuen zu bearbeitenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen 2024 jeweils auf einen Tiefstwert. Ergänzend weist die Stadt darauf hin, dass sie ungeklärte Ein- und Auszahlungen über den Stichtag hinaus bis zum 31. März verstärkt bearbeitet, damit diese noch im Jahresabschluss des Vorjahres berücksichtigt werden können. Dadurch gelingt ihr es, die Fallzahlen im ersten Quartal nochmals zu verringern.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Ungeklärte Einzahlungen entstehen beispielsweise, wenn Zahlungen ohne oder mit unklarem Verwendungszweck eingehen oder bereits unmittelbar nach Versand einer Zahlungsaufforderung erfolgen. In solchen Fällen kann die zugehörige Buchung im System noch nicht vorliegen, was die eindeutige Zuordnung erschwert. Ungeklärte Auszahlungen treten meist dann auf, wenn Beträge ausgezahlt werden, bevor eine entsprechende Anweisung erfasst werden konnte.

Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet grundsätzlich sowohl zentral in der Stadtkasse, als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, bedarf es der aktiven Mitwirkung der fachlich zuständigen Organisationseinheiten. Deren Sollstellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und der automatisierten Verarbeitung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten.

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben dem entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

Die Stadt Gronau (Westf.) weist vergleichsweise wenige ungeklärte Zahlungsein- und -ausgänge auf. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass die Stadt großen Wert darauf legt, fehlende Sollstellungen möglichst zu vermeiden. Hierfür wurden verschiedene Maßnahmen angestoßen. In ihren Zahlungsaufforderungen weist die Stadt auf die Bedeutung eines korrekten und eindeutigen Verwendungszwecks hin. Zudem werden die Fachabteilungen regelmäßig an die fristgerechte Sollstellung und Kontierung entsprechend den Vorgaben der Dienstanweisung erinnert.

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 Gronau (Westf.) verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung ist jedoch überdurchschnittlich lang. Zudem erzielt die Stadt zwischen 2020 und 2024 eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote durch Mahnungen.

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 2024

Grundzahlen	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00	7,00	14,00	21,00	30,00	34,00	22
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	14,00	5,00	8,00	10,00	14,00	30,00	25
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	7,00	14,00	14,50	28,50	45,00	20
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	19,50	28,00	45,00	24
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	58,00	34,00	47,00	55,00	64,00	100	21

Die **Stadt Gronau (Westf.)** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement, das organisatorisch dem Fachdienst 200 zugeordnet ist. Der Umgang mit Forderungen ist in einer Dienstweisung für die Finanzbuchhaltung geregelt. Diese enthält Vorgaben zu Zuständigkeiten, zur Behandlung von Kleinbeträgen sowie zum Verfahren bei Stundung, Niederschlagung, Erlass und der Anmeldung von Forderungen im Insolvenzfall. Auch die Aussetzung der Vollziehung ist Bestandteil der Regelung.

Zahlungsfristen orientieren sich an den gesetzlichen Vorgaben. In Fällen, in den keine gesetzlichen Vorgaben vorliegen, legt die die Stadt Gronau (Westf.) verwaltungsübergreifend eine Frist von 14 Tagen fest. Aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Forderungsarten bestehen keine einheitlichen Zahlungsaufforderungen. Ein Hinweis auf die Möglichkeit einer Ratenzahlungsvereinbarung mit dem Vollstreckungsaußendienst ist jedoch verbindlich vorgesehen.

Die Sollstellung erfolgt zentral durch die Buchungsstelle, wobei die jeweiligen Fachdienste die erforderlichen Belege zur Verfügung stellen. Die organisatorischen Abläufe sind in der Dienstweisung für die Finanzbuchhaltung geregelt. Eine systemseitige Verknüpfung von Bescheid-erstellung und Sollstellung ist bislang nur teilweise durch Schnittstellen realisiert.

Zahlungserinnerungen werden von der Stadt grundsätzlich nicht verschickt. Lediglich andere Behörden erinnert die Stadt Gronau (Westf.) bei zunächst ausbleibenden Zahlungen, insbesondere im Falle von noch nicht erhaltenen Erstattungsansprüchen. In diesen Fällen bedarf es keiner Druckausübung durch direkte Mahnung auf die säumigen Zahlungspflichtigen, da Forderungsausfälle unter Behörden nicht zu erwarten sind.

Die Stadt verschickt keine zweite Mahnung. Stattdessen erlässt sie etwa 14 Tage nach der Mahnung bei weiterhin ausbleibender Zahlung eine Vollstreckungsankündigung. Dies stellt den Übergang in den Vollstreckungsprozess dar. Mit dieser Vorgehensweise erzielt die Stadt nach

eigener Aussage sehr gute Ergebnisse. Weitere 14 Tage nach der Vollstreckungsankündigung ergeht der Vollstreckungsauftrag.

Die mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung ist bei der Stadt Gronau (Westf.) länger als bei der Mehrheit der Vergleichsstädte. Grundsätzlich gilt, dass je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, umso größer die Wahrscheinlichkeit ist, die Forderung zu erhalten. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Stadt aufgrund ihrer sich weiter verschlechternden Haushaltslage den Bestand an Liquiditätskrediten zuletzt deutlich erhöhen musste (vgl. Kapitel 1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen im Teilbericht 1 Finanzen). Eine Straffung der Abläufe könnte sowohl zur Verbesserung der Realisierungsquote von Forderungen als auch zur frühzeitigen Sicherung von Liquidität beitragen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte prüfen, ob die Dauer zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung verkürzt werden kann, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Stadt Gronau (Westf.) 2024

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	16,30	7,61	12,23	13,70	16,38	37,60	24
Erfolgsquote Mahnungen	44,47	24,39	50,60	62,87	69,61	93,97	23

Im Jahr 2024 erfolgten in Gronau (Westf.) 11.357 Mahnungen bei 69.689 Einzahlungen. Interkommunal verglichen musste damit ein relativ hoher Anteil der Forderungen angemahnt werden.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wieviel Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Die Stadt Gronau (Westf.) erzielt bei den Mahnungen eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Gründe für die geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen untersuchen.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.

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 Gronau (Westf.)** stellt bereits ein breites Spektrum digitaler Zahlungsmöglichkeiten bereit. Aktuell sind Zahlungen per Giro- und Kreditkarte, Giropay sowie PayPal möglich. Kartenzahlungsterminals stehen in allen Bereichen mit direktem Bürgerkontakt zur Verfügung. Auf sämtlichen Zahlungsaufforderungen und Mahnungen druckt die Stadt QR-Codes ab, sodass Zahlungspflichtige Beträge bequem via Smartphone begleichen können.

Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt über ein digitales Verwaltungsportal, das in einigen Bereichen wie dem Standesamt und dem Ordnungsamt medienbruchfrei Antragstellung, Zahlung und die digitale Zustellung von Dokumenten bündelt. Die Einbindung der genannten Online-Bezahlverfahren ermöglicht einen durchgängigen Prozess. Auch auf der städtischen Homepage sind diese Zahlungsarten vollständig integriert.

Die Stadt befindet zudem in der Prüfung, ob die bisherige Scheckausgabe im Bereich von Sozialleistungen und sonstigen Barauszahlungen durch ein digitales Auszahlungssystem über teilnehmende Einzelhandelsfilialen ersetzt werden kann. Damit könnten Bargeldzahlungen weiter reduziert und der Verwaltungsaufwand gesenkt werden.

Die Stadt Gronau (Westf.) misst dem Einsatz digitaler Bezahlverfahren im Zuge der Verwaltungsdigitalisierung eine hohe Bedeutung bei. Sie erkennt darin ein wesentliches Instrument, um Bürgerfreundlichkeit zu erhöhen, Zahlungseingänge zu beschleunigen und Abläufe ressourcenschonend zu gestalten.

Ihre bisherigen Erfahrungen bewertet die Stadt insgesamt positiv. Die Zahl digitaler Zahlungen nimmt spürbar zu, während Barzahlungen rückläufig sind. Gleichzeitig bestehen weiterhin Herausforderungen, u. a. durch aufwendige Schnittstellenanpassungen zwischen Fachverfahren und Zahlungsdienstleistern und zusätzlichen Aufwand infolge des PayPal-Käuferschutzes sowie teilweise komplexe Auswertungen und Zahlungszuordnungen.

Ziel der Stadt Gronau (Westf.) ist es, die bestehenden E-Payment-Verfahren schrittweise auszuweiten und mittelfristig flächendeckend einzuführen. Aus ihrer Sicht sprechen insbesondere die verbesserte Nutzerfreundlichkeit, eine größere Flexibilität bei der Zahlungsabwicklung und potenziell beschleunigte Zahlungseingänge für eine Ausweitung. Grundsätzlich bestehen keine Verwaltungsbereiche, in denen die Stadt E-Payment ausschließt.

Verbindliche interne Regelungen für den Einsatz digitaler Bezahlmethoden sind laut Auskunft der Stadt in Vorbereitung. Sie sollen künftig ergänzend in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgeschrieben werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.

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 Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten z. B. die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und die Minimierung von Mahnungen sein.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören.
- 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 Gronau (Westf.) 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

- Die je Vollstreckungsvorgang anfallenden Aufwendungen liegen in der Stadt Gronau (Westf.) 2024 im Durchschnitt. Die Erfolgsquote bei den eigenen Vollstreckungsforderungen ist vergleichsweise hoch.

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,
- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außendienst sowie

- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

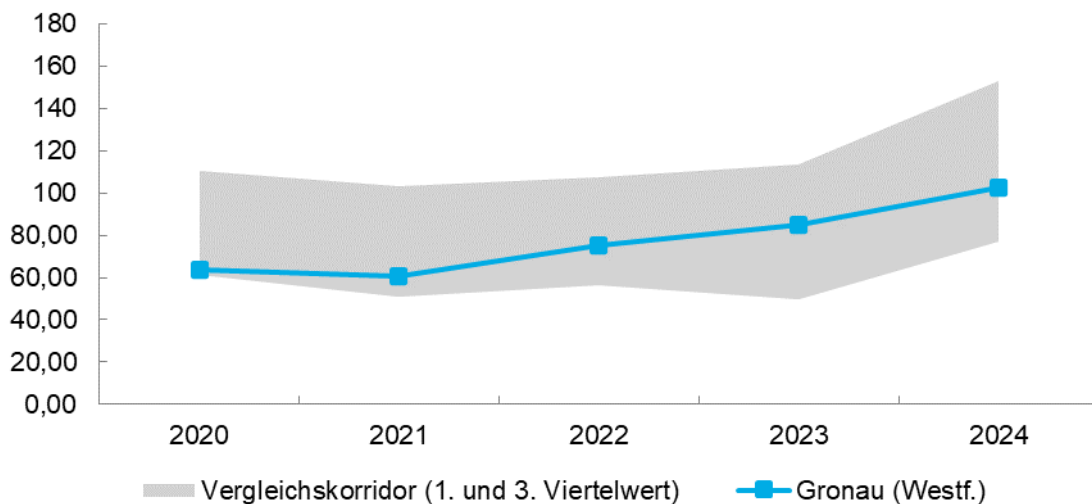
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Gronau (Westf.)** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 7,03 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,15 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 633.759 Euro in 2024.

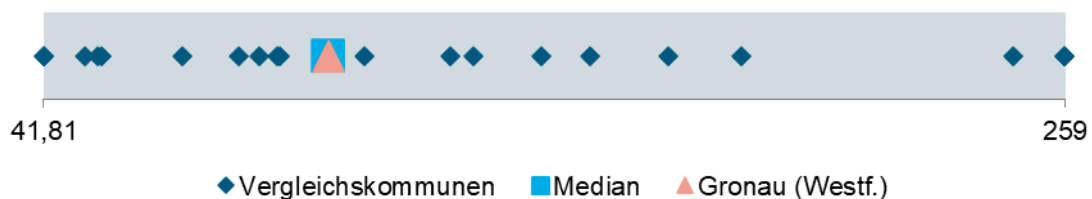
Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 103 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Gronau (Westf.) damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



Die **Tabelle 3** in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2.5.2 Vollstreckungsforderungen

Vollstreckungsforderungen sind alle von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen. Hinzu kommen ggf. Forderungen, die nicht gemahnt werden müssen und Forderungen von Dritten. Jede nicht durch Zahlung beglichene Forderung ist eine einzelne

Vollstreckungs(haupt)forderung. Alle zur Hauptforderung zählenden Nebenforderungen werden gemeinsam mit der Hauptforderung als eine Vollstreckungsforderung gewertet.

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen informieren mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere mögliche Vorgehensweise.

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 Stadt Gronau (Westf.) 2020 bis 2025

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	6.662	7.031	6.588	6.134	6.637	7.856
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	6.336	6.856	6.069	6.522	7.217	k. A.
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	5.829	7.225	6.381	6.035	6.180	k. A.
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	598	571	492	849	977	k. A.

* Aufgrund des zum Prüfungszeitpunkt noch nicht abgeschlossenen Erfassungszeitraums ist keine Ermittlung der Werte möglich.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ waren von diesen zurückzugeben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der **Stadt Gronau (Westf.)** hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden.

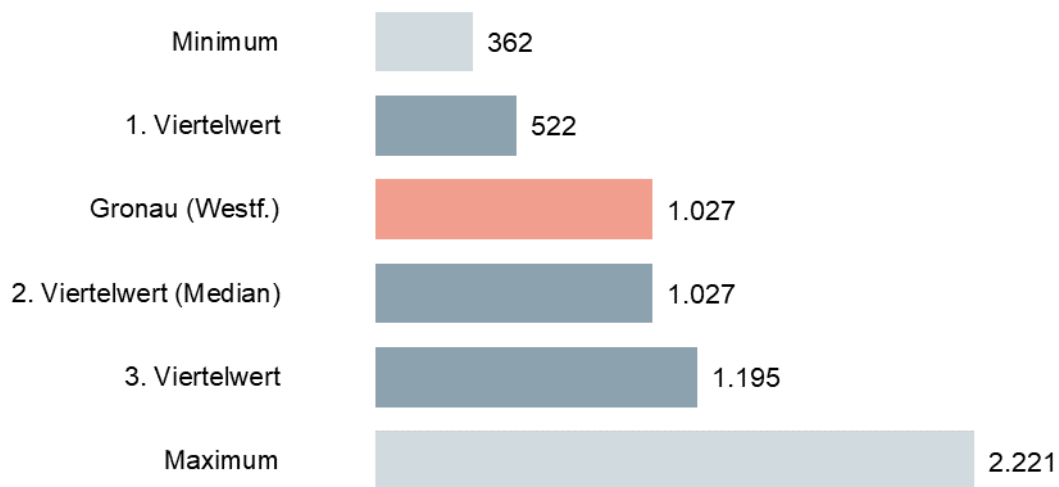
Die offenen Vollstreckungsforderungen steigen im weiteren Verlauf sowohl 2024 als auch 2025 zum jeweiligen Stichtag 01. Januar deutlich an. Hinweise auf personelle oder organisatorische Ursachen innerhalb dieses Zeitraums liegen nicht vor. Vielmehr deuten die 2023 und 2024 steigenden neuen Vollstreckungsforderungen auf ein verschlechtertes Zahlungsverhalten der Zahlungspflichtigen hin. Bei dieser Entwicklung kann sich das belastende Strukturmerkmal einer niedrigen Kaufkraft niederschlagen. Das Einkommensniveau der Bevölkerung ist in der Stadt Gronau (Westf.) deutlich geringer als in den meisten Vergleichsstädte. Dies stellt die Stadt zunehmend vor neue Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund hat sie den Vollstreckungsaußendienst zwischen 2020 und 2024 sukzessive von 3,25 auf 5,77 Vollzeit-Stellen erweitert. Dies ist der Maximalwert unter den Vergleichsstädte.

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

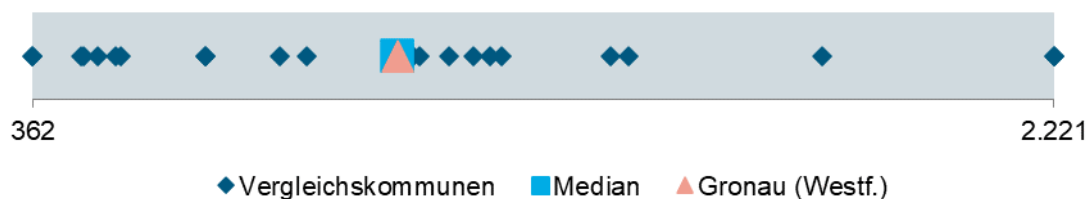
Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen

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 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

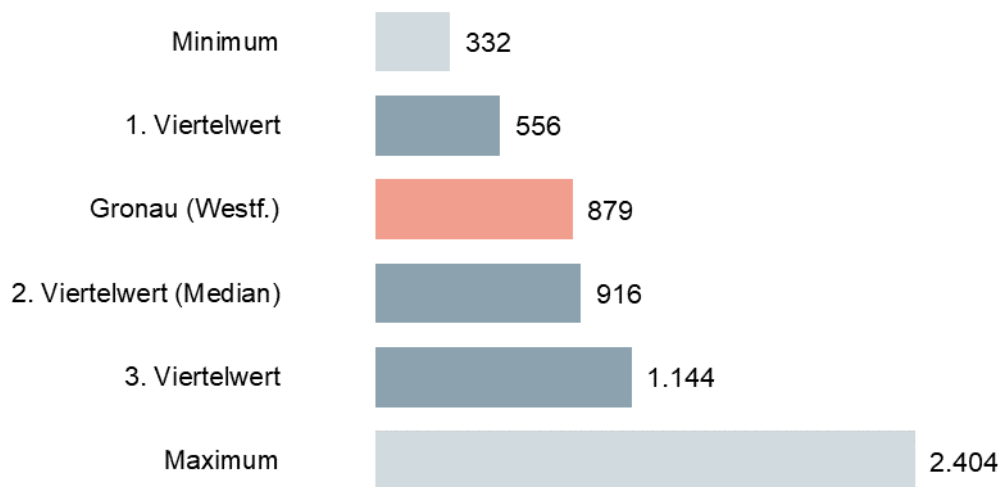


Die Anzahl der neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle bewegt sich in der **Stadt Gronau (Westf.)** auf unauffälligem Niveau, steigt aber zwischen 2020 und 2024 tendenziell an.

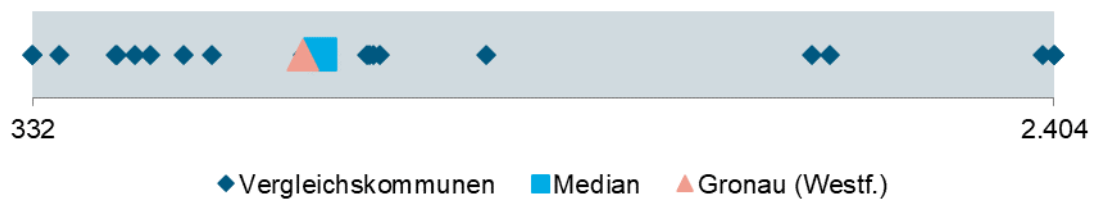
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Gronau (Westf.)** kann 2024 bezogen auf ihren Personaleinsatz vergleichsweise wenig Vollstreckungsforderungen abwickeln. Dies kann im direkten Zusammenhang mit der niedrigen Kaufkraft der Bevölkerung stehen.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

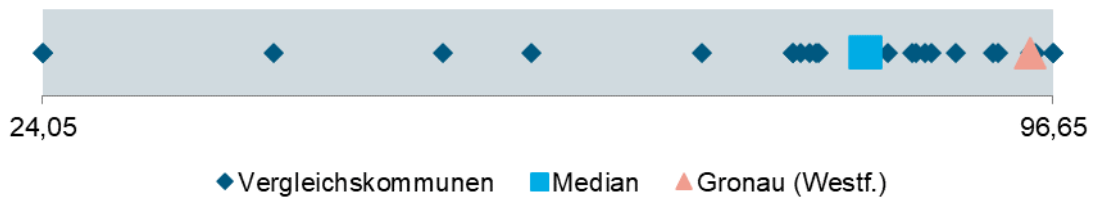
Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	80,34	16,50	54,24	60,15	72,20	80,34	25
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,19	0,00	0,99	3,02	4,04	14,40	27
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	15,42	8,03	15,38	25,95	31,18	50,35	27

Der Anteil erfolgreich abgewickelter eigener Vollstreckungsforderungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist der Stadt Gronau (Westf.) überdurchschnittlich hoch. Der Anteil der Niederschlagungen ist gering und spielt, wie auch in vielen anderen Vergleichsstädten eine untergeordnete Rolle.

Die Erfolgsquote der Vollstreckung stellt das Verhältnis der erfolgreich abgewickelten eigenen Forderungen zu allen abgeschlossenen eigenen Vollstreckungsverfahren dar. Unter den eigenen abgewickelten Verfahren werden sämtliche beendete Vorgänge verstanden, unabhängig davon, ob die Forderung durch Zahlung oder durch Rückgabe, Rücknahme, Niederschlagung, Erlass oder Ausbuchung erledigt wurde. Zu den erfolgreich abgewickelten eigenen Forderungen zählen hingegen ausschließlich die Fälle, in denen eine vollständige Erfüllung der Forderung, etwa durch Direktzahlung, Ratenvereinbarung oder Pfändung, erreicht werden konnte.

In den interkommunalen Vergleich sind 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024



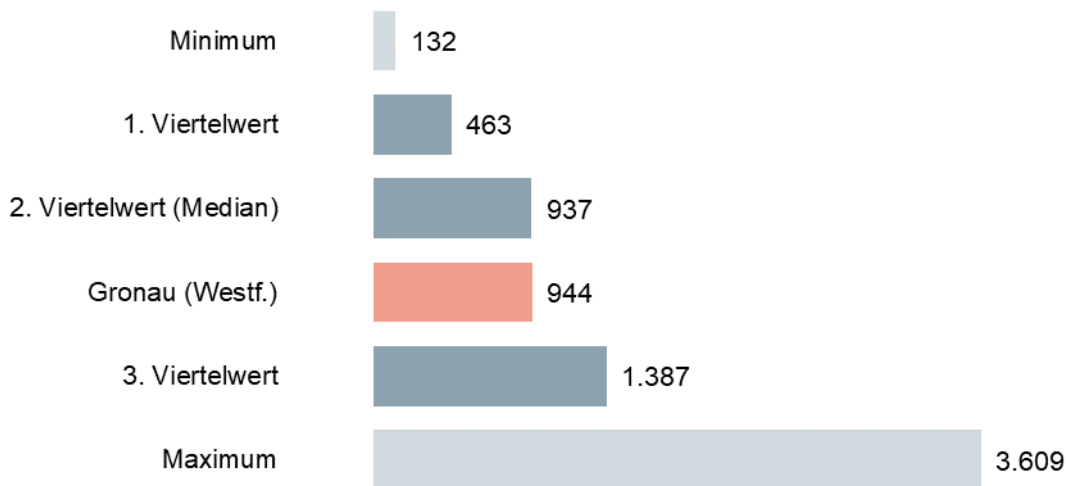
2024 wickelt die Stadt 94,99 Prozent der eigenen offenen Vollstreckungsforderungen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab. Die Erfolgsquote liegt interkommunal verglichen deutlich über dem Durchschnitt.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

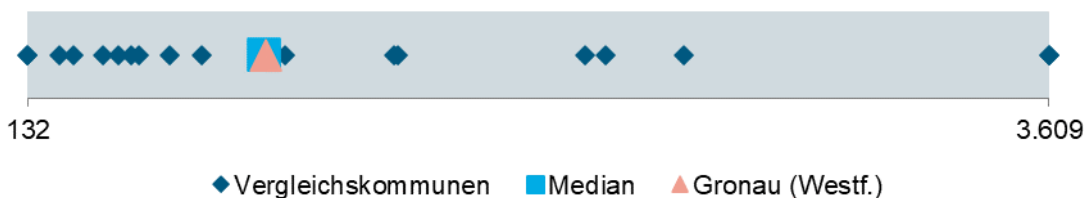
Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu

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 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Trotz des stetigen personellen Aufbaus im Vollstreckungsaußendienst zwischen 2020 und 2024 liegen die Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle im Jahr 2024 in der **Stadt Gronau (Westf.)** weiterhin leicht über dem interkommunalen Durchschnitt. Dies unterstreicht die besonderen strukturellen Anforderungen im Bereich des Forderungsmanagements und insbesondere in der Vollstreckung. Die Daten weisen darauf hin, dass die Stadt in diesem Aufgabenfeld vor anhaltend hohen Herausforderungen steht.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- Die Abnahme der Vermögensauskünfte und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis nach § 284 Abs. 9 AO überträgt die Stadt Gronau (Westf.) bisher an einen Gerichtsvollzieher.

Im Rahmen der Vermögensauskunft ist die schuldende Person verpflichtet, Angaben zu Einkommen, Vermögenswerten und weiteren wirtschaftlichen Verhältnissen zu machen. Die Vollstreckungsstelle erhält dadurch zusätzliche Informationen, die bei der Durchsetzung von

Forderungen oder bei der Feststellung einer möglichen Unpfändbarkeit hilfreich sein können. Anschließend erfolgt in der Regel eine Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nach § 284 Abs. 9 AO. Diese Maßnahme erhöht den Druck auf säumige Schuldner, signalisiert Konsequenz im Vollstreckungsverfahren und stellt zugleich anderen Gläubigern relevante Informationen zur Verfügung.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** nutzt die Vermögensauskunft zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner, nimmt diese jedoch derzeit nicht eigenständig ab. Stattdessen bedient sie sich der Unterstützung eines Gerichtsvollziehers. Als Gründe hierfür nennt sie fehlende Räumlichkeiten, die den Anforderungen an Sicherheit und Fluchtwege genügen, sowie den hohen organisatorischen und personellen Aufwand. Eine eigenständige Durchführung würde nach Einschätzung der Stadt den gleichzeitigen Einsatz von zwei Mitarbeitenden und besondere Schutzmaßnahmen aufgrund möglicher Gefährdungssituationen erfordern. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Gronau (Westf.) bislang auf eine eigenständige Durchführung verzichtet, beabsichtigt jedoch eine spätere Prüfung der Vorgehensweise im Hinblick auf mögliche Optimierungspotenziale.

Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis können ebenfalls durch Gerichtsvollzieher erfolgen, wenn die Vollstreckungsbehörde diese damit beauftragt. In diesem Fall übernehmen Gerichtsvollzieher im Rahmen der Amtshilfe den gesamten Vorgang, einschließlich der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis. Entscheidet sich die Stadt gegen eine Beauftragung eines Gerichtsvollziehers, entfällt gemäß aktueller Rechtslage ihr Ermessen bei der Eintragungsanordnung. Sie ist dann verpflichtet, die Eintragung von Amts wegen vorzunehmen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.²⁵

In der Stadt Gronau (Westf.) erfolgen die Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis im Anschluss an die Vermögensauskunft in der Praxis bislang ebenfalls durch einen Gerichtsvollzieher.

²⁵ Vgl. § 5a Abs. 6 VwVG NRW

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Prozessbetrachtungen					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung ist jedoch überdurchschnittlich lang. Zudem erzielt die Stadt zwischen 2020 und 2024 eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote durch Mahnungen.	67	E1.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte prüfen, ob die Dauer zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung verkürzt werden kann, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.	69
			E1.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Gründe für die geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen untersuchen.	69
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	69	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.	70

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

Jahr	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	15.463	7.727	10.793	13.798	18.556	26.546	22
2021	14.822	8.479	11.038	14.751	18.055	25.609	22
2022	14.954	8.544	11.433	14.948	17.364	25.596	22
2023	17.296	9.100	11.565	14.518	17.487	27.383	22
2024	18.989	8.741	12.198	15.064	19.310	25.618	21

Tabelle 3: Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	63,89	26,37	60,97	67,95	110	215	17
2021	60,40	25,02	50,87	67,09	103	195	19
2022	75,48	24,80	56,65	71,73	107	205	19
2023	85,17	33,22	49,77	82,23	113	232	20
2024	103	41,81	77,23	103	153	259	19

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.) 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 Prüfung der Gremienarbeit der Stadt Gronau (Westf.) hat eine Reihe von strukturellen Stärken, aber auch Optimierungspotenziale offengelegt. Grundsätzlich hat die Stadt Gronau (Westf.) eine sachgerechte und funktionale **Gremienstruktur**.

Die Aufwendungen für Gremienmitglieder sind interkommunal leicht überdurchschnittlich. Dabei könnte sich die vergleichsweise hohe Anzahl von Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern auswirken. Des Weiteren hält die Stadt Gronau (Westf.) vergleichsweise viele **Gremiensitzungen** im Prüfungszeitraum ab. Dieses Vorgehen bindet innerhalb von Verwaltung und Ehrenamt erhebliche Ressourcen. Ein effizientes Sitzungsmanagement zielt darauf ab, die Gremiensitzungen auf ein erforderliches Mindestmaß zu beschränken. Ergänzend sollte die Stadt Regelungen für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger während der Mandatsausübung und die Möglichkeit der Fahrkostenabrechnung in der Hauptsatzung festlegen.

Die Stadt Gronau (Westf.) stellt den Fraktionen wenig Sachmittel, dafür aber relativ hohe finanzielle **Zuwendungen** zur Verfügung. Sie sollte mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsanalyse durchführen und so eine bedarfsgerechte Mittelverteilung für die Fraktionen sicherstellen.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat ihre Gremienarbeit bereits weitgehend digitalisiert. Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten sich noch durch KI-gestützte Transkription bei der Protokollerstellung oder durch die digitale Übertragung von Ratssitzungen. Die Stadt Gronau (Westf.) hat bisher nicht die Möglichkeit von digitalen oder hybriden Gremiensitzungen geschaffen, obwohl solche Formate Flexibilität und Krisensicherheit bieten. Die Stadt sollte die **Digitalisierung** der Gremienarbeit weiter ausbauen, um Transparenz, Effizienz und Krisenfestigkeit zu erhöhen.

Diese Hinweise sollte die Stadt Gronau (Westf.) aufgreifen und ihre Gremienarbeit im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung weiterentwickeln. Durch die Umsetzung der Empfehlungen können Verwaltung und Rat die kommunalpolitische Arbeit nachhaltig stärken und zukunftssicher gestalten.

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 Gronau (Westf.). 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 Gronau (Westf.) abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Gronau (Westf.) 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.

- Die Stadt Gronau (Westf.) hat eine sachgerechte und funktionale Gremienstruktur.

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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	46	32	38	42	48	62	87
Überhang-/ Ausgleichsmandate	6	0	0	0	7	16	87
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	87
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	124	5	47	60	81	212	86
Sachkundige EW*	10	0	0	9	17	85	87
Fraktionen	8	3	5	6	6	8	87
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	87
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	3	0	1	2	2	5	87
Freiwillige Fachausschüsse	6	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 **Stadt Gronau (Westf.)** hat den Hauptausschuss mit dem Finanzausschuss organisatorisch zusammengeführt. So bündelt die Stadt wichtige politische Aufgaben in einem zentralen Gremium. Weitere Pflichtausschüsse sind der Rechnungsprüfungsausschuss und der Jugendhilfeausschuss. Auch der Betriebsausschuss Abwasserwerk und der Umlegungsausschuss zählen dazu.

Der Rat der Stadt Gronau (Westf.) hat sechs freiwillige Ausschüsse eingerichtet, um zentrale Themen gezielter zu bearbeiten.

Diese freiwilligen Ausschüsse sind:

- Ausschuss für Mobilität, Umwelt, und Klimaschutz,
- Ausschuss für Planen, Bauen und Denkmalschutz,
- Ausschuss für Schule, Bildung, und Kultur,
- Ausschuss für Sicherheit, Ordnung und Digitales,
- Ausschuss für Soziales, medizinische Versorgung und Bevölkerungsentwicklung und
- Ausschuss für Sport, Gesundheitsprävention und Ehrenamt.

Die gebildeten Ausschüsse orientieren sich am Verwaltungsgliederungsplan der Stadt Gronau (Westf.).

Der § 3 KWahIG 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	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	52 von 86
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	54 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	77 von 85

Die Verwaltung der Stadt Gronau (Westf.) sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst.

Grundlage ist das veränderte politische Kräfteverhältnis im Vergleich zur vorherigen Ratsperiode (2014-2020) gewesen. Aus diesem Grund reagierte der Stadtrat auf das stärkere politische Wachstum und stellte die Ausschussgröße neu zusammen. Zusätzlich richtete die Stadt Gronau (Westf.) erstmals einen Integrationsrat als beratendes Gremium ein. Die Verwaltung begründet dies mit den örtlichen Voraussetzungen nach der GO NRW²⁶.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt. Der Rat der Stadt Gronau (Westf.) hat die aktuelle Fassung am 16. Dezember 2020 beschlossen.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Gronau (Westf.) gemäß § 3 KWahIG 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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	4	0	0	4	6	10	86

²⁶ vgl. § 27 Absatz 1 Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen.

Der Stadtrat wurde durch eine Satzung vor der letzten Kommunalwahl um vier Mitglieder von 44 auf 40 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Gronau (Westf.) macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen. Zum Zeitpunkt der Prüfung bestand der Stadtrat aufgrund von sechs Überhang- und Ausgleichsmandaten aus insgesamt 46 Mitgliedern und war damit größer als in den meisten vergleichbaren Städten.

Durch die Kommunalwahl im September 2025 hat sich die Zahl der Ratsmitglieder deutlich auf 56 erhöht.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) führt verhältnismäßig viele Sitzungen innerhalb eines Jahres durch. Zudem hat die Stadt mehr Anträge zu bearbeiten als die meisten Vergleichsstädte.

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

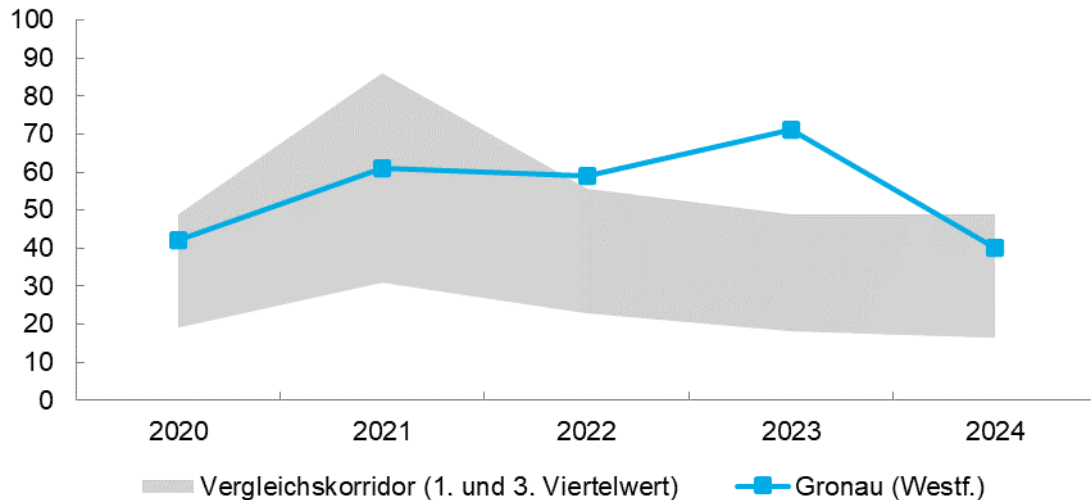
Grundzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	273	33	121	189	297	915	80
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	16	0	13	20	39	135	80
Bürgerbegehren	1	0	0	0	0	2	71
Bürgerentscheide	1	0	0	0	0	1	71
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	71
Anregungen und Beschwerden	68	0	8	18	42	269	80

In der **Stadt Gronau (Westf.)** sieht die Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor. Jedes Ratsmitglied und jede Fraktion sind berechtigt, zu jedem Tagesordnungspunkt Anträge zu stellen, um eine Entscheidung des Rates herbeizuführen²⁷. Im Betrachtungszeitraum 2020-2024 gingen 273 Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern in Gronau (Westf.) ein. Damit gehört die Stadt Gronau (Westf.) zu den oberen 50 Prozent der mittleren Vergleichsstädte.

Das nachfolgende Schaubild zeigt das Antragsvolumen im Mehrjahresvergleich im interkommunalen Vergleich:

^{27 27} vgl. § 16 Absatz 1 Satz 1 Geschäftsordnung des Rates der Stadt Gronau (Westf.).

Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern



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 Stadt Gronau (Westf.) sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umgang mit Anträgen zu verbessern ist. Es bietet sich an, einfache Anfragen oder Anliegen telefonisch zu klären oder Sprechstunden in den Fachbereichen anzubieten. Möglich wäre auch die Einführung eines regelmäßigen Berichtswesens durch die Verwaltung zu verschiedenen Themen wie z.B. Baufortschrittsmitteilungen, Ausschreibungsverfahren etc. Dies könnte zu einer Verringerung der Anträge führen und somit weniger Personalkapazitäten der Verwaltung binden.

→ Empfehlung

Die Gronau (Westf.) sollte mit den Gremienvertretungen eine Möglichkeit finden, um das Antragsvolumen zu senken.

Im Betrachtungszeitraum sind 16 Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen angefallen. Damit liegt Gronau (Westf.) leicht unter dem Median. Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen sind ein Instrument, wonach der Hauptausschuss eine Entscheidung des Rates vornehmen kann, wenn eine Einberufung des Rates nicht rechtzeitig möglich ist (Eilentscheidung). Falls die Stadt Gronau (Westf.) den Hauptausschuss nicht rechtzeitig einberufen kann, ist nach gesetzlichen Vorgaben auch eine Entscheidung mit einem Ratsmitglied (Dringlichkeitsentscheidung) möglich. Nach Auffassung der gpaNRW sind Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen das letzte Mittel, um Entscheidungen herbeizuführen.

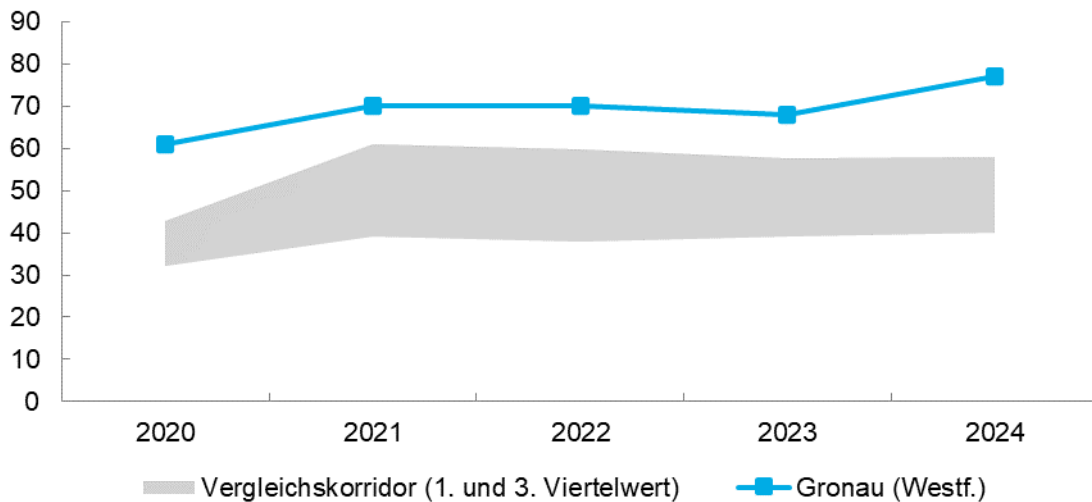
In der Stadt Gronau (Westf.) hat der Rat in der Hauptsatzung den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt²⁸. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragsteller

²⁸ vgl. § 6 Absatz 1 Satz 3 Hauptsatzung der Stadt Gronau (Westf.).

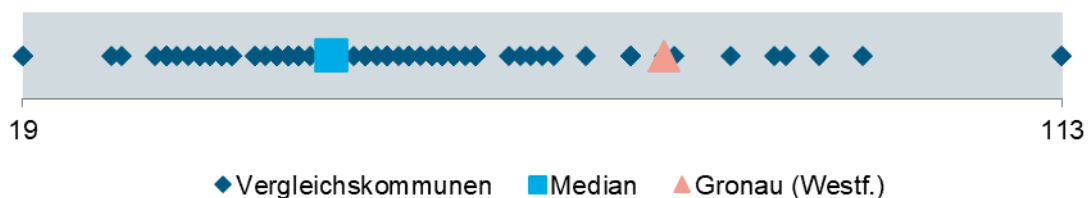
die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

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



Die Stadt Gronau (Westf.) tagt im gesamten Prüfzeitraum häufiger als die meisten anderen mittleren Vergleichsstädte. Wie im Kapitel 3.4 dargestellt hat die Stadt Gronau (Westf.) insgesamt elf Ausschüsse. Von diesen elf Ausschüssen hat die Stadt drei pflichtige Fachausschüsse nach spezialgesetzlicher Grundlage. Im interkommunalen Vergleich hat Gronau (Westf.) einen pflichtigen Fachausschuss nach spezialgesetzlicher Grundlage mehr als die meisten anderen mittleren Vergleichsstädte. Hierzu hat die Verwaltung ausgeführt, dass die Sitzungshäufigkeit bei fast allen Ausschüssen notwendig ist. Lediglich bei einem Fachausschuss sei es schwierig, eine Tagesordnung aufzusetzen, da verwaltungsseitig und politisch die Themen fehlen. Zur neuen Ratsperiode 2025 hat der Rat der Stadt Gronau (Westf.) einen Fachausschuss abgeschafft. Aus Sicht der gpaNRW ist eine effiziente Ausschussgestaltung notwendig, um Ehrenamt zu entlasten und den Haushalt der Stadt Gronau (Westf.) nicht zu belasten. Hier kann eine Relevanzprüfung der Fachausschüsse innerhalb einer Wahlperiode Abhilfe leisten.



Wie im folgenden Streudiagramm ersichtlich, tagen 2024 lediglich sieben Vergleichsstädte häufiger als die Stadt Gronau (Westf.).

→ **Empfehlung**

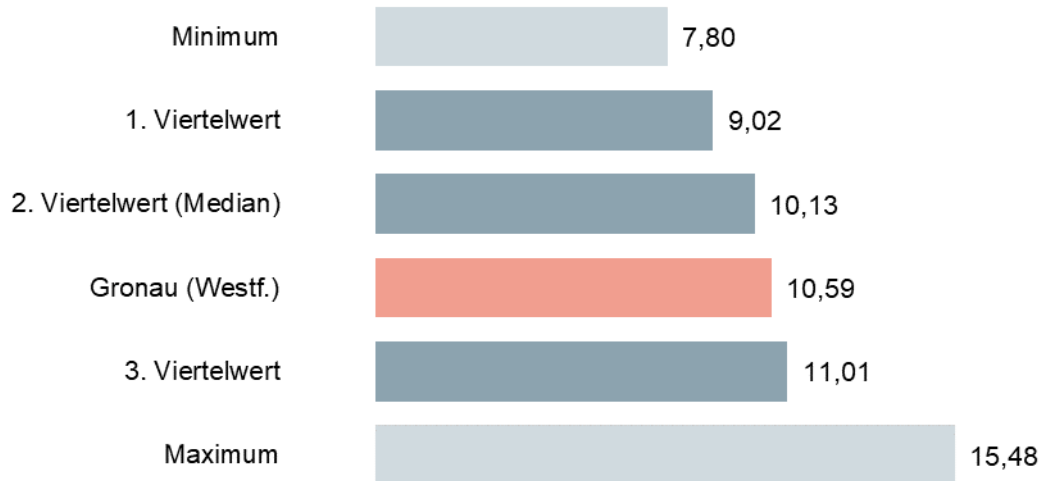
Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihr Sitzungsmanagement optimieren und die Anzahl der Sitzungen auf das notwendige Maß begrenzen, um Ressourcen effizienter zu nutzen.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

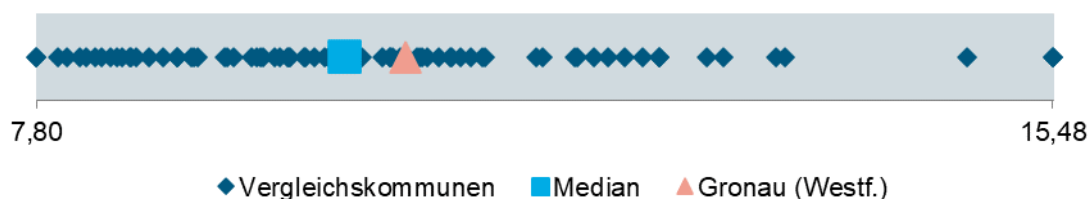
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahIG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstaufschlag für Gremienmitglieder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



Die Aufwendungen der Stadt Gronau (Westf.) für die Gremienarbeit sind 2024 im Vergleich zu anderen mittleren Vergleichsstädte leicht überdurchschnittlich. Die Stadt Gronau (Westf.) hat einen großen Stadtrat mit 46 Mitgliedern, wovon sechs Sitze durch Überhang- und Ausgleichsmandaten entstanden sind. Des Weiteren bezieht der Stadtrat viele sachkundige Bürgerinnen und Bürger in Ausschüsse ein²⁹.

3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Mitglieder kommunaler Gremien richten sich nach dem KWahIG 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).

→ Feststellung

Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Gronau (Westf.) entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.

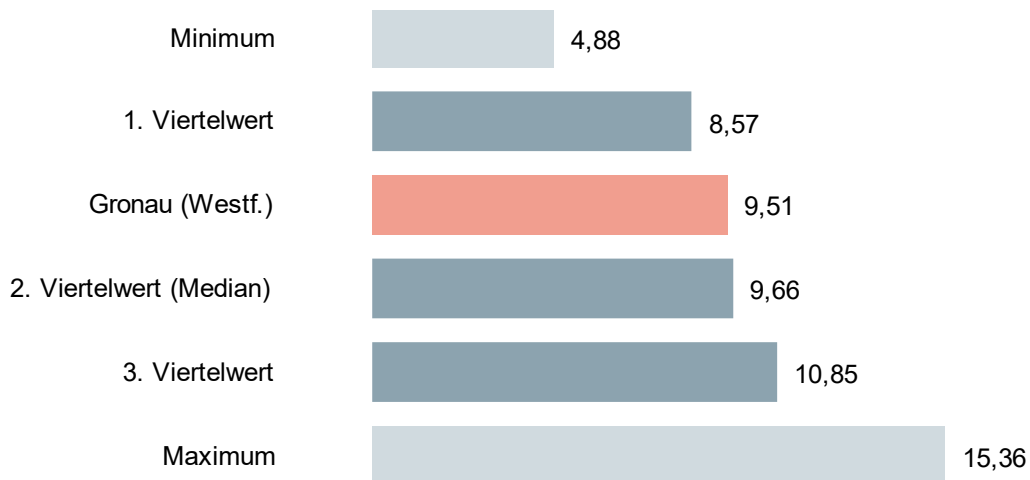
Eine Stadt sollte die Ratsarbeit entsprechend der rechtlichen Vorgaben gestalten, dazu sollte diese:

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

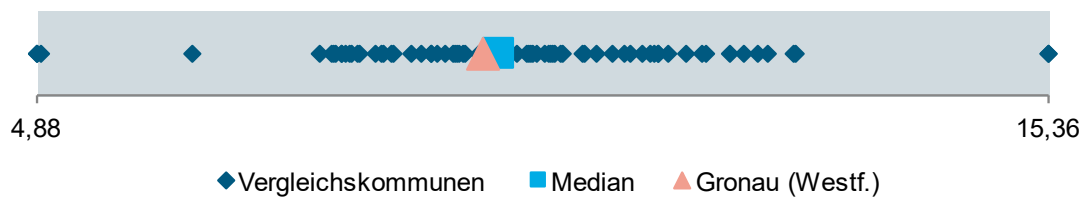
Für die **Stadt Gronau (Westf.)** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

²⁹ vgl. Kapitel 3.4, Tabelle „Überblick über die Gremienstruktur 2024“, Seite 6

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 73 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder der Stadt Gronau (Westf.) liegen knapp unterhalb des Medians der Vergleichsstädte.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,44	4,92	8,06	8,91	9,69	13,94	84
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	k. A.	0,00	0,34	0,65	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	77

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	1,96	78

Die Sitzungsgelder sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundige Einwohner und Einwohnerinnen konnte die Stadt Gronau (Westf.) nicht differenziert ermitteln. Daher sind für die Stadt in der obigen Tabelle hierzu keine Werte ausgewiesen. In Summe beliefen sich die Sitzungsgelder 2024 für diese beiden Gruppen auf 1,07 Euro je Einwohner. Sie liegen damit interkommunal auf einem hohen Niveau. Die Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder liegen dagegen unter dem Median der Vergleichsstädte.

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	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	52 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	33 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja*	85 von 85

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

In der Hauptsatzung der Stadt Gronau (Westf.) wurde lediglich die ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Nach Auffassung der Stadt Gronau (Westf.) ist eine Beschränkung einer Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen für die ordentlichen Ratsmitglieder nicht notwendig. Dies begründet die Verwaltung damit, dass die Auszahlung der Aufwandsentschädigungen als Vollpauschale erfolgt.

Die Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr ist auch bei der Zahlung einer Vollpauschale für Ratsmitglieder relevant, da diese dennoch Entschädigungszahlungen, z.B. Verdienstauffälle und Fahrtkosten, beantragen können. § 45 Abs. 3 S. 3 GO NRW sieht daher eine verpflichtende Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

→ **Feststellung**

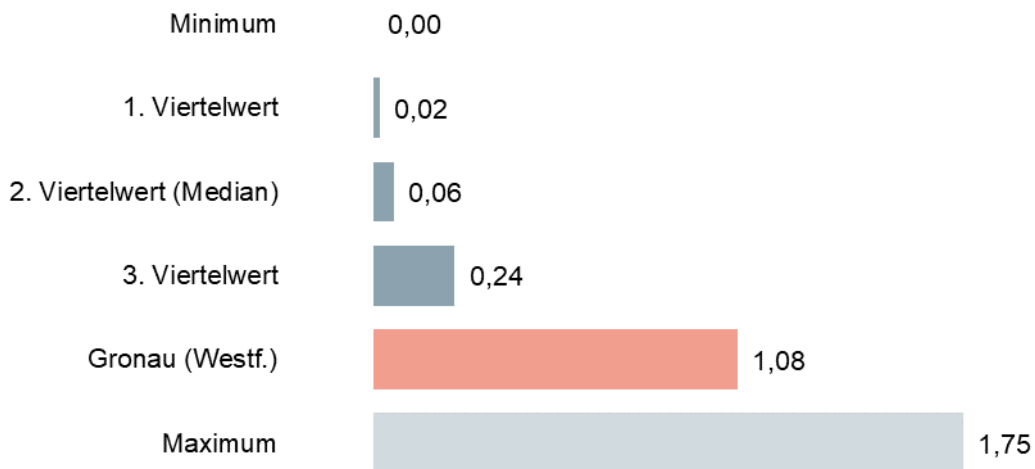
Die Stadt Gronau (Westf.) hat keine Regelungen zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger festgelegt. Auch Regelungen zur Abrechnung von Fahrkosten fehlen.

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

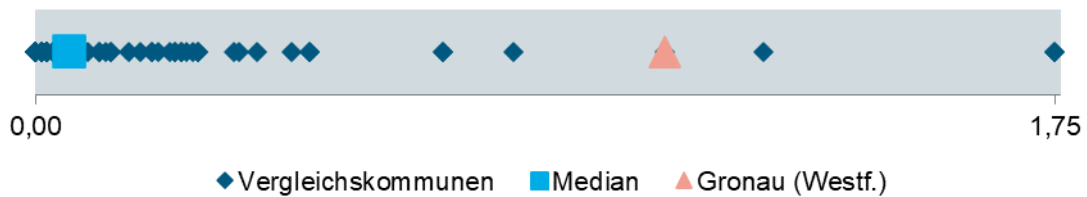
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausschlag festlegen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

Für die **Stadt Gronau (Westf.)** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechen der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 72 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Großteil der Vergleichsstädte hatte 2024 deutlich geringere Aufwendungen für Entschädigungen. Lediglich zwei Städte leisteten noch höhere Entschädigungen.

Die Stadt Gronau (Westf.) konnte die Entschädigungen nicht aufgeteilt für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundige Einwohner und Einwohnerinnen ermitteln. Ein differenzierterer Vergleich ist dadurch nicht möglich.

Die Verwaltung teilte mit, dass die Auszahlung von Verdienstauffällen automatisch erfolgt. Die städtische Auszahlungsstelle erhält nach jeder Ausschusssitzung eine Anwesenheitsliste, wonach die Auszahlungsstelle den Verdienstauffall zur Auszahlung bringt.

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	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausfall	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85
Höchstsatz Verdienstausfall	Ja	64 von 85
Regelung Haushaltsentschädigung	Ja	79 von 85
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Nein	78 von 85
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	47 von 85

Die Stadt Gronau (Westf.) hat in ihrer Hauptsatzung Regelungen zum Verdienstausfall für Ratsmitglieder aufgenommen. Die Stadt zahlt nach der Hauptsatzung ihren Gremienmitgliedern (Rats- und Ausschussmitglieder) einen Verdienstausfall entsprechend der EntschVO NRW³⁰.

Gremienmitglieder können einen höheren Stundensatz geltend machen, wenn sie diesen glaubhaft nachweisen und belegen können. Die Stadt verweist hierbei auf den Höchststundensatz von 84 Euro gemäß EntschVO NRW. Höhere Zahlungen über diesen Höchstsatz hinaus sind gemäß Hauptsatzung der Stadt nicht vorgesehen.

Des Weiteren hat die Stadt Gronau (Westf.) keine Regelungen zur Erstattung von Fahrkosten in der Hauptsatzung aufgenommen. Nach der EntschVO NRW sind Fahrkosten für Personen, die Aufwandsentschädigungen erhalten, zu zahlen³¹. Der Fahrkostenanspruch ist beschränkt für Fahrten von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und wieder zurück. Eine Stadt kann neben Fahrkostenerstattungen alternativ auch ein ÖPNV-Ticket stellen oder weitreichende Regelungen treffen, wie zum Beispiel ein kostenloses Parkticket. Damit die Verwaltung eine Handlungssicherheit erhält, sind aus Sicht der gpaNRW, Regelungen in der Hauptsatzung vorzunehmen, damit die Verwaltung zum Abrechnungsanspruch der Gremienmitglieder beiträgt³².

Darüber hinaus haben Mitglieder von kommunalen Vertretungen Anspruch auf entgeltliche Erstattung von Betreuungskosten für pflege- oder betreuungsbedürftige Angehörige während der Ausübung des Mandates³³. Die Voraussetzungen zur Erstattung der Pflege- und Betreuungskosten sind in der EntschVO NRW geregelt³⁴. Die Verwaltung teilt auf Nachfrage mit, dass die Angelegenheit Betreuungskosten für pflege- oder betreuungsbedürftige Angehörige aktuell bei den Mandatstragenden kein Thema ist. Die Verwaltung sollte jedoch hierzu eine Regelung in

³⁰ vgl. § 14 Abs. 3 lit a Hauptsatzung Stadt Gronau (Westf.)

³¹ vgl. § 8 Satz 2 EntschVO NRW

³² vgl. Kleebaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO NRW, S. 747-748

³³ vgl. § 45 Absatz 1 Satz 2 und 3 GO NRW

³⁴ vgl. § 6 Absatz 5 EntschVO NRW

der Hauptsatzung treffen. Zurzeit sind in der Hauptsatzung der Stadt Gronau (Westf.) lediglich die Kinderbetreuungskosten für Kinder, die das 14. Lebensjahr nicht vollendet haben, geregelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Regelungen zur Fahrkostenerstattung und zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger während der Mandatsausübung in ihre Hauptsatzung aufnehmen.

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“³⁵ 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.

Grundausrüstung an Print- und Onlinemedien: Dazu gehören lokale Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Diese Zugänge stellt die Stadt im Rahmen der

³⁵ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Mindestausstattung nur der Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand, nicht jedoch allen Fraktionsmitgliedern zur Verfügung.

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) führt innerhalb einer Wahlperiode keine Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen 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 Gronau (Westf.)** gibt es im Jahr 2024 acht 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 Gronau (Westf.) erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 375 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 4.500 Euro jährlich. Weiterhin

erhalten die Fraktionen monatlich 45 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 540 Euro jährlich. Einzelratsmitglieder erhalten ebenfalls einen monatlichen Pro-Kopf-Betrag von 45 Euro, sodass ihnen wie auch Fraktionsmitgliedern – jährlich 540 Euro zur Verfügung stehen.

In der Stadt Gronau (Westf.) 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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	4.500	0,00	440	1.000	1.971	7.564	82
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	540	0,00	153	263	477	1.800	86

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

Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass³⁶ 2024

Anforderungen	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	66 von 75
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	61 von 75
IT-Ausstattung (Bürräume)	Ja	63 von 75
Sachmittel Büroausstattung	Ja	65 von 75
Print- und Onlinemedien	Ja	63 von 75
Mitgliedschaften	Ja	65 von 74
Beratungsleistungen	Ja	60 von 74

Die **Stadt Gronau (Westf.)** stellt den Fraktionen kaum Sachmittel und Räume zur Verfügung. Dafür zahlt die Stadt höhere finanzielle Zuwendungen an die Fraktionen und erfüllt auf dieser Weise vollständig den Mindeststandard gemäß Erlasslage. Die Vollständigkeit beläuft sich auf die ausreichenden Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder. Denn kann eine Stadt den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine

³⁶ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt Gronau (Westf.) entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten. Die Stadt Gronau (Westf.) gewährt neben den Fraktionszuwendungen bei besonderen Anlässen den Fraktionen sowohl große Räumlichkeiten als auch Beratungsleistungen.

Die Stadt Gronau (Westf.) erfüllt teilweise die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	36 von 84
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	82 von 84
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	79 von 84
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	73 von 84
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	79 von 84

Die Stadt Gronau (Westf.) hat im Jahr 2005 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

Die Verwaltung teilte mit, dass bislang der Rat der Stadt Gronau (Westf.) mehrheitlich die Höhe der Fraktionszuwendungen als auskömmlich ansieht. Diese Auskömmlichkeit stellt die Stadt Gronau (Westf.) im Zuge der Zuwendungsprüfungen regelmäßig fest. Die gpaNRW empfiehlt, nach aktueller Erlasslage eine Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen einmal je Wahlperiode durchzuführen. Hierzu führt die Verwaltung aus, dass sie eine Bedarfsanalyse in 2026 durchführen wird.

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

→ Empfehlung

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsanalyse über die Fraktionszuwendungen durchführen. Dieses Vorgehen sichert eine bedarfsgerechte Mittelverteilung für Fraktionen.

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 Zulassungsverfahren³⁷.

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 Gronau (Westf.) hat die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit bereits weitgehend umgesetzt. Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem liegt noch nicht vor.

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

- *Ein öffentlich zugängliches digitales Ratsinformationssystem betreiben, das von Gremienmitgliedern über Endgeräte genutzt werden kann.*
- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*

³⁷ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

- *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).*

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Ja	57 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	54 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Ja	27 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 85
KI-Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 70
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	9 von 70

Die Stadt Gronau (Westf.) erfüllt bereits viele Anforderungen für eine moderne Gremienarbeit. Ein Ratsinformationssystem, Vorlagenworkflow und mobile Endgerätebereitstellung (Tablets) sind vollständig eingeführt. Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem liegt nicht vor. Ein Nutzungskonzept hat den Vorteil, dass hierüber die Ablage der Vorlagen, Niederschriften und Dokumenten im Ratsinformationssystem erläutert sind. Damit können die Mandatstragenden nachvollziehen, nach welchen Vorgaben beispielsweise Dokumente abgelegt sind.

Des Weiteren nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit in ihrem politischen Alltag. Auch die Bereitstellung von moderner Sitzungstechnik und einem leistungsstarken WLAN unterstützen die digitale Gremienarbeit.

Zurzeit nutzt die Stadt Gronau (Westf.) keine Formate wie Rats-TV, Ratspodcast sowie digitale oder hybride Sitzungsmöglichkeiten. Hierzu führt die Verwaltung aus, dass die Verwaltung dem Rat eine Vorlage zur Einführung digitaler oder hybriden Sitzungsmöglichkeiten vorgelegt hat.

Dabei hat der Rat die Entscheidungsfindung dem kommenden neuen Rat überlassen und die Entscheidung vertagt. Eine digitale oder hybride Sitzungsform kann die Handlungsfähigkeit des Rates in kommunalen Krisen sichern. Des Weiteren führt die Verwaltung aus, dass sie ab März 2026 die Ratssitzungen über Rats-TV übertragen wird. Die Stadt setzt zurzeit noch keine KI-gestützte Transkriptionen zur automatischen Protokollerstellung ein. Insbesondere die KI-Transkription kann den Arbeitsaufwand für die Verwaltung senken. Hierzu teilt die Verwaltung mit, dass aktuell eine Testphase läuft, wonach im Anschluss für Anfang 2026 ein Vertragsschluss erfolgen soll. Die Verwaltung verzeichnet positive Erfahrungen mit der KI-Transkription und sieht darin eine echte Arbeitserleichterung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem einführen. Dabei sollte die Stadt Gronau (Westf.) das Arbeiten mit einem Ratsinformationssystem intern wie auch extern beschreiben.

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 veröffentlicht in einer geeigneten Art und Weise die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW. Allerdings erfolgt die Abfrage nicht jährlich.

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	Gronau (Westf.)	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	82 von 84

Die **Stadt Gronau (Westf.)** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW.

Die Stadt Gronau (Westf.) weist auf ihrer Homepage unter der Rubrik Rathaus -> Politik -> Korruptionsbekämpfung auf die Möglichkeit der Einsichtnahme im Fachdienst Rat und Wahlen im Rathaus der Stadt Gronau während der allgemeinen Öffnungszeiten hin. Die Art und Weise der Veröffentlichung ist eine geeignete Form nach dem KorruptionsbG NRW.

Die Verwaltung überprüft die Angaben nach dem KorruptionsbG NRW nicht jährlich, sondern einmalig zu Beginn einer Ratsperiode.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine jährliche Überprüfung vornehmen, da sich jährliche Änderungen bei den Mandatstragenden ergeben können.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Gremienarbeit

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Sitzungsmanagement					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) führt verhältnismäßig viele Sitzungen innerhalb eines Jahres durch. Zudem hat die Stadt mehr Anträge zu bearbeiten als die meisten Vergleichsstädte.	86	E1.1	Die Gronau (Westf.) sollte mit den Gremienvertretungen eine Möglichkeit finden, um das Antragsvolumen zu senken.	88
			E1.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihr Sitzungsmanagement optimieren und die Anzahl der Sitzungen auf das notwendige Maß begrenzen, um Ressourcen effizienter zu nutzen.	90
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F2	Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Gronau (Westf.) entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	91	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.	94
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat keine Regelungen zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger festgelegt. Auch Regelungen zur Abrechnung von Fahrkosten fehlen.	94	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Regelungen zur Fahrkostenerstattung und zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger während der Mandatsausübung in ihre Hauptsatzung aufnehmen.	97
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) führt innerhalb einer Wahlperiode keine Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen durch.	98	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsanalyse über die Fraktionszuwendungen durchführen. Dieses Vorgehen sichert eine bedarfsgerechte Mittelverteilung für Fraktionen.	100

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F5	Die Stadt Gronau (Westf.) hat die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit bereits weitgehend umgesetzt. Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem liegt noch nicht vor.	101	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem einführen. Dabei sollte die Stadt Gronau (Westf.) das Arbeiten mit einem Ratsinformationssystem intern wie auch extern beschreiben.	103
Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW					
F6	Die Stadt veröffentlicht in einer geeigneten Art und Weise die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW. Allerdings erfolgt die Abfrage nicht jährlich.	103	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine jährliche Überprüfung vornehmen, da sich jährliche Änderungen bei den Mandatstragenden ergeben können.	104

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.) 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

Themenfelder wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenwechsel sowie steigende Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit sind aktuelle Herausforderungen für die Städte in NRW. Die Stadt Gronau (Westf.) beschäftigt sich mit diesen bereits aktiv. Wir haben gute, pragmatische Strukturen vorgefunden, die bereits zu großen Teilen durch Dokumente und Entscheidungen abgesichert sind. Im Handlungsfeld Personal sehen wir für die Stadt Gronau (Westf.) noch einzelne Verbesserungsmöglichkeiten, z. B. bei der Fluktuationsplanung. Für ihren Onboarding-Prozess hat die Stadt bereits gute Strukturen etabliert und diese im Rahmen der Erstellung eines Recruiting-Konzeptes auch formalisiert. Bei der Etablierung eines Wissensmanagements hat sie noch Potenzial.

Wie viele andere Vergleichsstädte steht auch die Stadt Gronau (Westf.) vor der täglichen Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personalbestand zu erhalten. Sie hat bereits Maßnahmen zur Personalbindung und zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit ergriffen und diese zum Teil auch formalisiert. Das Risiko des Wissensverlustes ist der Stadt Gronau (Westf.) präsent. Sie hat erste Strategien entwickelt, diesem entgegenzuwirken. Sie sollte jedoch die vorgenannte Etablierung eines Wissensmanagements hierbei nicht aus dem Blick verlieren und in diesem Zusammenhang noch vorhandene, kleinere Dokumentationslücken schließen. Ihre guten Strukturen im Bereich Organisation und im Prozessmanagement könnten der Stadt Gronau (Westf.) hierbei einen echten Mehrwert liefern und langfristig Ressourcen schonen.

Dem Thema IT und Digitalisierung hat sich die Stadt Gronau (Westf.) ebenfalls aktiv gewidmet. Sie hat bereits wichtige strategische Aspekte geregelt. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind noch Potenziale vorhanden. Hier nimmt die Stadt derzeit noch eine eher beobachtende Rolle ein. Der IT-Service arbeitet bereits auf guten Grundlagen. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen im Bereich des Projektmanagements.

Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht ein solides Digitalisierungsniveau. Sie sollte letzte Medienbrüche abbauen und die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) als wichtige Säule im Digitalisierungsprozess konsequent weiter vorantreiben.

Zusammengefasst haben wir in Gronau (Westf.) gute Grundstrukturen vorgefunden. Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, sollte die Stadt die Themenfelder Wissensmanagement und Digitalisierung auch weiterhin im Fokus halten.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

- Orientierungsrahmen: Hat die Stadt orientierungsgebende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- Personalressourcen: Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Stadt zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?
- Digitalisierungsniveau: Was hat die Stadt durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Wir beschränken uns in der Analyse auf ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die 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.

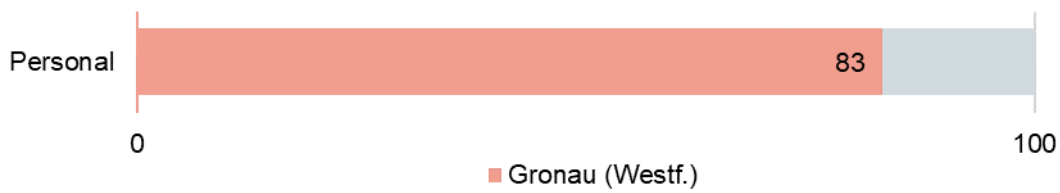
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen 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.

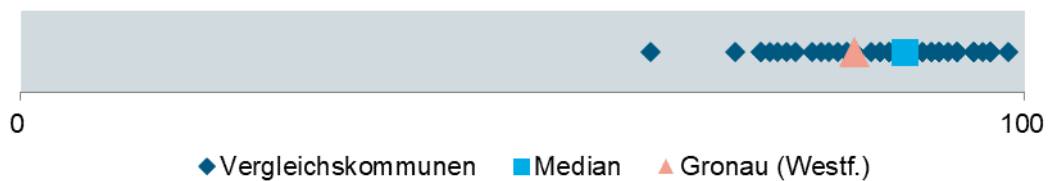
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Gronau (Westf.)** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

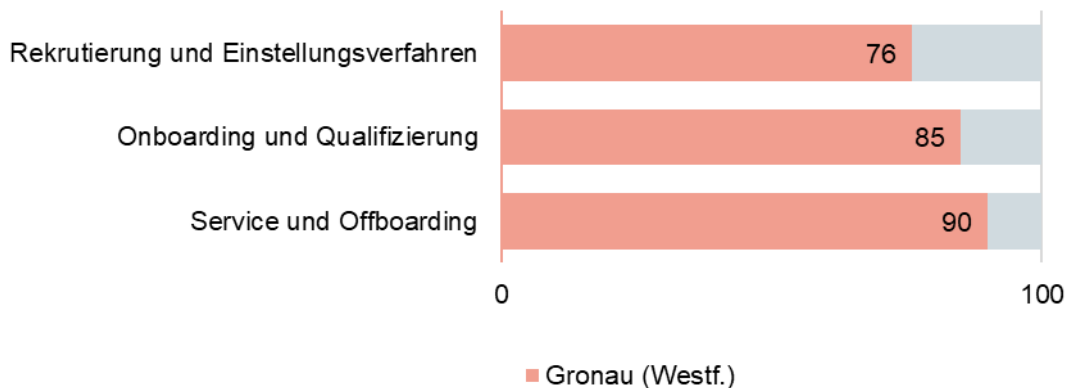


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 87 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) ist im Bereich der Personalgewinnung grundsätzlich solide aufgestellt. Kleinere Verbesserungsmöglichkeiten sind bei der Fluktuationsplanung vorhanden.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 76 Prozent noch unterhalb des ersten Viertelwertes der Vergleichsstädte ein.

Um qualifiziertes Personal auf sich aufmerksam zu machen, hat die Stadt Gronau (Westf.) zusätzlich zur Veröffentlichung ihrer Stellenausschreibungen eine Karriere-Seite auf der der Homepage erstellt. Neben allgemeinen Informationen zur Musik-Stadt Gronau erhalten Interessierte dort einen guten Überblick über die Stadt als Arbeitgeberin. Hierbei wirbt Gronau (Westf.) insbesondere mit einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf z. B. durch flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit), Teilzeitmodelle und geförderte Ferienbetreuung. Weitere Attraktivitätsfaktoren sind vielseitige Möglichkeiten zur Fortbildung, eine Zusatzversorgung für den späteren Ruhestand sowie eine aktive Betriebssportgemeinschaft. Detailliertere Informationen zu den Angeboten für Mitarbeitende finden sich im Kapitel 4.4.1.3 „Service und Offboarding“.

Ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung hat die Stadt Gronau (Westf.) in einem ausführlichen Recruiting-Konzept verschriftlicht. Ergänzt wird dieses durch Eckdaten zur demografischen Entwicklung sowie allgemeine Strukturdaten der Stadt.

Um Personalabgänge bestmöglich vorzubereiten, prognostiziert die Stadt Gronau (Westf.) ihre Altersfluktuation mittelfristig und bereitet diese in Form eines Ampelsystems für den Stellenplan auf. Für nicht planbare Fluktuationsgründe sowie unterjährige Arbeitsspitzen existiert in Gronau ein gelebtes, bisher jedoch nicht formalisiertes Verfahren. In diesem Rahmen stehen auch Mitarbeitende bereit, welche in Ergänzung zu ihrer eigentlichen Tätigkeit flexibel und kollegial an anderer Stelle aushelfen, sofern dies notwendig wird.

Eine umfassende Fluktuationsplanung, welche neben altersbedingtem Ausscheiden auch weitere Personalveränderungen, Versetzungsnotwendigkeiten oder etwaige Kündigungen berücksichtigt, ist sinnvoll, um rechtzeitig reagieren zu können. Eine Nachfolge nebst Wissensweitergabe lässt sich auf Basis einer solchen Planung zielgerichteter regeln. Auch unterjährige Arbeitsspitzen könnten in einem erweiterten Planungsdokument erfasst werden. Dies schützt den gesamten Personalkörper vor Überlastung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte im Rahmen ihrer bereits genutzten Dokumentation zur Altersfluktuation auch vorhandene gelebte Strukturen formalisieren. Sie sollte diese bestenfalls so aufbereiten, dass ein Rechnen mit Stunden- und Stellenanteilen automatisiert ermöglicht wird. Dies schafft ein noch vorausschauenderes Personalmanagement und schützt die Mitarbeitenden vor Überlastung.

Auf ihrer ansprechenden und adressatengerechten Ausbildungsseite im Internet stellt die Stadt Gronau (Westf.) ihr vielfältiges Ausbildungsangebot vor. Neben den klassischen Verwaltungsberufen bildet Gronau (Westf.) auch regelmäßig unter anderem im handwerklich beziehungsweise technischen Bereich, in der IT oder im Feuerwehr- und Rettungswesen aus. Zu jedem Ausbildungsberuf können sich die interessierten Nachwuchskräfte umfassend über die städtische Homepage informieren. Die bereits zuvor genannten Angebote für Mitarbeitende stehen zum großen Teil auch den Auszubildenden zur Verfügung. Zudem erhalten die

Nachwuchskräfte für die Zeit ihrer Ausbildung ein Notebook. Dies steigert neben anderen weichen Faktoren die Attraktivität der Stadt Gronau (Westf.) als Ausbildungsbehörde.

Für den Prozess der Einstellung von Personal hat die Stadt Gronau (Westf.) ein standardisiertes Verfahren festgelegt. Eine Software zum Bewerbermanagement ist bereits im Einsatz und trägt dazu bei, dass die Stadt ihre Personalauswahl noch zielgerichteter und ressourcenschonender treffen kann.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) hat für ihren Onboarding Prozess bereits gute Strukturen etabliert und diese mit Hilfe von Checklisten sowie in einem Recruiting-Konzept auch formalisiert. Beim Aufbau eines Wissensmanagements hat sie noch Potenzial.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 85 Prozent am Median ein. Sie ist bereits auf einem guten Weg, vorhandene Verbesserungspotentiale umzusetzen.

Zum Zeitpunkt der Prüfung hatte die Stadt Gronau (Westf.) gerade ihr umfangreiches Recruiting-Konzept fertiggestellt und in den politischen Gremien präsentiert. Ein Bestandteil dieses Konzeptes ist das Kapitel „Personalmarketing“, welches u. a. den Onboarding-Prozess in den Blick nimmt. Die Verschriftlichung einer Onboarding-Checkliste sowie die Gestaltung einer Willkommensmappe sind Teil des Maßnahmenkataloges und befinden sich derzeit in Planung. Weitere Maßnahmen des Konzeptes werden in Abhängigkeit der finanziellen und personellen Ressourcen seitens der Stadt Gronau (Westf.) sukzessive umgesetzt. Da mit einem baldigen Abschluss des Prozesses hinsichtlich der Onboarding-Maßnahmen zu rechnen ist, verzichtet die gpaNRW hier auf weitergehende Empfehlungen. Bereits heute hält die Stadt Gronau (Westf.) entsprechende Checklisten zu Personalveränderungen und damit auch zum Onboarding vor.

Um vorhandenes Wissen zu sichern und an neue Mitarbeitende weiterzugeben, plant die Stadt Gronau (Westf.), ein strukturiertes Wissensmanagement zu etablieren. Die aktive Umsetzung ist eng mit dem Maßnahmenkatalog des Recruiting-Konzeptes verbunden und benötigt noch etwas Zeit. Dennoch haben wir bereits heute praktikable Checklisten vorgefunden. Eine Verschriftlichung wesentlicher Arbeitsvorgänge und das Vorhalten von Checklisten sind erforderlich, um die Weitergabe von Wissen unabhängig von Personen / Stelleninhabenden zu gewährleisten. Im Hinblick auf den demografischen Wandel sowie die aktuellen Herausforderungen auf dem Stellenmarkt ist es wichtig, dass die Stadt Gronau (Westf.) diesen Prozess nicht aus den Augen verliert. Die Arbeitshilfen und Dokumentationen werden im Idealfall den Mitarbeitenden zugänglich gemacht bzw. stehen im Rahmen der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden zur Verfügung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte die vorhandenen Checklisten zu

Arbeitsinhalten und -abläufen aktualisieren und hierbei noch vorhandene Dokumentationslücken schließen.

Im Rahmen von personellen Veränderungen ist auch ein Reagieren der IT-Abteilung erforderlich. Insbesondere müssen Berechtigungen eingerichtet oder gelöscht werden. Wir haben in Gronau (Westf.) ein etabliertes und zum Teil über Checklisten verschriftlichtes Verfahren vorgefunden, welches den Mitarbeitenden u. a. über das Intranet zur Verfügung steht. Während grundsätzliche bzw. allgemeine Berechtigungen zentral über das Sachgebiet Personal eingerichtet werden, erfolgt die Anforderung für Fachanwendungen aus den jeweiligen Fachbereichen.

Die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden folgt einem mittels Dienstanweisung geregelten Verfahren. Je nach Angebot und Anzahl der Plätze führt die Stadt Gronau (Westf.) ein Auswahlverfahren durch. Darüber hinaus werden individuelle Fortbildungsangebote dezentral organisiert. Die Entwicklungsperspektiven bespricht die Stadt mit den Mitarbeitenden, sofern diese dies aktiv wünschen. Ansonsten erfolgen Gespräche zu den Karrieremöglichkeiten der Mitarbeitenden auf Ebene der Fachdezernenten unter Beteiligung des Sachgebietes Personal. Auf vorhandene Informationen zum Thema Fort- und Weiterbildung können alle Beschäftigten über das Intranet zugreifen.

Im Zusammenhang mit der Erstellung ihres Recruiting-Konzeptes hat die Stadt Gronau (Westf.) auch eine Strategie entwickelt, um Talente innerhalb der Verwaltung zu identifizieren und zu fördern. Über Steckbriefe, welche für den Großteil der Mitarbeitenden bereits erarbeitet worden sind, erhalten die Personalverwaltung sowie die jeweiligen Führungskräfte einen ausführlichen Überblick über den bisherigen Werdegang, vorhandene Kompetenzen sowie Möglichkeiten der Weiterentwicklung.

Mit diesem ausführlichen und gut strukturierten Verfahren hebt sich die Stadt Gronau (Westf.) positiv von den Vergleichsstädten ab.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits Maßnahmen zur Personalbindung und zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit etabliert und diese größtenteils auch durch entsprechende Dokumente formalisiert. Sie erfüllt weitestgehend die Sollvorstellung der gpaNRW.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 90 Prozent etwas unterhalb des dritten Viertelwertes ein.

Mit dem Ziel, Fachkräfte zu erhalten, hat die Stadt Gronau (Westf.) bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen. Wir haben Angebote zur Gesundheitsprävention wie z. B. Impfangebote oder die Durchführung des Gesundheitstages vorgefunden. Eine aktive Betriebssportgemeinschaft bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich kostengünstig und in angenehmer Atmosphäre mit Kolleginnen und Kollegen sportlich zu betätigen.

Vor allem setzt Gronau (Westf.) aber auf flexible Arbeitszeitmodelle und Organisationsformen. Als Teilnehmerin der Gronauer Initiative für Familienfreundlichkeit in Unternehmen (GrIFU) bietet die Stadt ihren Beschäftigten beispielsweise in den Sommerferien eine Kinderbetreuung an. Teilzeitmodelle, Homeoffice und Desksharing gehören in Gronau (Westf.) bereits zum festen Angebot für die Mitarbeitenden. Abgerundet wird das vielfältige Angebot durch eine App, welche während des Prüfungszeitraumes Mitte 2025 eingeführt wurde. Sie ermöglicht den Mitarbeitenden der Stadt Gronau (Westf.) die Inanspruchnahme bestimmter Vergünstigungen (Fitnessstudio, Bäckerei etc.) im Stadtgebiet. Da mit ihrem Einsatz Kosten verbunden sind, ist die Nutzung zunächst für zwei Jahre mit der Option der Verlängerung vorgesehen. Die Einführung der App war im Schwerpunkt für die Beschäftigten der Stadtverwaltung gedacht, wird jedoch auch zur Förderung des Ehrenamtes in Gronau (Westf.) genutzt. Für Tarifbeschäftigte leistet die Stadt eine zusätzliche Zahlung an die Zusatzversorgungskasse für die spätere Absicherung im Ruhestand.

Die im Arbeitsschutzgesetz geregelten Grundsätze dienen dazu, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen und Unfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden. Die Stadt Gronau (Westf.) erfüllt hier die gesetzlichen Vorgaben.

Um Fachkräfte zu erhalten, sollte die Personalverwaltung auch den Krankenstand im Blick behalten. Krankentage können für einen Arbeitgeber ein wichtiger Indikator sein. Eine Analyse sollte daher auch in den Städten vorgenommen werden. Die Auswirkungen von Krankheitsausfällen, zum Beispiel durch sich jeweils im Einzelfall daraus ergebende Arbeitsverdichtungen beziehungsweise Mehrbelastung anderer Mitarbeitender, sollte in diese Auswertung einbezogen werden. Im Rahmen der Erstellung einer Dokumentation der Krankentage ist es sinnvoll, Langzeiterkrankungen zu berücksichtigen. Diese beeinflussen die Statistik. Darüber hinaus sollte ein Mehrjahres-Trend betrachtet werden. Hiermit kann dann eine Ursachenforschung betrieben werden. Individuelle Langzeiterkrankungen können sehr belastend für den Personalkörper sein. Eine gut geführte Krankenstatistik kann hier als Informations-Instrument die Steuerung unterstützen.

Die Analyse von Krankentagen liegt bei der Stadt Gronau (Westf.) in der Zuständigkeit des Teams für Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Dieses nutzt hierzu u. a. auch die Statistiken der Krankenkassen. Eine Auswertung ist zudem jederzeit über das Zeiterfassungsprogramm möglich. Die Stadt Gronau (Westf.) plant, die erstmals in 2024 erstellte Krankenstatistik mehrjährig fortzuschreiben. Dies ermöglicht der Stadt künftig, rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen und den gesamten Personalbestand vor Überlastung zu schützen.

Planbare Personalfreistellungen bereitet die Stadt Gronau (Westf.) bestmöglich vor. Im Idealfall wird die Vakanz zeitnah oder bereits vor dem eigentlichen Freiwerden der Stelle mit eigenem Personal besetzt. Dies sichert nicht nur die Einarbeitung und Weitergabe von Wissen, sondern eröffnet den Mitarbeitenden auch Aufstiegsperspektiven.

Der Offboarding-Prozess ist derzeit über eine Checkliste zu Personalveränderungen nachvollziehbar. Im Nachgang zur Umsetzung der Maßnahmen aus dem Recruiting-Konzept soll nach Angaben der Stadt Gronau (Westf.) auch dieser Prozess noch detaillierter verschriftlicht werden. Für die Löschung von IT-Berechtigungen sowie zur Rückgabe von Ausstattung und sonstigem Verwaltungseigentum sind ebenfalls Checklisten vorhanden. Hiermit hat die Stadt eine solide Basis geschaffen, um nicht nur eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen, sondern

auch die Kontrolle zu erleichtern, z. B. im Zusammenhang mit der Rückgabe von Verwaltungseigentum.

Die Stadt Gronau (Westf.) beschäftigt sich derzeit mit dem Aufbau eines konkreten Leitbildes für die Verwaltung, welches Prinzipien für den Arbeitsalltag enthalten soll. Die Verschriftlichung des Leitbildes geschieht im Zusammenhang mit der Erstellung einer sog. Arbeitgebermarke. Diese befand sich zum Zeitpunkt der Prüfung noch in einem laufenden Prozess.

4.4.2 Organisation

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

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

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

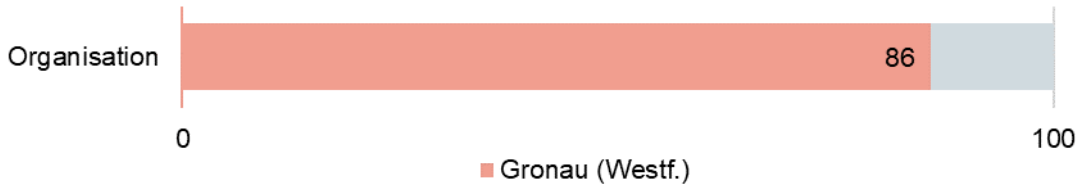
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

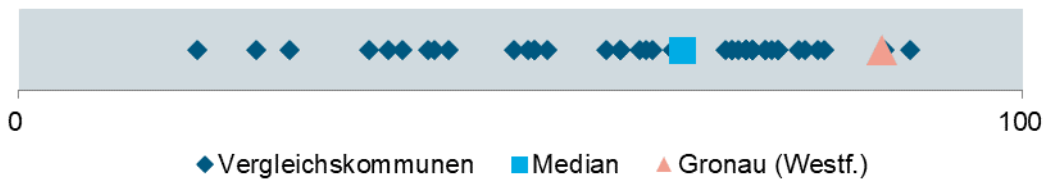
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

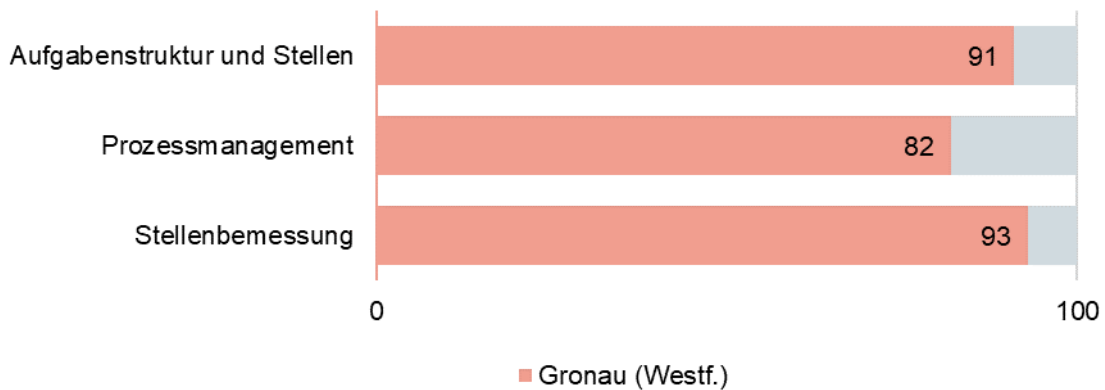


In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 66 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 Gronau (Westf.) ist in den Bereichen Aufgabenstruktur und Stellen bereits gut aufgestellt und erfüllt weitgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 91 Prozent nahe am Maximum der Vergleichsstädte ein.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat alle zu erledigenden Aufgaben über ihren detaillierten Produkthaushalt erfasst und teilweise auch bereits in ihrer Bearbeitung priorisiert. Über diese Produktstruktur setzt die Stadt auch Leistungsziele und Vorgaben zur Dienstleistungsqualität fest. Eine Aufgabenkritik führt Gronau (Westf.) regelmäßig mit Aufstellung des Haushaltes aber auch anlassabhängig z. B. beim Ausscheiden von Mitarbeitenden durch. Im Einzelfall schließt sich neben der kritischen Betrachtung der Aufgabe auch die Stellenbewertung an. Je nach Sachlage betrachtet die Stadt Gronau (Westf.) bei entstehenden Vakanzen die gesamte Organisationseinheit und veranlasst z. B. Aufgabenverlagerungen. Ein zentrales Wissensmanagement im Zusammenhang mit freiwerdenden Stellen ist bisher noch nicht etabliert, nach Angaben der Stadt Gronau (Westf.) jedoch geplant. Es ist wichtig, dass die Stadt diesen Weg weiterverfolgt, damit sie vorhandenes Wissen ausscheidender Mitarbeitender nicht nur sichern, sondern auch weitergeben kann. Auf die Empfehlung zum Wissensmanagement in Kapitel 4.4.1.2 „Onboarding und Qualifizierung“ wird an dieser Stelle verwiesen.

Für alle Stellen hält die Stadt Gronau (Westf.) Stellenbeschreibungen vor, welche sie regelmäßig aktualisiert. Hieraus ergeben sich auch die konkreten Anforderungsprofile für die Stellen. Auf Basis der Stellenbeschreibungen nimmt die Stadt die Stellenbewertungen vor und prüft diese regelmäßig auf Aktualität. Gründe für die Überprüfung der Stellenbewertungen sind z. B. organisatorische Untersuchungen oder Anträge auf Bewertungsprüfung durch die Mitarbeitenden. Die Bewertung an sich folgt einem strukturierten Verfahren. Nach Vorbewertung im Sachgebiet Organisation und Digitalisierung erfolgt eine Erörterung in der Stellenbewertungskommission. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse legt der Bürgermeister dann die Stellenwertigkeit fest.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits gute Strukturen im Prozessmanagement etabliert. Es sind nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.

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 (BPMN³⁸ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent oberhalb des dritten Viertelwertes ein.

Das Prozessmanagement hat die Stadt Gronau (Westf.) zentral organisiert und hält hierfür Personalressourcen im Organisationsbereich vor. Die erforderlichen Stellenanteile hat sie nicht explizit bemessen, sondern nach einem Austausch mit anderen Städten geschätzt. Nach Angabe der Stadt Gronau (Westf.) hat sich dieser Wert jedoch als valide erwiesen. Als vorrangiges Motiv des Prozessmanagements gibt die Stadt Gronau (Westf.) die Digitalisierung bzw. das Thema E-Government an. Verwaltungsweite Ziele für die Aufnahme von Prozessen hat die Stadt noch nicht beschrieben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen beschreiben. Dabei sollte sie als weitere Motive der Prozessgestaltung die Effizienz und Wirtschaftlichkeit ihrer Verwaltungsprozesse in den Blick nehmen.

Zur Modellierung ihrer Verwaltungsprozesse setzt die Stadt Gronau (Westf.) eine Fachsoftware ein. Diese gibt auch die Rahmenbedingungen für die Erfassung der Prozesse vor. Grundlage für die Ermittlung der Prozesse bilden die flächendeckend vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibungen, in welchen neben den wahrzunehmenden Aufgaben auch die damit verbundenen Prozesse dokumentiert werden. Alle modellierten Prozesse werden zentral in der Fachanwendung dokumentiert. Die Fachbereiche haben über eine Plattform grundsätzlich Einblick in ihre Prozesse. Ein vollumfänglicher Zugriff auf die Plattform steht den Fachbereichen aufgrund der Zentralisierung der Aufgabe im Organisationsbereich nicht zur Verfügung. Je nach Art des Prozesses und der Zielsetzung ist die IT-Abteilung in die Prozessgestaltung involviert. Bei Digitalisierungsmaßnahmen oder der Anbindung von Fachanwendungen ist die IT grundsätzlich Teil des Projektteams. Im Rahmen ihrer Mitgliedschaft in einer kommunalen Anwendergemeinschaft kann die Stadt Gronau (Westf.) sowohl auf interkommunale Prozessbibliotheken zurückgreifen als auch eigene Prozessdokumentationen teilen. Diese Möglichkeiten nutzt sie auch.

Die Effizienz ihrer Prozesse misst die Stadt Gronau (Westf.) noch nicht regelmäßig. Gleiches gilt auch für die gezielte Identifikation von Medienbrüchen. Im Laufe der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Gronau (Westf.) neben einer verantwortlichen Person für die digitalen Prozesse auch eine Stelle für die weiteren, organisatorischen Prozesse etabliert. An dieser Stelle befindet sich derzeit auch ein Prozess-Controlling im Aufbau.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie geplant - ein Prozesscontrolling, z. B. auf Basis von Kennzahlen etablieren. Sie sollte in ihren Prozessanalysen gezielt nach Medienbrüchen suchen, um den Digitalisierungsfortschritt noch weiter voranzutreiben.

³⁸ Business Process Model and Notation

4.4.2.3 Stellenbemessung

- Die Stadt Gronau (Westf.) ist auf dem Gebiet der Stellenbemessung bereits sehr gut organisiert.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 93 Prozent am Maximum der Vergleichsstädte ein.

Die Stadt Gronau (Westf.) überprüft sowohl anlassbezogen, als auch regelmäßig (z. B. in jedem Stellenplanverfahren, Schulsekretariate), ob sie ihre Aufgaben mit dem vorhandenen Personal effektiv erfüllen kann. Dies geschieht u. A. im Rahmen laufender Organisationsuntersuchungen, bei Hinweis durch die Fachdienstleitungen oder bei Stellenneuschaffungen. Außerdem wertet sie bedarfsweise Fallzahlen und Daten aus, welche Einfluss auf die personelle Ausstattung haben. Zukünftige Anforderungen, wie die Einwohnenden-Entwicklung, Gesetzesänderungen etc., hat sie dabei im Blick. Durchgeführte Stellenbemessungen dokumentiert die Stadt je nach Umfang entweder in Word (Organisationsuntersuchungen) oder in einem Excel-Dokument, so dass Anpassungen schnell und fehlerfrei möglich sind. Je nach Aufgabeninhalt bezieht die Stadt Gronau (Westf.) ihre Mitarbeitenden in die Bedarfsermittlung ein. Ziele und Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Stellenbemessung sind vorhanden und werden innerhalb von Organisationsgutachten auch verschriftlicht.

4.4.3 Informationstechnik

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

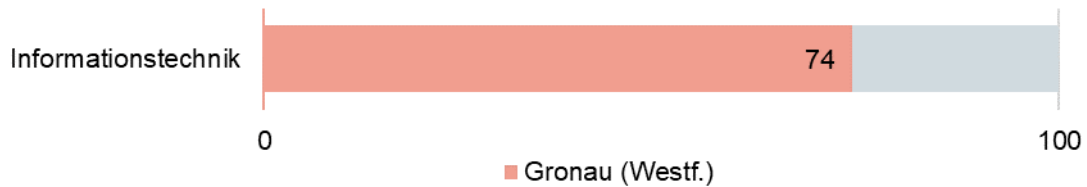
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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.

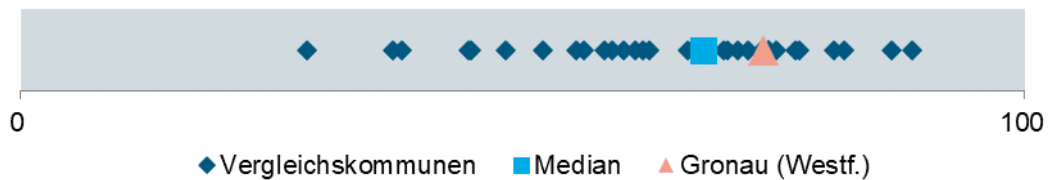
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

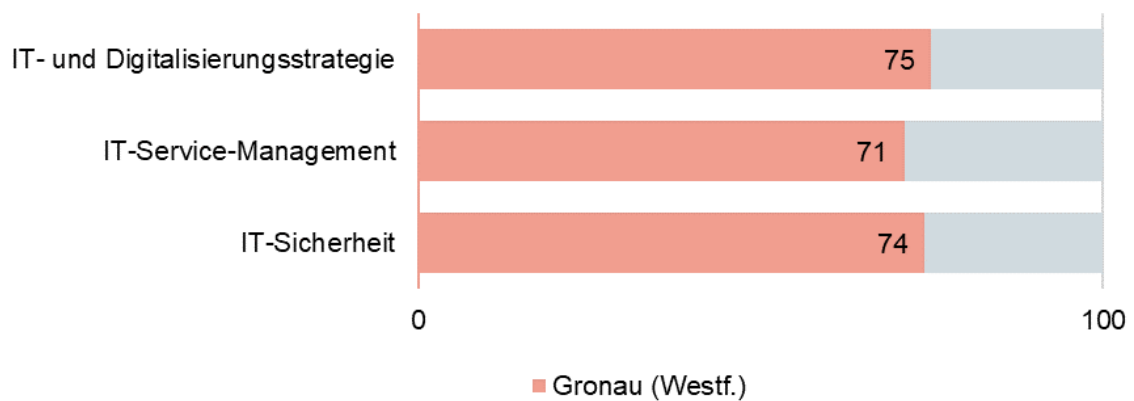


In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits wichtige strategische Aspekte in Bezug auf die IT und die Digitalisierung geregelt. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 75 Prozent zwischen dem Median und dem 3. Viertelwert ein.

Eine formale IT- und Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Gronau (Westf.) mit Hilfe ihres externen Dienstleisters bereits verschriftlicht und im März 2022 vom Rat beschließen lassen. Sie befand sich zum Zeitpunkt der Prüfung im Prozess der Fortschreibung. Folglich ist das Dokument sehr aktuell. Weitere strategische Aspekte sind darüber hinaus in verschiedenen Schriftstücken und Beschlussvorlagen geregelt. Strategische Aspekte im Hinblick auf Ausstattungs- und Entwicklungsziele hat die Stadt Gronau (Westf.) noch nicht detailliert verschriftlicht. Dennoch gilt eine grundsätzliche Vorgabe des Fachdienstes 115 „IT-Service“, mit wirtschaftlichem Ressourceneinsatz eine flächendeckend gute IT-Ausstattung zu gewährleisten. In zeitlicher Hinsicht konkretisiert die Stadt Gronau (Westf.) ihre Ausstattungsziele über den Haushaltsplan. Ihre IT-Sach-, Personal- und Ausstattungskosten kann die Stadt jederzeit und ohne größeren Rechercheaufwand auswerten. Verbindliche Vereinbarungen zum Betriebsmodell sowie zur IT-Governance-Struktur sind vorhanden. Die Regelungen mit dem externen Dienstleister sind flexibel und orientieren sich am tatsächlichen Bedarf der Stadt. Es besteht keinerlei Abnahmepflicht von IT-Leistungen und die Abrechnungen sind transparent.

Die notwendigen Kompetenzen für Stellen in der IT sind in Gronau (Westf.) über die Stellenbeschreibungen definiert. Zudem steht ein Fortbildungsbudget für die Mitarbeitenden des IT-Bereiches zur Verfügung, welches regelmäßig genutzt wird.

Auch im Hinblick auf ihr IT-Controlling ist die Stadt Gronau (Westf.) solide aufgestellt. Sie hat Mess- und Kennzahlen definiert, mit welchen ein möglichst wirtschaftlicher und langer Einsatz

der IT-Komponenten sichergestellt wird. Eingeschränkt wird dieses Vorgehen durch die Maßgabe, dass die IT-Sicherheit nicht gefährdet wird. Zudem finden jährlich Gespräche zwischen der IT-Steuerung und dem Verwaltungsvorstand statt. Hier könnte die Stadt Gronau (Westf.) ggf. überdenken, das Gesprächsintervall zu verkürzen und einen quartalsweisen Rhythmus wählen. Die zentrale Verantwortung für die digitale Transformation der Stadt Gronau (Westf.) obliegt neben dem Bürgermeister dem Digitalisierungsbeauftragten (CDO).

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) ist in der Stadt Gronau (Westf.) noch nicht allzu präsent. Verwaltungsweite Regelungen, z. B. in Form einer Dienstanweisung, zum Einsatz von und Umgang mit KI existieren noch nicht, sind aber für 2026 geplant. Folglich hat Gronau (Westf.) auch noch keine bzw. nur geringe Risikoabwägungen in Bezug auf Ethik oder Datenschutzaspekte vorgenommen. Derzeit ist KI lediglich zu Testzwecken im Einsatz, z. B. für die Erstellung von Sitzungsprotokollen. Die Stadt Gronau (Westf.) ist jedoch im Austausch mit ihrem externen Dienstleister und ermittelt gerade ihre Möglichkeiten. Sie sieht sich nach eigener Einschätzung hier zunächst noch in der Rolle der Beobachtenden, insbesondere auch im Hinblick auf rechtliche Parameter. Grundsätzlich schließt die Stadt Gronau (Westf.) die Nutzung von KI für sich aber nicht aus und erwartet hierdurch einen Mehrwert für die gesamte Verwaltung. Sie ist deshalb im Verlauf der überörtlichen Prüfung dem Kompetenzzentrum ihres externen Dienstleisters beigetreten. Da die Überlegungen zum Umgang mit KI noch ganz am Anfang stehen, ist bislang auch noch keine Information von Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern erfolgt. Als Kommunikationsmedien sind aber das Intranet und die städtische Homepage angedacht. Zudem steht neben dem Chief-Digital-Officer (CDO) auch der externe Datenschutzbeauftragte als allgemeine Ansprechperson zur Verfügung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich einen Überblick über mögliche und sinnvolle Einsatzfelder für künstliche Intelligenz (KI) verschaffen. Sie sollte verbindliche Regelungen zu ihrem Einsatz definieren und diese den Mitarbeitenden zugänglich machen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**

Für ihr Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement hat die Stadt Gronau (Westf.) bereits gute Strukturen etabliert. Beim Projektmanagement hingegen hat sie noch Potenzial.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 71 Prozent am Median ein.

Das solide Ergebnis der Stadt Gronau (Westf.) ist von den guten Strukturen im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement geprägt. Den Bereich des Projektmanagements sollte die Stadt Gronau (Westf.) besser in den Blick nehmen. Hier fehlt es noch an grundsätzlichen Rahmenbedingungen.

Projektstrukturen haben wir dezentral und unterschiedlich ausgeprägt vorgefunden. Eine Fachsoftware ist vorhanden. Weitere Projektmanagement-Tools sind in Abstimmung mit dem externen Dienstleister in der Testphase. Entsprechende Schulungen hat die Stadt Gronau (Westf.) ihren Mitarbeitenden angeboten. Dennoch existiert kein verwaltungsweites, einheitliches und strukturiertes Projektmanagement in Gronau (Westf.). Es fehlt an Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden. Die Fachdienste arbeiten hier sehr individuell. Folglich ist die Arbeit innerhalb von Projekten stark von den handelnden Personen bestimmt und wird in den einzelnen Fachdiensten durchaus unterschiedlich gehandhabt. Gleiches gilt für das Projektcontrolling. Es gibt keine zentralen Vorgaben zu Qualitätsstandards, Zeit, Ressourcen etc. Ein Prozess für die Überwachung des Projektfortschritts ist nicht definiert. Ein solcher Controlling Prozess umfasst z. B. regelmäßige Überprüfungen, Berichterstattung und Anpassungen des Projektplans bei Bedarf.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollte die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Fachdienste forcieren. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.

Ihr Anforderungsmanagement hat die Stadt Gronau (Westf.) pragmatisch organisiert. Grundsätzliche Planungen finden aufgrund von jährlichen Gesprächen zwischen der IT-Abteilung und dem Verwaltungsvorstand statt. Der Prozess zur Meldung und Bewertung alltäglicher IT-Anforderungen ist verbindlich geregelt. Es ist ein Ticketsystem vorhanden, welches auch zur Meldung und Dokumentation von Bedarfen genutzt wird. Die Nutzung ist für alle Mitarbeitenden vorgegeben.

Zudem führt der Fachdienst IT-Service eine Liste für die Budgetanmeldungen zur Haushaltsberatung. Diese enthält teilweise auch IT-Anforderungen. Im Bereich dieser Planungsebene werden erfasste Anforderungen seitens der IT-Abteilung zentral bewertet. Verbindliche Kriterien für die Bewertung und auch Priorisierung von alltäglichen Anforderungen hat die Stadt Gronau (Westf.) noch nicht verschriftlicht.

Um sich möglichst wirtschaftlich und ressourcenschonend im Bereich der IT-Anforderungen aufzustellen, sollte eine Stadtverwaltung auch ihre alltäglichen Anforderungen im Blick halten. Neben einer besseren Übersicht über die Bedarfe der Mitarbeitenden und der Sicherung einer einheitlichen Qualität, kann die IT-Abteilung auch steuernd tätig werden, sofern sie eine solide Dokumentation vorhält.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für ihre alltäglichen IT-Anforderungen verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung verschriftlichen. Hiermit entsteht eine solide Basis, welche personelle und finanzielle Ressourcen schonen kann. Zudem sichert sie so eine gleichbleibende Qualität.

Das Lizenzmanagement der Stadt Gronau (Westf.) ist bereits heute gut organisiert. Um die verwaltungswelt bezogenen und eingesetzten Lizenzen auszuwerten, arbeitet die IT-Abteilung mit einer softwaregestützten Liste. Hierüber erfolgt eine schnelle Recherche. Informationen zu nicht mehr benötigten oder ungenutzten Lizenzen werden pragmatisch zwischen IT-Abteilung und dem Fachdienst Personal ausgetauscht. Dieses Verfahren ist bisher nicht formalisiert, die gelebte Struktur aber funktional und etabliert. Die Stadt Gronau (Westf.) sollte in Erwägung ziehen, diese gute Struktur mit Hilfe einer Checkliste zu sichern. Vor einem Neukauf oder einer Wartungsverlängerung prüft Gronau (Westf.) zudem immer, ob die Anzahl der vorhandenen Lizenzen noch bedarfsgerecht ist. Ein jährlicher Abgleich zwischen gekauften und tatsächlich installierten Lizenzen rundet die Bedarfsermittlung ab. Alle erforderlichen Vertragsunterlagen sowie Informationen zu den Lizenzmodellen hält die Stadt Gronau (Westf.) an zentraler Stelle vor.

Zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen hat die Stadt Gronau (Westf.) die Nutzung eines Ticketsystems verbindlich vorgegeben. Auf dieser Basis dokumentiert sie nicht nur alle Störungen und Supportanfragen, sondern kann sie auch direkt für die Abarbeitung priorisieren. Vereinbarungen über Inhalt, Qualität und Geschwindigkeit der Störungsbeseitigung sind in Gronau (Westf.) sowohl intern, als auch mit dem externen Dienstleister definiert. Im Hardwarebereich sind für besonders wichtige Systeme redundante Geräte vorhanden oder eine Hardwarewiederherstellung vertraglich festgeschrieben. Eine Auswertung der IT-Störfälle nimmt Gronau (Westf.) vor. Grundsätzlich sind die Auswertung und Klassifizierung von IT-Störfällen wichtige Grundlage für das rechtzeitige und zielgerichtete Ergreifen von Maßnahmen. Die Stadt Gronau (Westf.) ist auch hier bereits gut organisiert.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Im Bereich des operativen Schutzes der Systeme erreicht die Stadt Gronau (Westf.) bereits einen hohen Sicherheitsstandard. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen im Notfallmanagement und in der Dokumentation.

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 Gronau (Westf.)** ordnet sich im Vergleich mit 74 Prozent am 3. Viertelwert ein.

Die Stadt Gronau (Westf.) betreibt eine eigene IT-Infrastruktur. Zur Absicherung dieser Infrastruktur hat sie zahlreiche Maßnahmen des IT-Grundschutzes umgesetzt, sodass sie im operativen Schutz der Systeme insgesamt einen sehr hohen Sicherheitsstandard erreicht. Optimierungspotenziale bestehen noch im Bereich des Notfallmanagements; diese wurden im Rahmen der Prüfung mit den zuständigen Verantwortlichen erörtert. Darüber hinaus zeigen sich weitere

Verbesserungsmöglichkeiten bei der systematischen Dokumentation der umgesetzten Sicherheitsprozesse. Insgesamt ist der erreichte Sicherheitsstandard vor dem Hintergrund der hohen Abhängigkeit der Verwaltungsprozesse von funktionsfähigen IT-Systemen als angemessen und sachgerecht zu bewerten. Ergänzend wurde auf eine mögliche Schwachstelle im Bereich des vorbeugenden Brandschutzes im Rechenzentrum hingewiesen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die vorhandenen Potenziale kurzfristig umsetzen und in diesem Zusammenhang bestehende Dokumentationslücken schließen.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Detailliertere Hinweise hat die gpaNRW daher dokumentiert und mit der Verwaltung der Stadt Gronau (Westf.) im Prüfungsverlauf kommuniziert.

4.5 Personalressourcen

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

- Die Stadt Gronau (Westf.) muss mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation innerhalb der nächsten zehn Jahre rechnen. Sie hat jedoch bereits geeignete Maßnahmen ergriffen, um den Auswirkungen dieser entgegenzuwirken.

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

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

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

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Gronau (Westf.)** 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.

Personalquoten 2024

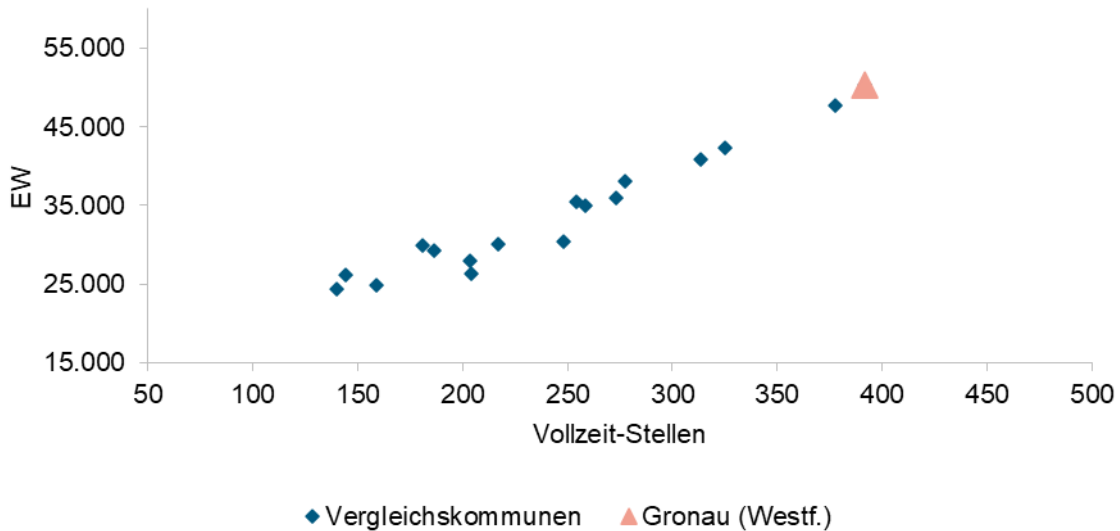
Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	11,14	5,59	8,28	9,51	10,89	21,65	45
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,66	5,08	6,62	7,63	8,15	17,21	45

Die Personalquoten eignen sich für eine erste Einschätzung der Personalausstattung im Zeitverlauf und im Vergleich zu anderen Kommunen. Aufgrund der Aggregationsebene kann aus ihr kein konkreter Personalbedarf bzw. –überhang abgeleitet werden. Hierfür sind konkrete Personalbedarfsbestimmungen erforderlich. Die Personalquote wird beeinflusst durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen sowie die Trägerschaft bzw. Kooperation von Leistungen.

Die vergleichsweise hohe Personalquote 1 der Stadt Gronau (Westf.) ist vorrangig beeinflusst vom Personal des Bauhofes, des Jugendamtes und der Bücherei sowie den eigenen Kitas. Zudem hält Gronau (Westf.) im Vollstreckungsaußendienst vergleichsweise viel Personal vor. Auf die Ausführungen hierzu im Teilbericht 2 Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird insofern verwiesen. Das pädagogische Personal der Kindertageseinrichtungen wird in allen Städten für die Personalquote 2 bereinigt. Details zur Berechnung der Personalquoten finden sich in der Anlage 4.7 Berechnungsschritte Personalquoten.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht mit der Gegenüberstellung der Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2 und der Einwohnendenzahl der Kommune zum einen die Tendenz, dass einwohnerstärkere Kommunen mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen und zum anderen, dass es auch bei vergleichbarer Einwohnendenzahl durchaus eine hohe Streubreite im Einsatz von eigenem Personal zur Aufgabenerledigung gibt.

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Verglichen mit den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 4.7 Berechnungsschritte Personalquoten) ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2024 folgende Veränderungen bzw. Erhöhungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 – Stadt Gronau (Westf.)

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerzahl Ist gpaNRW	5,47
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	15,10
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	24,80

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Erhöhungen bei den Personalquoten bewegen sich bei der Personalquote 1 in einem vergleichsweise niedrigen, bei der Personalquote 2 in einem vergleichsweise höheren Rahmen. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Städten bis 60.000 Einwohnenden liegt der Anstieg bei rund 20 Prozent in den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2018/2019. Generell ist ein Anstieg unter anderem z. B. aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen somit durchaus der Regelfall.

Im Falle der Stadt Gronau (Westf.) resultieren die Stellenmehrungen z. B. aus dem Zuwachs im Bereich des Brandschutzes und Rettungsdienstes aufgrund der Fortschreibung des Brandschutzbedarfsplanes. Darüber hinaus sind Stellenmehrungen in den Aufgabenbereichen Kitas, Kinder- und Jugendarbeit sowie Allgemeine Familien- und Erziehungshilfen sowie ambulante und teilstationäre Erziehungshilfen aufgrund geänderter Rechtsansprüche und gestiegener Anforderungen zu verzeichnen. Im Bereich des Gebäudemanagements war eine Ausweitung der Hausmeister zur Gebäudebetreuung im Zuge der Aufnahme von Geflüchteten erforderlich. Die

Änderung der Anspruchsberechtigten im Bereich Wohngeld bedingte auch in diesem Bereich einen Anstieg von Personal. Die Stellenzuwächse in den Fachbereichen wirken sich letztlich auch auf die sog. Querschnittsbereiche aus und führten nach Angaben der Stadt Gronau (Westf.) zudem zu einem erhöhten Stellenbedarf im Bereich Personal. Außerdem hat eine Verstärkung des Personalmanagements zur Optimierung der Mitarbeitenden Akquise stattgefunden. Der Fachdienst IT hat zum Auf- und Ausbau der Schul-IT mehr Personal erhalten.

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

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

Aufgabe	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	63,62	0,00	30,93	53,88	64,19	110,15	44
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	53,18	44
Musikschulen	9,74	0,00	0,00	4,83	9,52	34,33	44
Büchereien	8,60	0,00	2,56	3,92	5,68	10,40	44
Unterhaltsvorschussleistungen	3,52	0,00	0,96	2,00	3,00	7,45	44
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	66,83	0,00	7,10	17,55	24,49	66,83	44
Sportstätten und Bäder	0,00	0,00	2,97	8,94	15,64	66,04	44

Die Tätigkeiten des Bauhofes erledigt die Stadt Gronau (Westf.) ausschließlich mit eigenem Personal.

Für die Betreuung im offenen Ganztags an den Gronauer Schulen greift die Stadt in Gänze auf externe Träger zurück.

Für ihre Musikschule setzt die Stadt Gronau (Westf.) deutlich mehr Personal ein als die meisten Vergleichsstädte. Die städtische Musikschule Gronau feierte im Sommer 2025 ihr 60-jähriges Bestehen mit einem großen Jubiläumskonzert. Mit Ausnahme einiger Honorarkräfte betreibt die Stadt Gronau (Westf.) ihre Musikschule an mehreren Unterrichtsorten mit eigenem Personal. Neben klassischem Instrumentalunterricht bietet die Schule eine Vielzahl weiterer Angebote wie musikalische Früherziehung oder die „Rock & Pop Akademie“. Diese gibt es seit dem Schuljahr 2023/2024 an der Musikschule in Zusammenarbeit mit dem Rock'nPop Museum. Junge Menschen können im Rahmen der Akademie an vier verschiedenen Kursen (Songwriting, Bands, Licht- und Soundtechnik und Producing) teilnehmen. Am Ende des Schuljahres treten alle Kurse zusammen in der Turbine des Rock'nPop Museums auf. Die Stadt Gronau (Westf.), welche Heimat des bekannten Musikers Udo Lindenberg ist, bezeichnet sich selbst als „Musikstadt im Grünen“ und macht mit diesen besonderen musikalischen Angeboten ihrem Namen alle Ehre.

Zu den zentralen Einrichtungen der Stadt Gronau (Westf.) gehören auch die Stadtbücherei Gronau und ihre Zweigstelle, die „Bücherei Epe“, im gleichnamigen Ortsteil. Beide Büchereien verfügen über nahezu 80.000 Medieneinheiten. Zusätzlich zum klassischen Buch können auch tausende Musik- und Kinder-CDs, DVDs sowie weitere besondere Medien (z. B. Hörspielfiguren, Lernstifte) ausgeliehen werden. Ein vielfältiges Veranstaltungsangebot sowie ein wachsender Bestand an digitalen Medien runden das Angebot ab. Die Bibliotheken sind für alle Bürgerinnen und Bürger frei zugänglich. PC-Arbeits- und Internetplätze stehen zur öffentlichen Nutzung bereit. Das Angebot der Büchereien stellt die Stadt Gronau (Westf.) ebenfalls mit eigenem Personaleinsatz sicher. Auch hier liegt der Personaleinsatz der Stadt Gronau (Westf.) interkommunal auf hohem Niveau.

Den Maximalwert aller Vergleichsstädte bildet die Stadt Gronau (Westf.) bei den sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien ab. Dazu gehört unter anderem das Jugendzentrum Luise. Hier finden neben einem offenen Treff auch Übermittagsbetreuung, Hausaufgabenhilfe und besondere Events wie z. B. Karnevalspartys und Ferienaktionen statt. Auch in diesem Aufgabenfeld setzt die Stadt Gronau (Westf.) auf eigenes Personal. Unterstützt wird sie von freien Trägern.

Den Betrieb ihrer Sporthallen und Bäder hat die Stadt Gronau (Westf.) zu großen Teilen ausgelagert. Während sie Aufgaben in den Sporthallen noch zum Teil in städtischer Regie wahrnimmt, werden die Bäder vollständig von einer städtischen GmbH bewirtschaftet. Weitere Aufgaben der Sportstätten übernehmen die nutzenden Sportvereine.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Das Potential der IKZ hat die Stadt Gronau (Westf.) bereits für sich erkannt und prüft es auch fortlaufend. Vorrangige Ziele hierbei sind, Aufgaben wirtschaftlicher zu erfüllen und eine Verbesserung des Bürgerservices zu erreichen. Potenzial sieht die Stadt Gronau (Westf.) auch darin, gemeinsam Fachwissen aufzubauen, sich fachlich auszutauschen und hierdurch auch inhaltlich voranzukommen und den Service zu verbessern. Darüber hinaus gibt es in Gronau (Westf.) IKZ-Projekte, die gezielt der Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes oder der "Risikostreuung" dienen. Beispielhaft ist hier die Implementierung eines Business Continuity Management (BCM) zu nennen. In geeigneten IKZ-Projekten (Prozessmanagement und Formularwesen) erfolgt auch eine Aufgabenverteilung auf alle Teilnehmenden mit einer anschließenden gemeinsamen Ergebnissenutzung.

Beispiele für erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit findet man in Gronau (Westf.) unter anderem in den Themenfeldern IT-Sicherheit, Prozessmanagement, Digitalisierung und E-Government. Außerdem ist die Stadt Gronau (Westf.) Teil der Leader-Region Kulturlandschaft Westmünsterland. Im Rahmen von interkommunalen Arbeitskreisen vernetzt sich die Stadt in den Themenbereichen Meldewesen, Zulassungsservice und Asyl. Außerdem nimmt sie am interkommunalen Führungskräfte-Training teil. Weitere IKZ-Projekte sind zum Beispiel für die Digitalisierung sowie rund um das Thema künstliche Intelligenz geplant. Die IKZ findet vorrangig auf Kreisebenen, mit anderen Städten sowie im Rahmen einer Anwendergemeinschaft zur Datenverarbeitung statt.

Die Stadt Gronau (Westf.) bewertet die interkommunale Zusammenarbeit grundsätzlich positiv und benennt als Erfolgsfaktoren neben einer gegenseitigen Vertrauensbasis vergleichbare Rahmenbedingungen sowie die gleiche Zielsetzung.

Auch die Möglichkeit, Leistungen von Externen erledigen zu lassen, hat die Stadt Gronau (Westf.) im Blick und nutzt dies, indem sie z. B. externe Expertise für Ausschreibungsverfahren oder im Rahmen von Stellenbewertungen in Anspruch nimmt.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu Quereinsteigenden gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Gronau (Westf.) nutzt diese Möglichkeit bereits. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann. Für eine statistische Auswertung zu den Quereinsteigenden hat die Stadt Gronau (Westf.) bisher kein Erfordernis gesehen.

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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	86,79	76,26	89,78	92,18	95,58	99,79	40

Die Stadt Gronau (Westf.) hat im Berichtsjahr 2024 635,58 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2024 554,64 Vollzeit-Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 86,79 Prozent. Die Positionierung der Stadt Gronau (Westf.) im interkommunalen Vergleich am ersten Viertelwert beruht insbesondere auf der Tatsache, dass alle Beamtenstellen im Stellenplan in Vollzeit geführt werden, auch wenn diese mit geringeren Stundenanteilen besetzt sind. Die Stadt begründet dies mit dem vorhandenen Rechtsanspruch auf eine jederzeitige Rückkehr in Vollzeit. Dies relativiert die berechnete Stellenbesetzungsquote.

Im Fazit gelingt es daher der Stadt Gronau (Westf.) trotz der aktuellen Herausforderungen auf dem Stellenmarkt, ihre freien Stellen zu besetzen.

Um zukünftige Bedarfe besser ermitteln und entsprechend agieren zu können, spielt neben der tatsächlichen Stellenbesetzung auch die Altersstruktur des Personals eine wesentliche Rolle.

4.5.3 Altersstruktur

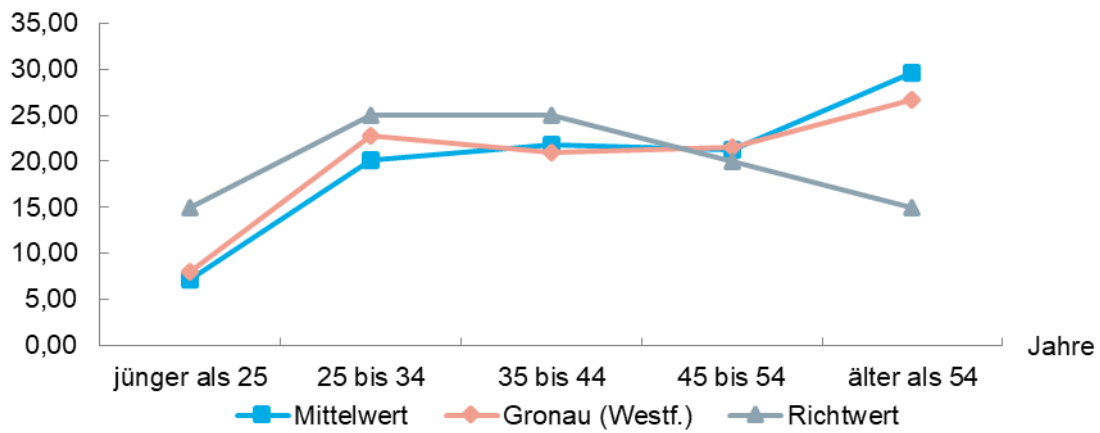
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	43,47	41,19	44,64	45,30	45,92	48,00	45

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

Altersstruktur 2024



Zum Stichtag 30. Juni 2024 waren bei der Stadt Gronau (Westf.) insgesamt 602,00 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 43 Jahren und stellt sich damit im interkommunalen Vergleich eher niedrig dar. Mehr als ein Viertel der zum Stichtag Beschäftigten wird jedoch innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden ist älter als 45 Jahre.

Ihre Altersfluktuation wertet die Stadt Gronau (Westf.) mittelfristig aus. Sie schreibt dieses Dokument regelmäßig fort und visualisiert die Ergebnisse über ein Ampelsystem im Stellenplan. Detailliertere Informationen zur Fluktuationsplanung finden sich im Kapitel 4.4.1.1 „Rekrutierung und Einstellungsverfahren“.

Bei den Mitarbeitenden in der Altersspanne 25 bis 34 Jahre sowie 45 bis 54 Jahre kommt die Stadt Gronau (Westf.) dem empfohlenen Richtwert des Fraunhofer Institutes bereits nah. Mit aktuell rund 26 Auszubildenden stehen der Stadt auch junge Nachwuchskräfte zur Verfügung.

Das Personal der Stadt Gronau (Westf.) ist nicht nur nach außen tätig, sondern erfüllt auch innere Verwaltungsaufgaben, die wir als Querschnittsaufgaben bezeichnen. Welche Aufgaben wir darunter fassen und in welcher Höhe diese Anteile Einfluss nehmen, zeigen wir nachfolgend auf.

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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,50	0,17	0,42	0,51	0,56	0,72	47

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	47
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	47

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

Der Personaleinsatz in den Querschnittsbereichen der Stadt Gronau (Westf.) stellt sich in allen Bereichen unauffällig, d. h. am Median der Vergleichsstädte dar. Die Stadt Gronau (Westf.) nimmt umfangreiche IT-Dienstleistungen mit eigenem Personal wahr und betreibt ihre städtische IT-Struktur weitestgehend autark. Hierzu gehört auch die Bereitstellung eines großen Teiles der eingesetzten Fachverfahren. Externe Unterstützung erfolgt nur im Bereich dreier Fachanwendungen durch einen externen Dienstleister. Ihr Rechenzentrum betreibt die Stadt seit 2019 über ihre Stadtwerke.

Eine Betrachtung der absoluten-Stellenanteile der IT zeigt jedoch einen Vergleichswert nahe am Maximum. Gründe hierfür dürften neben der autarken Wahrnehmung der IT-Aufgaben

umfangreichen Leistungen für die Schulen im Rahmen der Schulträgerschaft der Stadt Gronau (Westf.) sein. Hierzu sind in der IT rund sieben Stellen verortet.

Weitere Erkenntnisse zum leistungsbezogenen Personaleinsatz im Bereich Finanzen befinden sich im Teilbericht 2 Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

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.

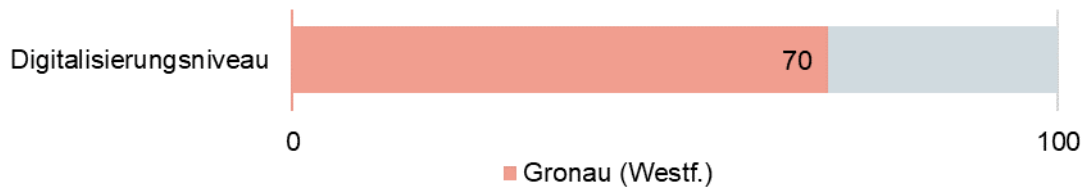
→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht ein solides Digitalisierungsniveau. Im Hinblick auf die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems sowie den Abbau letzter Medienbrüche sehen wir noch Verbesserungspotenzial.

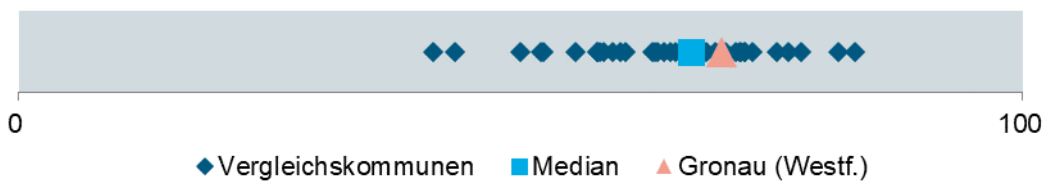
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch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

Die **Stadt Gronau (Westf.)** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

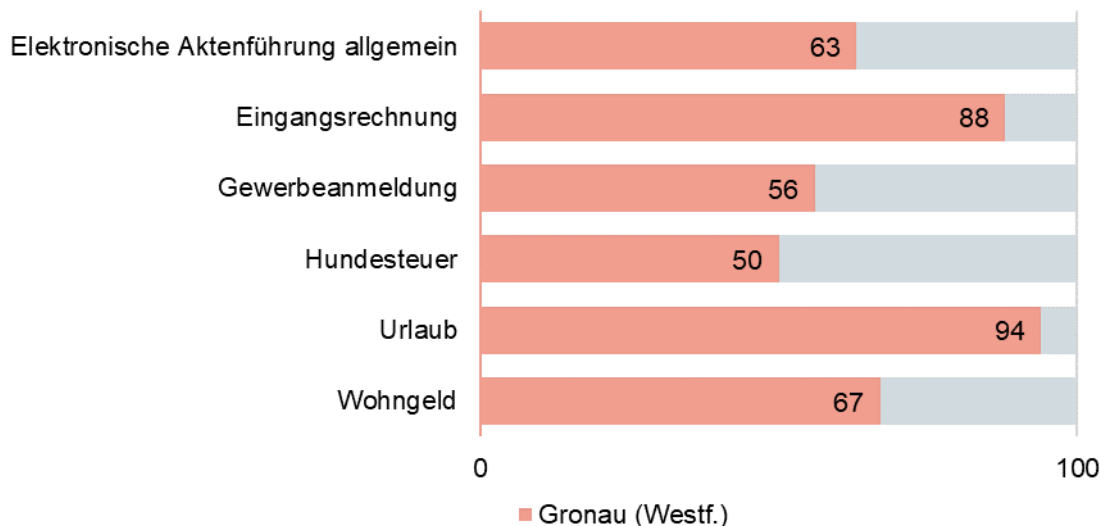


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Gronau (Westf.) ordnet sich im interkommunalen Vergleich insgesamt knapp unter dem 3. Viertelwert ein. Der Median beträgt 67 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht insgesamt schon ein solides Digitalisierungsniveau. Es ergeben sich kleinere Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Stadt Gronau (Westf.) setzt bereits ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) ein, welches allerdings noch nicht in allen Bereichen der Verwaltung genutzt wird. Der weitere Roll-Out-

Plan ist in der Digitalisierungsstrategie festgehalten und soll kurzfristig umgesetzt werden. Eine formalisierte Regelung zur Aktenablage ist in Gronau (Westf.) noch nicht vorhanden. Es werden jedoch bereits heute die Fach- und Fallakten vorrangig revisionssicher im DMS abgelegt. Zur Einbindung und Ablage von Verwaltungs- bzw. Sachakten hat die Stadt sich zunächst vorgenommen, ihren Aktenplan zu aktualisieren. Sie hat hierzu in 2025 ein Projekt mit der KGSt gestartet. Parallel dazu erfolgt eine umfassende technische Umstellung des DMS mit deren Abschluss Mitte 2026 zu rechnen ist. Da noch nicht für alle Akten und Arbeitsbereiche die Voraussetzungen im DMS vorliegen, führt die Stadt Gronau (Westf.) ihre Akten größtenteils hybrid. Im Jugendamt und im Bauamt werden die Akten abhängig von einzelnen Themenbereichen teilweise noch analog, teilweise aber auch bereits voll digital geführt. Zum Zeitpunkt der Prüfung waren rund 30 Prozent aller Akten der Stadt Gronau (Westf.) im DMS implementiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die flächendeckende Einführung des DMS kurzfristig vorantreiben. Sie sichert damit die Grundlage für eine erfolgreiche gesamtstädtische Digitalisierung.

Bereits gut organisiert sind in Gronau (Westf.) die internen Prozesse Eingangsrechnung und Urlaub. Beide Prozesse können nicht nur digital starten, sondern auch digital mit Hilfe eines vollautomatisierten Workflows weiterbearbeitet werden. Im Falle des Rechnungsworkflows kommt es nach wie vor zu Medienbrüchen, wenn die Rechnungen im Papierformat eingehen. Hier steuert die Stadt Gronau (Westf.) mit Hilfe einer zentralen Scanstelle gegen, so dass auf Ebene der Sachbearbeitung der Prozess ausschließlich digital ablaufen kann.

Für die Beantragung von Urlaub steht nahezu allen Mitarbeitenden eine Fachanwendung zur Verfügung, mit welcher von der Beantragung bis hin zur endgültigen Verbuchung des Urlaubes der Prozess vollständig digital erfolgt. Derzeit gibt es noch wenige Ausnahmefälle, die die digitale Zeiterfassung und damit das digitale Antragswesen noch nicht nutzen können. Folglich sind Papierdokumente noch nicht in Gänze entbehrlich. Dennoch werden auch diese Fälle frühestmöglich in den digitalen Prozess überführt.

Die gpaNRW hat im Rahmen der Prüfung auch externe Beispielprozesse betrachtet. Hier hat die Stadt Gronau (Westf.) noch etwas Verbesserungspotenzial. Zwar hat sich die Stadt Gronau (Westf.) bereits so organisiert, dass mit Ausnahme der Hundesteuer alle betrachteten Prozesse digital starten können. Dennoch haben wir vermehrt Medienbrüche und händische Bearbeitung bzw. Übertragung in Fachanwendungen vorgefunden. Auf den Abbau der Medienbrüche im Prozess Beantragung von Wohngeld hat die Stadt Gronau (Westf.) allerdings derzeit nur bedingt Einfluss. Die Erstellung sowie der Versand der Bescheide wird zentral vom Land gesteuert und erfolgt noch in Papierform. Auch die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Programmen von Land und Stadt bedingen in Gronau (Westf.) häufig ein manuelles Eingreifen in den Prozess.

Der Prozess Hundesteuer befand sich im Prüfzeitraum bereits in der Betrachtung und Optimierung. Eine zeitnahe Digitalisierung wird nach Angabe der Stadt Gronau (Westf.) angestrebt.

Trotz der Möglichkeit, die Prozesse digital zu nutzen, bietet die Stadt Gronau (Westf.) ihren Bürgerinnen und Bürgern im Sinne einer serviceorientierten Verwaltung auch weiterhin die Möglichkeit, persönlich vorzusprechen oder Anträge in Papierform einzureichen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte weiterhin aktiv daran arbeiten, Medienbrüche abzubauen und eingehende Papierdokumente frühestmöglich einer digitalen Bearbeitung zuführen. Sie sollte darüber hinaus in der Bürgerschaft für die Nutzung der digitalen Angebote aktiv werben.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 04. Juli 2025 von der Stadt Gronau (Westf.) zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungs Schritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	390,99	515,75
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	100,74	86,25

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,25	0,31
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,17
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	k. A.	0,00
Abfallwirtschaft	1,04	8,00
Abwasserbeseitigung	12,56	16,35
Straßenreinigung	17,00	8,00
ÖPNV	0,10	0,30
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,00	0,00
Land- und Forstwirtschaft	0,00	1,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	0,00	6,28
Märkte	0,00	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	k. A.	0,00
Tourismus	s. WiFö	1,49
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	30,95	41,90

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	491,73	602,00
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	30,95	41,90
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	460,78	560,10
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	47.671	50.297
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	9,67	11,14

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	16,46	11,61
Brandschutz	51,48	47,50
Rettungsdienst	s. Brandschutz	17,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	41,51	32,60
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	59,26	66,43
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	168,71	175,14

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	460,78	560,10
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	168,71	175,14
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	292,07	384,96
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	47.671	50.297
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,13	7,66

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) ist im Bereich der Personalgewinnung grundsätzlich solide aufgestellt. Kleinere Verbesserungsmöglichkeiten sind bei der Fluktuationsplanung vorhanden.	111	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte im Rahmen ihrer bereits genutzten Dokumentation zur Altersfluktuation auch vorhandene gelebte Strukturen formalisieren. Sie sollte diese bestenfalls so aufbereiten, dass ein Rechnen mit Stunden- und Stellenanteilen automatisiert ermöglicht wird. Dies schafft ein noch vorausschauenderes Personalmanagement und schützt die Mitarbeitenden vor Überlastung.	112
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) hat für ihren Onboarding Prozess bereits gute Strukturen etabliert und diese mit Hilfe von Checklisten sowie in einem Recruiting-Konzept auch formalisiert. Beim Aufbau eines Wissensmanagements hat sie noch Potenzial.	113	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte die vorhandenen Checklisten zu Arbeitsinhalten und -abläufen aktualisieren und hierbei noch vorhandene Dokumentationslücken schließen.	113
Organisation					
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits gute Strukturen im Prozessmanagement etabliert. Es sind nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.	118	E3.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen beschreiben. Dabei sollte sie als weitere Motive der Prozessgestaltung die Effizienz und Wirtschaftlichkeit ihrer Verwaltungsprozesse in den Blick nehmen.	119
			E3.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte - wie geplant - ein Prozesscontrolling, z. B. auf Basis von Kennzahlen etablieren. Sie sollte in ihren Prozessanalysen gezielt nach Medienbrüchen suchen, um den Digitalisierungsfortschritt noch weiter voranzutreiben.	119
Informationstechnik					
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits wichtige strategische Aspekte in Bezug auf die IT und die Digitalisierung geregelt. Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden.	122	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte sich einen Überblick über mögliche und sinnvolle Einsatzfelder für künstliche Intelligenz (KI) verschaffen. Sie	123

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				sollte verbindliche Regelungen zu ihrem Einsatz definieren und diese den Mitarbeitenden zugänglich machen.	
F5	Für ihr Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement hat die Stadt Gronau (Westf.) bereits gute Strukturen etabliert. Beim Projektmanagement hingegen hat sie noch Potenzial.	123	E5.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollte die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Fachdienste forcieren. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.	124
			E5.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für ihre alltäglichen IT-Anforderungen verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung verschriftlichen. Hiermit entsteht eine solide Basis, welche personelle und finanzielle Ressourcen schonen kann. Zudem sichert sie so eine gleichbleibende Qualität.	125
F6	Im Bereich des operativen Schutzes der Systeme erreicht die Stadt Gronau (Westf.) bereits einen hohen Sicherheitsstandard. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen im Notfallmanagement und in der Dokumentation.	125	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die vorhandenen Potenziale kurzfristig umsetzen und in diesem Zusammenhang bestehende Dokumentationslücken schließen.	126
Digitalisierungsniveau					
F7	Die Stadt Gronau (Westf.) erreicht ein solides Digitalisierungsniveau. Im Hinblick auf die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems sowie den Abbau letzter Medienbrüche sehen wir noch Verbesserungspotenzial.	134	E7.1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die flächendeckende Einführung des DMS kurzfristig vorantreiben. Sie sichert damit die Grundlage für eine erfolgreiche gesamtstädtische Digitalisierung.	136
			E7.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte weiterhin aktiv daran arbeiten, Medienbrüche abzubauen und eingehende Papierdokumente frühestmöglich einer digitalen Bearbeitung zuführen. Sie sollte darüber hinaus in der Bürgerschaft für die Nutzung der digitalen Angebote aktiv werben.	137

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.) 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 Gronau (Westf.)** hat bereits wichtige Grundlagen für ein funktionierendes **Krisenmanagement** geschaffen. Der Stab für außerordentliche Ereignisse (SAE) ist dreischichtfähig organisiert und die Zuständigkeiten sind geregelt. Die Pressestelle sichert die Kommunikation nach außen über Homepage, soziale Medien, lokale Presse und Warnsysteme wie NINA, Mo-WaS und Sirenen. Die gpaNRW hebt die klaren Bürgerinformationen und Selbstschutzhinweise auf der städtischen Homepage positiv hervor.

Zur weiteren Stärkung der **Krisenresilienz** sollte die Stadt konkrete Handlungspläne für zentrale Krisenszenarien entwickeln. So lassen sich Abläufe im Ernstfall standardisieren und die Wiederherstellung kommunaler Leistungen beschleunigen.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits Übungen durchgeführt. Die Erkenntnisse daraus hat sie bisher nicht konsequent dokumentiert. 2025 hat sie eine erste **SAE-Übung** zur Besetzung eines Notfallinformationspunktes durchgeführt. Dabei hat sie allerdings nicht alle SAE-Mitglieder einbezogen. Die Stadt dokumentierte die Erkenntnisse und passte bestehende Pläne an. Einsatznachbesprechungen erfolgen regelmäßig, jedoch fehlt eine zentrale Ablage zur Einsicht der Dokumente nach der Einsatznachbesprechung. Eine solche Struktur sollte die Stadt einrichten, um Nachverfolgung und Koordination zu verbessern.

Die Stadt sollte jährliche **Übungen** mit dem gesamten SAE durchführen, dokumentieren und dabei auch externe Partner (Polizei, Feuerwehr, THW, etc.) gezielt einbinden. Ergänzend empfiehlt sich eine verbindliche Schulungsregelung für den SAE, um Rollenfestigkeit und Handlungsfähigkeit zu sichern.

Im technischen Bereich sind **Notstromversorgung** und Alarmierung grundsätzlich gewährleistet. Die Stadt sollte jedoch verbindliche Wartungszyklen einführen und eine gesicherte Betriebsstoffversorgung für 72 Stunden vertraglich absichern. Für kritische Bereiche der Daseinsvorsorge sollten personelle, technische und organisatorische Ressourcen konkret vorgehalten werden.

Zudem sollte sie die Schnelligkeit der Einsatzbereitschaft des SAE zeitlich regeln. Außerdem sollte die Stadt Gronau (Westf.) Regelungen entwickeln, wie **freiwillige Helferinnen und Helfer** im Ereignisfall gezielt und koordiniert eingebunden werden können.

Durch gezielte Weiterentwicklungen in den Bereichen Planung, Dokumentation, Schulung und Zusammenarbeit kann sie ihre Krisenresilienz nachhaltig stärken und im Ernstfall noch strukturierter und wirksamer handeln.

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	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	50.547	16.621	26.844	34.860	44.511	62.160	131
Pendelndensaldo	-2.132	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	7.882	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³⁹	10	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Gronau (Westf.)** liegt im westlichen Münsterland, direkt an der niederländischen Grenze zu Enschede. Das Stadtzentrum von Enschede ist etwa zehn Kilometer entfernt und Teil eines grenzüberschreitenden urbanen Raumes. Diese Lage erfordert im Krisenfall eine koordinierte Zusammenarbeit mit den niederländischen Behörden.

³⁹ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Gronau (Westf.) weist eine gemischt städtisch-ländliche Siedlungsstruktur auf. Zum Stadtgebiet gehört der südlich gelegene Ortsteil Epe, welcher fünf Kilometer vom Stadtgebiet entfernt ist. Das Stadtgebiet und der Ortsteil Epe sind durch Landwirtschaft, Gewerbe und Wohnbebauung geprägt.

Der Fluss Dinkel durchfließt das Stadtgebiet und birgt bei Starkregen potenzielle Risiken durch Flusshochwasser und Überschwemmung. Im Jahr 2010 trat die Dinkel über die Ufer, was zu Schäden und einer Neubewertung des Hochwasserschutzes führte.

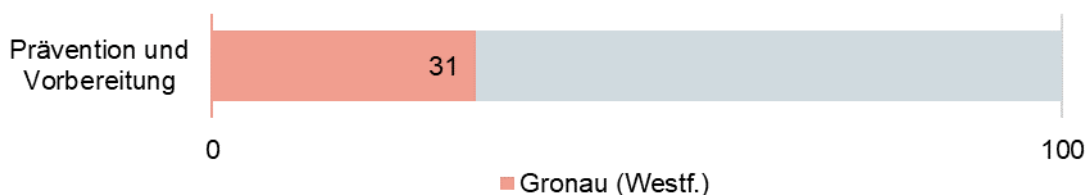
Neben hydrologischen Risiken sind auch technische und nukleare Gefahrenquellen im Umfeld der Stadt relevant. In Gronau befindet sich die einzige Urananreicherungsanlage Deutschlands. Die Urananreicherungsanlage erfordert besondere Sicherheitsvorkehrungen im Katastrophenfall, etwa bei Unfällen oder Freisetzung radioaktiver Stoffe. Rund 50 Kilometer nordöstlich liegt der Standort des ehemaligen Kernkraftwerks Lingen, das sich aktuell im Rückbau befindet. Trotz der Stilllegung bleibt das dortige Zwischenlager sicherheitsrelevant. Weitere Kernkraftwerke in weitreichender Nähe sind das Kernkraftwerk in Tihange, Belgien, das Kernkraftwerk Borselle in den Niederlanden und das Kernkraftwerk Doel in Belgien, die alle weiterhin in Betrieb sind.

Im Stadtgebiet liegt zudem eine psychiatrische Klinik mit geriatrischem Schwerpunkt, jedoch ohne forensische Abteilungen. Im Katastrophenfall stellt die Evakuierung dieser vulnerablen Patientengruppe eine besondere logistische Herausforderung dar.

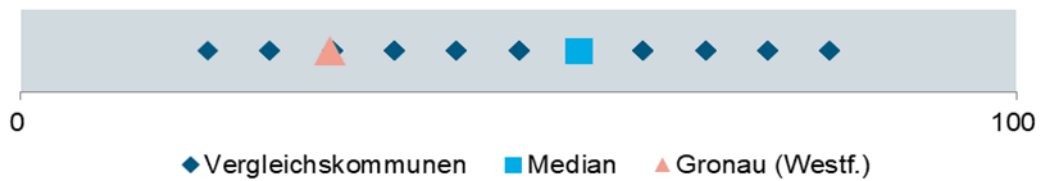
5.5 Prävention und Vorbereitung

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

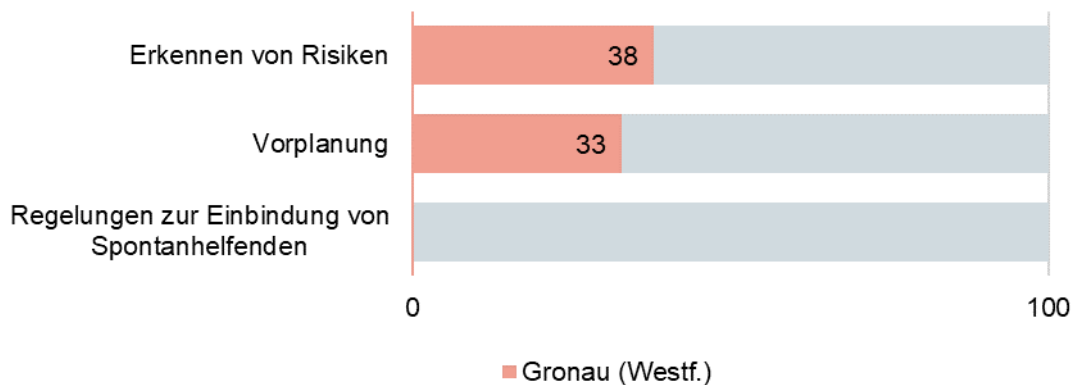


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Gronau (Westf.) hat bereits Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine regelmäßige und systematische Risikoermittlung und -bewertung unter Einbeziehung aller relevanten Gefahren – insbesondere Extremwetterereignisse – fehlt bislang.

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 Gronau (Westf.)** hat die Notwendigkeit eines kommunalen Krisenmanagements als fortlaufenden Prozess und dauerhaft zu erfüllende Aufgabe erkannt. Bei ersten gedanklichen Überlegungen hat sie potenzielle Risiken auf ihrem Stadtgebiet ermittelt.

Die Stadt Gronau (Westf.) legt ihren Gefahrenschwerpunkt zurzeit auf Hochwassergefahren durch die Dinkel sowie auf Starkregenereignisse. Für den Bereich Hochwasser liegt eine Hochwasserrisikomanagementplanung mit konkreten Maßnahmen und benannten Zuständigkeiten vor. Risiken durch Hitze oder Sturm sind bislang nur am Rande durch Brainstorming berücksichtigt.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat unter anderem nukleare Gefahren sowie Risiken durch Stromausfälle und IT-Sicherheitsvorfälle als potenzielle Risiken innerhalb des Stadtgebiets identifiziert. Für den Fall eines Stromausfalls sind bereits erste Maßnahmen angestoßen. Die gewonnenen Erkenntnisse basieren jedoch bislang nicht auf einer strukturierten Risikoanalyse mit einer Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenziellem Schadensausmaß.

Aus Sicht der gpaNRW sind erste Ansätze erkennbar, jedoch verlaufen diese nicht strukturiert. Die Stadt Gronau (Westf.) sollte daher die vorgenommenen Handlungsmaßnahmen anhand einer systematischen und vollständigen Risikoanalyse mit Eintrittswahrscheinlichkeitsermittlung und Schadensausmaßbewertung bewerten. Dabei ist es sinnvoll, auch bislang wenig beachtete Szenarien wie Hitze und Sturm mit den bereits vorhandenen Maßnahmen wie Blackout oder Cyberangriffe gesamtheitlich einzubeziehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihre Risikoanalyse ausbauen und regelmäßig aktualisieren und dabei alle relevanten Gefahren einbeziehen. Aufgrund der räumlichen Nähe zu einer kerntechnischen Anlage sollte sie zudem das mögliche Schadensausmaß im Ereignisfall bewerten. Die Ergebnisse sollte die Verwaltung der Politik vorlegen.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

In der Stadt Gronau (Westf.) liegen derzeit weder für allgemeine noch für spezifische Krisenszenarien formalisierte Krisen- oder Handlungspläne vor.

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-Westfalen⁴⁰ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** nutzt die gewonnenen Erkenntnisse aus den Überlegungen, um erste Handlungsschritte zu erarbeiten. Im Bereich Hochwasser hat die Stadt Gronau (Westf.) erste Maßnahmen eingeleitet. Auf Initiative des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen hat die Stadt Gronau (Westf.) 2021 eine Risikoanalyse für Hochwasserrisiken und Maßnahmenplanungen erhalten. Hieraus resultieren zahlreiche Zuständigkeiten und Maßnahmen zur Bewältigung zukünftiger Hochwasserrisiken im Gronauer Stadtgebiet. Als Reaktion auf die Hochwassergefahren hat die Stadt Gronau

⁴⁰ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

(Westf.) Überschwemmungsflächen geschaffen und eine digitale Pegelmesstechnik eingeführt, die direkt an das Landesamt für Natur, Umwelt und Klima Nordrhein-Westfalen (LANUV NRW) angebunden ist. Bei kritischen Wasserständen wird automatisch alarmiert und die Bereitstellung von Absperrmaterialien – etwa mobilen Gittern – eingeleitet. Aufgrund dieser Maßnahmen kam es beim Hochwasser 2023 trotz erhöhter Pegelstände und Starkniederschläge zu keinen Überflutungen im Stadtgebiet.

Darüber hinaus hat die Stadt Gronau (Westf.) weitere Vorplanungen getroffen. Im Zuge eines potenziellen Blackouts (Stromausfall) hat die Stadt eine Dienstanweisung erlassen. Aus dieser Dienstanweisung gehen Verhaltensweisen hervor, wie im Falle eines Blackouts zu handeln ist. Des Weiteren hat die Stadt Gronau (Westf.) in Zusammenarbeit mit dem Kreis Borken im Stadtgebiet fünf Notfallinformationspunkte für die Bevölkerung in Gronau (Westf.) installiert. Für die Besetzung der Notfallinformationspunkte hat die Stadt entsprechende Notfallkoffer mit Handbüchern und Formularen angeschafft, die für das Besetzungspersonal als Hilfe dienen.

Auch zum Thema Cybersicherheit hat die Stadt Gronau (Westf.) erste Regelungen getroffen. Die Stadt Gronau (Westf.) ist aktuell zwei IT-Kooperationsmodellen beigetreten: dem Aufbau eines Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) sowie eines Business Continuity Managements (BCM). Damit wird die vorhandene IT-Dokumentation systematisch aktualisiert und auf einen einheitlichen Stand gebracht. Ziel ist es, mit Hilfe eines geeigneten Tools das ISMS strukturiert aufzubauen und dauerhaft zu betreiben. Die übergeordnete IT-Strategie der Stadtverwaltung verfolgt das Ziel, mit wirtschaftlichem Ressourceneinsatz ein Höchstmaß an Sicherheit zu erreichen. Gleichzeitig sollen verbleibende Restrisiken erkannt, bewertet und soweit wie möglich reduziert werden. Als Grundlage dienen unter anderem die Leitlinie zur Informationssicherheit sowie die Leitlinie zum IT-Notfallmanagement. Darüber hinaus hat die Stadt Gronau (Westf.) eine Vielzahl an Regelungen zur Cybersicherheit erlassen, darunter ein IT-Sicherheitskonzept. Ergänzend bestehen Dienstanweisungen zur Nutzung von elektronischer Post, Internet und Informationstechniken. Ein Merkblatt zu Datenschutzpannen unterstützt zusätzlich die Sensibilisierung und den sicheren Umgang mit sicherheitsrelevanten Vorfällen.

Des Weiteren hat die Stadt Gronau (Westf.) aufgrund nuklearer Gefahrenquellen ein Konzept zur Verteilung von Jodtabletten im Ereignisfall verschriftlicht. Aus diesem Konzept gehen Maßnahmen hervor, wie im Ereignisfall die Jodtabletten zu verteilen sind, wo sie gelagert und ausgegeben werden.

Die Planungen hat die Stadt Gronau (Westf.) bislang jedoch nicht in konkreten Handlungsplänen verschriftlicht. Durch solche Handlungspläne können Abläufe im Ernstfall strukturiert erfolgen und die Reaktionsfähigkeit deutlich verbessert werden. Sie tragen dazu bei, dass Prozesse im Krisenfall standardisiert sind und die Wiederherstellung kommunaler Funktionen nach einer Störung beschleunigt wird.

→ **Empfehlung**

Zur Erhöhung der Krisenresilienz sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre bestehenden Planungen für zentrale Krisenszenarien weiterentwickeln und in verbindlichen Handlungsplänen verschriftlichen.

Die Stadt Gronau (Westf.) unterhält zudem öffentlich-rechtliche Vereinbarungen sowohl mit den Feuerwehren im Kreis Borken als auch mit den Feuerwehren der niederländischen „Veiligheidsregio Twente“. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist dabei so weit entwickelt, dass bei

Schadensereignissen an bestimmten Objekten in Grenznähe – wie beispielsweise dem Lukas-Krankenhaus – die Feuerwehren beider Länder gleichzeitig alarmiert und zum Einsatzort entsendet werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Kommunikationsstrukturen im Krisenfall der Stadt Gronau (Westf.) insgesamt übersichtlich und funktional aufgebaut sind. Die Abstimmung mit der Pressestelle des Kreises erfolgt – abhängig von der jeweiligen Lage – in der Regel telefonisch. Innerhalb des Kreisgebiets wird die Krisenkommunikation entweder direkt zwischen den beteiligten Stellen oder über die zentrale Pressestelle des Kreises organisiert.

Auch über die Kreisgrenzen hinaus ist die Zusammenarbeit mit relevanten Stellen, etwa in Niedersachsen oder den Niederlanden, eng abgestimmt. Sowohl die niederländischen als auch die deutschen Behörden nutzen dabei ergänzend die jeweils im Nachbarland eingesetzten Alarm-Apps, was den grenzüberschreitenden Informationsfluss zusätzlich stärkt.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang keine Vorkehrungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden⁴¹ entgegenzunehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat derzeit keine Regelungen oder Verfahren zur Einbindung von Spontanhelfenden.

Spontanhelfende sind in der Regel Personen, die unabhängig von der Anbindung an eine Hilfsorganisation bei der Ereignisbewältigung helfen wollen. Dabei bieten diese Menschen ihre Hilfe häufig in den sozialen Medien an oder kontaktieren die Stadtverwaltung. Bleiben solche Hilfsangebote unbeantwortet oder kann die Stadtverwaltung diese nicht koordinieren, begeben sich diese Personen oft direkt an die Einsatzstellen, um dort zu helfen. Das kann im Zweifel zu Störungen oder Behinderungen der Einsatzkräfte führen. Aus dem Grund ist es wichtig, mit den Spontanhelfenden zu kommunizieren und deren Hilfsbereitschaft zu lenken. Ziel ist es, den Spontanhelfenden eine Plattform zu schaffen, an die sie sich im Ereignisfall wenden können und auf der die Stadt geordnet über deren Einsatz berät und entscheidet.

In Gronau (Westf.) gibt es aktuell weder eine zentrale Anlaufstelle noch standardisierte Abläufe zur Erfassung, Bewertung und Rückmeldung. Somit ist die Stadt nicht in der Lage, eingehende Hilfsangebote aus der Bürgerschaft zu verarbeiten oder gezielt in bestehende Einsatzstrukturen zu integrieren. Den Umgang mit Spontanhelfenden kann die Stadt Gronau (Westf.) mit folgenden Punkten optimieren:

⁴¹ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

- Vorbereitete Formulare oder digitale Plattformen, um Hilfsangebote schnell zu erfassen,
- Datenerhebung zu persönlichen Fähigkeiten und Verfügbarkeiten,
- Kontaktstellen für Spontanhelfende (Hotlines, Anlaufstellen),
- vorbereitete Standardinformationen (Aufgaben, Sicherheitsinformationen),
- Transparenz (Rückmeldungen an Spontanhelfende, Informationen zur Einsatzstelle, Aufgaben und erwartete Dauer),
- Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen.

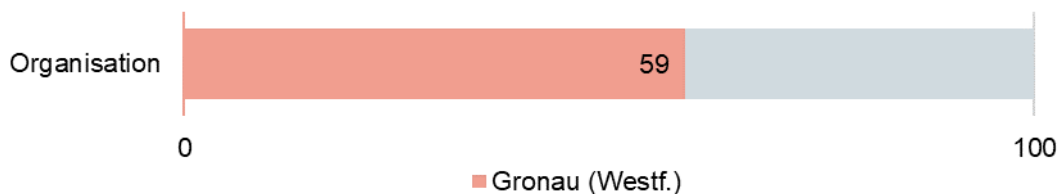
→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.

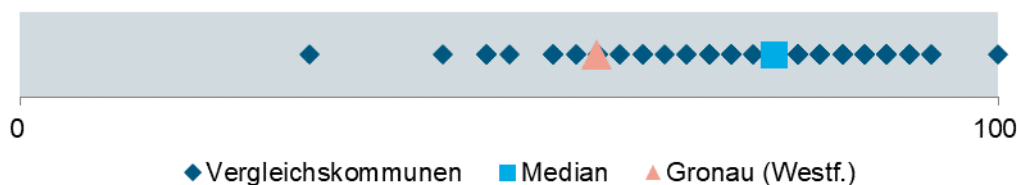
5.6 Organisation

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

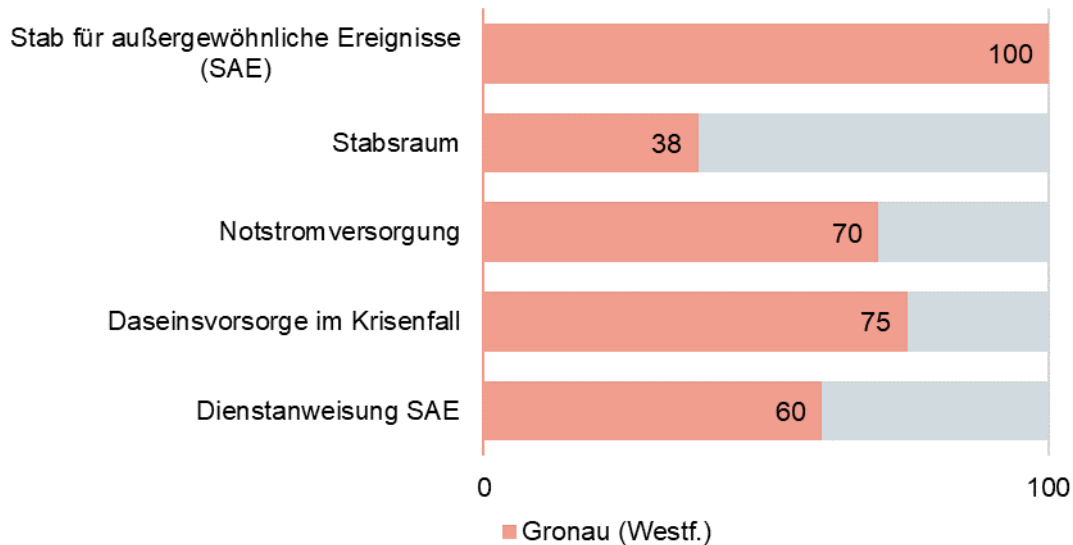


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Gronau (Westf.) hat einen funktionierenden SAE eingerichtet.

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

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eine Organisationsform etabliert, die ereignisabhängig und zeitlich befristet aktiviert wird. Der SAE dient dem Bürgermeister bzw. seinem Beauftragten als zentrales Führungsinstrument zur Steuerung des Einsatzgeschehens auf der politisch-administrativen Ebene. Ziel ist es, unter den zeitkritischen Bedingungen eines Ereignisses schnell und ausgewogen verwaltungsseitige Entscheidungen treffen zu können.

Dem SAE der Stadt Gronau (Westf.) gehören ständige Mitglieder (SMS), ereignisspezifische Mitglieder (EMS), ein Beauftragter für Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) sowie der Leiter des Stabes an. Unterstützt wird der SAE durch eine Koordinierungsgruppe (KGS), die in die Bereiche „Innerer Dienst“ sowie „Lage und Dokumentation“ unterteilt ist.

Im SAE wirken neben den eigenen Fachdiensten auch externe Behörden, Organisationen und Dritte mit besonderen Fachkenntnissen mit. Der Stab ist dem Bürgermeister direkt unterstellt und gegenüber den Verwaltungsmitarbeitenden weisungsbefugt.

Die Stadt Gronau (Westf.) passt die Zusammensetzung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) dem Schadensumfang an. Je nach Lage kann der SAE flexibel erweitert oder

reduziert werden, um eine wirksame Einsatzsteuerung sicherzustellen. Die Stadt gliedert den SAE in drei Einsatzstufen, abgestimmt auf die Schwere des jeweiligen Schadensereignisses.

- **Stufe 1** betrifft Ereignisse geringeren Umfangs mit dem Einsatz einer zusätzlichen Feuerwehreinheit oder Hilfsorganisation.
- **Stufe 2** kommt bei mittleren Lagen zur Anwendung, bei denen jeweils eine Feuerwehr und Hilfsorganisation erforderlich sind.
- **Stufe 3** greift bei umfangreichen Ereignissen mit mehreren beteiligten Kräften, jedoch unterhalb der Schwelle zum Großschaden. In solchen Fällen erfolgt noch keine Übernahme der Einsatzleitung durch den Kreis Borken als zuständige höhere Behörde.

Die Arbeit des SAE organisiert die Stadt mit einer Drei-Schicht-Fähigkeit. Die Kontaktlisten sind als Anlage an der Dienstanweisung für den SAE angehängt. Der Fachdienst Sicherheit und Ordnung ist für die Aktualität der Kontaktdaten verantwortlich.

5.6.2 Stabsraum

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) hat Räume für den SAE vorgesehen. Optimierungspotenziale gibt es noch bei der Kontrolle der Ausstattung sowie dem Schutz vor unbefugtem Zutritt.

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 gpaNRW prüfte bei der **Stadt Gronau (Westf.)** unter anderem die Organisation und Ausstattung der Räumlichkeiten für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE). Die Verwaltung nutzt derzeit den Besprechungsraum in einer Nebenstelle als zentralen Treffpunkt für den SAE. Die Mitglieder des SAE und der Koordinierungsgruppe (KGS) greifen dort auf eingerichtete Arbeitsplätze zurück. Wenn dieser Standort nicht zur Verfügung steht, weicht die Verwaltung auf eine Nebenstelle im Stadtteil Epe aus. Beide Standorte befinden sich außerhalb hochwassergefährdeter Bereiche.

Zukünftig plant die Verwaltung, eine andere Liegenschaft als neuen SAE-Raum zu nutzen. Dieser Standort liegt in unmittelbarer Nähe zur Dinkel und nicht in direkter Nachbarschaft zu anderen zentralen Verwaltungsstandorten.

Die KGS stattet die vorgesehenen Räumlichkeiten aus und stellt sie bereit. Die Dienstanweisung zum SAE beschreibt die notwendigen Arbeitsmittel. Die KGS überprüft die Ausstattung jedoch nicht regelmäßig. In den Büroräumen ist grundlegender Bürobedarf vorhanden, eine strukturierte Kontrolle erfolgt nicht. Die Verwaltung regelt die analoge Arbeitsfähigkeit formal, führt jedoch keine praktischen Tests zur Erprobung durch. Die SAE-Leitung verfügt über iPads mit Zugriff auf zentrale Dokumente. Weitere digitale und portable Arbeitsmittel fehlen. Die Verwaltung hat bisher keinen Belastungstest der digitalen Infrastruktur unter Krisenbedingungen durchgeführt.

Ein gesichertes Zugangssystem für den SAE-Raum besteht derzeit nicht. Technische oder bauliche Maßnahmen zum Schutz vor unbefugtem Zutritt setzt die Verwaltung bislang nicht ein. Der SAE-Raum bleibt dadurch grundsätzlich für betriebsfremde Personen zugänglich.

Die Räumlichkeiten verfügen über eine funktionierende Grundversorgung mit Strom, Wasser, Licht, Heizung und sanitären-Anlagen. Bei Ausfall der Heizung greift die Verwaltung auf Heizlüfter zurück. Die Stadt hat die Zuständigkeit für Ausstattung und Betriebsbereitschaft geregelt.

Die gpaNRW erkennt an, dass die Stadt Gronau wesentliche organisatorische Grundlagen für die Arbeit des SAE geschaffen hat. Gleichzeitig bestehen in mehreren Bereichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Die Verwaltung kann insbesondere die Zugangssicherung, die digitale Ausstattung, die organisatorische Dokumentation und die regelmäßige Überprüfung der Einsatzfähigkeit weiter ausbauen. Den neuen Standort sollte die Stadt abschließend im Hinblick auf Lage, Erreichbarkeit und hochwasserrelevante Risiken bewerten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein formal dokumentiertes und gesichertes Zugangssystem einführen sowie regelmäßige Überprüfungen der Ausstattung und Einsatzfähigkeit etablieren. Zudem empfiehlt sich, die Einsatzbereitschaft am neuen Standort zeitnah und unter Berücksichtigung aller Risiken systematisch zu überprüfen.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt an zentralen Standorten über Notstromaggregate und Netzersatzanlagen. Jedoch fehlen verbindliche Wartungsregelungen und eine systematische Dokumentation der Funktionsprüfungen. Zudem bestehen keine festen Liefervereinbarungen für Betriebsstoffe. Dies schränkt die Versorgungssicherheit ein.

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 Gronau (Westf.)** stellt an fünf zentralen Standorten Notstromaggregate und Netzersatzanlagen (NEA) bereit. Der Notfallinformationspunkt am THW-Standort sowie zwei Verwaltungsgebäude verfügen über fest verbaute Netzersatzanlagen. Die Feuerwehr- und Rettungswache besitzt ebenfalls eine eigene NEA zur Stromversorgung im Krisenfall. Für weitere Standorte setzt die Stadt mobile Notstromaggregate ein, die bei Bedarf schnell vor Ort betrieben werden. Die Feuerwehr sorgt bei Stromausfall mit mobilen Aggregaten für die kurzfristige Sicherstellung der Stromversorgung. Die Stadt lagert 10.000 Liter Diesel ein, um die Anlagen zuverlässig mit Kraftstoff zu versorgen. Vier mobile Tanksäulen verteilen den Diesel an die notwendigen Standorte. Zwei Tankstellen verfügen über eigene Notstromversorgung und gewährleisten dort die Betriebssicherheit.

Die Stadt trifft keine festen Liefervereinbarungen für die Betriebsstoffe, was die Versorgungssicherheit einschränkt. Die Feuerwehr übernimmt die Wartung und Überprüfung der Anlagen, allerdings ohne verbindliche Regelungen oder festgelegte Prüftermine. Die Stadt führte einen 24-

stündigen Probelauf an einem Standort durch und plant weitere Testläufe für das Jahr 2025. Die Verwaltung dokumentiert bisher die Funktionsprüfungen nicht systematisch und verzichtet auf eine regelmäßige Kontrolle der Notstromaggregate.

Die Stadt Gronau (Westf.) will Wartungs- und Prüfvorgaben verbindlich festlegen und die Überprüfungen künftig dokumentiert durchführen. Sie arbeitet daran, Liefervereinbarungen für Betriebsstoffe abzuschließen und die Versorgung langfristig sicherzustellen. Die Stadt plant, die Einsatzfähigkeit der Notstromversorgung für mindestens 72 Stunden verlässlich zu garantieren. Diese Maßnahmen dienen dazu, die Stromversorgung kritischer Einrichtungen auch in Krisensituationen dauerhaft zu sichern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verbindliche Wartungs- und Prüfzyklen für die Notstromversorgung einführen und deren Durchführung dokumentieren. Außerdem empfiehlt sich der Abschluss verlässlicher Liefervereinbarungen, um eine Betriebsstoffversorgung für mindestens 72 Stunden sicherzustellen.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau hat zentrale Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge für den Krisenfall definiert und in der Dienstanweisung für den SAE dokumentiert. Sie benennt jedoch bislang keine konkret zugeordneten Ressourcen, um die Einsatzfähigkeit dieser Funktionen sicherzustellen.

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 Gronau (Westf.)** hat zentrale Aufgaben identifiziert, die sie im Krisenfall zur Aufrechterhaltung der kommunalen Daseinsvorsorge priorisiert. Dazu zählen unter anderem die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Terminkoordination des Bürgermeisters, die Versorgung der Notfallinformationspunkte und Verwaltungsstandorte mit Personal sowie der Betrieb der IT-Infrastruktur. Darüber hinaus benennt die Stadt weitere kritische Funktionen wie die Betreuung des besonderen Behördenpostfachs, die Bearbeitung dringender Einwohnerangelegenheiten und Sterbefälle, die Auszahlung von Tagessätzen sowie die Rufbereitschaft im Bereich Kinder, Jugend und Familie.

Die Stadt hat die Bereiche als kritische Funktionen definiert und als Anlage in die bestehende Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) integriert. Damit liegt eine strukturierte Übersicht vor, die eine Orientierung im Krisenfall ermöglicht. Die Stadt benennt sowohl die betroffenen Aufgabenfelder als auch die zugehörigen Funktionsbereiche. Sie berücksichtigt jedoch derzeit keine konkrete Ressourcenplanung im Hinblick auf Personal, Technik und organisatorische Voraussetzungen.

Hierzu sollte die Stadt Folgendes geregelt haben:

- welche Arbeitsplätze weiter betrieben werden,
- welche Aufgaben an diesen Arbeitsplätzen bearbeitet werden,

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

Diese Regelungen sollte die Verwaltung regelmäßig auf erforderliche Änderungen hin überprüfen und ggf. fortschreiben. Besonders wichtig ist hierbei, dass allen betroffenen Beschäftigten mit Zweck und Inhalt der Regelungen vertraut sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die ermittelten Bereiche für die Daseinsvorsorge personelle, technische und organisatorische Ressourcen sicherstellen.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau hat eine Dienstanweisung für den SAE mit Zuständigkeitsregelungen und Aufgabenverteilung erstellt. Diese regelt jedoch weder die Einsatzzeitschiene noch die Ausweisvergabe verbindlich. Zudem erfolgt keine regelmäßige Kontrolle der Kontaktdaten.

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 Gronau (Westf.)** verfügt über eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE), die im Jahr 2023 erstellt wurde. Die Dienstanweisung orientiert sich in Aufbau und Inhalt am Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen und enthält die notwendigen Mindestbestandteile. Sie regelt die Zuständigkeiten und Aufgaben der zentralen Funktionen innerhalb des SAE, darunter die Stabsleitung, die ständigen Mitglieder des Stabes (SMS), die erweiterten Mitglieder des Stabes (EMS), Kommunikation (BuMA) sowie die Koordinierungsgruppe (KGS), jeweils mit dreifacher Vertretungsregelung. Die Stadt hat die Fachdienstleitung Sicherheit und Ordnung sowie zwei weitere Personen verbindlich für den SAE benannt.

Die Stadt hat bisher keine geregelte Zeitschiene festgelegt, bis wann der SAE einsatzbereit sein muss. Die Verwaltung sieht laut Dienstanweisung vor, dass nach Einberufung des SAE eine Lagebesprechung der Mitglieder erfolgt. Eine konkrete zeitliche Vorgabe enthält die Formulierung in der aktuellen Fassung nicht. Die Kontaktliste der SAE-Mitglieder unterliegt keiner regelmäßigen Kontrolle durch die Verwaltung. Stattdessen sieht die Stadt vor, dass die Mitglieder selbstständig ihre aktuellen Kontaktdaten melden. Die Dienstanweisung erwähnt die mögliche Ausgabe von Ausweisen für den SAE, ohne jedoch eine verbindliche Regelung oder konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu benennen.

Für die Beschaffung und Versorgung benennt die Stadt drei Mitarbeitende der KGS als zuständig. Eine organisatorische Kooperation mit dem Technischen Hilfswerk (THW) und dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) ist in der Dienstanweisung festgehalten. Zudem steht eine Küche in der Feuer- und Rettungswache zur Verpflegung des SAE zur Verfügung.

Die Stadt Gronau (Westf.) hat mit der vorliegenden Dienstanweisung eine wesentliche Grundlage für die Organisation des SAE geschaffen. Gleichzeitig bestehen Weiterentwicklungspotenziale, insbesondere bei der Einsatzfähigkeit des SAE sowie der verbindlichen Regelung zur Ausgabe von Ausweisen für den SAE.

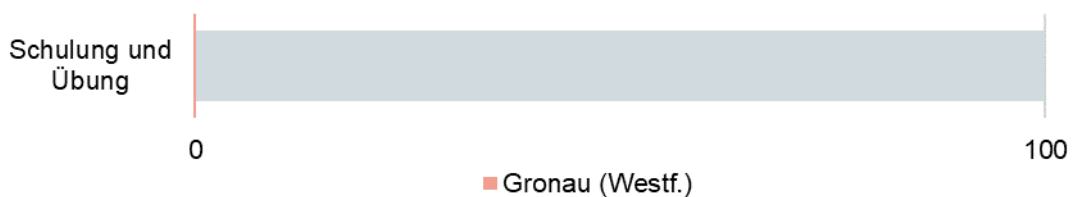
→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine klare zeitliche Vorgabe zur Einsatzbereitschaft des SAE definieren sowie die Ausgabe von Ausweisen verbindlich regeln. Zudem sollte sie ein Verfahren zur regelmäßigen Pflege der Kontaktdaten einführen.

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

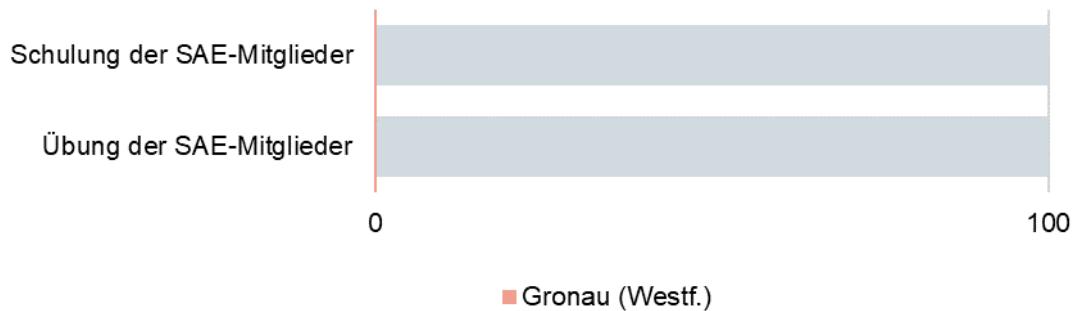


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Schulungen für SAE-Mitglieder sind in Gronau (Westf.) weder geregelt noch organisatorisch vorgesehen.

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 Gronau (Westf.)** zeigt sich offen für Schulungen der SAE-Mitglieder und erkennt deren Bedeutung grundsätzlich an. Die Stadt sollte diese Offenheit nutzen und Schulungen verbindlich für den SAE festlegen. Aktuell regelt die Stadt Gronau (Westf.) Schulungen weder organisatorisch noch inhaltlich.

Die Stadt sollte Vorgaben machen, damit alle SAE-Mitglieder ihre Rolle im Krisenfall sicher erfüllen. Bisher informiert die Stadt Gronau (Westf.) die SAE-Mitglieder außerhalb von Krisenlagen nicht systematisch. Die Stadt sollte eine strukturierte Informations- und Beteiligungskultur auch außerhalb von Lagen schaffen. Da es keine Regelungen gibt, nehmen derzeit keine Mitglieder an Schulungen teil.

Zu einem effektiven Krisenmanagement gehört es, das Personal auf Krisensituationen vorzubereiten. Die theoretische Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, die die Mitglieder des SAE für ihre Aufgaben benötigen, ist unerlässlich. In der Regel verringern Schulungen die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und fordern darüber hinaus einheitliche Abläufe im Krisenfall.

Die Schulungen sollten allen SAE-Mitgliedern grundsätzliche Kenntnisse über Aufbau, Struktur und Besonderheiten des Krisenmanagements im Allgemeinen und des SAE im Besonderen vermitteln und somit als Grundrüstzeug für die Mitarbeit im SAE dienen. Dabei sollte es das Ziel sein, alle Mitglieder auf einen einheitlichen Wissenstand zu bringen und sie mit den rechtlichen, organisatorischen und auch praktischen Grundlagen ihrer Tätigkeit vertraut zu machen.

Grundsätzlich sollten die Städte 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.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine Regelung für Schulungen für den SAE treffen, die Zuständigkeiten, Inhalte und Intervalle verbindlich festlegt. Sie sollte die Mitglieder des SAE regelmäßig schulen und fortbilden, damit diese im Krisenfall handlungsfähig sind und rollensicher agieren können.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang erste Übungen durchgeführt. Die Stadt führt bislang keine gemeinsamen Übungen in Zusammenarbeit mit externen Akteuren 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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** führte bislang keine Übung durch, an der der gesamte SAE beteiligt war. Im Mai 2025 organisierte die Stadt erstmals eine dokumentierte Übung zur Besetzung der Notfallinformationspunkte. Dabei testeten die drei beteiligten Mitarbeitenden die Alarmierung über die App A-Pager sowie den Aufbau des NIP-Koffers. Die Alarmierung funktionierte bei einer Person einwandfrei, bei einer teilweise und bei einer gar nicht. Nach etwa 15 Minuten war der NIP einsatzbereit, und zehn Übungsszenarien wurden erfolgreich durchgespielt. Die Stadt hat im Anschluss der Übung die Alarmierung optimiert, um künftige Einsätze sicherer zu gestalten.

Die gpaNRW begrüßt das Vorgehen und die Umsetzung von Übungen. Die im Mai 2025 durchgeführte Übung der Stadt Gronau (Westf.) zur Besetzung eines der fünf Notfallinformationspunkte dient genau diesem Zweck. Diese Maßnahme hilft, Abläufe zu prüfen und Verbesserungspotenziale frühzeitig zu erkennen. Die Stadt verfolgt damit das Ziel, die Einsatzfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Sie sollte die Zusammenarbeit mit externen Partnern bei zukünftigen Übungen stärker ausbauen und dokumentieren. Zudem sollte die Stadt Gronau (Westf.) den gesamten SAE in die Übung einbeziehen und nicht nur vereinzelte Personen.

Übungen simulieren Krisensituationen, um die Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit des SAE aber auch die Zusammenarbeit mit Externen zu überprüfen und ggf. zu verbessern. Dabei sollte das Ziel sein, die praktischen Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu trainieren und die Funktionsfähigkeit zu testen. Während Schulungen das theoretische Wissen vermitteln, basieren Übungen auf der Anwendung und Überprüfung dieses Wissens in realitätsnahen Szenarien. Übungsarten könnten z.B. Planspiele sein, SAE-Übungen mit allen Mitgliedern oder auch nur mit Teilen, Vollübungen mit externen Dritten.

Übungen sind kein Selbstzweck und müssen nicht bestätigen, dass alle organisatorischen, technischen und personellen Vorkehrungen problemlos funktionieren. Vielmehr sollen Übungen auch dazu dienen, die Fähigkeit des SAE in seiner Gesamtheit regelmäßig einer Standortbestimmung zu unterziehen. Dies bedeutet, dass auch die Feststellung über die Nicht-Funktionsfähigkeit des SAE, sich ad hoc besonderen Herausforderungen im Sinne eines plötzlichen (krisenhaften) Ereignisses zu stellen und dieses zu bewältigen, ein wertvolles Übungsergebnis ist.

Daraus erkennbare Schwachstellen sind wichtige Steuerungsgrundlagen zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements.

Weiterhin sollen Übungen die Fähigkeiten und Kompetenzen der SAE-Mitglieder weiter ausbauen und festigen. Die SAE-Mitglieder sollen für die ihnen persönlich zugewiesenen Aufgaben im SAE ein eigenes Rollenverständnis erarbeiten und verstetigen. Ziel ist es, dass die Mitglieder Routine bei den Abläufen und Prozessen der SAE-Tätigkeiten bekommen, um Situations- und Handlungsstress im Echtbetrieb zu reduzieren. Das setzt voraus, dass die Übungen realitätsnah gestaltet sind und regelmäßig stattfinden.

Gemeinsame Übungen mit dem Kreis, Nachbarkommunen oder Hilfsorganisationen fanden bisher nicht statt. Eine verbindliche Regelung zur Beteiligung weiterer Funktionen an Übungen gibt es bislang nicht.

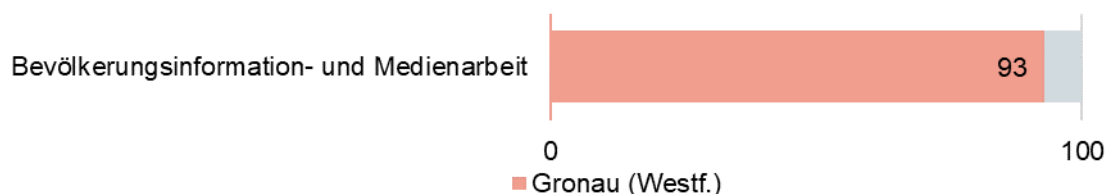
→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die jährlichen Übungen mit dem gesamten SAE durchführen, dokumentieren und die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Behörden üben. So erhöht sie die Einsatzbereitschaft und optimiert die Abläufe für zukünftige Notfälle nachhaltig.

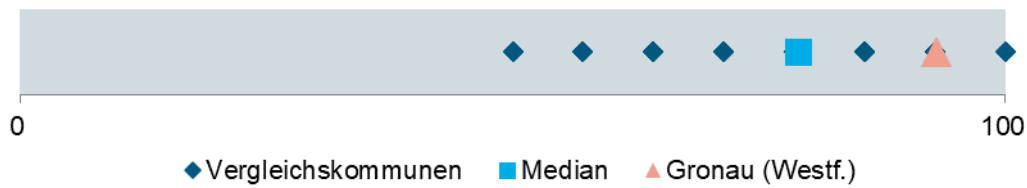
5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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.

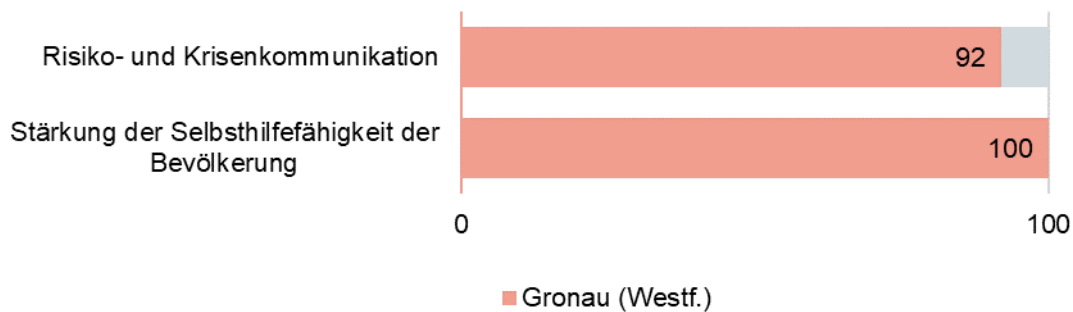
Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 34 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

Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt über klar geregelte Kommunikationsstrukturen und nutzt vielfältige analoge sowie digitale Kanäle. Für die Krisenkommunikation liegen allerdings aktuell noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.

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 **Stadt Gronau (Westf.)** hat ihre Kommunikationsstrukturen im Vorfeld einer Krise gut organisiert und eindeutig geregelt. Die Pressestelle und das Büro des Bürgermeisters übernehmen gemeinsam die externe Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit. Dabei nutzt die Stadt verschiedene Kanäle wie Homepage, soziale Medien, lokale Radiosender und die Ortspresse gezielt.

Alle Kommunikationskanäle sind mit klaren Vertretungsregelungen auch bei personeller Verhinderung zuverlässig abgesichert. Ein ausgewogener Mix aus digitalen und analogen Warnsystemen wie Sirenen, NINA und MoWaS sorgt für schnelle Information.

Zuständigkeiten für Pressearbeit, Informationsweitergabe und Organisation von Pressekonferenzen sind verbindlich festgelegt. Die Pressestelle ist regelmäßig bei Zusammenkünften des SAE vertreten und arbeitet eng mit dem SAE zusammen. Bei Bedarf richtet die Stadt ein Bürgertelefon oder eine Personenauskunftsstelle zur Unterstützung der Bevölkerung ein. Für die

Pressearbeit nutzt die Stadt Gronau (Westf.) bislang nicht für alle Risiken entsprechende vorformulierte Presstexte.

Die gpaNRW bewertet die Kommunikationsregeln positiv. Insgesamt ist die Stadt gut aufgestellt, um in Krisenlagen zielgerichtet, koordiniert und verlässlich zu kommunizieren.

→ **Empfehlung**

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

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- Die Stadt Gronau (Westf.) informiert ihre Bevölkerung umfassend über Risiken und Selbstschutz, nutzt dafür vielfältige Kanäle und erfüllt somit die wesentlichen Anforderungen der Krisenvorsorgekommunikation.

Eine Stadt sollte verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** informiert ihre Bürgerinnen und Bürger auch außerhalb akuter Krisen über bestehende Risiken und unterstützt sie dabei, ihre Selbsthilfefähigkeit zu stärken. Mit der Veröffentlichung der Notfallinformationspunkte macht sie zentrale Anlaufstellen für den Ernstfall frühzeitig bekannt und ergänzt diese durch QR-Codes, die direkt zu Checklisten und Empfehlungen des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) führen. Hinweise zur Vorratshaltung von Lebensmitteln, zur Ausstattung mit Taschenlampen und Akkus geben der Bevölkerung konkrete Orientierung.

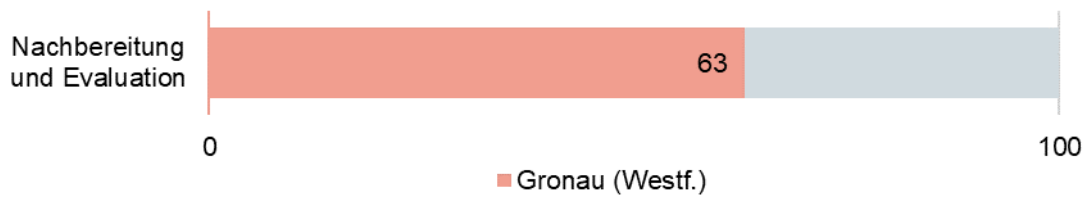
Die Stadt hat stadtweit Flyer mit entsprechenden Informationen an alle Haushalte verteilt. Die gpaNRW hebt die klar strukturierten Bürgerinformationen auf der städtischen Homepage positiv hervor und betont die Übersichtlichkeit sowie den praktischen Nutzen der Inhalte. Durch die Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen gelingt es der Stadt, unterschiedliche Bevölkerungsgruppen gezielt anzusprechen.

Die Stadt Gronau (Westf.) erfüllt das formulierte Soll weitgehend und zeigt ein solides Engagement in der risikobezogenen Öffentlichkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen und weitere Informationskampagnen könnten die Wirkung zusätzlich verstärken.

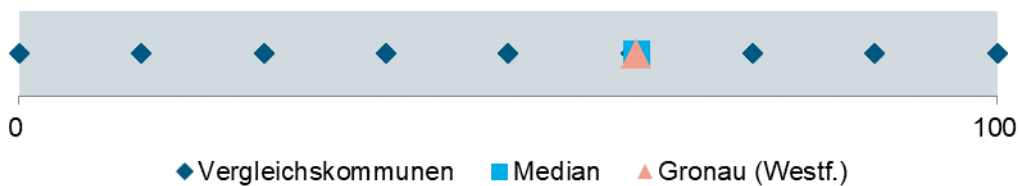
5.9 Nachbereitung und Evaluation

Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 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 63 Prozent.

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) dokumentiert ihre Übungen und Einsätze sorgfältig. Sie verzichtet jedoch bislang auf eine zentrale Ablage, was die Nachverfolgung und Koordination erschwert.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** organisierte 2025 eine Übung zur Aktivierung eines Notfallinformationspunktes erfolgreich. Die Stadt dokumentierte die gewonnenen Erkenntnisse sorgfältig und schafft damit eine solide Grundlage zur Analyse der Abläufe. Einsatznachbesprechungen finden regelmäßig nach Übungen statt, und die Beteiligten tauschen sich aktiv aus. Die Stadt verteilt die Protokolle aus den Nachbesprechungen per E-Mail, um aus ihrer Sicht einen schnellen und verlässlichen Informationsfluss sicherzustellen. Die Stadt bindet die Erkenntnisse aktiv in die bestehenden Krisenmanagementpläne ein und verbessert so kontinuierlich ihre Strukturen. Die umfassende Dokumentation sorgt für Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Aus Sicht der gpaNRW sollte zum bestehenden Verfahren ein einheitliches und gegliedertes Vorgehen die Nachbereitung deutlich aufwerten. Anonymisierte Evaluationsbögen könnten hier hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie ermöglichen eine offene Reflektion z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Die gesammelten Erkenntnisse könnte die Stadt zentral auswerten und kommunizieren, um kontinuierliche Verbesserungen, aber auch das nötige Verständnis aller Beteiligten im Krisenmanagement zu gewährleisten. Zudem sollte die Stadt Gronau (Westf.) eine zentrale Ablage schaffen, um Protokolle abzulegen. Damit kann sie die Übersicht zukünftig noch verbessern und das Krisenmanagement transparenter gestalten.

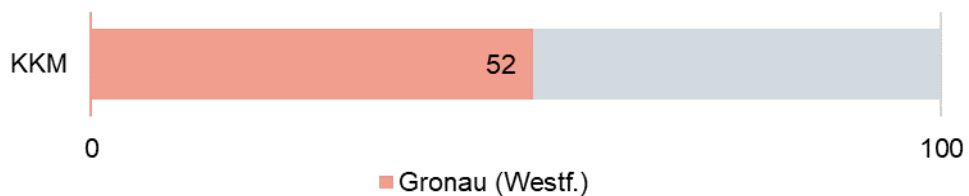
→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine zentrale Ablage für alle Übungs- und Einsatzdokumentationen einrichten, um die Nachverfolgung zu erleichtern und die Koordination im Krisenmanagement zu verbessern.

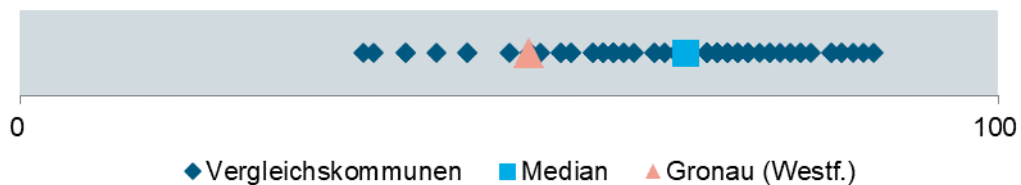
5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

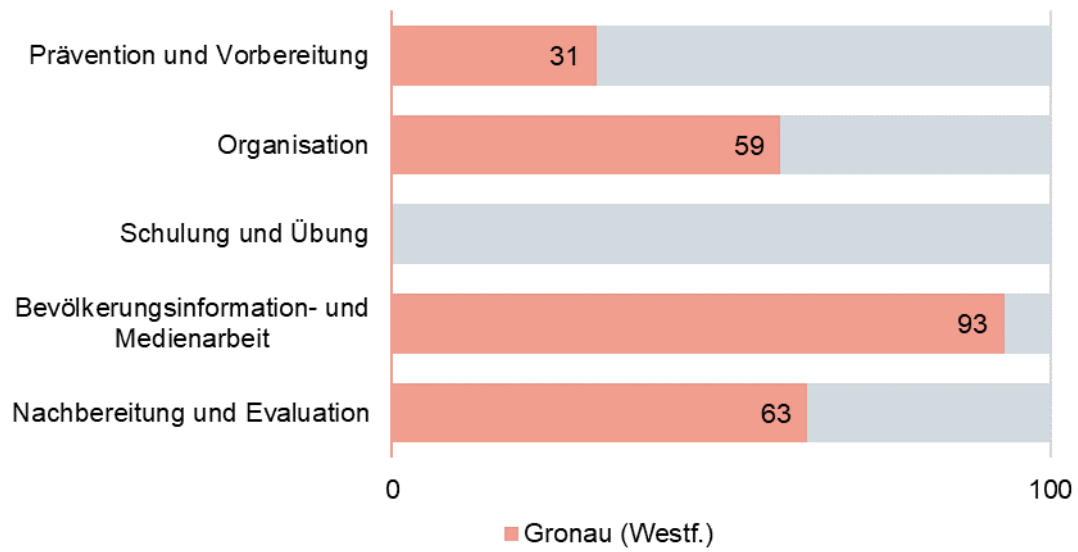


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 65 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite		Empfehlung	Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bereits Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine regelmäßige und systematische Risikoermittlung und -bewertung unter Einbeziehung aller relevanten Gefahren – insbesondere Extremwetterereignisse – fehlt bislang.	147	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ihre Risikoanalyse ausbauen und regelmäßig aktualisieren und dabei alle relevanten Gefahren einbeziehen. Aufgrund der räumlichen Nähe zu einer kerntechnischen Anlage sollte sie zudem das mögliche Schadensausmaß im Ereignisfall bewerten. Die Ergebnisse sollte die Verwaltung der Politik vorlegen.	148
Vorplanung					
F2	In der Stadt Gronau (Westf.) liegen derzeit weder für allgemeine noch für spezifische Krisenszenarien formalisierte Krisen- oder Handlungspläne vor.	148	E2	Zur Erhöhung der Krisenresilienz sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre bestehenden Planungen für zentrale Krisenszenarien weiterentwickeln und in verbindlichen Handlungsplänen verschriftlichen.	149
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang keine Vorkehrungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.	150	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.	151
Stabsraum					
F4	Die Stadt Gronau (Westf.) hat Räume für den SAE vorgesehen. Optimierungspotenziale gibt es noch bei der Kontrolle der Ausstattung sowie dem Schutz vor unbefugtem Zutritt.	153	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte ein formal dokumentiertes und gesichertes Zugangssystem einführen sowie regelmäßige Überprüfungen der Ausstattung und Einsatzfähigkeit etablieren. Zudem empfiehlt sich, die Einsatzbereitschaft am neuen Standort zeitnah und unter Berücksichtigung aller Risiken systematisch zu überprüfen.	154
Notstromversorgung					
F5	Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt an zentralen Standorten über Notstromaggregate und Netzersatzanlagen. Jedoch fehlen verbindliche	154	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte verbindliche Wartungs- und Prüfzyklen für die Notstromversorgung einführen und deren Durchführung	155

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
	Wartungsregelungen und eine systematische Dokumentation der Funktionsprüfungen. Zudem bestehen keine festen Liefervereinbarungen für Betriebsstoffe. Dies schränkt die Versorgungssicherheit ein.			dokumentieren. Außerdem empfiehlt sich der Abschluss verlässlicher Liefervereinbarungen, um eine Betriebsstoffversorgung für mindestens 72 Stunden sicherzustellen.	
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F6	Die Stadt Gronau hat zentrale Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge für den Krisenfall definiert und in der Dienstanweisung für den SAE dokumentiert. Sie benennt jedoch bislang keine konkret zugeordneten Ressourcen, um die Einsatzfähigkeit dieser Funktionen sicherzustellen.	155	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die ermittelten Bereiche für die Daseinsvorsorge personelle, technische und organisatorische Ressourcen sicherstellen.	156
Dienstanweisung SAE					
F7	Die Stadt Gronau hat eine Dienstanweisung für den SAE mit Zuständigkeitsregelungen und Aufgabenverteilung erstellt. Diese regelt jedoch weder die Einsatzzeitschiene noch die Ausweisvergabe verbindlich. Zudem erfolgt keine regelmäßige Kontrolle der Kontaktdaten.	156	E7	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine klare zeitliche Vorgabe zur Einsatzbereitschaft des SAE definieren sowie die Ausgabe von Ausweisen verbindlich regeln. Zudem sollte sie ein Verfahren zur regelmäßigen Pflege der Kontaktdaten einführen.	157
Schulung der SAE-Mitglieder					
F8	Schulungen für SAE-Mitglieder sind in Gronau (Westf.) weder geregelt noch organisatorisch vorgesehen.	158	E8	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine Regelung für Schulungen für den SAE treffen, die Zuständigkeiten, Inhalte und Intervalle verbindlich festlegt. Sie sollte die Mitglieder des SAE regelmäßig schulen und fortbilden, damit diese im Krisenfall handlungsfähig sind und rollensicher agieren können.	159
Übung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Gronau (Westf.) hat bislang erste Übungen durchgeführt. Die Stadt führt bislang keine gemeinsamen Übungen in Zusammenarbeit mit externen Akteuren durch.	159	E9	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die jährlichen Übungen mit dem gesamten SAE durchführen, dokumentieren und die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Behörden üben. So erhöht sie die Einsatzbereitschaft und optimiert die Abläufe für zukünftige Notfälle nachhaltig.	160
Krisenkommunikation					
F10	Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt über klar geregelte Kommunikationsstrukturen und nutzt vielfältige analoge sowie digitale Kanäle. Für die Krisenkommunikation liegen allerdings aktuell noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.	161	E10	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.	162

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F11	Die Stadt Gronau (Westf.) dokumentiert ihre Übungen und Einsätze sorgfältig. Sie verzichtet jedoch bislang auf eine zentrale Ablage, was die Nachverfolgung und Koordination erschwert.	163	E11	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte eine zentrale Ablage für alle Übungs- und Einsatzdokumentationen einrichten, um die Nachverfolgung zu erleichtern und die Koordination im Krisenmanagement zu verbessern.	164

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Gronau (Westf.) 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

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) und die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Gronau (Westf.) sind zentral organisiert. Die Fachkräfte der WiJu haben 2024 eine vergleichsweise niedrige Fallbelastung, die sich an einem Richtwert orientiert. Anders als in einigen Vergleichsstädten, nimmt die WiJu in Gronau (Westf.) aber regelmäßig an der kollegialen Beratung sowie am Steuerungsfachkreis teil. Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Personalausstattung der WiJu mit Hilfe einer detaillierten Personalbemessung überprüfen.

Die Aufwendungen der Hilfe zur Erziehung haben sich in Gronau (Westf.) seit der letzten Prüfung um rund 3,5 Mio. Euro auf etwa 9,2 Mio. erhöht, da die Zahl der HzE-Hilfefälle um rund 45 Prozent gestiegen ist. Vor allem im ambulanten Bereich. Die sehr hohe Vollzeitpflegequote bei den stationären Hilfen kann diese belastende Entwicklung nur bedingt abbremsen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Refinanzierungsmöglichkeiten an Bedeutung. Deswegen sollte die Stadt Gronau (Westf.) Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auswerten und ein Controlling aufbauen. Dies kann die rechtssichere Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen weiter unterstützen.

Wie bei der letzten Prüfung hat die Stadt Gronau (Westf.) im Vergleich sowohl einwohner- als auch hilfefallbezogen sehr niedrige Aufwendungen. Das liegt insbesondere daran, dass die Stadt bereits frühzeitig passende ambulante Hilfen mit einer geringen und begrenzten Anzahl an Fachleistungsstunden installiert. So wirkt die Stadt schwerwiegenderen Hilfeverläufen effektiv entgegen. Um die Steuerung bei der Eingliederungshilfe für Integrationshelfer/Schulbegleitungen zu optimieren, sollte die Stadt Gronau (Westf.) die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen künftig differenziert erfassen.

2024 hat die Stadt Gronau (Westf.) im Jugendamt die e-Akte eingeführt. Deshalb arbeitet der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie bereits weitestgehend elektronisch. Die Verwendung des gleichen Fachverfahrens im ASD und der WiJu fördert die Bearbeitung der Hilfefälle und den Informationsaustausch zwischen ASD und WiJu. Die Einrichtung einer Schnittstelle mit dem Finanzverfahren der Kämmerei ist geplant, aber noch nicht umgesetzt. Daher erfolgt die Fallbearbeitung in der WiJu noch nicht medienbruchfrei. Dies sollte die Stadt ändern.

Ihr Finanzcontrolling sollte die Stadt Gronau (Westf.) dringend wie vorgesehen weiterentwickeln und dabei auch kennzahlenbasierte Auswertungen für die WiJu erarbeiten. Weiteres

Optimierungspotenzial besteht darin, die Verfahrensstandards und Prozessabläufe der WiJu zu verschriftlichen. Deshalb sollte die Stadt wie geplant ein Qualitätshandbuch für die Hilfen zur Erziehung entwickeln.

Da in der WiJu sind noch keine prozessunabhängigen Kontrollen etabliert sind, sollte die Stadt diese künftig durchführen und schriftlich dokumentieren.

Positiv ist, dass die WiJu am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung die sachliche und örtliche Zuständigkeit prüft. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass in der Stadt Gronau (Westf.) keine Hilfen ohne Zuständigkeit eingeleitet werden.

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.

Bei der Prüfung der Hilfen zur Erziehung betrachtet die gpaNRW grundsätzlich die Jahre 2021 bis 2024 und stellt die Entwicklung der Ergebnisse in der Zeitreihe dar. Aufgrund fehlender

Auswertungsmöglichkeiten in der eingesetzten Jugendamtssoftware konnte die Stadt Gronau (Westf.) die Prüfungsdaten nicht vollständig systemisch erheben. Wegen des hohen manuellen Erfassungsaufwandes hat die Stadt valide Daten überwiegend nur für 2024 angegeben, so dass sich der Bericht weitgehend darauf beschränkt.

Im Fokus der Betrachtung steht ein wirtschaftlicher Ressourceneinsatz unter Berücksichtigung fachlicher Standards der Aufgabenerfüllung. Mittels interkommunaler Kennzahlenvergleiche steigt die gpaNRW in die Analyse ein. Für die tiefergehende Analyse werten wir Unterlagen und Ergebnisse aus Gesprächen vor Ort aus. Darüber hinaus bezieht die gpaNRW Besonderheiten des Jugendamtes in ihre Betrachtung ein.

Die Erträge und Aufwendungen beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Die Falldaten ermittelt die gpaNRW schwerpunktmäßig über einen Jahresdurchschnittswert. Für weitere Abfragen, wie z.B. Verweildauern und Betreuungsdauern, wird eine andere Zählweise (im Kalenderjahr beendete Hilfefälle) vorgegeben.

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Prüfung liegt in der Analyse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Der Ressourceneinsatz im Bereich Hilfe zur Erziehung wird neben der Aufwandsseite auch erheblich von der Ertragsseite, z.B. durch die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, geprägt. Zusätzlich kommt einer sachlich richtigen Zuständigkeitsprüfung eine hohe Bedeutung zu, um Vermögensschäden durch unzuständig erfolgte Leistungen zu vermeiden.

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 Aufwendungen und Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Gronau (Westf.).

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- In der Stadt Gronau (Westf.) liegen die einwohnerbezogenen Aufwendungen trotz einer vergleichsweise hohen Falldichte auf einem niedrigen Niveau. Auch die Aufwendungen je Hilfefall sind sehr niedrig, da die Stadt die Erziehungshilfen insgesamt gut steuert und bei den stationären Hilfen vorrangig kostengünstigere Vollzeitpflegen installiert.

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

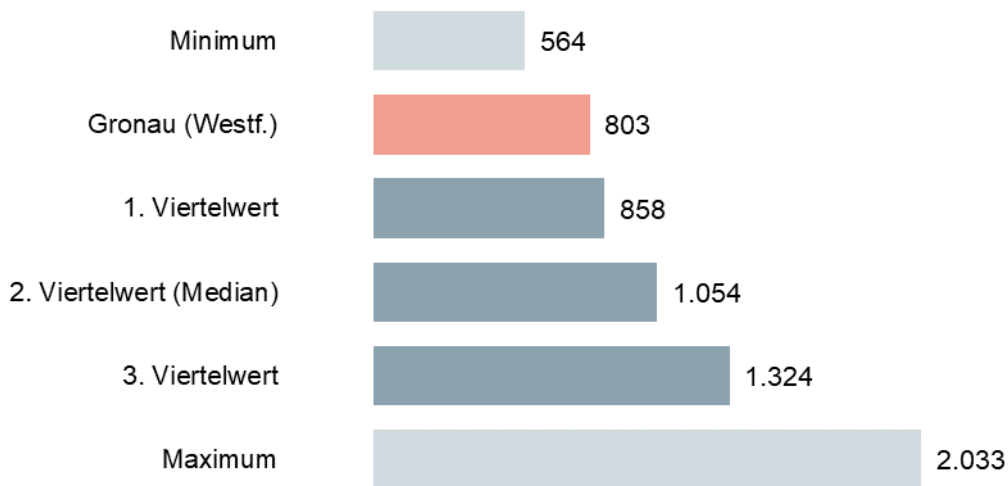
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten⁴² entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** setzt 2024 für die Hilfen zur Erziehung rund 9,2 Mio. Euro ein. Bezogen auf die 11.468 Einwohnerinnen und Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre ergeben sich Aufwendungen von 803 Euro je EW von 0 bis unter 21 Jahre.

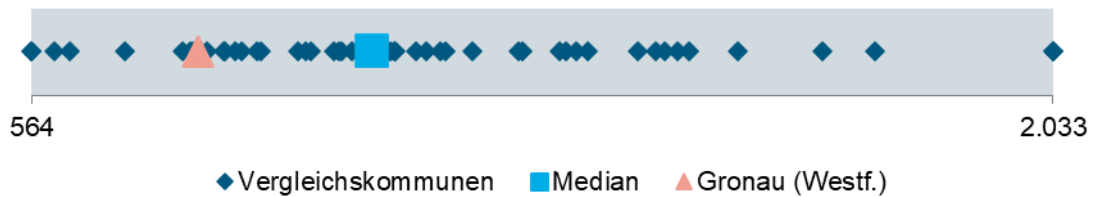
Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung (Vergleichsjahr 2018) haben sich die Aufwendungen der Stadt Gronau (Westf.) für Hilfen zur Erziehung um rund 3,5 Mio. Euro erhöht. 2018 betragen die Aufwendungen rund 5,7 Mio. Euro.

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



⁴² KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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



Interkommunal betrachtet, hat die Stadt Gronau (Westf.) geringere Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Obwohl sich die einwohnerbezogenen Aufwendungen gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung von 515 Euro um rund 56 Prozent auf 803 Euro erhöht haben, bleibt die günstige Einordnung im Vergleich unverändert. Dies liegt daran, dass die HzE-Aufwendungen auch in den anderen Städten seit der letzten Prüfung deutlich angestiegen sind. Die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre werden durch mehrere Faktoren beeinflusst.

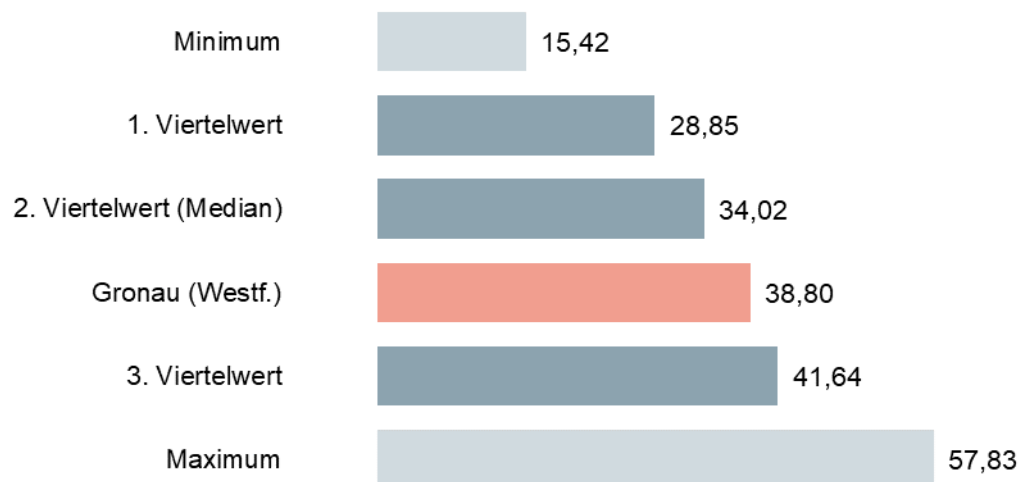
Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

6.4.2 Falldichte HzE

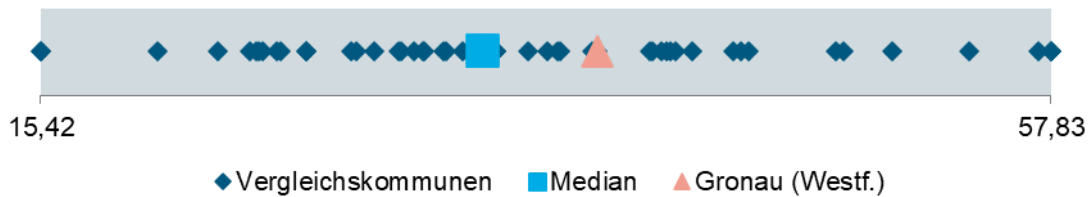
- Die Stadt Gronau (Westf.) hat im ambulanten und auch stationären Bereich eine hohe Falldichte HzE. Dies wirkt sich belastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 50 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Falldichte der **Stadt Gronau (Westf.)** ist 2024 höher als bei den meisten mittleren kreisangehörigen Städten. Bei der letzten Prüfung (Vergleichsjahr 2018) lag die Falldichte in Gronau (Westf.) bei 27,68 und damit niedriger als bei der Hälfte der Vergleichsstädte. Die Zahl der HzE-Hilfefälle hat sich in der Stadt Gronau (Westf.) von 2018 bis 2024 um rund 45 Prozent erhöht. Dies liegt auch an den belastenden soziostrukturellen Rahmenbedingungen, die sich in Gronau (Westf.) auf den Bedarf an Hilfen zur Erziehung auswirken. Dazu zählen ein hoher Anteil allein-erziehender Bedarfsgemeinschaften mit SGB II-Bezug und viele Schulabgehende ohne Abschluss. Zudem hat die Stadt Gronau (Westf.) sehr viele Einwohnerinnen und Einwohner unter 21 Jahren. Nur fünf von 31 mittleren kreisangehörigen Städten haben absolut gesehen mehr Jugendeinwohnerinnen und Jugendeinwohner als Gronau (Westf.). Dies wirkt sich rechnerisch zwar begünstigend auf die einwohnerbezogenen Kennzahlen dieses Berichtes aus. Gleichzeitig kann die sehr hohe Anzahl an Einwohnerinnen und Einwohnern unter 21 Jahren aber auch, wie in Gronau (Westf.), in vermehrten HzE-Fällen münden.

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

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	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)	22,87	8,30	15,75	21,15	23,85	40,85	48
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	15,93	7,12	10,77	14,41	16,40	25,99	48

Sowohl bei der ambulanten als auch bei der stationären Falldichte ordnet sich die Stadt Gronau (Westf.) 2024 im oberen Mittelfeld des Vergleiches ein. Dies wirkt sich belastend auf die HzE-Aufwendungen aus.

Entwicklung der Falldichte nach Hilfearten Gronau (Westf.)

Kennzahl	2018	2024
Hilfefälle HzE ambulant je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant)	14,09	22,87
Hilfefälle HzE stationär je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE stationär)	13,59	15,93
Hilfefälle nach § 27. Abs. 2 und 3 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	2,67	2,65
Hilfefälle nach § 30 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	1,40	3,91
Hilfefälle nach § 31 VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	5,55	9,08
Hilfefälle nach § 32 VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	0,32	0,12
Hilfefälle nach § 33 VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	8,39	8,50
Hilfefälle nach § 34 VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	3,01	4,20
Hilfefälle nach § 35a VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	3,02	4,97
Hilfefälle nach § 41 VIII SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte)	19,23	35,95

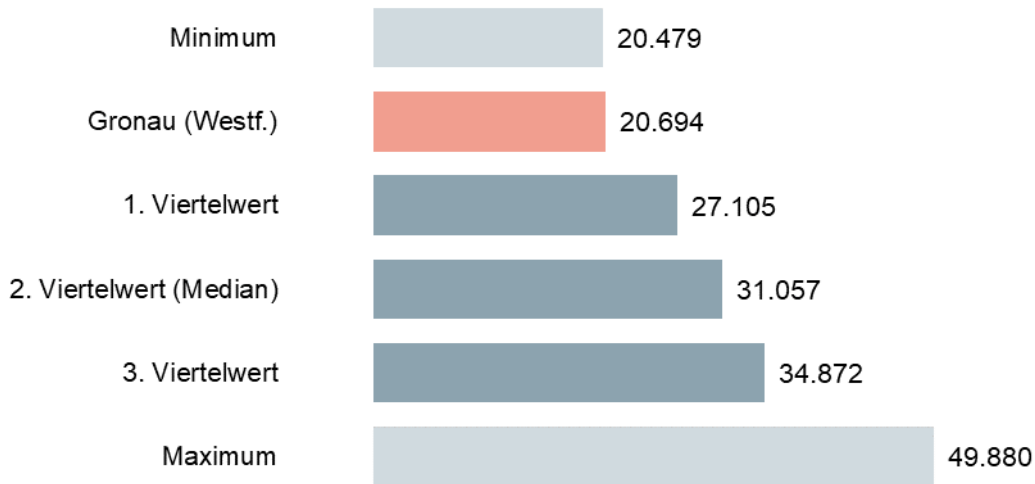
Die ambulante Falldichte der Stadt Gronau (Westf.) hat sich gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung um rund 62 Prozent erhöht. Dies ist wesentlich auf Fallzahlensteigerungen im ambulanten Bereich bei den Hilfen nach § 30 SGB VIII und § 31 SGB VIII zurückzuführen. Dadurch haben sich die Falldichten dieser Hilfearten gegenüber der letzten Prüfung deutlich erhöht. Nach Angabe des Fachcontrollings der Stadt Gronau (Westf.) ist die Zahl der Meldungen über Kindeswohlgefährdungen seit der letzten Prüfung gestiegen. Das Jugendamt hat daraufhin vermehrt Hilfen für Erziehungsbeistände aber auch im Bereich der SPFH installiert. Auch die Fallzahlen in der ambulanten Eingliederungshilfe haben sich seit der letzten Prüfung erhöht.

Die stationäre Falldichte ist gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung ebenfalls gestiegen, jedoch nur um etwa 17 Prozent. Als stationäre Hilfen installiert die Stadt hauptsächlich Vollzeitpflegen nach § 33 SGB VIII und Heimunterbringungen nach § 34 SGB VIII. Auch bei den stationären Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII handelt es sich überwiegend um Vollzeitpflegen und Heimerziehungen. Die Falldichte der Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII liegt 2024 auf einem ähnlichen Niveau wie bei der vorherigen Prüfung. Die Falldichte der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII hat sich seit 2018 um rund 40 Prozent erhöht, die der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII ist zeitgleich um etwa 87 Prozent gestiegen.

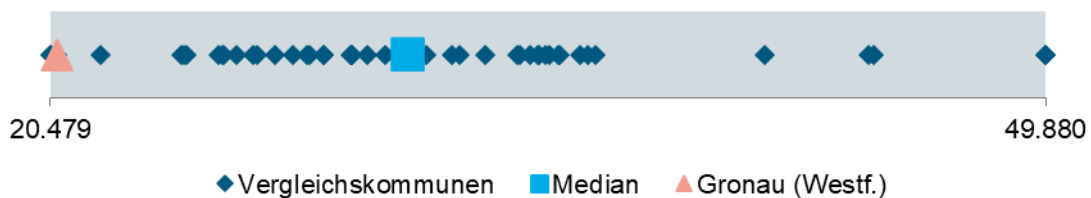
6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die fallbezogenen HzE-Aufwendungen der Stadt Gronau (Westf.) sind aufgrund der guten Steuerung des Jugendamtes niedrig. Dies wirkt sich begünstigend auf die Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre aus.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



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



Nur eine mittlere kreisangehörige Stadt hat geringere durchschnittliche Aufwendungen je Hilfefall als die **Stadt Gronau (Westf.)**. Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung (Vergleichsjahr 2018) haben sich die Aufwendungen HzE je Hilfefall in Gronau (Westf.) von 18.608 Euro um 2.086 Euro auf 20.694 Euro erhöht. Wie bei der letzten überörtlichen Prüfung sind die durchschnittlichen HzE-Fallaufwendungen aber weiterhin vergleichsweise sehr niedrig. Das liegt hauptsächlich daran, dass die Stadt bereits frühzeitig passende ambulante Hilfen mit einer geringen und begrenzten Anzahl an Fachleistungsstunden installiert. So wirkt die Stadt schwerwiegenden Hilfeverläufen effektiv entgegen. Die Auswahl des passenden Leistungserbringers im ambulanten Bereich erfolgt wie bei der letzten Prüfung nach vorheriger Ausschreibung und mit begrenzten Fachleistungsstunden. Über eine Fachkraft für Fallbegleitung, das Instrument des Steuerungsfachkreises ergänzend zur kollegialen Beratung, die Begrenzung der Laufzeiten von Hilfen und die Überwachung der Zielerreichung behält die Stadt die Aufwendungen der Hilfe zur Erziehung eng im Blick.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

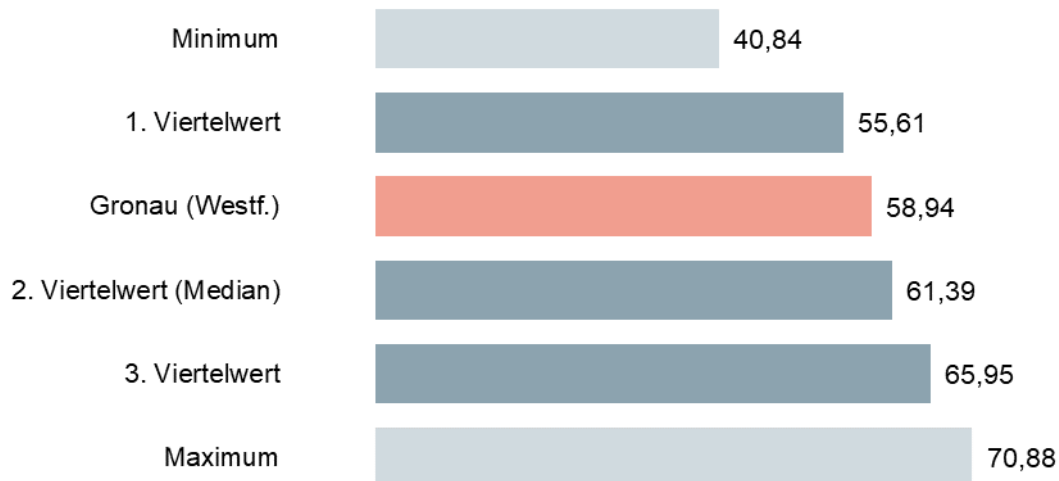
Kennzahlen	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	9.352	9.352	12.501	15.315	19.554	43.059	49
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	36.978	31.680	46.568	55.270	59.012	89.769	49

Die Stadt Gronau (Westf.) hat im Vergleich 2024 die geringsten ambulanten Aufwendungen je Hilfefall. Auch die stationären Aufwendungen je Hilfefall sind niedriger als bei mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Dies ist vor allem auf den hohen Anteil der Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen zurückzuführen (siehe Kapitel 6.4.5 „Anteil Vollzeitpflegefälle“).

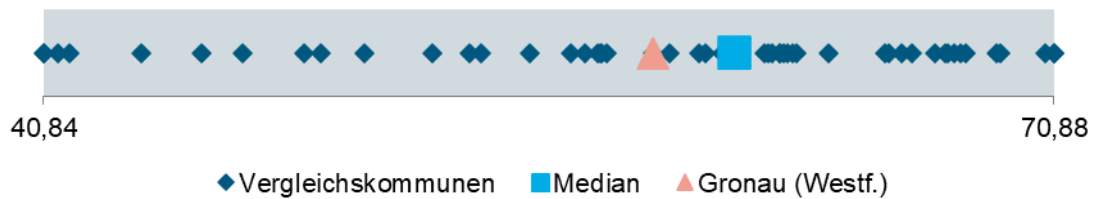
6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

- Die Aufwendungen der Hilfe zur Erziehung für stationäre Fälle sind höher als für ambulante Fälle. Deswegen wirkt sich der niedrige Anteil ambulanter Hilfefälle grundsätzlich belastend auf die Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre und auf die Aufwendungen HzE je Hilfefall aus.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 50 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



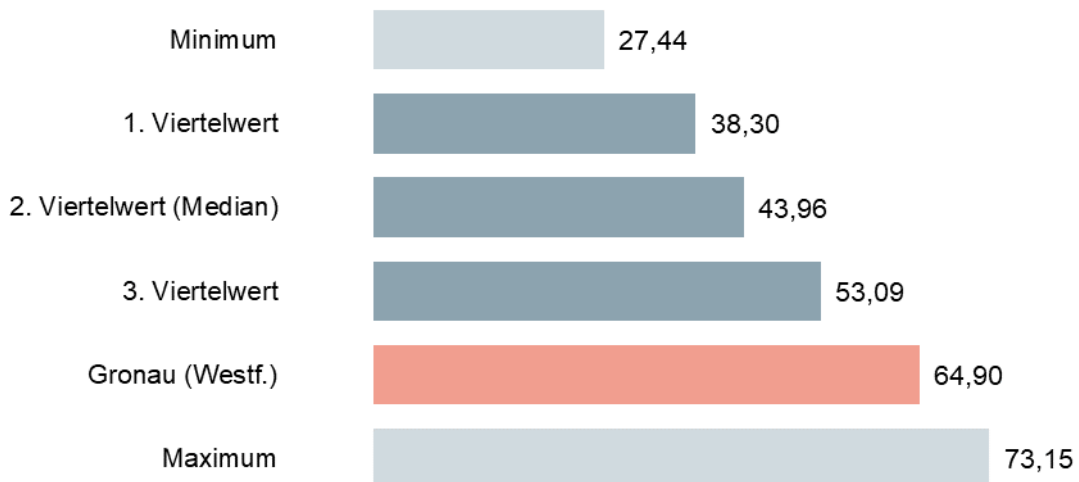
Der Anteil ambulanter Hilfefälle an den gesamten HzE-Hilfefällen ist 2024 in der **Stadt Gronau (Westf.)** niedriger als bei der Mehrheit der Vergleichsstädte. Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung (Vergleichsjahr 2018) hat sich der Anteil der ambulanten Hilfefälle an den gesamten Hilfefällen in Gronau (Westf.) erhöht. Maßgeblich ist dies auf mehr niederschwellige ambulante Erziehungshilfen bei den Hilfen für Erziehungsbeistände nach § 30 SGB VIII und sozialpädagogischen Erziehungshilfen nach § 31 SGB VIII zurückzuführen, die das Jugendamt infolge vermehrter Meldungen über Kindeswohlgefährdungen installiert hat. Auch die ambulanten Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII und die ambulanten Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII haben seit der letzten Prüfung zugenommen.

2018 lag der Anteil ambulanter Hilfefälle in Gronau (Westf.) bei 50,89 Prozent und damit vergleichsweise niedrig (Median 2018: 56,16 Prozent). Somit bleibt die Einordnung der Stadt Gronau (Westf.) im interkommunalen Vergleich 2024 gegenüber der letzten Prüfung unverändert.

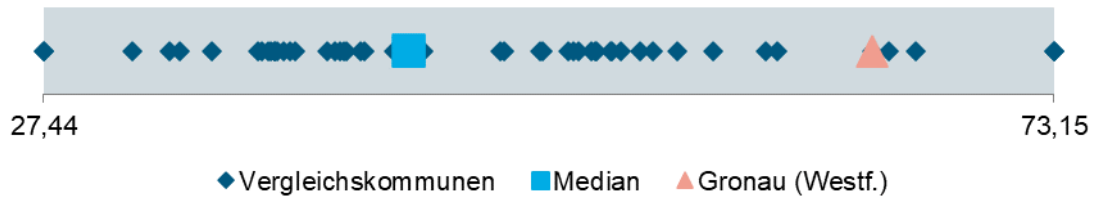
6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Der hohe Anteil von Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen wirkt sich in der Stadt Gronau (Westf.) begünstigend auf die Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre aus.

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



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



Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat 2024 einen höheren Anteil an Vollzeitpflegefällen nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE als mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte. In 2024 waren 118,67 der 182,85 stationären Hilfeplanfälle bei der Stadt Gronau (Westf.) Vollzeitpflegefälle.

Bei der Vollzeitpflege wird das Kind oder der Jugendliche in einer Pflegefamilie oder Erziehungsstelle untergebracht. Dies ermöglicht das Aufwachsen in einem Familiensystem. Außerdem ist diese Unterbringung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten deutlich günstiger als eine Heimunterbringung.

Der hohe Anteil an Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen in der Stadt Gronau (Westf.) bewirkt, dass die Stadt weniger kostenintensive stationäre Hilfen in Form von Heimunterbringungen hat. Dies wirkt sich generell mindernd auf die stationären Aufwendungen der Hilfe zur Erziehung aus. Die Stadt Gronau (Westf.) wendet 2024 für einen Hilfefall in Vollzeitpflege durchschnittlich 20.636 Euro auf, für einen Hilfefall in Heimerziehung hingegen durchschnittlich 72.073 Euro. Die Differenz von rund 51.000 Euro je Hilfefall in 2024 verdeutlicht, wie stark der hohe Anteil an Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen in Gronau (Westf.) positiv Einfluss auf die HzE-Aufwendungen nimmt.

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

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.

- Die Stadt Gronau (Westf.) nutzt die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII intensiv. Da hierdurch kostenintensive Heimunterbringungen vermieden werden, ist der gute Ausbau der Vollzeitpflege positiv zu bewerten. Die Fallaufwendungen der Vollzeitpflege liegen niedriger als bei den meisten Vergleichsstädten.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat 2024 rund 2,0 Mio. Euro für 97,58 Hilfefälle in Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII aufgewendet.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	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	175	41,79	116	150	179	310	33
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	20.636	12.871	21.121	23.930	28.588	40.859	33
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	8,50	2,70	4,40	5,83	7,63	13,85	49

Wie bei der letzten überörtlichen Prüfung festgestellt, macht die Stadt Gronau (Westf.) von der Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII intensiv Gebrauch. Sie verfolgt dabei das Ziel, kostenintensive stationäre Maßnahmen zu vermeiden und bringt Kinder und Jugendliche bei gegebener Passgenauigkeit vorrangig im Wege der Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII unter.

Aufgrund der vergleichsweise sehr hohen Falldichte, sind die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII höher als bei den meisten mittleren kreisangehörigen Städten. Wie auch in den Vergleichsstädten, haben sich die fallbezogenen Aufwendungen der Stadt Gronau (Westf.) für die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung erhöht. Im Vergleich 2024 liegen die Aufwendungen je Hilfefall nach § 33 SGB VIII, wie auch bereits bei der letzten überörtlichen Prüfung im Vergleichsjahr 2018, interkommunal betrachtet niedrig.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat 2024 rund 3,5 Mio. Euro für 48,17 Hilfefälle in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII aufgewendet. Die Stadt nutzt die Unterbringung in Heimerziehung weniger als die meisten Vergleichsstädte. 2024 entfielen rund 38 Prozent der Aufwendungen HzE auf die Heimerziehung. Knapp elf Prozent der Hilfefälle waren Hilfen nach § 34 SGB VIII.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	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	302	216	320	419	483	797	33
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	72.073	53.586	78.000	85.712	94.654	125.478	33
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	4,20	2,97	3,89	4,79	5,94	9,26	34

2024 gehört die Stadt Gronau (Westf.) bei der Heimerziehung zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den geringsten einwohnerbezogenen Aufwendungen. Dies liegt an der geringeren Falldichte in Verbindung mit vergleichsweise sehr niedrigen Aufwendungen je Hilfefall in der Heimerziehung. Die Fallaufwendungen haben sich zwar gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung von durchschnittlich 53.165 Euro in 2018 um 18.908 Euro auf 72.073 Euro je Hilfefall in 2024 erhöht. Bei den anderen mittleren kreisangehörigen Städten sind die durchschnittlichen Fallaufwendungen gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung aber ebenfalls signifikant gestiegen. Daher bleibt die vergleichsweise günstige Einordnung der Stadt Gronau (Westf.) bei den Aufwendungen je Hilfefall nach § 34 SGB VIII gegenüber der letzten Prüfung trotz der Kostensteigerung unverändert.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

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.

- Die Stadt Gronau (Westf.) hat niedrige Aufwendungen und eine geringe Falldichte im Bereich der Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat 2024 rund 960.000 Euro für 57,00 Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet, davon rund 853.000 Euro und 56,08 Hilfefälle im ambulanten Bereich. Für die stationäre Eingliederungshilfe hat die Stadt rund 107.000 Euro für 0,92 Hilfefälle aufgewendet.

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

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	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	83,65	15,16	98,33	162	226	556	33
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	16.844	9.078	18.139	22.295	26.842	36.062	33
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	15.212	9.078	15.397	18.898	23.760	28.928	33
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	k. A.	10.042	22.876	26.064	32.590	46.124	24
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	4,97	1,67	5,43	6,76	10,17	18,64	33
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	2,28	0,81	2,73	3,50	6,30	12,09	27

In der Stadt Gronau (Westf.) ist die Falldichte der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII insgesamt betrachtet und bei den Integrationshelfern/Schulbegleitungen niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Auch die Aufwendungen für Eingliederungshilfe sind vergleichsweise niedrig, sowohl einwohnerbezogen als auch je Hilfefall. Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung haben sich die ambulanten Fälle nach § 35a SGB VIII um rund 69 Prozent erhöht. Die Aufwendungen haben sich in etwa verdoppelt.

Bereits bei der letzten überörtlichen Prüfung zeigte sich, dass die Stadt Gronau (Westf.) vergleichsweise wenige Hilfefälle im Bereich der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII hat. Das Jugendamt prüft die Teilhabebeeinträchtigung intensiv. Zusätzlich finden Hospitationen durch die ASD-Fachkräfte im Unterricht statt. Gegenüber der letzten Prüfung (Vergleichsjahr 2018) hat sich die relativ günstige Einordnung der Stadt Gronau (Westf.) nicht geändert.

→ **Feststellung**

Die Stadt Gronau (Westf.) erfasst bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen nicht separat. Dies erschwert die Steuerung.

Integrationshilfen/Schulbegleitungen installiert die Stadt Gronau (Westf.) nach dem „Gronauer Modell Schulassistenten“. Dies erfolgt bedarfsorientiert entweder als Individualhilfe oder im Rahmen einer Poollösung. Da die Stadt die ambulanten Aufwendungen nach § 35a SGB VIII für

Integrationshelfer/Schulbegleitungen nicht differenziert erfasst, kann sie diese Aufwendungen nicht separat auswerten und zu Steuerungszwecken nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen differenziert erfassen und damit die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

6.5.4 Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat für Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024 rund 1,3 Mio. Euro für 61,77 Hilfefälle aufgewendet, davon rund 154.000 Euro und 25,59 Hilfefälle im ambulanten Bereich. Für stationäre Hilfen nach § 41 SGB VIII hat die Stadt rund 1,2 Mio. Euro für 36,18 Hilfefälle aufgewendet.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	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	770	442	759	1.132	1.360	1.905	32
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	21.416	21.406	32.834	39.920	48.075	74.051	32
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	6.015	3.040	7.346	9.962	11.899	25.405	32
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	32.310	30.506	46.734	58.271	67.004	95.737	32
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	35,95	10,84	21,76	28,04	32,60	48,49	32
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	14,90	2,10	6,00	8,99	14,31	29,26	32
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	21,06	7,39	13,20	17,74	21,38	30,56	32

Die Stadt Gronau (Westf.) hat bei den Hilfen nach § 41 SGB VIII vergleichsweise geringe Aufwendungen je EW von 18 bis unter 21 Jahre. Dies liegt zum einen daran, dass die Stadt Gronau (Westf.) im Vergleich mit allen 131 mittleren kreisangehörigen Städten die viertmeisten Einwohnerinnen und Einwohner zwischen 18 bis unter 21 Jahren hat. Dies wirkt sich bei der einwohnerbezogenen Betrachtung der Aufwendungen für junge Volljährige positiv aus. Günstig wirken sich zudem die sehr niedrigen Aufwendungen nach § 41 SGB VIII je Hilfefall aus, sowohl insgesamt betrachtet als auch ambulant und stationär.

Die Falldichte für Hilfen nach § 41 SGB VIII ist in Gronau (Westf.) höher als bei 75 Prozent der mittleren kreisangehörigen Städte. Sie hat sich gegenüber der letzten Prüfung um rund 87 Prozent erhöht. Die Stadt bewilligt Hilfen nach § 41 Abs. 1 SGB VIII, wenn und solange die Persönlichkeitsentwicklung der jungen Volljährigen eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbstständige Lebensführung nicht gewährleistet. Bereits die letzte Prüfung hat gezeigt, dass diese Zielgruppe nach den Erfahrungen des Gronauer Jugendamtes aufgrund ihrer verzögerten Reife häufig nach Eintritt der Volljährigkeit noch Hilfebedarf hat. Diesen deckt die Stadt im ambulanten Bereich vorwiegend durch niederschwellige Hilfeleistungen ab. Bei den stationären Hilfen für junge Volljährige handelt es sich überwiegend um Vollzeitpflegefälle.

Auf die separaten Verfahrensstandards der Stadt Gronau (Westf.) für junge Volljährige ist die gpaNRW bei der letzten Prüfung näher eingegangen. Insoweit verweisen wir auf unseren Prüfungsbericht aus 2020.⁴³

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.

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) kann die Erträge aus Kostenerstattungen nur teilweise den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Dies erschwert die Steuerung der Kostenerstattungs-fälle. Die Stadt generiert weniger Erträge aus Kostenerstattungen je Jugendeinwohner und Hilfefall als 75 Prozent der Vergleichsstädte.

⁴³ https://gpanrw.de/sites/default/files/2021-04/Gesamtbericht_Stadt_Gronau%20%28Westf.%29_Internet.pdf

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

Die **Stadt Gronau (Westf.)** konnte die einzelnen Ertragsarten der verschiedenen Kostenerstattungen nicht auswerten. Die WiJu der Stadt Gronau (Westf.) betrachtet die Erträge aus Kostenerstattungen bei ihren regelmäßigen Controllingtätigkeiten nicht separat für alle Kostenerstattungsarten. Das liegt daran, dass in der Finanzsoftware der Stadt nur Kostenstellen für einen Teil der Kostenerstattungsarten eingerichtet sind. Daher verbucht die Stadt alle Erträge aus Kostenerstattungen, die nicht Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII und § 89d SGB VIII sind, gesammelt bei der Kostenstelle § 89 SGB VIII.

Für die Prüfung konnte die Stadt Gronau (Westf.) die Gesamtsumme der ins Soll gestellten Erträge aus Kostenerstattungen aus der Finanzsoftware auswerten sowie die Höhe der Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII für UMA.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	105	24,72	177	272	338	621	30
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	5,09	1,82	5,44	7,26	8,47	12,93	24
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	2.698	1.010	5.277	6.958	10.131	14.707	30

Die Stadt Gronau (Westf.) hat geringere Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahren und je Hilfefall als mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte. In Gronau (Westf.) entlasten die Kostenerstattungen den städtischen Haushalt damit weniger stark als in den meisten Vergleichsstädten. Ursächlich dafür ist zum einen die sehr niedrige Falldichte für Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch. Sie ist in der Stadt Gronau (Westf.) geringer als bei mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Darüber hinaus wirkt sich auf die Kostenerstattungen je Hilfefall rechnerisch mindernd aus, dass den Kostenerstattungen von 1.201.471 Euro mit 445,53 HzE-Hilfefällen vergleichsweise viele Fälle gegenüberstehen.

Erträge aus Kostenerstattungen Gronau (Westf.) 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	1.131.895	748.230	1.575.160	1.201.471
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	802.032	609.600	788.424	625.500
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	329.863	138.630	786.736	508.833
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00

Die Erträge der Stadt Gronau (Westf.) aus Kostenerstattungen schwanken von 2021 bis 2024, mit rückläufiger Tendenz in 2024. Dies gilt sowohl für die Erträge aus Kostenerstattungen insgesamt als auch für die Erträge aus Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII für UMA.

Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII Gronau (Westf.) 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Anteil Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII an den Kostenerstattungen in Prozent	29,14	18,53	49,95	42,35

Die Kostenerstattungen für UMA gemäß § 89d SGB VIII schwanken von 2021 bis 2024. In 2023 und 2024 machen sie einen signifikanten Anteil an den gesamten Kostenerstattungsansprüchen aus.

Erträge aus Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII an den Kostenerstattungen in Prozent 2024

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII an den Kostenerstattungen in Prozent	42,35	0,00	37,18	46,92	56,20	81,26	26

Im interkommunalen Vergleich 2024 hat die Stadt Gronau (Westf.) einen niedrigeren Anteil Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII an den Kostenerstattungen als die Mehrheit der Vergleichsstädte.

Kostenerstattungen erfolgen häufig nicht periodengerecht. Hierdurch erklären sich die Schwankungen zu einem Teil. Gleichzeitig bleibt offen, warum die Anteile der Erträge aus den Kostenerstattungen in einigen Jahren und im Vergleich 2024 so niedrig sind.

Diese Erkenntnisse kann die Stadt Gronau (Westf.) zukünftig nur erlangen, indem sie sich einen umfassenden Überblick über die Kostenerstattungsansprüche verschafft. Dies ist auch vor dem Hintergrund der bedeutenden Höhe der Erträge aus Kostenerstattungen und damit der Wichtigkeit der umfassenden Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche sinnvoll. Dafür sollte die Stadt ein Controlling aufbauen, das differenzierte Auswertungen je Kostenerstattungsart

ermöglicht. Separate Auswertungen nach einzelnen Kostenerstattungsarten können die Analyse der allgemeinen Entwicklungen im Rahmen der Hilfen zur Erziehung unterstützen. So kann eine Differenzierung nach den einzelnen Kostenerstattungsarten dazu beitragen, dass Veränderungen und Abweichungen gegenüber Vorjahren schnell festgestellt werden. Damit können durch die Leitungskräfte z.B. vorliegende Rückstände erfasst werden, bevor Verjährungen oder Vermögensschäden eintreten. Vorhandene Rückstände und nicht geltend gemachte Kostenerstattungsansprüche könnten dazu führen, dass Erträge bei einzelnen oder allen Kostenerstattungsarten stark rückläufig sind. Weiterhin ist die Differenzierung und Analyse der Verteilung auf die einzelnen Kostenerstattungsarten für die Haushaltsplanung eine gute Basis. So können die zu erwartenden Erträge für die Haushaltsplanung hochgerechnet werden. Beispielsweise können durch einen Vergleich der Kostenerstattungsansprüche und Kostenerstattungsverpflichtungen bei der Vollzeitpflege erste Rückschlüsse auf den „Pflegefamilienmarkt“ innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs getroffen werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für den Bereich der Kostenerstattungen ein Controlling aufbauen und damit die Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche unterstützen. Sie sollte zeitnah Kostenstellen für alle Kostenerstattungsarten einrichten und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten vornehmen.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung

6.6.2.1 Organisation

In der Aufbauorganisation der **Stadt Gronau (Westf.)** ist das Jugendamt dem Vorstandsbereich 3 zugeordnet. Dort hat die Stadt die Aufgabebereiche Jugend und Familie, Soziales, Arbeit, Schule und Sport sowie Kultur gebündelt.

Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie gliedert sich in die beiden Sachgebiete Soziale Dienste und Verwaltungsaufgaben sowie die beiden Stabsstellen Jugendhilfeplanung und Fachcontrolling Soziale Dienste. Der ASD wird engmaschig durch die Stabstelle Fachcontrolling begleitet.

Die Stadt hat bei den Hilfen zur Erziehung als Spezialdienste einen Pflegekinderdienst (PKD) sowie einen Spezialdienst für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII eingerichtet. Daneben gibt es noch einen Spezialdienst Jugendgerichtshilfe, der wie die vorgenannten Spezialdienste auch im Sachgebiet 351.1 Soziale Dienste angesiedelt ist.

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Gronau (Westf.) ist zentral im Jugendamt angesiedelt. Sie ist zuständig für die Feststellung der Zuständigkeit, die finanzielle Abwicklung von ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfen sowie für die Wiederherstellung des Nachrangs (Kostenerstattung) und die Festsetzung der Kostenbeiträge bei teilstationären und stationären Jugendhilfen (Heranziehung). Zum Aufgabenbereich der WiJu zählen zudem die finanzielle Abrechnung mit den freien Trägern, Heimen, Pflegeeltern, etc. sowie die Erstellung von Statistiken. Die Fachkräfte der WiJu bearbeiten auch Widerspruchs- und Klageverfahren. Dabei werden sie in schwierigen Fällen vom Rechtsamt der Stadt Gronau (Westf.) unterstützt.

Die WiJu sichert den Informationsaustausch innerhalb des Fachdienstes Kinder, Jugend und Familie über Teamsitzungen, die bedarfsgerecht stattfinden. Rechtliche Änderungen, Verfahrensänderungen und aktuelle Rechtsprechung gibt die Fachdienstleitung allen Beteiligten per E-Mail bekannt. Zudem besuchen die Fachkräfte der WiJu regelmäßig Fortbildungen, um ihr Wissen aktuell zu halten.

Die WiJu der Stadt Gronau (Westf.) ist gut vernetzt. Sie nimmt regelmäßig an Treffen des Landesjugendamtes LWL und an einem Arbeitskreis für UMA teil. Zudem ist die Stadt Teilnehmerin eines bundesweiten Vergleichsringes von Jugendämtern der gleichen Größenordnung, deren Teilnehmende sich zweimal jährlich treffen. Unter den Jugendämtern im Kreis Borken findet dagegen kein regelmäßiger Austausch der Wirtschaftlichen Jugendhilfe statt.

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

Zur Überprüfung der Personalausstattung in der WiJu arbeitet die Stadt Gronau (Westf.) mit einem Richtwert. Eine detaillierte Personalbemessung fehlt.

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.

2024 setzt die **Stadt Gronau (Westf.)** in der WiJu 3,65 Vollzeit-Stellen zur Bearbeitung von rund 445 HzE-Hilfefällen ein. Der Personaleinsatz bleibt im Betrachtungszeitraum 2021 bis 2024 konstant. Zum Zeitpunkt der Prüfung entsprach die Ist-Stellenausstattung auskunftsgemäß dem Soll.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	122	77	111	126	150	266	33

Die WiJu der Stadt Gronau (Westf.) bearbeitet 2024 je Vollzeit-Stelle weniger Hilfeplanfälle als die Mehrheit der Vergleichsstädte.

Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben gemäß § 79 SGB VIII dafür zu sorgen, dass die Jugendämter ausreichend ausgestattet sind. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Die Stadt Gronau (Westf.) verfügt nicht über eine aktuelle analytische Personalbemessung für die Aufgabenbereiche der WiJu und des ASD (einschl. aller Spezialdienste). Als Verfahren zur Personalbemessung bei der WiJu legt sie einen Richtwert von 140 Hilfeplanfällen je Vollzeit-Stelle zugrunde. Dabei plant sie den Personaleinsatz anhand der Fallzahlenentwicklung so, dass die Fallbelastung je Fachkraft der WiJu unter dem Richtwert bleibt. Die Stadt geht so vor, damit die Fachkräfte der WiJu ausreichend Zeit haben, ihre Aufgaben gut und rechtssicher zu bearbeiten und die gesetzlichen Fristen verlässlich wahren können. Nach eigenen Angaben kann die Stadt dadurch auch personelle Ausfälle besser kompensieren.

Auch die fest installierte Teilnahme der WiJu an der kollegialen Beratung sowie am Steuerungsfachkreis bindet Personalkapazitäten. Gleichzeitig führt dies aber auch zu einer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung und unterstützt die Berücksichtigung von wirtschaftlichen Faktoren bei der Trägerauswahl sowie die konsequente Geltendmachung von Kostenerstattungen. Die frühzeitige und vollumfängliche Einbindung der WiJu stellt zudem sicher, dass der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie keine Fälle ohne Zuständigkeit der Stadt Gronau (Westf.) einleitet.

Die Personalbedarfsplanung für das Jugendamt erfolgt in Gronau (Westf.) über den Stellenplan, der dem Haushaltsplan als Anlage beizufügen ist. Dazu erfasst der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie seinen Stellenbedarf für das darauffolgende Haushaltsjahr in einem Standardformular des Fachdienstes Personal und Organisation.

Die Personalfluktuatation der Mitarbeitenden in der WiJu und im ASD ist nach eigenen Angaben der Stadt Gronau (Westf.) unauffällig. Vakante Stellen kann die Stadt in der Regel mit qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern nachbesetzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mit einer detaillierten Personalbemessung für die WiJu den derzeitigen Richtwert überprüfen.

Zur Einarbeitung neuer Fachkräfte in der WiJu hat die Stadt eine Einarbeitungsmappe mit den wichtigsten Abläufen und Standards erstellt. Zudem nehmen die Mitarbeitenden der WiJu insbesondere an Fortbildungen zu den Themen Zuständigkeit und Kostenerstattungen teil.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ Die Stadt Gronau (Westf.) hat im Jugendamt die e-Akte vollständig eingeführt und damit die Digitalisierung der Hilfen zur Erziehung wesentlich vorangetrieben.

→ **Feststellung**

Aufgrund einer fehlenden Schnittstelle zur Finanzsoftware erfolgt die Fallbearbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe noch nicht medienbruchfrei.

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.

Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der **Stadt Gronau (Westf.)** setzt in der WiJu eine Fachsoftware ein und nutzt deren aktuellste Version. Alle benötigten Vordrucke sind in der Jugendamtssoftware hinterlegt. Das Modul der WiJu ist über eine Schnittstelle mit dem Modul des ASD verbunden. Dies stellt eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen

schnellen Informationsfluss zwischen ASD und WiJu dar. Die WiJu hat damit unter anderem Zugriff auf die vom ASD eingetragenen Stammdaten, den Bewilligungszeitraum und die aktuell geplante Hilfe. Zudem erhält die WiJu automatische Benachrichtigungen über ein Pop-Up-Fenster, wenn der ASD z. B. Änderungen an den Stammdaten vornimmt. Auch Vordrucke, Checklisten, Briefköpfe, Verfahren gem. § 8a SGB VIII, statistische Erhebungen für IT NRW etc. sind in der Fachsoftware hinterlegt bzw. können bearbeitet und archiviert werden.

Der Austausch zwischen dem Fachdienst Kinder, Jugend und Familie und der Finanzabteilung erfolgt zweimal monatlich in Form des Zahllaufes. Die Jugendamtssoftware hat keine direkte Schnittstelle zur Finanzsoftware. Die Auszahlung erfolgt daher nicht medienbruchfrei. Die Stadt Gronau (Westf.) plant jedoch, eine Schnittstelle zwischen Jugendamtssoftware und Finanzsoftware einzurichten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant die Voraussetzungen für eine möglichst medienbruchfreie Fallbearbeitung in der WiJu schaffen.

Positiv ist, dass sich die Stadt Gronau (Westf.) in den letzten Jahren intensiv damit befasst hat, die Aufgabengebiete des Fachdienstes Kinder, Jugend und Familie zu digitalisieren. Die Mitarbeitenden der Aufgabengebiete WiJu, ASD, Pflegekinderdienst und Eingliederungshilfe arbeiten seit Juni 2024 mit der elektronischen Jugendamtsakte. Diese wird über die Fachsoftware gesteuert. Ein externer Anbieter hat inzwischen alle Papierakten der vorgenannten Aufgabengebiete eingelese und elektronisch zur Verfügung gestellt. Interne Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgen ausschließlich elektronisch. Ein hoher Arbeitsaufwand entsteht der Stadt jedoch bei Fallübernahmen von anderen Jugendhilfeträgern, da diese Übergaben nicht elektronisch erfolgen und die Stadt Gronau (Westf.) deren Papierakten zunächst manuell einlesen muss.

Das Jugendamt kann revisionssicher alle fallrelevanten Dokumente digital ablegen und darauf auch mobil im Außendienst oder aus dem Homeoffice zugreifen. Die Stadt Gronau (Westf.) ermöglicht ihren Beschäftigten die alternierende Telearbeit, soweit dies mit den Anforderungen an die jeweilige Stelle vereinbar ist. Auch die Beschäftigten in der WiJu nutzen die alternierende Telearbeit. Die Stadt hat die Beschäftigten hierzu mit den notwendigen mobilen Endgeräten ausgestattet.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Das Finanzcontrolling im Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) ist noch optimierbar. Für mehr Transparenz fehlen weitere steuerungsrelevante Kennzahlen, einschließlich Kennzahlen zu den Aufgaben der WiJu.

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat innerhalb des Jugendamtes im Sachgebiet 351.2 „Verwaltungsaufgaben“ bereits langjährig ein Finanzcontrolling installiert. Das Finanzcontrolling erstellt monatliche Auswertungen in Form eines Berichtswesens, die vorrangig der Budgetüberwachung dienen. Dabei gleicht das Finanzcontrolling monatlich die Ist-Ergebnisse mit den Planzahlen ab. Zudem erstellt das Finanzcontrolling Quartalsberichte zur Budgetentwicklung für den Fachdienst 200 „Finanzmanagement“ sowie für den Jugendhilfeausschuss.

Die WiJu nimmt regelmäßig statistische Erhebungen zu den Fallzahlen und zur Dauer der Hilfeleistungen vor. Wie bei der letzten überörtlichen Prüfung setzt das Finanzcontrolling die Finanzdaten dabei aber noch nicht in das Verhältnis zu den Fallzahlen der verschiedenen Erziehungshilfen. Daher hat das Finanzcontrolling weiterhin keinen regelmäßigen Überblick über Entwicklungen in einzelnen Hilfearten. Dies erschwert die Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Positiv ist dagegen, dass die Stadt Gronau (Westf.) über ihre Teilnahme an einem Kennzahlenvergleich mit zehn weiteren Städten Daten erhebt, die zu Kennzahlen zusammengeführt und in einem jährlichen Bericht über die teilnehmenden Städte im Vergleich dargestellt werden. Dazu zählen auch einwohnerbezogene Finanzkennzahlen wie z.B.

- Gesamtaufwendungen HzE je Einwohner unter 21 Jahren,
- ambulante Aufwendungen je Einwohner unter 21 Jahren und
- stationäre Aufwendungen je Einwohner unter 21 Jahren,

Die Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs stellt der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie im Jugendhilfeausschuss vor.

Zudem erstellt die WiJu regelmäßig interne Auswertungen für die Fachdienstleitung, die in die Quartalsberichte mit einfließen. Um die Kosten von Kostenerstattungsfällen im Blick zu halten, führt die WiJu eine Liste zu den Kostenerstattungsfällen, bei denen Kommunen nicht regelmäßig mit der Stadt Gronau (Westf.) abgerechnet haben.

Im Zusammenhang mit der erfolgten Einführung der aktualisierten Jugendamtssoftware plant die Stadt Gronau (Westf.), ihr Finanzcontrolling im Bereich der wirtschaftlichen Jugendhilfe weiterzuentwickeln. Dazu arbeitet die Stadt mit dem Anbieter der Jugendamtssoftware zusammen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte dringend ihr Finanzcontrolling wie geplant weiterentwickeln und dabei die Finanzdaten der einzelnen Erziehungshilfen in Relation zu den Fallzahlen setzen. Die WiJu sollte ebenfalls Bestandteil der Auswertungen sein. Hierzu sollte die Stadt für die WiJu vermehrt Kennzahlen zu Steuerungszwecken bilden, analysieren und bei Abweichungen Gegenmaßnahmen implementieren.

Seit vielen Jahren hat die Stadt Gronau (Westf.) auch ein intensives Fachcontrolling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen wie z.B. zu den Laufzeiten von ambulanten Hilfen, zu den Zugangs-, Abgangs- und Hilfedichten sowie zu den Beendigungsgründen installiert. Diese Kennzahlen analysiert die Stadt regelmäßig und bereitet sie jährlich innerhalb eines Fachcontrolling-Berichtes auf. Die Kennzahlen sind teilweise an Zielen mit festgelegten Zielwerten orientiert. Im Rahmen des Fachcontrollings wird die Wirksamkeit von Hilfen in Form eines Zielerreichungsgrades ermittelt.

Auch in ihrem Haushaltsplan hat die Stadt für die Hilfen zur Erziehung strategische und operative Ziele formuliert. Beispielsweise sind in den Produkten 06.03.01 Allgemeine Familien- und Erziehungshilfen, ambulante und teilstationäre Erziehungshilfen und 06.03.03 Hilfen zur Erziehung außerhalb der Familie folgende Ziele dargestellt:

Strategische Ziele:

- Förderung und Verselbständigung von Kindern und Jugendlichen unter Einhaltung des Lebensbezuges zu ihren Familien unter einem effizienten und kostenbewussten Einsatz der finanziellen Ressourcen
- Analyse der gesetzesbedingten Veränderungen (insbesondere im SGB VIII) und damit verbundene Auswirkungen auf die erzieherischen Hilfen
- Befristung der erforderlichen Erziehung von jungen Menschen außerhalb der Herkunftsfamilie
- Favorisieren der Pflegeverhältnisse gegenüber der Heimerziehung, da die soziale Integration von in der Entwicklung beeinträchtigten Kindern in einem familiären Rahmen eher gefördert werden kann
- Förderung der kindlichen Entwicklung und Sicherung der Beziehungskontinuität zur Herkunftsfamilie

Operative Ziele:

- Erhöhung des Anteils der ambulanten Erziehungshilfen gem. §§ 27-35 SGB VIII auf 50 Prozent
- Die Laufzeit ambulanter Hilfen gem. §§ 27-35 SGB VIII sollen 24 Monate nicht überschreiten
- Die Laufzeit ambulanter Hilfen gem. § 35a SGB VIII sollen 36 Monate nicht überschreiten
- Das Einstellungsmerkmal "Ziel erreicht, keine weitere Hilfe" soll sich auf 62 Prozent entwickeln
- Die Einstellungsgründe "Abbruch. Klient/in beendet vorzeitig" und "Soz. Arbeit/ Institution beendet vorzeitig" sollen zusammen zehn Prozent nicht überschreiten
- Anpassung bestehender Verwaltungsverfahren und -abläufe an die neue Gesetzeslage
- Einführung des Auswertungsmoduls zur Optimierung der neu eingeführten Fachsoftware
- Entwicklung eines Qualitätshandbuches für die Hilfen zur Erziehung

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungspotenzial im Zusammenhang mit der Verschriftlichung von Verfahrensstandards und Prozessabläufen.

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 Gronau (Westf.)** hat für die WiJu noch keine eigenen Verfahrensstandards und Prozessabläufe verschriftlicht. Zur Zuständigkeitsprüfung bei stationären Maßnahmen hat die Stadt eine Checkliste erstellt. Diese ist jedoch nicht mehr auf einem aktuellen Stand, da sie z.B. keine Fristen enthält, und müsste entsprechend aktualisiert werden. Bei der Fallbearbeitung orientieren sich die Fachkräfte der WiJu daher an den aktuellen Arbeitshilfen des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe.

Die Stadt plant, für die Hilfen zur Erziehung ein Prozess- und Qualitätshandbuch zu erstellen, das auch Verfahrensstandards und Prozessabläufe der WiJu beinhalten soll. Aus Sicht der gpaNRW kann eine schriftliche Darstellung der zu bearbeitenden Prozesse innerhalb eines Prozess- und Qualitätshandbuches

- mit Darstellung der Abläufe,
- der einzelnen Prozessschritte,
- der Zuständigkeiten,
- der beteiligten Personen,
- der Bearbeitungsfristen,
- der Bearbeitungszeiten und
- der zu verwendenden Vordrucke

eine qualifizierte und einheitliche Bearbeitung unterstützen. Dazu können neben textlichen Prozessbeschreibungen auch Ablaufdiagramme für die einzelnen Prozesse beitragen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant ein Qualitätshandbuch für die Hilfen zur Erziehung entwickeln, das auch Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe beinhaltet.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Die in Gronau (Westf.) festgelegten Verfahren unterstützen eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu.

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.

Die **Stadt Gronau (Westf.)** hat die Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihrem Standard „Zusammenarbeit ASD/ PKD/ Eingliederungshilfe/ WiJu mit Blick auf die Fallbegleitung“ festgelegt. Der Standard enthält Regelungen zu folgenden Themen:

- Falleinleitung im Leistungs- und Graubereich,
- Falleinleitung im Gefährdungsbereich,
- Fallvorstellung im Team,
- Ausschreibungsverfahren und
- Steuerungsfachkreis.

Eine Fachkraft der WiJu nimmt standardmäßig an den Teamsitzungen des ASD zur kollegialen Beratung teil. Das Rederecht der WiJu-Fachkraft konzentriert sich dabei auf Fragen und Anmerkungen zu Kosten, zur Zuständigkeit, zu alternativen Leistungen Dritter und zur jeweiligen Fallhistorie.

Die Stadt Gronau (Westf.) fördert einen schnellen und regelmäßigen Austausch zwischen dem ASD und der WiJu zudem durch die gemeinsame Fachsoftware. Diese ermöglicht einen intensiven Informationsaustausch und unterstützt schnelle und rechtmäßige Entscheidungen. Zudem vereinfacht die gemeinsame Fachsoftware nicht nur die Fallübergabe bei Neufällen, sondern auch die laufende Fallbearbeitung. Die WiJu erhält z. B. automatische Hinweise in der Fachsoftware, wenn der ASD Änderungen in den Stammdaten von Fällen vornimmt oder sich Änderungen bei der Hilfeart, dem Hilfeumfang usw. ergeben. Zudem ist der ASD angehalten, die WiJu frühestmöglich über planmäßige und unplanmäßige Beendigungen von Hilfen zu informieren. So kann die WiJu Zahläufe unverzüglich stoppen, Einstellungsbescheide an die Sorgeberechtigten erstellen und die Rücknahme der Kostenzusage an den jeweiligen Träger in die Wege leiten.

Die festgelegten Prozesse tragen in der Stadt Gronau (Westf.) zu einer regelmäßigen und engen Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu bei.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

- Die WiJu prüft die Zuständigkeit am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass keine Hilfen ohne Zuständigkeit der Stadt Gronau (Westf.) eingeleitet werden.

- **Feststellung**

In der Stadt Gronau (Westf.) fehlen bei der Zuständigkeitsprüfung noch Kontrollmechanismen.

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.

Die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit des Jugendamtes hat in der **Stadt Gronau (Westf.)** eine sehr hohe Priorität, um unzuständiges Handeln zu verhindern. Daher prüft die WiJu der Stadt Gronau (Westf.) die Zuständigkeit schon langjährig am Anfang des Hilfeplanverfahrens. Die Standards des Jugendamtes regeln, dass die Fachkräfte des ASD vor Einleitung einer HzE-Maßnahme eine standardisierte Checkliste zu 13 Fragestellungen abzuarbeiten haben. Die erfolgte Überprüfung der Zuständigkeit durch die WiJu ist vom ASD in der Checkliste als erstes zu dokumentieren. Dazu richtet die fallzuständige Fachkraft des ASD vor der Implementierung einer Hilfe eine Anfrage an die WiJu und reicht die entsprechend ermittelten Daten zur Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit an die WiJu weiter. Auch dies geschieht standardisiert über das Formular „Feststellung der Zuständigkeit“. Die Fachkraft der WiJu prüft den Sachverhalt und dokumentiert ihre Entscheidung über die Zuständigkeit in dem Formular. Dabei hält die Fachkraft der WiJu auch fest, aus welcher Rechtsgrundlage sich die Zuständigkeit ergibt. Alternativ dokumentiert die WiJu in dem Formular die Unzuständigkeit des Gronauer Jugendamtes.

Bei laufenden Hilfefällen prüft die Fachkraft der WiJu in regelmäßigen Abständen, ob Sachverhalte zur Änderung der Zuständigkeit eingetreten sind. Verantwortlich für die Mitteilung möglicher Sachverhalte, welche zur Änderung der Zuständigkeit führen, ist die fallführende Fachkraft des ASD.

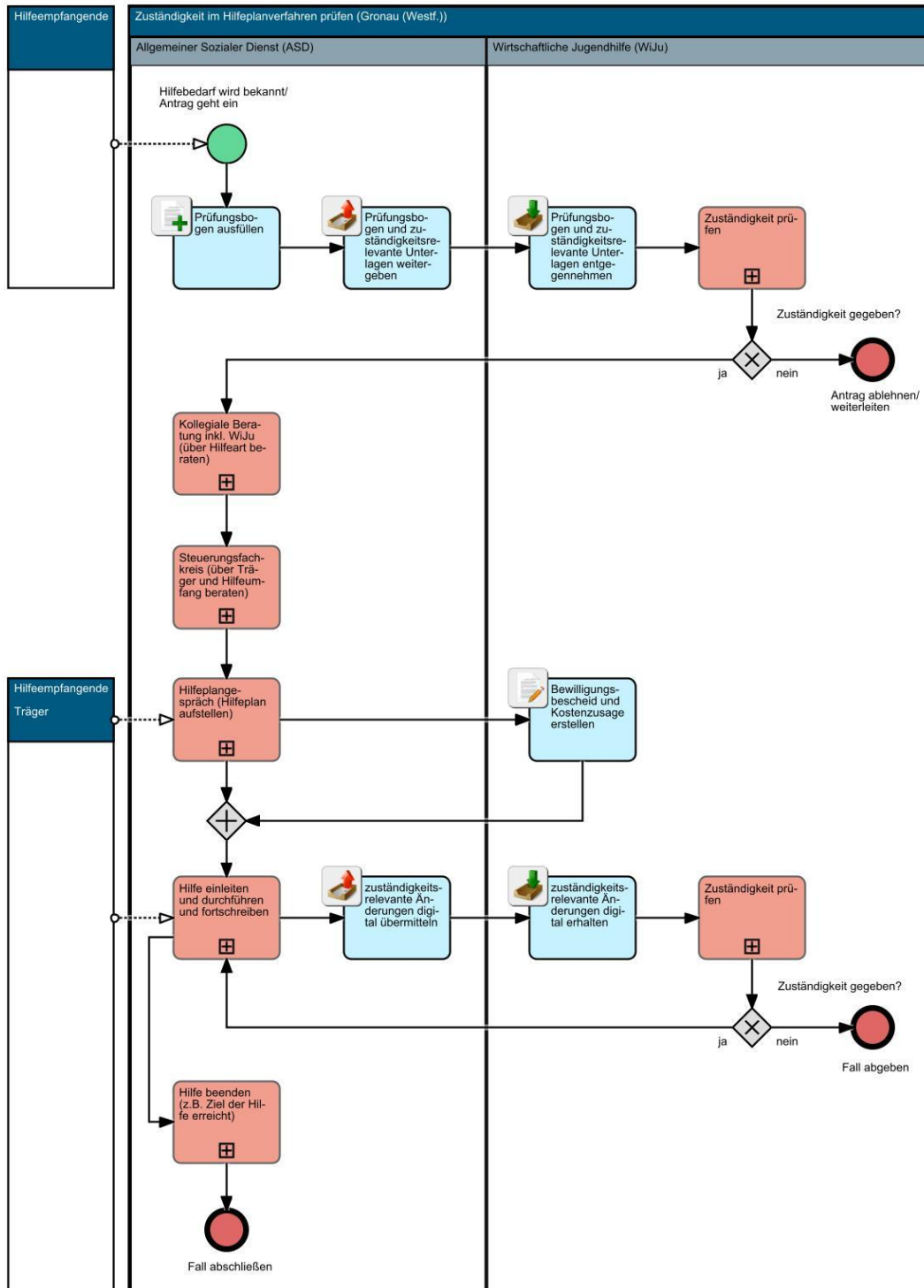
Insbesondere die frühzeitige Zuständigkeitsprüfung und die Bearbeitung der Hilfefälle in der Jugendamtssoftware bilden grundsätzlich eine gute Basis für eine rechtzeitige und rechtmäßige Fallübergabe bei Unzuständigkeiten. Vermögensschäden können so vermieden werden. Um auch in schwierigen Fällen rechtssicher über die Zuständigkeit entscheiden zu können, nutzt die WiJu die Rechtsberatung des LWL. Die gpaNRW sieht für die Stadt Gronau (Westf.) aber noch weiteren Handlungsbedarf, da im Prozess der Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu noch kein Vier-Augen-Prinzip installiert ist.

- **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte bei der Zuständigkeitsprüfung der WiJu ein Vier-Augen-Prinzip etablieren.

Nachfolgend stellen wir den Prozess in den wesentlichen Schritten grafisch dar:

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) macht ihre Kostenerstattungsansprüche umfassend und fristgerecht, jedoch nicht immer zeitnah, geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden dadurch belastet, wenn Erträge erst zeitversetzt vereinnahmt werden.

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.

Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der **Stadt Gronau (Westf.)** hat keine eigenen schriftlichen Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Die Stadt beachtet die gesetzliche Ausschlussfrist nach § 111 SGB X sowie die Verjährungsfrist nach § 113 SGB X.

Die Fachkräfte der WiJu erfassen alle Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen in einer Liste und überwachen diese als Daueraufgabe. So stellt die Stadt sicher, dass sie alle Kostenerstattungsansprüche fristgemäß, jedoch nicht immer zeitnah, geltend macht. Die Stadt Gronau (Westf.) hat unterschiedliche Abrechnungsmodi, je nachdem ob es sich um natürliche Personen oder Träger der Jugendhilfe handelt. Mit Kostenträgern der Jugendhilfe rechnet die Stadt Gronau (Westf.) ihre Kostenerstattungsansprüche in der Regel halbjährlich ab, bei längeren personellen Ausfällen dagegen nur jährlich. Die Kostenerstattungsansprüche gegenüber natürlichen Personen, wie insbesondere Eltern, macht die Stadt jährlich geltend. Dies kann sich negativ auf den Haushalt auswirken,

Sobald die WiJu die Höhe der Kostenerstattungsansprüche beziffert hat, stellt sie in der Finanzsoftware ihre Forderung innerhalb des jeweiligen Personenkontos zum Soll. Für die Überwachung des Zahlungseingangs und etwaige Abwicklung von Mahnverfahren ist die Stadtkasse zuständig. Zwischen dem Fachdienst Kinder, Jugend und Familie und der Stadtkasse gibt es einen engen Austausch.

→ Empfehlung

Um den städtischen Haushalt zu entlasten, sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre Kostenerstattungsansprüche immer zeitnah geltend machen.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ Feststellung

Die Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungsbedarf bei der Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen.

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

Die **Stadt Gronau (Westf.)** erfasst die Zahl der Fallabgaben und Fallübernahmen nicht mengenmäßig, obwohl es bei Zuständigkeitswechseln nach §§ 86 ff. SGB VIII regelmäßig zu Fallabgaben und Fallübernahmen gegenüber einem anderen Jugendamt oder dem überörtlichen

Träger der Jugendhilfe kommt. Daher konnte sie der gpaNRW diese Angaben für die Prüfung nicht zur Verfügung stellen.

→ **Empfehlung**

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sollte die Fallabgaben und Fallübernahmen mengenmäßig erfassen und in ihr Controlling einbeziehen.

Bei einer Fallübernahme erhält die WiJu eine Mitteilung vom ASD. Daraufhin nimmt die WiJu Kontakt zu dem bisherigen Träger auf und prüft die sachliche und örtliche Zuständigkeit. Die Stadt hat jedoch noch keine schriftlichen Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen erarbeitet. Die WiJu bearbeitet Fallabgaben und Fallübernahmen nach dem „Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechsel“ der Arbeitskreise WiJu des LWL-Landesjugendamtes Westfalen. In der Praxis hat die Stadt für Anträge auf Fallübernahme und Fallabgaben keine standardisierten Vordrucke, welche Unterlagen mit der Abgabe bzw. Übernahme der Fallakte benötigt werden. Die benötigten Dokumente sind zwar Bestandteil der Arbeitshilfe, finden sich allerdings nicht in Checklisten wieder. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, eigene Verfahrensstandards für Fallabgaben und Fallübernahmen mit Abläufen, Prozessen, Fristen, Zuständigkeiten und zu verwendenden Vordrucken zu entwickeln und zu nutzen. Übersichtliche Ablaufdiagramme und der Verfahrensablauf des LWL können dies ergänzen.

Bei Fallabgaben kontaktiert die WiJu das neu zuständige Jugendamt. Die dafür notwendigen Unterlagen stellt die WiJu gemeinsam mit der fallführenden Fachkraft des ASD zusammen und leitet sie an den neu zuständigen Jugendhilfeträger weiter. Bei ausbleibender Reaktion erinnert die Stadt Gronau (Westf.) das neu zuständige Jugendamt daran, den Fall anzuerkennen. Sollte das neu zuständige Jugendamt weiterhin nicht reagieren oder die Übergabe verzögern, mahnt die Stadt Gronau (Westf.) die Fallübernahme schriftlich an. Die Stadt macht bisher nicht Gebrauch davon, bei diesen Fällen ein Strafdrittel anzudrohen bzw. festzusetzen. Das Jugendamt bemängelt die teils sehr lange dauernden Verfahren bis zur tatsächlichen Fallabgabe.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe ein einheitliches Verfahren einschließlich Checklisten für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erarbeiten.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ **Feststellung**

In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sind noch keine prozessunabhängigen Kontrollen etabliert.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Die WiJu der **Stadt Gronau (Westf.)** nutzt bei ihrer Aufgabenerledigung die prozessintegrierten Kontrollen des eingesetzten Jugendamtsfachverfahrens. Dazu gehört eine automatisierte

Wiedervorlage der Jugendamtssoftware. Die Einstellung ist so gewählt, dass der WiJu der fallführenden ASD-Fachkraft und der Sachgebietsleitung des ASD Veränderungen im Wiedervorlagefeld angezeigt werden. Dies ermöglicht der WiJu-Fachkraft, bei Änderungen wie z.B. einem Wohnsitzwechsel, der Erreichung der Altersgrenze oder dem Auslaufen der Befristung ohne Zeitverzug tätig zu werden.

Kontrollmechanismen zur Vermeidung von Vermögensschäden durch eine fehlerhafte Zuständigkeitsprüfung oder eine fehlende bzw. nicht fristgerechte Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen sind in der WiJu der Stadt Gronau (Westf.) bislang nicht vorhanden.

Um eine rechtmäßige Aufgabenerledigung und die Einhaltung der Verfahrensstandards zu gewährleisten, sind neben prozessintegrierten Kontrollen auch regelmäßige stichprobenhafte Kontrollen durch eine Person, die nicht in den Prozess eingebunden ist, zu empfehlen. Diese prozessunabhängigen Kontrollen sollten sowohl in der WiJu als auch im ASD erfolgen und schriftlich dokumentiert werden. Die Stadt sollte schriftliche Verfahrensstandards für diese Kontrollen einschließlich Checklisten erstellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Gronau (Westf.) sollte in der WiJu des Jugendamtes standardisierte und regelmäßige prozessunabhängige Kontrollen installieren und damit die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte die Stadt schriftlich dokumentieren.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII					
F1	Die Stadt Gronau (Westf.) erfasst bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen nicht separat. Dies erschwert die Steuerung.	182	E1	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte die Aufwendungen für die Integrationshelfer/Schulbegleitungen differenziert erfassen und damit die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.	183
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F2	Die Stadt Gronau (Westf.) kann die Erträge aus Kostenerstattungen nur teilweise den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Dies erschwert die Steuerung der Kostenerstattungsfälle. Die Stadt generiert weniger Erträge aus Kostenerstattungen je Jugendeinwohner und Hilfefall als 75 Prozent der Vergleichsstädte.	184	E2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für den Bereich der Kostenerstattungen ein Controlling aufbauen und damit die Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche unterstützen. Sie sollte zeitnah Kostenstellen für alle Kostenerstattungsarten einrichten und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten vornehmen.	187
Organisation, Personal und Digitalisierung					
F3	Zur Überprüfung der Personalausstattung in der WiJu arbeitet die Stadt Gronau (Westf.) mit einem Richtwert. Eine detaillierte Personalbemessung fehlt.	188	E3	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte mit einer detaillierten Personalbemessung für die WiJu den derzeitigen Richtwert überprüfen.	189
F4	Aufgrund einer fehlenden Schnittstelle zur Finanzsoftware erfolgt die Fallbearbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe noch nicht medienbruchfrei.	189	E4	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant die Voraussetzungen für eine möglichst medienbruchfreie Fallbearbeitung in der WiJu schaffen.	190
Controlling					
F5	Das Finanzcontrolling im Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) ist noch optimierbar. Für mehr Transparenz fehlen weitere steuerungsrelevante Kennzahlen, einschließlich Kennzahlen zu den Aufgaben der WiJu.	190	E5	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte dringend ihr Finanzcontrolling wie geplant weiterentwickeln und dabei die Finanzdaten der einzelnen Erziehungshilfen in Relation zu den Fallzahlen setzen. Die WiJu sollte ebenfalls Bestandteil der Auswertungen sein. Hierzu sollte die Stadt für die WiJu vermehrt Kennzahlen zu Steuerungszwecken bilden, analysieren und bei Abweichungen Gegenmaßnahmen implementieren.	191

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F6	Der Fachdienst Kinder, Jugend und Familie der Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungspotenzial im Zusammenhang mit der Verschriftlichung von Verfahrensstandards und Prozessabläufen.	193	E6	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte wie geplant ein Qualitätshandbuch für die Hilfen zur Erziehung entwickeln, das auch Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe beinhaltet.	193
F7	In der Stadt Gronau (Westf.) fehlen bei der Zuständigkeitsprüfung noch Kontrollmechanismen.	195	E7	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte bei der Zuständigkeitsprüfung der WiJu ein Vier-Augen-Prinzip etablieren.	195
F8	Die Stadt Gronau (Westf.) macht ihre Kostenerstattungsansprüche umfassend und fristgerecht, jedoch nicht immer zeitnah, geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden dadurch belastet, wenn Erträge erst zeitversetzt vereinnahmt werden.	197	E8	Um den städtischen Haushalt zu entlasten, sollte die Stadt Gronau (Westf.) ihre Kostenerstattungsansprüche immer zeitnah geltend machen.	197
F9	Die Stadt Gronau (Westf.) hat noch Optimierungsbedarf bei der Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen.	197	E9.1	Die Wirtschaftliche Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sollte die Fallabgaben und Fallübernahmen mengenmäßig erfassen und in ihr Controlling einbeziehen.	198
			E9.2	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe ein einheitliches Verfahren einschließlich Checklisten für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erarbeiten.	198
F10	In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Gronau (Westf.) sind noch keine prozessunabhängigen Kontrollen etabliert.	198	E10	Die Stadt Gronau (Westf.) sollte in der WiJu des Jugendamtes standardisierte und regelmäßige prozessunabhängige Kontrollen installieren und damit die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte die Stadt schriftlich dokumentieren.	199

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	48.576	49.031	49.937	50.279
EW von 0 bis unter 21 Jahre	11.209	11.250	11.428	11.478
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.672	1.664	1.743	1.718

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2018	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	29,66	30,42
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	15,58	44,83
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	61,75	104,18
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	3,58	1,42
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	33,17	56,08
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	10,92	26,17
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	29,66	25,59
ambulante Hilfefälle gesamt	151,17	262,52
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	93,33	97,58
Heimerziehung § 34 SGB VIII	33,50	48,17
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	0,42	0,92
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	23,92	36,18
stationäre Hilfefälle gesamt	151,17	182,85
Hilfefälle insgesamt	307,83	445,37
davon Hilfefälle für UMA*	25,00	29,27

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Entwicklung der Aufwendungen nach Hilfearten in Euro

	2018	2024
Aufwendungen flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII in Euro	112.316	104.812
Aufwendungen Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII in Euro	108.073	266.165
Aufwendungen sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII in Euro	681.057	1.049.163
Aufwendungen Tagesgruppe § 32 SGB VIII in Euro	53.779	27.803
Aufwendungen Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant in Euro	453.472	853.114
davon Aufwendungen Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer in Euro	453.472	k. A.
Aufwendungen Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant in Euro	64.102	153.920
ambulante Aufwendungen gesamt	1.477.440	2.454.976
Aufwendungen Vollzeitpflege § 33 SGB VIII in Euro	1.600.975	2.013.635
Aufwendungen Heimerziehung § 34 SGB VIII in Euro	1.781.012	3.471.773
Aufwendungen Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär in Euro	29.658	106.976
Aufwendungen Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär in Euro	839.143	1.168.966
Aufwendungen stationäre Hilfen gesamt in Euro	4.250.788	6.761.350
Aufwendungen insgesamt in Euro	5.728.229	9.216.326
davon Aufwendungen für UMA in Euro	609.201	1.425.439

Tabelle 4: Personal ASD Gronau (Westf.) 2024

Kennzahl	Gronau (Westf.)	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	26	16	23	26	35	44	33

→ 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