

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Warstein
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein	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	11
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Warstein	21
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	21
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1. Finanzen	33
1.1 Managementübersicht	33
1.2 Aufbau des Teilberichtes	34
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	34
1.4 Haushaltssituation	35
1.4.1 Haushaltsstatus	35
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	36
1.4.3 Eigenkapital	39
1.4.4 Verbindlichkeiten	40
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	41
1.5 Haushaltssteuerung	43
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	43
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	44
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	47
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	53

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	57
2.1	Managementübersicht	57
2.2	Aufbau des Teilberichtes	58
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	58
2.4	Zahlungsabwicklung	59
2.4.1	Aufwendungen	59
2.4.2	Einzahlungen	61
2.4.3	Prozessbetrachtungen	66
2.5	Vollstreckung	70
2.5.1	Aufwendungen	70
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	71
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	76
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	77
3.	Gremienarbeit	79
3.1	Managementübersicht	79
3.2	Aufbau des Teilberichtes	80
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	80
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	81
3.5	Sitzungsmanagement	84
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	87
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	88
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	91
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	93
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	96
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	99
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	101
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	102
4.1	Managementübersicht	102
4.2	Aufbau des Teilberichtes	103
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	104
4.4	Orientierungsrahmen	105
4.4.1	Personal	105
4.4.2	Organisation	110
4.4.3	Informationstechnik	115
4.5	Personalressourcen	121
4.5.1	Personalquoten	122
4.5.2	Stellenbesetzung	124
4.5.3	Altersstruktur	125
4.5.4	Querschnittsaufgaben	127
4.6	Digitalisierungsniveau	128

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	131
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	134
5.	Kommunales Krisenmanagement	137
5.1	Managementübersicht	137
5.2	Aufbau des Teilberichtes	138
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	138
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	139
5.5	Prävention und Vorbereitung	140
5.5.1	Erkennen von Risiken	141
5.5.2	Vorplanung	143
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	145
5.6	Organisation	146
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	147
5.6.2	Stabsraum	148
5.6.3	Notstromversorgung	149
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	150
5.6.5	Dienstanweisung SAE	151
5.7	Schulung und Übung	152
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	153
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	154
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	155
5.8.1	Krisenkommunikation	156
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	157
5.9	Nachbereitung und Evaluation	158
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	160
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	162
6.	Hilfen zur Erziehung	164
6.1	Managementübersicht	164
6.2	Aufbau des Teilberichtes	165
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	165
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	166
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	166
6.4.2	Falldichte HzE	168
6.4.3	Aufwendungen HzE je Helfefall	172
6.4.4	Anteil ambulanter Helfefälle	174
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	176
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	178
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	178
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	179
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	186
6.6.3	Controlling	190
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	191
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	199
	Kontakt	204

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein 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 Warstein hat sich im Betrachtungszeitraum zunächst positiv entwickelt. Die in den Jahren 2021 bis 2023 erzielten Jahresüberschüsse haben die interkommunal überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung zusätzlich gestärkt. Nach den derzeitigen Prognosen wird der Jahresabschluss 2025 zwar deutlich besser ausfallen als geplant, die mittelfristige Haushaltsplanung sieht im Folgenden aber durchgängig negative Jahresergebnisse vor. Aktuell ist die Stadt Warstein haushaltsrechtlich uneingeschränkt handlungsfähig, da sie die erwarteten Fehlbeträge bis 2028 durch die Ausgleichsrücklage auffangen kann. Insgesamt besteht Konsolidierungsbedarf, die Ausgleichsrücklage wäre zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums nach derzeitiger Planung vollständig aufgezehrt.

Die Gesamtverbindlichkeiten sind in der Stadt Warstein geringer als bei den meisten Vergleichsstädten. Für die bevorstehenden Aufgaben und Investitionen ist die Stadt allerdings auf Investitions- und auch Liquiditätskredite angewiesen. Dadurch ergibt sich perspektivisch eine wachsende Belastung durch die Verbindlichkeiten.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt allgemein der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Um dies zu unterstützen, hat die Stadt Warstein die Planung der finanziellen Ressourcen mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpft. Vor Investitionsentscheidungen führt die Stadt Warstein Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Die gpaNRW empfiehlt hierfür Wertgrenzen und Mindeststandards zu definieren. Zudem sollte die Stadt einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Kreditmanagement festlegen. Dies beabsichtigt die Stadt kurzfristig umsetzen. Entsprechende Regelungen für das Anlagemanagement hat sie bereits aufgestellt.

In den Handlungsfeldern **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** ist die Stadt Warstein solide aufgestellt. Dabei ist besonders der niedrige Bestand an ungeklärten Einzahlungen positiv hervorzuheben. In der Zahlungsabwicklung sind der Personaleinsatz sowie die damit verbundenen Aufwendungen interkommunal auf einem überdurchschnittlichen Niveau. Um die Effektivität im Umgang mit den Forderungen zu erhöhen, sollte die Stadt Zahlungsziele verbindlich in ihrer

Dienstanweisung vorgeben. Bei der Vollstreckung liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal im mittleren Bereich. Die eingehenden Vollstreckungsaufträge kann die Stadt Warstein mit dem vorhandenen Personal abarbeiten.

Die Aufwendungen für die **Gremienarbeit** der Stadt Warstein liegen trotz verhältnismäßig weniger Sitzungstermine interkommunal auf überdurchschnittlichem Niveau. Ein Grund dafür kann die zusätzliche Aufwandsentschädigung für Ausschussvorsitzende in der Stadt Warstein sein, nicht alle Kommunen haben diese Variante der Entschädigung gewählt. Zudem gibt es in Warstein mehrere Ortsvorstehende, auch dies ist nicht in allen Kommunen NRW's üblich. Die Gremienstruktur stellt sich weitgehend unauffällig dar. Die Gremienarbeit ist in Warstein bereits in vielen Teilen digitalisiert, verbessern könnte die Stadt dies noch durch einen internen Vorlagen-workflow. Die Stadt Warstein sollte sich zudem mit den formalen und technischen Voraussetzungen für digitale und hybride Sitzungen befassen, um die Handlungsfähigkeit des Rates auch in Krisensituationen sicherstellen zu können.

Herausforderungen ergeben sich für die Städte aus der demografischen Entwicklung, dem Fachkräftemangel sowie den steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit. Das Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** betrachtet wie die Stadt Warstein mit den sich daraus ergebenden Aufgaben umgeht. Es zeigt sich, dass die Stadt Warstein bereits gute Voraussetzungen geschaffen hat, um aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Personalentwicklung und -management sind in Warstein bereits gut ausgeprägt. Die Stadt wird sich in den nächsten Jahren aufgrund des hohen Anteils von älteren Mitarbeitenden verstärkt mit der Nachbesetzung von Stellen beschäftigen müssen. Dazu sollte sie die Strukturen, die sie für den Wissenstransfer beim Wechsel von Mitarbeitenden bereits in Teilen nutzt ausbauen und verstetigen.

In Teilen hat die Stadt Warstein Prozesse beschrieben. Dies sollte sie auf alle Prozesse ausweiten und ein zentrales Prozessmanagement etablieren, um zur dauerhaften Optimierung der Arbeitsabläufe beizutragen. Bei der IT- und Digitalisierungsstrategie nimmt die Stadt Warstein eine Spitzenposition unter den Vergleichsstädten ein. Sie erreicht bereits ein sehr gutes Digitalisierungsniveau, welches sie durch den Abbau von letzten Medienbrüche noch steigern könnte. Verbesserungspotenzial sieht die gpaNRW beim IT-Service, dies umfasst Bereiche wie Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement. Entscheidungen zum Thema IT-Sicherheit sollte die Stadt Warstein konzeptionell stärken.

Für ein **Kommunales Krisenmanagement** hat die Stadt Warstein bereits organisatorische und technische Grundlagen geschaffen. Um eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung sicherzustellen, sollte sie diese gezielt weiterentwickeln. Dazu sollte die Stadt Warstein für alle ermittelten Risiken konkrete Handlungspläne entwickeln. Regelungen für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) hat die Stadt Warstein festgelegt. Diese sollte sie in Teilen erweitern. Weiteres Verbesserungspotenzial könnte die Stadt umsetzen, wenn sie regelmäßige Schulungen und Übungen für Notlagen installieren sowie Nachbereitungen von tatsächlichen Krisensituationen durchführen würde. Über eine funktionsfähige Krisenkommunikation verfügt die Stadt Warstein, eine weitere Verbesserung könnte die Stadt durch Informationen an die Bevölkerung zur Selbsthilfefähigkeit erzielen.

Die Falldichte der **Hilfen zur Erziehung** ist in der Stadt Warstein hoch. Dabei ist der Anteil der ambulanten Hilfefälle vergleichsweise gering, dies spiegelt sich auch in den hohen Aufwendungen wider. Bei der Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen ist die

Stadt bereits gut aufgestellt. Dies wird in den vergleichswisen hohen Erträgen aus Kostenerstattungen sichtbar. Die Stadt Warstein sollte die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) schon früher in den Hilfeprozess mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) einbinden, da die WiJu aufgrund der wirtschaftlichen Sichtweise Sachverhalte anders hinterfragt. Das Wohl des Kindes hat dabei immer Priorität. Schon im Laufe der Prüfung hat die Stadt Warstein begonnen einzelne Prozessschritte neu zu organisieren. Diese Veränderungen sollten sich auf lange Sicht bemerkbar machen. Um dies nachzuhalten, sollte die Stadt das vorhandene Controlling weiter ausbauen. Im Bereich der EDV sind Schnittstellen zwischen der WiJU und ASD vorhanden, die Aktenführung erfolgt bisher nur in Teilen digital.

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

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

und Empfehlungen sowie eine Übersicht der Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte.

- Die Teilberichte beinhalten die ausführlichen Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete.
- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

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

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 Städte 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

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

Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement³ aufzubauen.

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

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

In Anlage 2 haben wir darüber hinaus die von den Städten eingesetzten Nachhaltigkeitsinstrumente und im interkommunalen Vergleich die Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt. Die Nachhaltigkeitsindikatoren ersetzen dabei die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale.

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

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.

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Warstein hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 22. Februar 2021 in der Sitzung des Rates vorgestellt und in der Ratssitzung am 03. Mai 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die in den Prüfungen der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen behandelt die Stadt Warstein in den zuständigen Organisationseinheiten. Zudem sind sie, je nach Relevanz, regelmäßig auch Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen.

So hat die Stadt Warstein zum Beispiel eine zentrale Vergabestelle aufgrund der Handlungsempfehlungen der vergangenen Prüfung eingerichtet und auch eine Dienstanweisung zum Thema Sponsoring erlassen. Ihre Gremienvertreter schult die Stadt einmal jährlich, dies dient der Unterstützung der jeweiligen Vertreter und Vertreterinnen im Rahmen des Beteiligungsportfolios.

Im Jugendamt hat die Stadt eine Zusammenführung der Finanz- und Fachsoftware erreicht, die Stadt hat damit begonnen eine regelmäßiges Fach- und Finanzcontrolling zu etablieren.

Im Bereich der Bauaufsicht hat die Stadt Warstein seit der letzten Prüfung den Bestand an unerledigten Bauanträgen kontinuierlich gesenkt. Zudem hat sie die Digitalisierung des Bauaktenarchivs begonnen.

Ein zentrales Controlling oder eine Berichterstattung zur Umsetzung der Empfehlungen aus der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Warstein 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.

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-

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.

Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreis-angehörigen 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 der Stadt Warstein wurde von Januar 2025 bis März 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Warstein 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 Warstein überwiegend die Jahre 2024 und 2025. Basis der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2024. Plandaten haben wir den Haushaltsplänen 2025 und 2026 entnommen. Die im Haushalt 2026 enthaltene mittelfristige Planung für die Jahre 2027 bis 2029 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Warstein berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Anika Wolff
Finanzen	Joel Kießling
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Joel Kießling
Gremienarbeit	Sabrina Galgon
Personal, Organisation und IT	Michael Essler
Kommunales Krisenmanagement	Sabrina Galgon
Hilfe zur Erziehung	Britta Schwermer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 17. März 2026 wurde der erweiterte Verwaltungsvorstand über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 24. April 2026

Im Auftrag

Im Auftrag

gez.

Wiethoff

Abteilungsleitung

gez.

Wolff

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Warstein führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen insbesondere bei werthaltigen Maßnahmen regelmäßig durch. Verbindliche Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung NRW, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend sind, sowie schriftlich festgelegte Verfahrensstandards bestehen bislang nicht.	E1.1	Die Stadt Warstein sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung NRW festlegen. Oberhalb dieser ist ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend.
		E1.2	Die Stadt Warstein sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Die Stadt Warstein hatte zum Prüfungszeitpunkt für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Warstein sollte – wie beabsichtigt - 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.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Warstein verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die Stadt hat für ihre Forderungen keine einheitlichen Zahlungsziele festgelegt.	E1	Die Stadt Warstein sollte verbindliche, in Abhängigkeit zur Forderung, Zahlungsziele in ihre Dienstanweisung Finanzen aufnehmen.
F2	Die Stadt Warstein bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Grundlegende schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt in einer Dienstanweisung festgehalten	E2	Die Stadt Warstein sollte strategische Vorgaben für das E-Payment detaillierter treffen und hierzu die schriftlichen Regelungen erweitern.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Warstein arbeitet im Bereich Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat jedoch bisher keinen internen Vorlagenworkflow eingeführt. Hier und bei den	E1	Die Stadt Warstein sollte einen internen Vorlagenworkflow einführen. Des Weiteren sollte sie sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen beschäftigen.

Feststellung		Empfehlung	
	Voraussetzungen für die digitale bzw. hybride Gremiensitzungen sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.		
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Warstein nutzt vielfältige und im Verwaltungsalltag gelebte Instrumente zur Personalgewinnung. Dies schließt nicht nur die Anwerbung von Fachkräften mit ein, sondern sie bildet auch selbst Fachkräfte für die Verwaltung und in technischen Berufen aus. Eine verwaltungsweite systematisierte, strategisch ausgerichtete Personalbedarf- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht gänzlich etabliert.	E1	Die Stadt Warstein sollte ihre bereits bestehenden Instrumente der Personalgewinnung in eine verwaltungsweit systematische Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung überführen. Dabei sollte die Stadt insbesondere Altersstruktur, Fluktuationsrisiken und kritische Funktionen analysieren und priorisieren, um Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen.
F2	Die Stadt Warstein verfügt über gute verbindliche Regelungen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden. Sowohl bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei deren Qualifizierung bestehen bei der Stadt Warstein viele Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln. Ein verwaltungsweit einheitlich geregelter Onboarding-Prozess ist noch nicht etabliert.	E2	Die Stadt Warstein sollte wie geplant einen einheitlichen Onboarding-Prozess festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte Mindeststandards für Ablauf, Inhalte und Dauer der Einarbeitung enthalten, um eine verwaltungsweit einheitliche Qualität der Einarbeitung zu sichern.
F3	Die Stadt Warstein hat zahlreiche Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und –zufriedenheit umgesetzt. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis angewandt, ist aber bislang nicht verbindlich geregelt und dokumentiert.	E3	Die Stadt Warstein sollte den „gelebten“ Offboarding- Prozess verbindlich festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte neben den administrativen Abläufen insbesondere Maßnahmen zur Wissenssicherung und zur strukturierten Übergabe von Aufgaben berücksichtigen. Möglichkeiten, das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitenden noch zu nutzen, sollte sie grundsätzlich regeln, um dieses über Einzelfälle hinaus besser ausschöpfen zu können.
F4	Die Stadt Warstein überprüft vakante Stellen immer mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität sowie der Aufgabenerfüllung und zieht dabei auch organisatorische Umstrukturierungen in Betracht. Eine zielgerichtete, verwaltungsweit abgestimmte Aufgaben- und Prioritätensteuerung ist in Ansätzen vorhanden.	E4	Die Stadt Warstein sollte ihre Aufgabenstruktur regelmäßig überprüfen und priorisieren. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen. Dies unterstützt eine realistische Ressourcensteuerung und reduziert strukturelle Überbelastungen.
F5	Die Stadt Warstein hat zahlreiche Prozesse digital unterstützt und teilweise standardisiert. Ein verwaltungsweites einheitliches, formell etabliertes Prozessmanagement ist bislang nicht durchgängig umgesetzt.	E5	Die Stadt Warstein sollte ein schlankes, verwaltungsweites einheitliches Prozessmanagement aufbauen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie damit zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen. Die bereits vorhanden digitalen Werkzeuge – insbesondere den SharePoint – sollte die Stadt Warstein hierfür konsequenter nutzen.
F6	Ihre Personalausstattung bestimmt die Stadt Warstein überwiegend anlassbezogen und orientiert sich am laufenden Bedarf. Eine planmäßige, regelmäßige	E6	Die Stadt Warstein sollte alle fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und ihren

Feststellung		Empfehlung	
	fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist bisher nicht etabliert. Dadurch besteht für die Stadt das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.		Personalbedarf auf dieser Basis mit Hilfe aktueller Auswertungen z.B. zu Fallzahlen ermitteln bzw. fortschreiben. Die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sollte sie dabei beteiligen, um eine größtmögliche Akzeptanz zu erzielen.
F7	Die Stadt Warstein verfügt über eine klar formulierte IT- und Digitalisierungsstrategie. Sie hebt sich im interkommunalen Vergleich durch einen hohen Umsetzungsgrad durch eine frühzeitige, strukturierte Beschäftigung mit modernen Technologien positiv hervor.	E7	Die Stadt Warstein sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategie regelmäßig fortschreiben und mit konkreten Zielgrößen, Prioritäten und Umsetzungszeiträumen unterlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.
F8	Der IT-Betrieb in der Stadt Warstein ist insgesamt gut organisiert. Wesentliche Elemente eines strukturierten IT-Service-Managements sind vorhanden. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Services sind teilweise umgesetzt.	E8.1	Die Stadt Warstein sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln. Dabei sollte sie Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.
		E8.2	Die Stadt Warstein sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen.
		E8.3	Die Stadt Warstein sollte wie geplant eine regelmäßige Auswertung von Störungen und Supportanfragen zur kontinuierlichen Verbesserung des IT-Betriebes etablieren, um daraus Handlungsbedarfe ableiten zu können.
F9	Die Stadt Warstein hat grundlegende organisatorische und technische Maßnahmen zur IT-Sicherheit umgesetzt. Im Bereich des systematischen Sicherheitsmanagements und deren Dokumentation bestehen noch deutliche Entwicklungspotentiale.	E9	Die Stadt Warstein sollte ihr IT-Sicherheitsmanagement konzeptionell weiterentwickeln. Insbesondere empfiehlt sich die Überarbeitung/Erstellung und Fortschreibung des IT-Sicherheits- und Notfallkonzeptes sowie die regelmäßige Überprüfung der getroffenen Maßnahmen.
F10	Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Warstein birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen.	E10	Die Stadt Warstein sollte ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und die Ergebnisse verstärkt für die Nachfolgeplanung, Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung bzw. auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ nutzen, um handlungsfähig zu bleiben.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Warstein hat bereits eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.	E1	Die Stadt Warstein sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Warstein hat bereits für einzelne identifizierte Risiken Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie noch keine verbindliche Kommunikations- und Meldestruktur mit dem Kreis Soest abgestimmt.	E2.1	Die Stadt Warstein sollte für alle erkannte Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln.
		E2.2	Die Stadt Warstein sollte eine verbindliche Melde- und Kommunikationsstruktur zum Kreis aufbauen. So gewährleistet sie eine schnelle und nachvollziehbare Informationsweitergabe, eine verbesserte Abstimmung untereinander, eine wechselseitige Erreichbarkeit und stärkt damit insgesamt die Resilienz der Verwaltung.
F3	Die Stadt Warstein hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht jedoch noch Verbesserungspotenzial in der vollständigen Dokumentation der Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate sowie in der Überprüfung der Notstromversorgung unter Echtbedingungen.	E3	Die Stadt Warstein sollte die Notstromversorgung bei allen von ihr als relevanten eingestuft Gebäuden regelmäßig unter Echtbedingungen bzw. Volllast testen. Zudem sollte sie künftig alle Überprüfungen der Notstromaggregate vollständig dokumentieren.
F4	Die Stadt Warstein hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Dennoch sieht die gpaNRW noch Optimierungspotenzial hinsichtlich einzelner Regelungen und Zuständigkeiten.	E4	Die Stadt Warstein sollte in ihrer Dienstanweisung die Zeitvorgaben ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten für die Überprüfung und Aktualisierung der Dienstanweisung klar festlegen.
F5	Die Stadt Warstein schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig.	E5	Die Stadt Warstein sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindlich festlegen. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.
F6	Die Stadt Warstein hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	E6	Die Stadt Warstein sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.
F7	Die Stadt Warstein nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht bewusst regelmäßig.	E7	Die Stadt Warstein sollte die Bevölkerung regelmäßig sowie anlassbezogen über potenzielle Risiken informieren und dazu digitale und analoge Kommunikationskanäle nutzen.
F8	Die Stadt Warstein führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von mündlichen Nachbesprechungen durch. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.	E8	Die Stadt Warstein sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.

Feststellung		Empfehlung	
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Warstein hat vergleichsweise viele und kostenaufwendige Hilfefälle in Heimerziehung untergebracht.	E1	Die Stadt Warstein sollte die Aufwendungen und Hilfefälle für die Heimunterbringungen mit einem engmaschigen Controlling noch stärker in den Blick nehmen und kritisch hinterfragen.
F2	Die Stadt Warstein hat hohe Fallzahlen und Aufwendungen für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII. Ursächlich dafür sind die hohen Aufwendungen und die hohen Fallzahlen bei den Integrationshilfen.	E2	Die Stadt Warstein sollte durch ein engmaschiges Controlling einen Fokus auf die Aufwendungen und Fallzahlen der Eingliederungshilfe legen, um negative Entwicklungen frühzeitig aufzeigen und rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln zu können.
F3	In der Stadt Warstein erfolgt die Erfassung der Kostenerstattungen bereits über die eingesetzte Fachanwendung. Die WiJu der Stadt Warstein kann die Erträge aus Kostenerstattungen fast allen einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen.	E3	Die WiJu der Stadt Warstein sollte alle Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen differenziert erfassen und diese regelmäßig auswerten.
F4	Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Warstein bislang nicht. Ferner verfügt Warstein noch nicht über ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.	E4.1	Die Stadt Warstein sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.
		E4.2	Die Stadt Warstein sollte ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.
F5	Im Jugendamt der Stadt Warstein gibt es noch keine vollständige E-Akte.	E5	Die Stadt Warstein sollte die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.
F6	Die Stadt Warstein hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.	E6	Die Stadt Warstein sollte das Finanzcontrolling noch weiter ausbauen. Sie sollte Zielwerte für die erhobenen Kennzahlen bilden. Die Kennzahlen sollte die Stadt in regelmäßigen Abständen auswerten und im Berichtswesen darstellen. Dabei sollten auch Ansprüche der verschiedenen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.
F7	Die Stadt Warstein hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht verbindlich in einem einheitlichen Qualitätshandbuch verschriftlicht.	E7	Die Stadt Warstein sollte wie geplant, auch für den Bereich der WiJu alle wichtigen Prozesse und Teilprozesse in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Dabei können neben textlichen Ausführungen auch Ablaufdiagramme verwendet werden. Die Prozessbeschreibungen sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen und zu verwendende Vordrucke beinhalten.
F8	In der Stadt Warstein wird die WiJu erst spät in den Hilfeprozess eingebunden.	E8	Die WiJu der Stadt Warstein sollte früher in den Hilfeprozess eingebunden werden und an der kollegialen Beratung teilnehmen. Mit gegenseitigen Hospitationen des

Feststellung		Empfehlung	
			ASD und der WiJu könnten die Zusammenarbeit und das Verständnis für den jeweils anderen Bereich weiter gestärkt werden.
F9	In der Stadt Warstein erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Die WiJu der Stadt Warstein prüft die Zuständigkeit in der Regel erst nach der kollegialen Beratung.	E9	Die WiJu der Stadt Warstein sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.
F10	In der WiJu der Stadt Warstein gibt es prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen. Prozessunabhängige Kontrollen sind bislang nicht etabliert.	E10	Das Jugendamt der Stadt Warstein sollte regelmäßige, standardisierte prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Warstein

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.

Eine Nachhaltigkeitsstrategie hat die **Stadt Warstein** nicht beschlossen, aber sie verfolgt ein konkretes Leitbild. Dieses ist Ausgangspunkt für zukünftiges Handeln und notwendige Entscheidungen. Es ist als offenes Konzept erstellt, welches sich ständig weiterentwickelt. Das Leitbild unterteilt sich in verschiedene Handlungsfelder:

- Wohnen und Arbeiten
 - Generationenwohnen (Wohnen für jedermann)
 - Bildung (Schullandschaft + Kindertageseinrichtungen)

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

- starke Arbeitgeber und attraktive Arbeitsplätze
- Entdecken und Erleben
 - Natur erleben (Wald/Wasser/Steine)
 - vielfältiges Vereinsleben
 - Sport treiben
- Klima und Natur schützen
 - Mobilität
 - Klima
 - Natur
- Feiern und Geniessen
 - Events
 - Kultur
 - wertvolle Traditionen erhalten
 - Gastfreundschaft

Die Ziele hat die Stadt zusammen mit der Politik und unter Berücksichtigung von Bürgerbefragungen entwickelt und vom Rat der Stadt Warstein beschließen lassen. Die Ziele und Maßnahmen hat die Stadt mit dem Haushalt verknüpft.

Das Thema Nachhaltigkeit findet sich in weiteren Konzepten der Stadt Warstein wieder:

- Integriertes Klimaanpassungskonzept
- Bericht zur kommunalen Wärmeplanung
- Maßnahmenliste des Runden Tisches Klima- und Naturschutz über die energetische Sanierung der städtischen Gebäude.

Mit Beginn der neuen Legislaturperiode hat die Stadt Warstein dem Bereich der Nachhaltigkeit in dem neu gebildeten Ausschuss für Klima, Nachhaltigkeit und Forst einen großen Stellenwert eingeräumt. Zuvor war der Bereich Klima Bestandteil des Haupt-, Finanz- und Klimaausschusses (Legislaturperiode von 2020-2025).

Zudem erhält die Stadt Warstein als Modellprojekt für nachhaltige Stadtentwicklung und Mehrgenerationenleben eine Förderung im Rahmen der Regionale 2025.

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.

So einen Nachhaltigkeitscheck gibt es in der **Stadt Warstein** bislang nicht. Die Auswirkungen auf den Klima- und Naturschutz beurteilt der Vorlagenersteller oder die Fachbereichsleitung aber bereits seit einiger Zeit auf den Beschlussvorlagen für die politischen Gremien anhand von vier Kategorien (keine, gering, mittel, hoch). Dies ist eine Vorgehensweise, die sich aus dem integrierten Klimaanpassungskonzept der Stadt Warstein entwickelt hat. Je nachdem, ob der behandelte Sachverhalt Auswirkungen auf den Klima- und Naturschutz hat oder nicht, ergänzt die Stadt Warstein auf den Sitzungsvorlagen weitere Informationen zu dem KlimaCheck. Ebenfalls nimmt die Stadt Bezug auf die monetären Auswirkungen auf den Haushalt, soziale Nachhaltigkeitswirkungen berücksichtigt die Stadt in der Darstellung auf den Beschlussvorlagen nicht. Das Klimaanpassungskonzept der Stadt beinhaltet als Maßnahme die Beschaffung eines entsprechenden Tools um die Klimarelevanz und Nachhaltigkeit zu bewerten. Die Stadt plant diesen Nachhaltigkeitscheck, sobald die Stadt Warstein die Maßnahmen umgesetzt hat, als Ergebnis auf den Ratsvorlagen abzubilden.

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 Warstein** hat bisher keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht im klassischen Sinne veröffentlicht. Das Thema nimmt gerade in der letzten Zeit in der Stadt Warstein an Bedeutung zu. Die Stadt Warstein versteht Nachhaltigkeit nicht als einmalige Initiative, sondern als dauerhaften Prozess. Diesen wird die Stadt Warstein begleiten, evaluieren und fortschreiben. In welcher Form dies in einem Bericht münden wird, ist noch nicht entschieden.

Derzeit betrachtet die Verwaltung die im Klimaanpassungskonzept aufgeführten Maßnahmen konkret, beziffert die Kosten und priorisiert anschließend. Diese Übersicht soll dann dem Rat zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Bei der nächsten Aufstellung des Haushaltes finden die Maßnahmen Eingang in die Haushaltsberatungen.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine

Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

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

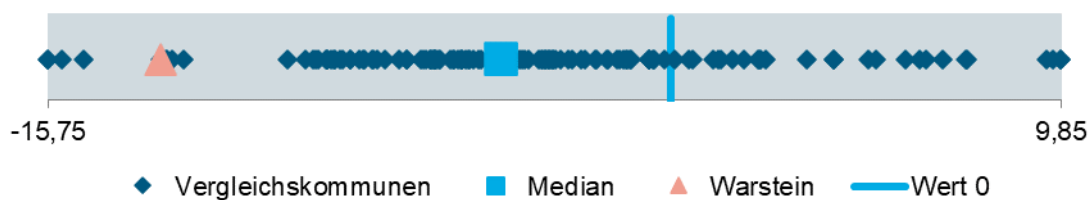
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick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

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Warstein 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



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

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

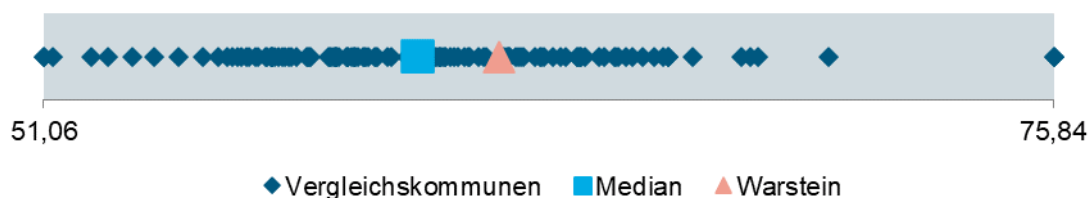
⁸ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

Die Bevölkerungszahlen der **Stadt Warstein** sind in den vergangenen Jahren bis 2022 gesunken. Mit der Verwendung der neuen Zensus-Daten steigen die Einwohnendenzahlen, auch wenn sie nicht das Ausgangsniveau von 2012 erreichen. Gegenüber 2012 sind die Einwohnerzahlen zum Jahresende 2024 von 25.766 auf 25.052⁹ gesunken. Die Bevölkerungsprognose zeigt für Warstein einen noch deutlicheren negativen Trend. Demnach wird sich die Einwohnerzahl bis 2050 um 12,91 Prozent verringern.

Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,30 Prozent. Für Warstein ist daher mit einem deutlich stärkeren Rückgang zu rechnen als bei den meisten Vergleichsstädten. Es gibt in diesem Vergleich allerdings auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

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

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

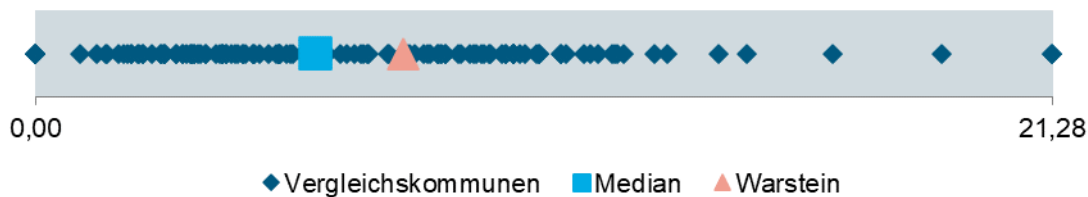


In Warstein sind 62,22 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Diese Kennzahl lag 2012 noch bei 55,83 Prozent. Dieser Wert ist über die Zeitreihe von 2012 bis 2025 kontinuierlich gestiegen. Dabei wirkt sich die demografische Entwicklung aus, der Anteil der älteren Bevölkerung ist im gleichen Zeitraum gestiegen. Interkommunal positioniert sich Warstein knapp unterhalb des 3. Viertelwertes. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Warstein demnach niedriger als in den meisten der Vergleichsstädte.

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.

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

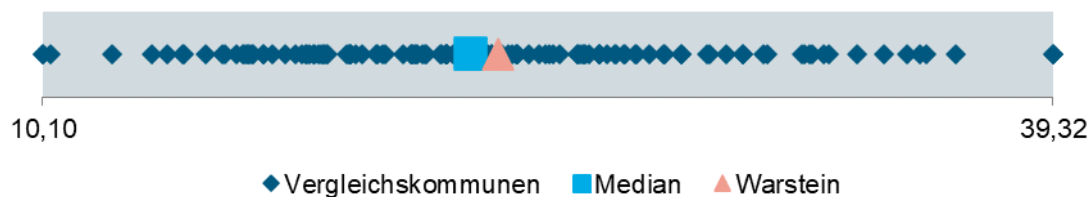
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in **Warstein** 2024 bei 7,69 Prozent und damit höher als in den meisten Vergleichsstädten (Median: 5,88 Prozent). In den Jahren 2020 bis 2023 lagen die Werte für Warstein zwischen 2,86 und 9,76 Prozent. Sie schwanken deutlich.

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

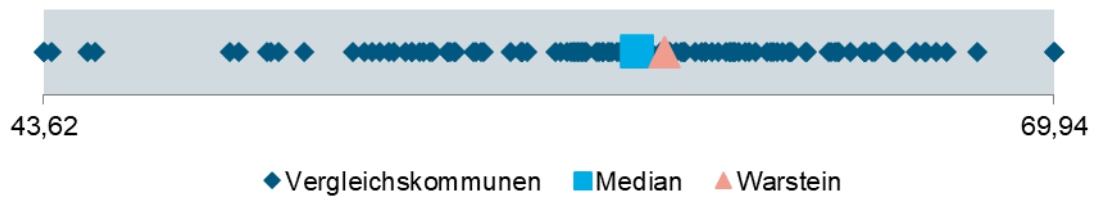


Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **der Stadt Warstein** bei 23,28 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, liegt damit im mittleren Bereich der Vergleichswerte. Gegenüber 2012 hat sich die Quote für Warstein erhöht. Damals lag sie noch bei 17,79 Prozent.

Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält das gpa-Kennzahlenset.

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

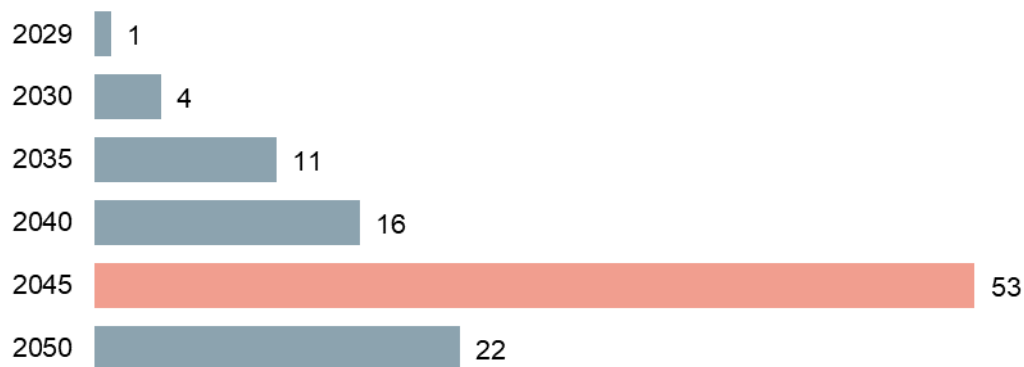
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 war in **Warstein** mit 59,80 Prozent im mittleren Bereich der Vergleichswerte. Der Median lag bei 59,08 Prozent. Die Wahlbeteiligung in Warstein war 2025 höher als 2020, damals lag sie bei 53,00 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



Die **Stadt Warstein** strebt die bilanzielle Treibhausneutralität bis 2045 an. Sie gehört damit zur Mehrheit der Vergleichsstädte, die das gleiche Zieljahr wie die Landesregierung verfolgen.

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 hat sich in **Warstein** seit 2012 von 976 auf 1.962 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner mehr als verdoppelt. Damit liegt Warstein über dem bei 1.667 Euro je Einwohnenden liegenden Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Die hohe Steuerkraft hat dazu geführt, dass die Stadt 2024 keine Schlüsselzuweisungen im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs erhalten hat. Für das Jahr 2025 hat sie wieder Schlüsselzuweisungen eingeplant. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Finanzbericht.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Warstein 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>.

Nachhaltigkeitsindikatoren¹¹ der Stadt Warstein

Themenbereich / Indikator	Warstein 2012	Warstein aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-12,91	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	55,83*	62,22	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	19,67*	17,95	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	5,91*	7,88	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	7,17	7,69	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	32,67	41,03	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	17,79*	23,28	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

¹¹ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.laq21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/laq21-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	Warstein 2012	Warstein aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	97,43*	95,26	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	59,80	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	82,95	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	64,77	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	705 *	872	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	7,28	26,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	7,37*	9,98	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	38,03	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelindensaldo je 100 EW**	0,19*	-0,74	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

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	Warstein 2012	Warstein aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	626*	708	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-18,35	2,88	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	976*	1.962	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	5,70*	7,80	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	594*	671	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	59,06*	68,27	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.765	10.516	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	4,89*	6,83	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	Warstein 2012	Warstein 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)	6,44	6,63	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	15,14*	19,56	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 Warstein 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 Warstein konnte ihre Haushaltssituation in diesem Prüfzeitraum 2019 bis 2024 im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung nachhaltig verbessern. Mit dem Haushalt 2022 verabschiedete die Stadt erstmalig – nach gut zwei Jahrzehnten in der Haushaltssicherungspflicht – einen genehmigungsfreien Haushalt.

In den Jahren 2019 bis 2024 konnte die Stadt insgesamt 19,62 Mio. Euro an Überschüssen erzielen. Die Stadt machte nur sehr eingeschränkt von der Möglichkeit der Ausweisung außerordentlicher Erträge nach dem NKF-CUIG²⁰ Gebrauch. Parallel zu den positiven **Jahresergebnissen** entwickelte sich auch das **Eigenkapital** sehr positiv und stieg um rund 12,26 Mio. Euro auf insgesamt 94,36 Mio. Euro an. Interkommunal verglichen ist die Eigenkapitalausstattung der Stadt überdurchschnittlich hoch. Der städtische Fichtenbestand musste infolge der Borkenkäferkamalitäten 2020 bilanziell korrigiert werden. Die Abwertung belastete zwar nicht das Jahresergebnis, führt in letzter Konsequenz durch Direktverrechnung mit der allgemeinen Rücklage allerdings zu einer Eigenkapitalminderung von 10,9 Mio. Euro.

Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Warstein eine überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung. Die **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns sind mit 1.926 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im interkommunalen Vergleich niedrig.

Ab 2026 kehrt sich diese positive Entwicklung um. Die Stadt prognostiziert durchgehend negative Jahresergebnisse. Das Eigenkapital sinkt bis 2029 deutlich auf 66,07 Mio. Euro. Gleichzeitig steigen die investiven Kreditverbindlichkeiten. Zusätzlich erwartet die Stadt Warstein Finanzmittelfehlbeträge in Höhe von insgesamt 61,67 Mio. Euro. Da die vorhandenen liquiden Mittel nicht ausreichen, um diese Defizite auszugleichen, plant die Stadt, auch auf Liquiditätskredite zurückzugreifen. Angesichts dieser prognostizierten Entwicklung besteht Konsolidierungsbedarf.

Haushaltssteuerung

Das Thema der **Nachhaltigkeit** spielt in vielen Bereichen der Stadt Warstein eine Rolle. Dieser Aspekt hat jedoch noch keinen expliziten Einzug in den städtischen Haushaltsplan gefunden.

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

Die Grundlagen für einen Nachhaltigkeitshaushalt sind zwar durch Ziele und Kennzahlen vorhanden. Jedoch sind die Ziele noch nicht auf Nachhaltigkeitsthemen ausgerichtet. Auch erfolgt aktuell in der Praxis keine wirkungsorientierte Steuerung über Kennzahlen durch Rat und Verwaltung.

Nachhaltigkeitsaspekte spielen auch bei **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** eine Rolle. Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Warstein überwiegend Wirtschaftlichkeitsberechnungen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Warstein hat keine verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind. Die Stadt hat auch keine verwaltungsweiten Standards oder Arbeitshilfen erarbeitet. Die gpaNRW empfiehlt, verbindliche Wertgrenzen und Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern.

Das **Anlagemanagement** der Stadt Warstein ist durch eine verbindliche Dienstanweisung strukturiert geregelt. Die Stadt verfolgt hierbei grundsätzlich eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Anlagepolitik. Für das **Kreditmanagement** besteht bislang jedoch kein schriftlich fixierter Handlungsrahmen. Vor dem Hintergrund perspektivisch steigender Kreditverbindlichkeiten sowie der voraussichtlich zunehmenden Inanspruchnahme von Liquiditätskrediten gewinnt die Festlegung verbindlicher Regelungen zusätzlich an Bedeutung. Sie können dazu beitragen, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit künftiger Kreditentscheidungen zu erhöhen.

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 Warstein. 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 und 2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Warstein musste noch in den Jahren 2019 und 2020 auf ihre allgemeine Rücklage zurückgreifen. Ab 2021 kann die Stadt jeweils einen ausgeglichenen bzw. in der Planung fiktiv ausgeglichenen Haushalt aufstellen. Die Jahresergebnisse der Jahre 2021 bis 2023 ermöglichten der Stadt einen signifikanten Aufbau ihrer Ausgleichsrücklage.

Haushaltsstatus Stadt Warstein 2019 bis 2026

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt			x	x	x		x	
Fiktiv ausgeglichener Haushalt						x		x*
Genehmigungspflichtige Verringerung der allgemeinen Rücklage	x	x						

Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am Haushaltsplan. In 2025 wurde das Prognoseergebnis (3. Quartalsbericht 2025 der Stadt Warstein) in Höhe von +7,42 Mio. Euro berücksichtigt.

* Planung mit globalem Minderaufwand gem.§ 79 Abs. 3 GO NRW.

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 Warstein 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025*	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro*	-2.303	7.422	-7.324	-9.923	-8.052	-10.409
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	21.727	29.149	21.825	11.902	3.850	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	72.629	72.629	72.629	72.629	72.629	66.070
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0	0	-6.559
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	0	0	0	0	0	-9,03
Fehlbetragsquote in Prozent	2,38	k. A.	7,20	10,51	9,53	13,61

2024: IST, ab 2025: PLAN

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

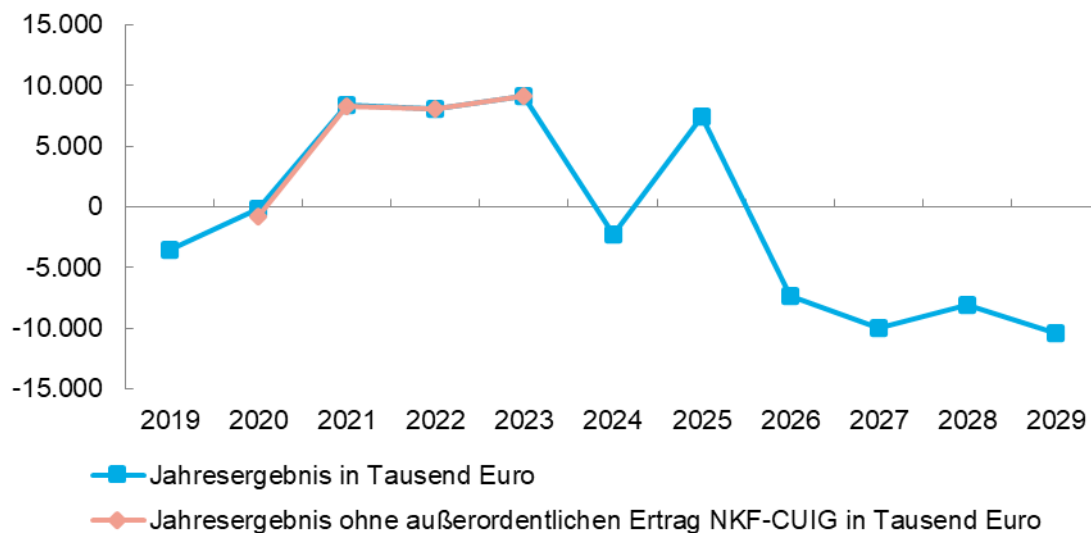
* Bei dem angegebenen Wert handelt es sich um einen Prognosewert zum Jahresergebnis 2025. Die gpaNRW schreibt die Entwicklung der Rücklagen in dieser Tabelle auf dieser Basis fort.

Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss des Jahresergebnisses vorweg. Die Verwendung des Jahresergebnisses wird von den Kommunen erst im Folgejahr beschlossen und entsprechend mit den Rücklagen verrechnet.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Warstein konnte durch positive Jahresabschlüsse in den Jahren 2021 bis 2023 erstmals wieder eine Ausgleichsrücklage aufbauen und diese mit rund 24,03 Mio. Euro stärken. Interkommunal verglichen erzielt die Stadt Warstein in drei von sechs Jahren bessere Jahresergebnisse je Einwohnerin bzw. Einwohner als 50 Prozent der übrigen Städte. Trotz Verbesserungen gegenüber der Planung erzielte die Stadt mit dem Jahresabschluss 2024 ein Defizit.
- Entgegen der ursprünglichen Planung für das Jahr 2025 erwartet die Stadt Warstein nun ein positives Jahresergebnis in Höhe von rund 7,4 Mio. Euro. Ab dem Haushaltsjahr 2026 prognostiziert die Stadt jedoch bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung im Jahr 2029 durchgehend negative Jahresergebnisse. Die kumulierten Fehlbeträge belaufen sich in diesem Zeitraum auf insgesamt 36,26 Mio. Euro.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Warstein in Tausend Euro 2019 bis 2029*

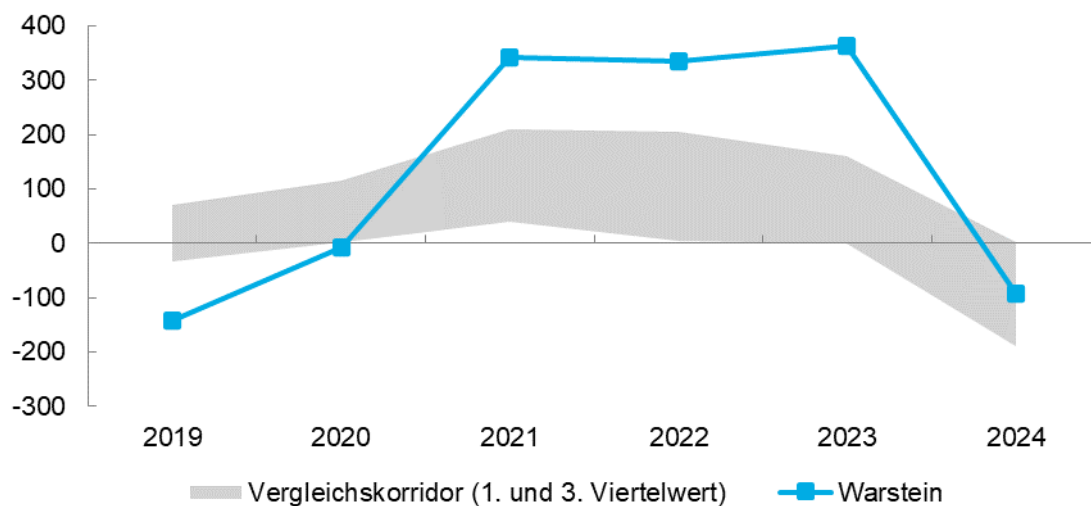


*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN. Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand. Die Stadt Warstein plant die NKF-CUIG Bilanzierungshilfe einmalig in 2026 ergebniswirksam abzuschreiben.

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Warstein wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

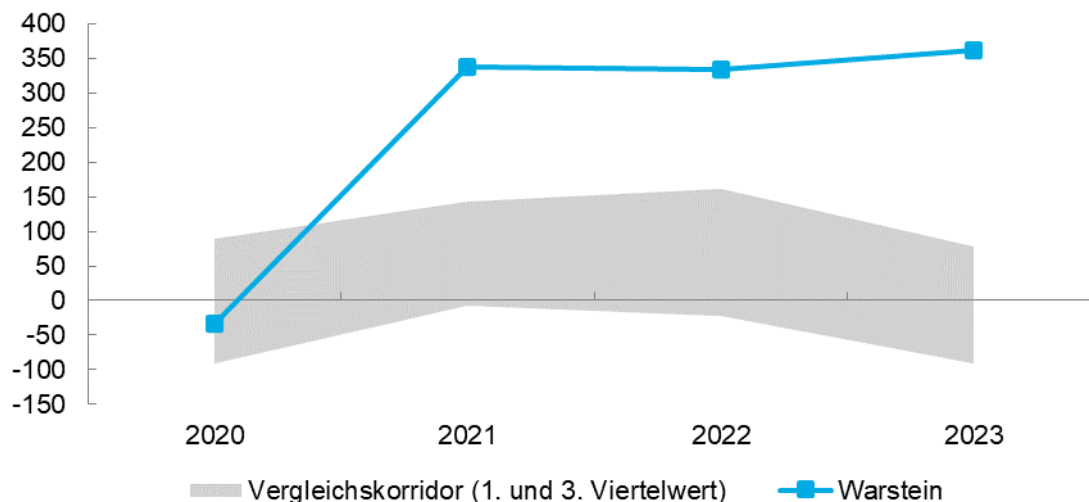


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Warstein in von Hundert 2024

Steuerart	Warstein	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	420	320	353	333	259
Grundsteuer B	730	621	589	658	501
Gewerbsteuer	460	436	444	473	416

Zum 01. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Warstein hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. Ferner hat die Stadt die Hebesätze der Grundsteuer B zwar moderat angehoben (+ 120 v. H.), ist jedoch bewusst unter den aufkommensneutralen Hebesätzen geblieben. Ein Teil der Ertragslücke sollte durch eine Anhebung des Gewerbesteuerhebesatzes von 460 v. H. auf 470 v. H. ausgeglichen werden. Der Hebesatz der Grundsteuer A wurde ebenfalls auf den aufkommensneutralen Hebesatz (von 420 v. H. auf 318 v. H.) abgesenkt.

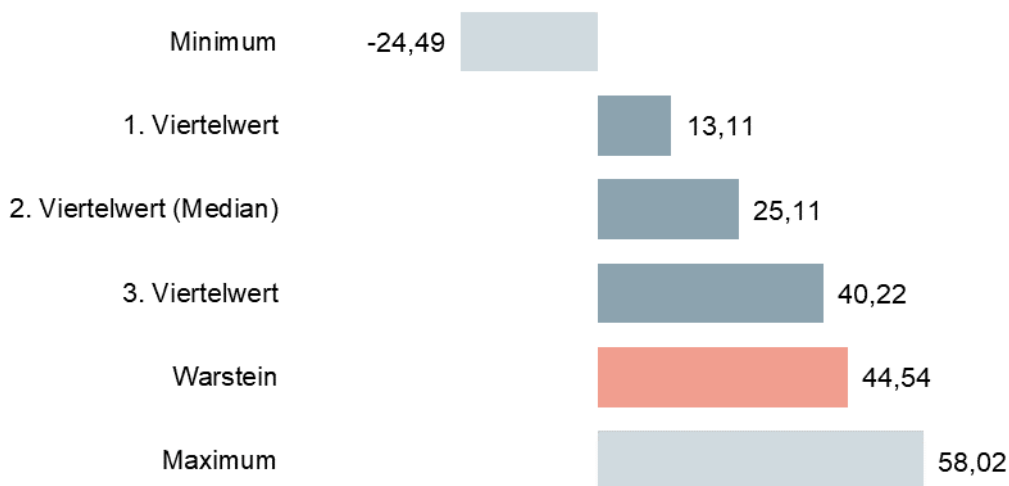
Für das Jahr 2026 sind keine Änderungen vorgesehen.

1.4.3 Eigenkapital

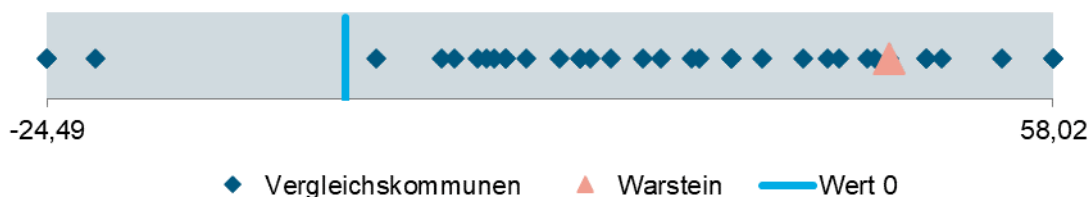
- ➔ Die in Summe positiven Jahresergebnisse haben das Eigenkapital der Stadt Warstein von 2019 bis 2024 um 12,26 Mio. Euro auf 94,36 Mio. Euro erhöht. Die Stadt verfügt 2024 über eine höhere Eigenkapitalquote als 75 Prozent der anderen größengleichen Städte.
- ➔ Ab 2026 kehrt sich die Entwicklung deutlich um. Das Eigenkapital sinkt jährlich und fällt bis 2029 auf rund 66,07 Mio. Euro. Ferner wird die Ausgleichsrücklage aufgezehrt. Die Stadt Warstein könnte die Ausgleichsrücklage dann nicht mehr als Risikovorsorge zum Ausgleich defizitärer Jahresergebnisse nutzen.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 34 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	44,34	-27,02	9,63	23,55	38,56	56,27	34
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	66,76	-5,40	37,93	47,99	61,31	81,23	34
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	66,64	-7,54	34,73	47,15	60,81	81,19	34
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	867	0,00	140	422	1.002	2.754	34

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Warstein sind im interkommunalen Vergleich 2023 unterdurchschnittlich. Ein Großteil der Verbindlichkeiten ist dabei auf die Mehrheitsbeteiligungen der Stadt Warstein zurückzuführen. Sie gehört zum Viertel der größten Städte mit den geringeren Gesamtverbindlichkeiten je Einwohner.
- Für die Jahre 2025 bis 2029 plant die Stadt Warstein für den Kernhaushalt einen Anstieg ihrer Kreditverbindlichkeiten. Neben Investitionskrediten zur Finanzierung ihrer geplanten Investitionsvorhaben wird die Stadt voraussichtlich auch Liquiditätskredite benötigen.

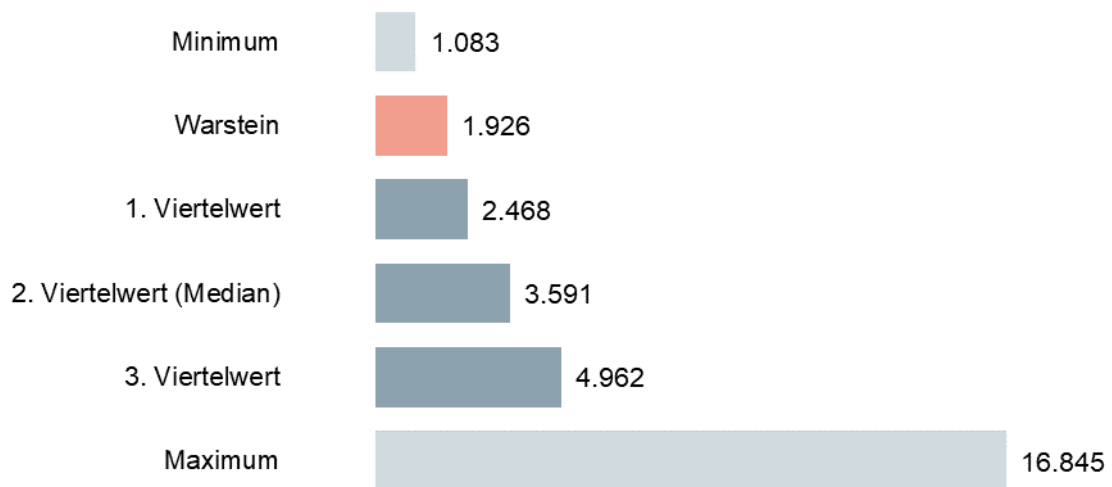
Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der **Stadt Warstein** mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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

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

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



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



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

Salden der Finanzplanung Warstein in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-4.108	-7.188	-9.108	-5.415	-7.855
Saldo aus Investitionstätigkeit	-8.828	-15.284	-6.692	453	2.355
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-12.936	-22.471	-15.801	-4.962	-5.500
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	1.789	11.763	15.801	4.962	5.500
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-11.146	-10.708	0	0	0

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und

haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

Die Stadt Warstein blickt auf einen langjährigen und intensiven Haushaltskonsolidierungsprozess zurück. Über einen Zeitraum von rund 20 Jahren befand sich die Stadt in der Haushaltssicherung und hat in dieser Zeit mehr als 300 Konsolidierungsmaßnahmen umgesetzt. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere freiwillige Leistungen und Standards systematisch überprüft und in erheblichem Umfang reduziert. Nach Angaben der Stadt konnten die freiwilligen Leistungen im Ergebnis um rund 70 Prozent zurückgeführt werden.

Die konsequente Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen führte dazu, dass die Stadt Warstein im Jahr 2021 aus der Haushaltssicherung entlassen werden konnte. In den Folgejahren erzielte die Stadt positive Jahresergebnisse und stabilisierte ihre Haushaltslage deutlich.

Vor dem Hintergrund der aktuellen mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung, die ab 2026 wieder durchgehend Fehlbeträge ausweist, steht die Stadt erneut vor der Herausforderung, ihre finanzielle Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern. Anders als in früheren Konsolidierungsphasen bestehen jedoch aufgrund der bereits umgesetzten Maßnahmen nur noch begrenzte Spielräume bei freiwilligen Leistungen. Weitere Konsolidierungsansätze erfordern daher eine erneute kritische Aufgabenanalyse sowie eine sorgfältige Abwägung zwischen finanzieller Stabilisierung und der Aufrechterhaltung kommunaler Leistungen.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht 7 „gpa-Kennzahlenset“. In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Wohngeld,

- Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

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

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Warstein 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 Warstein keinen Nachhaltigkeitshaushalt verabschiedet hat, enthalten ihre Haushaltspläne bereits fachbezogene Ziele und Kennzahlen zur Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen.

Der Rat der **Stadt Warstein** 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.

Nachhaltigkeits- und Klimaschutzaspekte berücksichtigt die Stadt im Rahmen von Beschlussvorlagen. Die Auswirkungen auf den Klimaschutz fragt sie ab; eine Vereinheitlichung dieses Prüfverfahrens ist vorgesehen. Allgemeine Ziele und Kennzahlen bildet die Stadt Warstein im Haushaltsplan ab, diese möchte sie perspektivisch weiterentwickeln. Fachbezogene Ziele und Kennzahlen bestehen insbesondere in den Bereichen Klimaanpassung, Wärmeplanung sowie Klimaenergie und Mobilität.

Die Haushaltsplanung bildet finanzielle Mittel zur Umsetzung einzelner klimarelevanter Maßnahmen ab, teilweise unter Nutzung von Fördermitteln. Die Mittelzuordnung erfolgt dezentral über die jeweiligen Fachbereiche. Eine strukturierte, systematische Verknüpfung der Haushaltsmittel mit übergeordneten Nachhaltigkeitszielen oder -wirkungen ist bislang nicht etabliert.

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadt Warstein erste fachbezogene Elemente einer nachhaltigkeitsorientierten Steuerung nutzt. Diese Ansätze sind bislang jedoch nicht zu einem integrierten, wirkungsorientierten Nachhaltigkeitshaushalt zusammengeführt.

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 Warstein führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen insbesondere bei werthaltigen Maßnahmen regelmäßig durch. Verbindliche Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung NRW, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend sind, sowie schriftlich festgelegte Verfahrensstandards bestehen bislang nicht.

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 Warstein** hat bisher keine verbindliche Wertgrenze für verpflichtende Wirtschaftlichkeitsvergleiche nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt. Ohne diese Grenze muss die Stadt vor jeder Investition einen Wirtschaftlichkeitsvergleich durchführen. Dabei sind mindestens die Anschaffungs- oder Herstellungskosten sowie die Folgekosten zu vergleichen.

Liegt eine Investition unterhalb einer festgelegten Grenze, genügt nach § 13 Abs. 3 KomHVO NRW eine einfache Kostenberechnung. Um den Verwaltungsaufwand zu verringern, sollte der Rat daher eine Wertgrenze beschließen.

Der Gesetzgeber macht keine Vorgaben zum Umfang der Kostenberechnung. Die Stadt kann selbst bestimmen, wie detailliert sie diese durchführt. Auch unterhalb der Wertgrenze ist es sinnvoll, die Folgekosten zu berücksichtigen. Dazu gehören der Kapitaldienst, Abschreibungen sowie laufende Aufwendungen für Unterhaltung, Wartung und Betrieb des Vermögensgegenstandes.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung NRW festlegen. Oberhalb dieser ist ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend.

Der Rat kann die Wertgrenzen per Beschluss z. B. in der Hauptsatzung oder in der Haushaltsatzung festlegen. Dabei kann er unterschiedliche Grenzen für Baumaßnahmen und für die Anschaffung beweglicher Güter bestimmen.

Die Stadt Warstein prüft die Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen auch ohne festgelegte Wertgrenzen. Sie legt dabei besonderes Augenmerk auf Vorhaben mit erheblichen und langfristigen Auswirkungen auf den städtischen Haushalt.

Die Fachbereiche und Sachgebiete führen die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen eigenverantwortlich durch. Die meisten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen beziehen sich auf Bauprojekte. Mit der steigenden Zahl größerer Bauprojekte nimmt auch die Zahl der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu. Darüber hinaus hat die Stadt bereits Untersuchungen in weiteren Bereichen vorgenommen – etwa bei Liegenschaften oder der Beschaffung von Dienstfahrzeugen.

Obwohl bereits Untersuchungen durchgeführt werden, existieren bislang keine einheitlichen, konzernweiten Standards. Mit solchen Standards und einheitlichen Berechnungsgrundlagen könnte die Stadt Warstein auch bei kleineren und dezentralen Entscheidungen von vorhandener Expertise profitieren. Über eine Dienstanweisung oder Richtlinie könnten Mindestanforderungen und ggf. Arbeitshilfen für weniger routinierte Fachbereiche bereitgestellt werden, um eine eigenverantwortliche Investitions- und Beschaffungspraxis zu unterstützen. Eine standardisierte Dokumentation - von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung - verbessert die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen und -vorschlägen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

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

Für besonders bedeutsame Einzelmaßnahmen kann die Stadt zudem Ausnahmen von den festgelegten Standardmethoden und Anwendungsfällen vorsehen. Die Stadt Warstein kann den Besonderheiten bedeutsamer Einzelmaßnahmen damit auch weiterhin hinreichend Rechnung tragen.

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 Warstein. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Warstein getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Warstein selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

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

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein 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 Warstein** organisatorisch dem Sachgebiet „Finanzen“ zugeordnet. Unterschriftsbefugnisse für abzuschließende Kreditverträge regelt

die Stadt in ihrer „Dienstanweisung Finanzen“. Mit ihrem Kreditmanagement verfolgt die Stadt Warstein vorrangig das Ziel, ihre Liquidität dauerhaft sicherzustellen und ihre Investitionstätigkeit bedarfsgerecht zu finanzieren. Grundlage hierfür sind der ermittelte Liquiditätsbedarf sowie Prognosen zur Investitionstätigkeit sowie Prognosen zur Entwicklung der Gewerbesteuer im Rahmen der Haushaltsberichterstattung. Ein zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung ist die Gewährleistung von Wirtschaftlichkeit und die Vermeidung finanzieller Risiken. Um sogenannte „Klumpenrisiken“ zu minimieren, strebt die Stadt eine gezielte Streuung der Kreditlaufzeiten an. Die Entscheidung über die Neuaufnahme von Krediten wird schriftlich dokumentiert und mit der örtlichen Rechnungsprüfung abgestimmt.

Zum 31. Dezember 2024 weist die Stadt Warstein ein überschaubares und wenig komplexes Kreditportfolio auf. Sie hat weder Fremdwährungskredite noch Zinsderivate abgeschlossen.

Strategische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten hat die Stadt Warstein bisher nicht schriftlich formuliert. Eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement hat sie nicht. Im Prüfungszeitraum hat die Stadt aber damit begonnen eine entsprechende Regelung vorzubereiten. Jede Stadt sollte jedoch auf mögliche Kreditaufnahmen vorbereitet sein und entsprechende Festlegungen treffen. 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 Warstein sollte – wie beabsichtigt - 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.

Zum Ende der Prüfung hat die Stadt einen entsprechenden Handlungsrahmen erstellt, der im April zur Beschlussfassung in die politischen Gremien eingebracht werden soll.

Die konkrete Ausgestaltung ist abhängig vom Kreditportfolio einer Stadt 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 Warstein 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 Warstein gehören.
- Die Stadt Warstein 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 Warstein 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 Warstein 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 Warstein hat zwar bisher keine Ziele und Grundsätze für ihr Kreditmanagement schriftlich fixiert, allerdings wendet sie die oben beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis bereits an. Nach Rückmeldung der Verwaltung hatten Kredite in den vergangenen Jahren eine eher untergeordnete Rolle – die Höhe der bestehenden Investitionskredite konnte die Stadt in den letzten fünf Jahren um mehr als die Hälfte reduzieren.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- ➔ Die Stadt Warstein 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 den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden

²¹ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 05.01.2026.

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.

Entscheidungsstragenden 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 Warstein zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	4.175
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	833
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	4.000
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	9
davon aus dem Programm Gute Schule 2020*	4
Anzahl der Kreditgeber	3

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

Im Jahr 2024 bilanzierte die **Stadt Warstein** neben Investitionskrediten in Höhe von 4,17 Mio. Euro auch Liquiditätskredite in Höhe von 4 Mio. Euro. Diese verteilen sich auf insgesamt neun Kreditverträgen bei insgesamt drei verschiedenen Banken.

Die Kredite verteilen sich zum 31. Dezember 2024 laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 4,71 Mio. Euro
- Mittelfristig (1 - 5 Jahre): ca. 1,22 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 2,25 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kreditverbindlichkeiten ist damit kurzfristig gebunden. Dies betrifft insbesondere die Liquiditätskredite. Nach Rückmeldung der Verwaltung wurden die Kredite zur Liquiditätssicherung im Jahr 2025 vollständig getilgt.

Kurze Restlaufzeiten und Zinsbindungsfristen erhöhen für die Stadt Warstein das Refinanzierungs- und Zinsänderungsrisiko. Mit dem Auslaufen bestehender Kreditvereinbarungen muss die Stadt neue Kredite aufnehmen oder Anschlusszinsvereinbarungen zu den dann geltenden Marktkonditionen treffen. Veränderungen des Zinsniveaus wirken sich in diesem Fall unmittelbar auf die Zinsaufwendungen aus.

Wie im Kapitel 1.4.4 Verbindlichkeiten dargestellt, geht die Stadt Warstein auch künftig von einer Inanspruchnahme von Liquiditätskrediten aus. Vor diesem Hintergrund ist die Stadt in besonderem Maße von der Entwicklung der Kapitalmarktzinsen abhängig. In Kombination mit weiter steigenden Kreditverbindlichkeiten ist daher nicht nur mit zunehmenden, sondern auch mit schwerer planbaren Zinsaufwendungen zu rechnen.

Dies spiegelt sich auch in der mittelfristigen Finanzplanung wider. Die Stadt Warstein kalkuliert für das Haushaltsjahr 2026 mit Zinsaufwendungen in Höhe von 121.770 Euro. Bis zum Ende der mittelfristigen Planung im Jahr 2029 steigen die veranschlagten Zinsaufwendungen auf 385.356 Euro an. Damit verdreifacht sich die jährliche Zinsbelastung innerhalb des Planungszeitraums.

Das Zins- und Schuldenmanagement wird durch ein regelmäßiges Berichtswesen unterstützt. Die politischen Gremien der Stadt Warstein werden quartalsweise im Bericht über die Haushaltsausführung über

- den aktuellen Schuldenstand (Investitions- und Liquiditätskredite) und
- die Entwicklung der Kreditbestände und Zinsaufwendungen im Zeitablauf

unterrichtet. Das Berichtswesen ermöglicht den politischen Gremien ihre Kontrollfunktion wahrnehmen zu können.

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.

- Die Stadt Warstein hat eine Richtlinie zur Anlage liquider Mittel erlassen. Diese Richtlinie gewährleistet eine transparente und sichere Handhabung der Finanzanlagen.

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 Warstein** darf im Rahmen ihres Finanzmanagements bestimmte Anlageinstrumente nutzen. Dabei gelten die Grundsätze der Sicherheit, Liquidität und Rentabilität. Erlaubt sind vor allem Festgelder, Tagesgelder und Sparanlagen. In Fonds, die von Gesellschaften mit Sitz in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union verwaltet werden, darf die Stadt ebenfalls investieren. Spekulative Finanzprodukte wie Anlagen mit hohem Kursrisiko sind ausgeschlossen.

Die Grundsätze für die Anlagepolitik wurden unter Beteiligung politischer Gremien beschlossen. Strategische Entscheidungen trifft die Verwaltung daher nicht allein, sondern in Abstimmung mit dem Rat und zuständigen Ausschüssen. Wesentliche Entscheidungen über Kapitalanlagen werden in Entscheidungsvermerken dokumentiert, um eine nachvollziehbare und transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Anlageportfolio Warstein zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	21.854
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.139*
Ausleihungen	389

*Versorgungsfonds der Westfälisch-Lippischen Versorgungskasse.

Die Stadt Warstein verfügt zum Stichtag über eine Liquiditätsausstattung in Höhe von 21,85 Mio. Euro. In ihrer Anlagerichtlinie hat die Stadt festgelegt, dass Kassenbestände – soweit möglich und wirtschaftlich – sicher und Ertrag bringend anzulegen sind. Ziel ist es, vorhandene überschüssige Liquidität nicht nur nominal, sondern auch real in ihrer Substanz zu erhalten. In der praktischen Umsetzung handelt die Stadt sicherheitsorientiert. Die Stadt betreibt einen Kontenverbund (Cash-Pool) mit den eigenen Stadtwerken – die so vergebenen internen Kredite werden verzinst und am Ende des Jahres ausgeglichen.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Warstein führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen insbesondere bei werthaltigen Maßnahmen regelmäßig durch. Verbindliche Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunal-haushaltsverordnung NRW, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend sind, sowie schriftlich festgelegte Verfahrensstandards bestehen bislang nicht.	45	E1.1	Die Stadt Warstein sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunal-haushaltsverordnung NRW festlegen. Oberhalb dieser ist ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend.	45
			E1.2	Die Stadt Warstein sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	46
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Warstein hatte zum Prüfungszeitpunkt für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	47	E2	Die Stadt Warstein sollte – wie beabsichtigt - 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

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Warstein in Tausend Euro 2019 bis 2029

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	-3.544	-182	8.376	8.121	9.149	-2.303	7.422	-7.324	-9.923	-8.052	-10.409
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	entfällt	-828	8.287	8.121	9.121	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt

bis 2024: IST, ab 2025: PLAN. Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand.

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2024

Jahr	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	-143	-288	-33,00	28,67	71,15	606	53
2020	-7,37	-1.675	1,35	41,05	115	400	65
2021	342	-202	37,91	100	201	689	62
2022	334	-959	4,06	95,23	206	2.106	61
2023	363	-799	0,42	94,38	160	668	51
2024	-91,91	-1.894	-189	-95,58	2,87	298	25

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

Jahr	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-33,61	-1.675	-90,32	-1,09	88,86	400	64
2021	338	-225	-6,95	57,35	143	574	62
2022	334	-1.014	-22,85	53,95	162	1.225	61
2023	362	-799	-90,22	0,82	78,09	365	50

Tabelle 5: Eigenkapital Warstein in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	82.094	71.013	79.389	87.510	96.659	94.356
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	82.094	71.013	79.389	87.510	96.659	94.356
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	647	89	0	28	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	82.094	70.366	78.653	86.774	95.895	93.592
Sonderposten für Zuwendungen	23.653	27.893	31.945	36.946	39.335	39.277
Sonderposten für Beiträge	9.759	9.445	8.994	8.687	8.272	7.783
Eigenkapital 2	115.507	108.351	120.328	133.142	144.266	141.416
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	115.507	107.704	119.592	132.406	143.502	140.652
Bilanzsumme	193.570	186.398	191.988	201.377	211.866	211.839

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Warstein in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	21.952
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	3.461
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Forderungen gegenüber Sondervermögen	854
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	31.744
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	811
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	48.569

*Stadtwerke Warstein, WVG - Warsteiner Verbundgesellschaft mbH, WVG Netz Holding GmbH, WVG Netz GmbH und Wasserbeschaffungsverband Bullerteich

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein 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 Warstein ist in der Zahlungsabwicklung in weiten Teilen sachgerecht organisiert. Im interkommunalen Vergleich liegen die **Aufwendungen je Einzahlung** im Jahr 2024 jedoch über dem Durchschnitt. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist dies insbesondere auf sehr langfristige krankheitsbedingte Personalausfälle in der Zahlungsabwicklung und damit faktisch nicht oder nur zeitweise besetzte Stellen zurückzuführen. Zudem beeinträchtigten die Folgen des Cyberangriffs ab Ende Oktober 2023 bis in das Jahr 2024 erheblich die Arbeitsabläufe, sodass Einzahlungen zeitweise nur eingeschränkt bearbeitet oder erfasst werden konnten.

Vorteilhaft auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass Warstein die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Interkommunal betrachtet weist die Stadt Warstein im Jahresverlauf einen deutlich unterdurchschnittlichen **Anteil ungeklärter Zahlungseingänge** auf. Dies entlastet die Zahlungsabwicklung.

Das **Mahnwesen** der Stadt Warstein ist grundsätzlich gut strukturiert und effektiv ausgestaltet. Zur weiteren Standardisierung empfiehlt es sich jedoch, in der Dienstanweisung Finanzen verbindliche - nach Forderungsarten differenzierte - Zahlungsziele festzulegen. Insgesamt kommt die Stadt ihrer Verpflichtung zur vollständigen Erfassung, zeitnahen Durchsetzung und fortlaufenden Überwachung ihrer Forderungen nach.

Vollstreckung

Die **Aufwendungen je Vollstreckungsforderung** bewegen sich in Warstein auf einem unauffälligen Niveau. Die Anzahl der neu eingehenden sowie der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle liegt jedoch unterhalb des interkommunalen Medians. Der unterdurchschnittliche Kennzahlenwert ist trotz vergleichsweise hoher Neuzugänge möglicherweise auch auf einen leicht überdurchschnittlichen Personaleinsatz im Bereich der Vollstreckung zurückzuführen. Allerdings verfügt die Stadt Warstein über einen vergleichsweise niedrigen Bestand an Vollstreckungsforderungen

Der Arbeitsbereich war infolge des Cyberangriffs zeitweise nur eingeschränkt arbeitsfähig, was sich auf die Bearbeitung der Vollstreckungsfälle ausgewirkt hat.

Seit dem Jahr 2024 nimmt die Stadt Warstein keine **Vermögensauskünfte** mehr durch eigenes Personal ab. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen erfolgt die Abnahme durch den örtlich zuständigen

Gerichtsvollzieher. Vor dem Hintergrund einer fortlaufenden Aufgabenkritik hat die Stadt die Möglichkeit die Übertragung regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit zu überprüfen.

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 Ressourceneinsatzes²³. 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.

²³ Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

2.4 Zahlungsabwicklung

- In der Zahlungsabwicklung der Stadt Warstein liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal über dem Durchschnitt. Der Automatisierungsgrad ist fortgeschritten und ungeklärte Einzahlungen treten vergleichsweise selten auf.

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

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

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs,
- Tages-, Zwischen- und Jahresabschlüsse in der Zahlungsabwicklung,
- Offene-Posten-Verwaltung,
- Überzahlungen und ungeklärte Ein- / Auszahlungen,
- Belegablage und Archivierung für die Zahlungsabwicklung,
- Liquiditätssicherung und kurzfristige Liquiditätsplanung,
- Mahnläufe offener Forderungen sowie
- Verwahrung von Wertgegenständen.

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

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

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

2.4.1 Aufwendungen

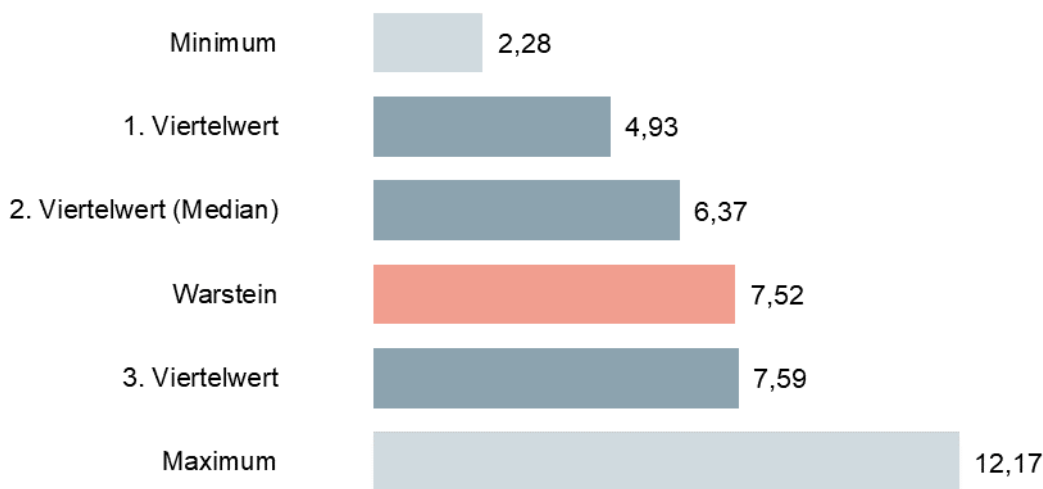
Die **Stadt Warstein** nimmt neben der Abwicklung des eigenen Zahlungsverkehrs auch die Aufgaben der Zahlungsabwicklung für den Eigenbetrieb Stadtwerke Warstein sowie die Paul-Cramer-Stiftung wahr. Die hierauf entfallenden Stellenanteile und Mengendaten sind in den folgenden Betrachtungen einbezogen. Die Stadt erhält hierfür eine Kostenerstattung.

Die Stadt Warstein setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,49 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,02 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

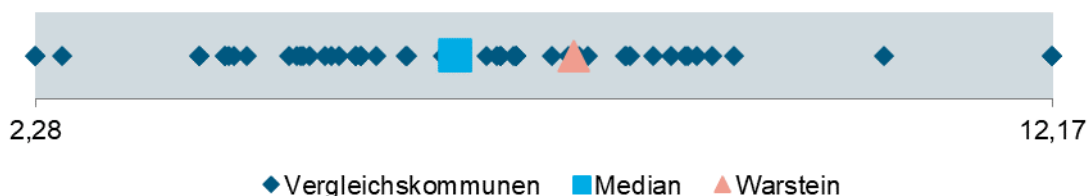
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen²⁴ in Höhe von 218.570 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,52 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Warstein damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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



Die Stadt Warstein hat vergleichsweise hohe Personal- und Sachaufwendungen in der Zahlungsabwicklung. Diese sind 2020 bis 2023 höher als bei 75 Prozent der der aktuell im Vergleich stehenden mittleren kreisangehörigen Kommunen. 2024 positioniert sich die Stadt etwas besser: Die Personal- und Sachaufwendungen liegen hier leicht unter dem 3. Viertelwert.

Nach Rückmeldung der Verwaltung ist dies insbesondere auf sehr langfristige krankheitsbedingte Personalausfälle in der Zahlungsabwicklung und damit faktisch nicht oder nur zeitweise besetzte Stellen zurückzuführen. Zudem beeinträchtigten die Folgen des Cyberangriffs ab Ende

²⁴ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

Oktober 2023 bis in das Jahr 2024 erheblich die Arbeitsabläufe, sodass Einzahlungen zeitweise nur eingeschränkt bearbeitet oder erfasst werden konnten.

Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung Zahlungsabwicklung je 10.000 EW 2024

Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
0,99	0,32	0,70	0,79	0,94	1,50	52

Die Stadt Warstein hat bezogen auf ihre Einwohner zum Stichtag 31. Dezember 2024 überdurchschnittliche Vollzeitstellen in der Sachbearbeitung Zahlungsabwicklung.

Auf die Einzahlungen gehen wir im folgenden Kapitel näher ein.

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 Warstein 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	27.308	27.356	27.538	28.096	29.064
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	1.799	2.799	2.079	1.865	1.424
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	2.212	1.975	2.150	2.200	2.316
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	44.880	43.548	45.434	34.888	53.265

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

Die Zahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten der **Stadt Warstein** steigen im Betrachtungszeitraum langsam an. Im Bereich der Verkehrsordnungswidrigkeiten fällt jedoch auf, dass diese nach einem Anstieg in 2021 rückläufig sind.

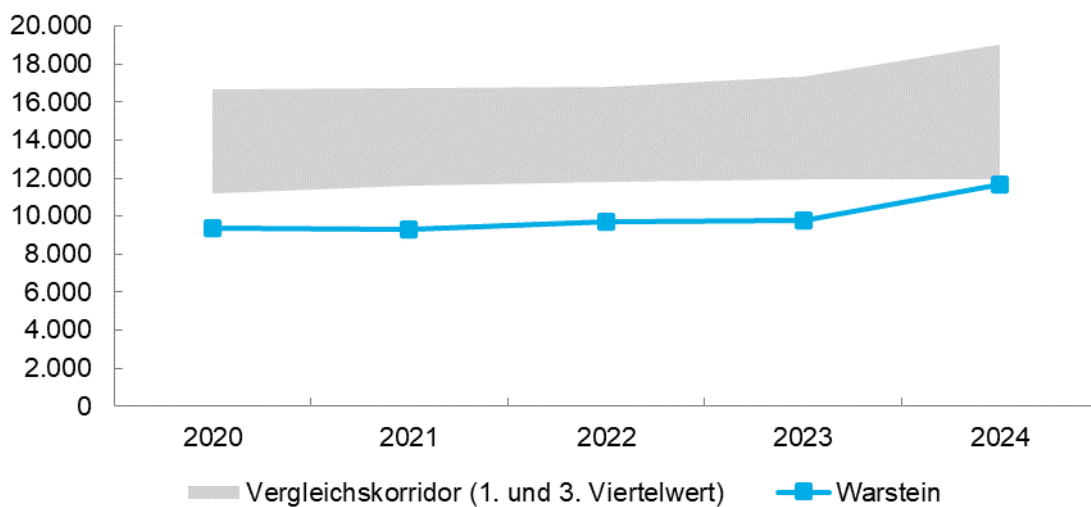
Die Anzahl der Lastschriften in den Lastschriftläufen unterliegen in Warstein zwischen 2020 und 2024 Schwankungen - zuletzt erreichen sie einen neuen Höchstwert mit 53.265 Lastschriften in

den Lastschriftläufen. Der verhältnismäßig starke Rückgang im Jahr 2023 ist auf einen Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister²⁵ zurückzuführen.

Die positiven Auswirkungen einer hohen Anzahl von Lastschriften beschreibt das Kapitel 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift.

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 der Stadt Warstein werden vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist – wie auch zuvor bereits ausgeführt – diese Kennzahl auch darauf zurückzuführen, dass in den letzten Jahren im Bereich der Zahlungsabwicklung krankheitsbedingt Personal monatelang ausgefallen ist und entsprechende Stellen zeitweise faktisch nicht besetzt waren.

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.

²⁵ Die Stadt Warstein ist eine von über 70 Kommunen aus dem Verbandsgebiet der Südwestfalen-IT (SIT), die von dem Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister am 30. Oktober 2023 betroffen waren. Der Cyberangriff hatte schwerwiegende technische Auswirkungen. Insbesondere in den Stadtkassen konnte für mehrere Monate nur eingeschränkt gearbeitet werden.

Nach Angaben der Stadt Warstein ist der Workflow zur Verbuchung von Zahlungseingängen teilweise automatisiert. Die Stadt nutzt ein Programm zur automatisierten Verarbeitung. Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck erfolgt eine automatische Verknüpfung der Einzahlung mit einem offenen Posten. Dies ist in durchschnittlich 80 Prozent der Fälle möglich. In den übrigen Fällen erfolgt dagegen eine manuelle Zuordnung der Einzahlung durch das Sachgebiet. Bei Bedarf stimmt sich dieser mit den übrigen Fachbereichen ab.

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

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

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

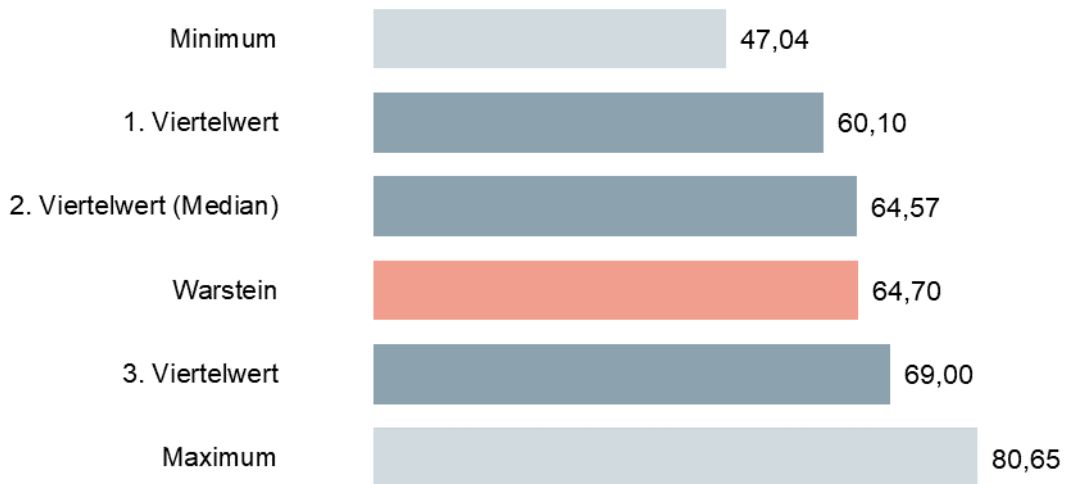
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Warstein nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift und bewirbt das Verfahren proaktiv. Dies trägt dazu bei, die Zahl offener Forderungen gering zu halten.

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

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Der Anteil Lastschriften an den Einzahlungen konnte die **Stadt Warstein** in den Jahren 2020 bis 2024 kontinuierlich steigern. Im Jahr beträgt der Anteil 64,7 Prozent.

Die Stadt Warstein sieht im SEPA-Lastschriftverfahren ein wesentliches Instrument zur Steigerung der Effizienz in der Zahlungsabwicklung und fördert dessen Nutzung aktiv. Insbesondere im Sachgebiet „Abfall und Steuern“ werden bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen, um den Anteil der erteilten SEPA-Lastschriftmandate zu erhöhen.

Unterjährig legt die Stadt Änderungsbescheiden, für die noch kein Lastschriftmandat vorliegt, regelmäßig einen Vordruck zur Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats bei. Ergänzend wurde ein Hinweis auf die Verfügbarkeit des SEPA-Lastschriftmandats auf der städtischen Homepage aufgenommen.

Darüber hinaus weist die Stadt Warstein bei persönlichen Vorsprachen regelmäßig auf die Vorteile des SEPA-Lastschriftverfahrens hin und stellt den Vordruck bei Bedarf zur Verfügung. Durch diese Maßnahmen verfolgt die Stadt das Ziel, die Nutzung des Lastschriftverfahrens weiter zu verbreiten und damit sowohl den Verwaltungsaufwand als auch Zahlungsrückstände zu reduzieren.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Die Stadt Warstein kommt ihrer Verpflichtung der vollständigen Erfassung, rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen und Überwachung ihrer Zahlungseingänge gemäß § 23 Abs. 1 KomHVO NRW im Betrachtungszeitraum vollumfänglich nach.

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.

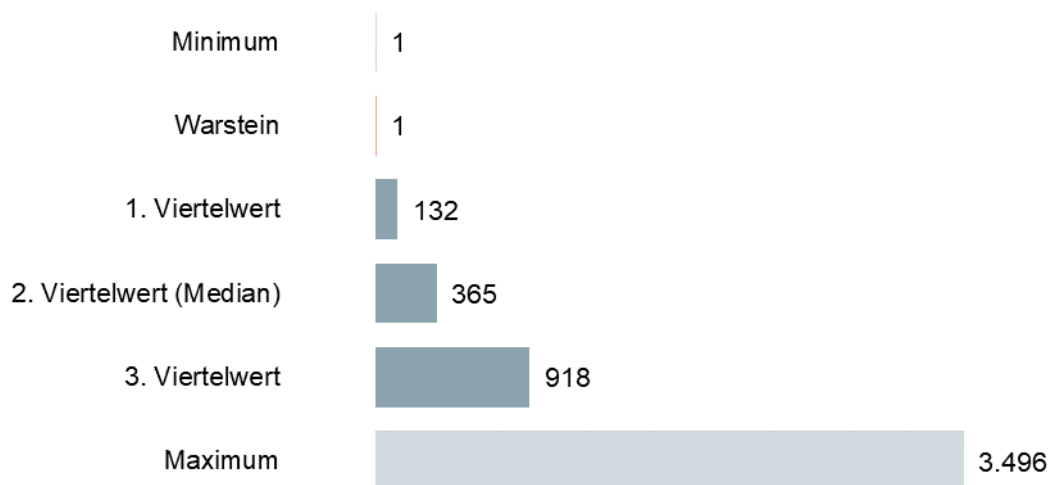
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Warstein 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	18	3	3	120	4
Neue ungeklärte Auszahlungen	0	0	0	0	0
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	11	1	0	89	1
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	0	0	0	0	0

Ungeklärte Einzahlungen kann die **Stadt Warstein** zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) jeweils weitestgehend abarbeiten. Die hohe Zahl in 2023 ergibt sich aus einem Cyberangriff – die Abarbeitung erfolgte Anfang 2024. Ungeklärte Auszahlungen z. B. durch von der Stadt erteilte SEPA-Lastschriftmandate, für die die entsprechenden Sollstellungen fehlen, gibt es im gesamten Betrachtungszeitraum nicht.

In den interkommunalen Vergleich ordnet sich die Stadt wie folgt ein:

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



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 Warstein hat interkommunal betrachtet die geringsten ungeklärten Zahlungseingänge im Jahresverlauf. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sie Wert darauf legt, fehlende Sollstellungen zu vermeiden. Mitarbeitende werden wiederkehrend sensibilisiert und entsprechend aufgeklärt.

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 Warstein verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die Stadt hat für ihre Forderungen keine einheitlichen Zahlungsziele festgelegt.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	21,00	0,00	14,00	23,00	30,00	34,00	42
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	5,00	9,00	14,00	14,00	25,00	45
Tage zwischen den Mahnläufen	10,00	7,00	14,00	14,00	28,50	60,00	40
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	12,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	45
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	43,00	33,00	45,50	55,00	63,00	100	39

*Die Stadt Warstein verschickt keine zweite Mahnung bei ausbleibenden Zahlungen.

Die **Stadt Warstein** hat für ihre Forderungen ein durchschnittliches Zahlungsziel von 21 Tagen festgelegt. Begleicht eine Zahlungspflichtige bzw. ein Zahlungspflichtiger die Forderung nicht innerhalb dieser Frist, berücksichtigt die Stadt diese nach zehn Tagen für den Mahnlauf. Die Stadt übergibt die Forderung zwölf Tage nach dem ersten Mahnlauf an die Vollstreckung, soweit diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme durch die Schuldnerin bzw. den Schuldner verstreicht.

Die Stadt hat für ihre Forderungen keine einheitlichen Zahlungsziele festgelegt. Das Zahlungsziel wird in Abhängigkeit zur Forderung individuell, dezentral durch das jeweilige Sachgebiet selbst festgelegt. Entsprechende Regelungen sind nicht in der Dienstanweisung Finanzen der Stadt Warstein enthalten.

Begleitet eine Zahlungspflichtige bzw. ein Zahlungspflichtiger die Forderung nicht innerhalb dieser Frist, berücksichtigt die Stadt diese nach zehn Tagen für den Mahnlauf. Warstein führt wiederkehrend und regelmäßig Mahnläufe durch. Die Stadt übergibt die Forderung zwölf Tage nach dem ersten Mahnlauf an die Vollstreckung, soweit diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme durch die Schuldnerin bzw. den Schuldner verstreicht.

Die mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Vollstreckung liegt in Warstein bei 43 Tagen.

Grundsätzlich gilt, dass die Wahrscheinlichkeit eine Forderung zu erhalten steigt, je schneller diese beigetrieben wird.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte verbindliche, in Abhängigkeit zur Forderung, Zahlungsziele in ihre Dienstanweisung Finanzen aufnehmen.

Jede offene Forderung bedeutet fehlende Liquidität, die die Stadt Warstein unter Umständen kreditfinanziert ausgleichen müsste. Dies würde die Gesamtverbindlichkeiten der Stadt erhöhen (vgl. Teilbericht „1. Finanzen“).

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	17,31	3,72	11,80	13,85	16,70	37,60	43
Erfolgsquote Mahnungen	59,13	24,39	50,60	63,28	70,24	93,97	39

Im Jahr 2024 erfolgten in Warstein 5.031 Mahnungen bei 29.064 Einzahlungen. Interkommunal verglichen musste damit ein vergleichsweise 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, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Grundlegende schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt in einer Dienstanweisung festgehalten.

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 Warstein** bietet bereits ein breites Spektrum elektronischer Zahlungsmöglichkeiten an. Hierzu gehören z. B. Kartenzahlung und PayPal. Digitale Bezahlmethoden nutzt Warstein z. B. im Bürgerbüro, im Standesamt und bei der Sperrmüllentsorgung.

Warstein misst dem Thema E-Payment eine hohe Bedeutung bei und entwickelt die digitalen Bezahlmethoden und Verwaltungsleistungen kontinuierlich weiter. Die Stadt sieht die Vorteile einer geringeren Bargeldverwaltung, einer erhöhten Bürgerfreundlichkeit und einer schnellen Abwicklung im deutlichen Überhang zum Nachteil der hierdurch entstehenden Kosten.

Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, den Aufwand für Zahlungspflichtige gering zu halten. Diese können Zahlungsverpflichtungen direkt leisten. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment oftmals schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert.

In der Dienstanweisung Finanzen regelt die Stadt Warstein zulässige Zahlungsmittel. Neben Bargeld, Schecks, Geld-, Debit- und Kreditkarten lässt sie Zahlungen mithilfe von elektronischen Bezahlmethoden zu. Weitere Regelungen zum Einsatz von E-Payment enthält die Dienstanweisung nicht. Strategische Vorgaben, z. B. in Form von Zielvorgaben, räumen den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte strategische Vorgaben für das E-Payment detaillierter treffen und hierzu die schriftlichen Regelungen erweitern.

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 Reduzierung offener Forderungen durch direkte Bezahlung 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 geregelt werden.

Die Stadt Warstein 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 Vollstreckungsstelle der Stadt Warstein erzielt interkommunal verglichen eine überdurchschnittliche Erfolgsquote bei der Abwicklung der eigenen Vollstreckungsforderungen. Die für die Vollstreckung entstehenden Aufwendungen sind unauffällig. Der Personalbestand der in der Vollstreckung ist leicht überdurchschnittlich.

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.

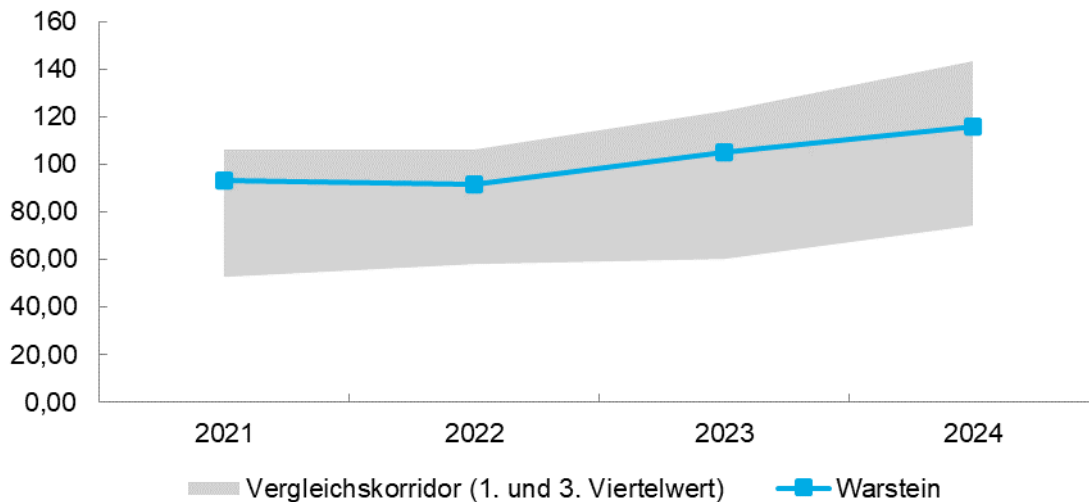
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Warstein** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 3,25 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,07 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 290.192 Euro in 2024.

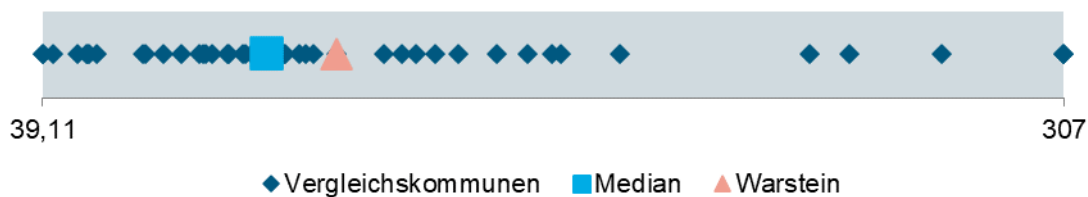
Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 116 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Warstein wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2021 bis 2024



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

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen gemessen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen bewegen sich in Warstein in der gesamten Zeitreihe im unauffälligen mittleren Bereich der Vergleichskommunen. Im Jahr 2024 bewegt die Stadt sich leicht über dem Median.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist

und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Daten über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Vollstreckungsforderungen Warstein 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k. A.	1.991	1.610	1.613	1.494
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	k. A.	2.506	2.833	2.403	2.454
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k. A.	2.829	2.886	2.534	2.501
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k. A.	307	359	291	372

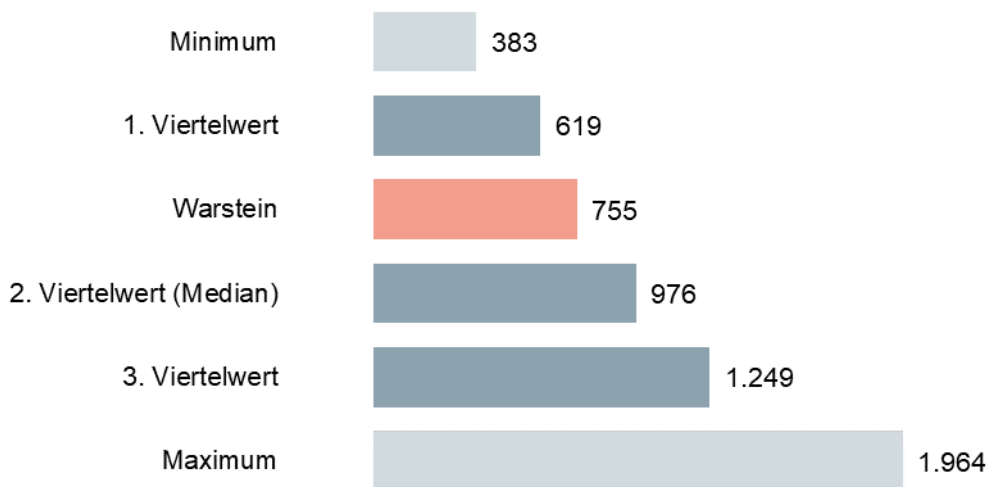
* Die Zahlen 2020 konnten nicht softwareseitig nicht plausibel ermittelt werden.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der **Stadt Warstein** hat 2022 stattgefunden.

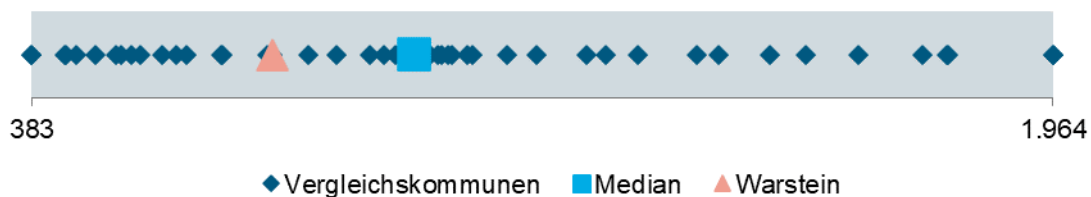
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

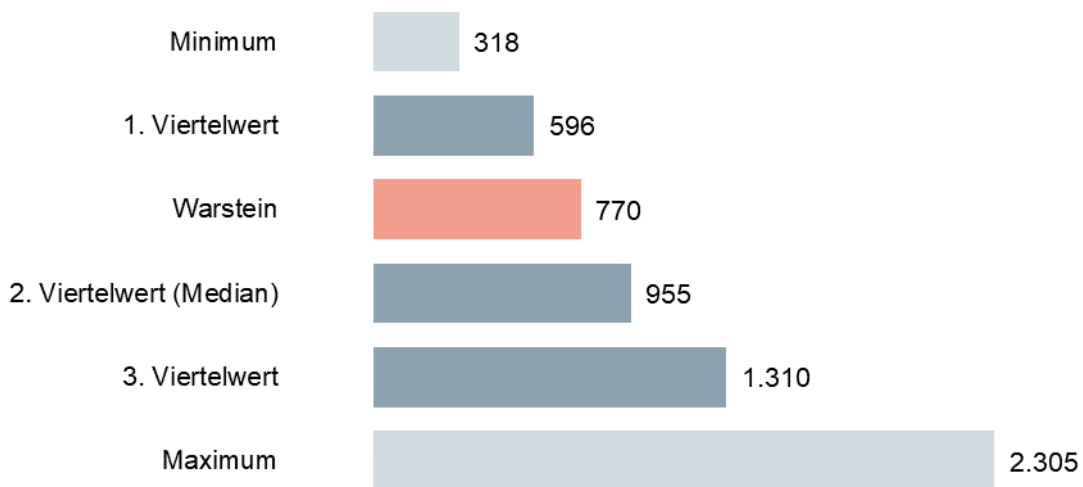


Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle liegen in der **Stadt Warstein** im interkommunalen Vergleich unter dem Median. Der unterdurchschnittliche Kennzahlenwert ergibt sich trotz einer eher hohen Anzahl an neuen Vollstreckungsforderungen möglicherweise auch aus einem leicht überdurchschnittlichen Anteil an eingesetzten Stellen in der Vollstreckung.

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 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Obwohl die Zahl der Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle gestiegen ist, gehört die **Stadt Warstein** 2024 zur Hälfte der Städte, die eine geringere Anzahl an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle abwickelt.

Das Ziel einer Stadt sollte es sein, möglichst viele ihrer Vollstreckungsforderungen erfolgreich abzuwickeln. Inwieweit dies der Stadt Warstein gelingt, betrachten wir folgend:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	72,69	16,50	46,04	59,40	71,68	84,02	37

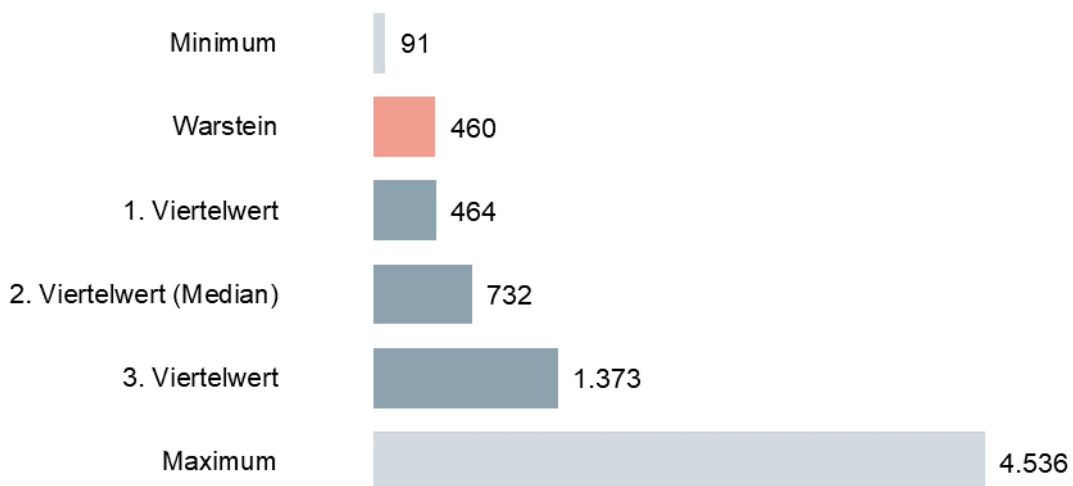
Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	2,38	0,00	0,98	2,97	5,98	17,05	39
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	22,87	3,03	17,23	25,79	31,32	50,35	39

Von den abgewickelten Vollstreckungsforderungen entfallen 22,87 Prozent auf abgewickelten Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe. Der Anteil der Niederschlagungen spielt mit 2,38 Prozent in Warstein, wie auch in vielen anderen Städten, eine untergeordnete Rolle. Die Stadt schlägt weniger Vollstreckungsforderungen nieder als die Hälfte der mittleren kreisangehörigen Städte. Weitere Ausführungen sind im nachfolgenden Kapitel zu finden.

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 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich ist der Bestand der Vollstreckungsforderungen in der **Stadt Warstein** unterdurchschnittlich. Der Wert ist zwischen 2020 und 2024 rückläufig. Im Ergebnis kann der personelle Bestand die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen sukzessive abarbeiten.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- Die Stadt Warstein verzichtet seit 2024 aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf die Abnahme der Vermögensauskünfte. Die Vollstreckungsschuldner werden auch nicht mehr in das Schuldnerverzeichnis eingetragen.

Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Warstein 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	100	140	164	75	0
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	1	3	18	1	0
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	18	17	24	6	0

Im Rahmen von Vermögensauskunftsverfahren sind die schuldenden Personen verpflichtet, Angaben zu ihren Einkommens- und Vermögensverhältnissen zu machen. Die Vollstreckungsstelle erhält dadurch weitergehende Informationen, die für die Durchführung der Vollstreckung oder die Feststellung der Unpfändbarkeit relevant sind. An die Vermögensauskunft kann die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis anschließen. Diese Maßnahme erhöht den Zahlungsdruck auf Zahlungspflichtige und stellt zugleich anderen Vollstreckungsbehörden wertvolle Informationen zur Verfügung.

Die **Stadt Warstein** nutzt die Vermögensauskunft als verlässliche Informationsquelle zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen erfolgt die Abnahme seit 2024 nicht mehr durch städtisches Personal, sondern wird dem örtlichen Gerichtsvollzieher übertragen. Im Sinne einer fortlaufenden Aufgabenkritik hat die Stadt die Möglichkeit, die Wirtschaftlichkeit dieser Praxis regelmäßig zu prüfen. Schulungen und technische Voraussetzungen für eine eigenständige Durchführung sind bereits vorhanden, so dass Warstein bei Bedarf flexibel umsteuern könnte.

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 Warstein verfolgt ihre Forderungen grundsätzlich gut strukturiert. Die Stadt hat für ihre Forderungen keine einheitlichen Zahlungsziele festgelegt.	67	E1	Die Stadt Warstein sollte verbindliche, in Abhängigkeit zur Forderung, Zahlungsziele in ihre Dienstanweisung Finanzen aufnehmen.	68
F2	Die Stadt Warstein bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Grundlegende schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt in einer Dienstanweisung festgehalten.	68	E2	Die Stadt Warstein sollte strategische Vorgaben für das E-Payment detaillierter treffen und hierzu die schriftlichen Regelungen erweitern.	69

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

Jahr	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	9.384	6.049	11.221	13.540	16.650	38.771	50
2021	9.305	5.326	11.600	13.095	16.724	41.957	51
2022	9.696	6.665	11.772	14.233	16.778	41.739	51
2023	9.790	7.322	11.900	14.008	17.360	47.214	52

Jahr	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2024	11.672	7.287	11.957	13.796	18.989	40.412	53

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

Jahr	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2021	93,21	31,22	60,40	79,97	114	195	35
2022	91,92	20,95	61,13	74,69	106	205	36
2023	105	26,65	59,82	84,90	115	232	38
2024	116	39,11	82,32	95,96	141	240	37

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

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

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

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

Gremienarbeit

Die Stadt Warstein hatte zum Prüfungszeitpunkt eine überwiegend unauffällige Gremienstruktur. Lediglich die Stimmverhältnisse in den Ausschüssen sind optimierbar. In einigen Ausschüssen bestand jeweils nur eine Stimme Unterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern. Aufgrund der knappen Stimmenverhältnisse besteht das Risiko, dass die Beschlussfähigkeit einzelner Ausschüsse leichter gefährdet ist.

Der Rat hat zuletzt im Jahr 2013 seine Mitgliederzahl von 38 auf 36 Mitglieder reduziert. Gesetzlich ist eine weitere Reduzierung möglich, darüber kann der Rat vor der nächsten Kommunalwahl 2030 entscheiden.

Die Stadt Warstein erstattet den Gremienmitgliedern auf Antrag individuelle Aufwendungen wie z.B. Verdienstausfall, Fahrtkosten sowie Pflege- und Betreuungskosten. Sie regelt dies in ihrer Hauptsatzung, die auf die Entschädigungsverordnung NRW (EntSchVO) verweist.

Die Stadt Warstein hat den Umgang und das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden in ihrer Hauptsatzung gemäß der derzeit gültigen Gemeindeordnung NRW (GO NRW) geregelt.

Die Stadt Warstein hat höhere Aufwendungen für die Gremienarbeit als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Die Höhe der Aufwendungen kann zum einen dadurch beeinflusst werden, dass die Hauptsatzung zusätzliche Aufwandsentschädigungen für Ausschussvorsitzende nicht ausschließt. Zum anderen wirkt sich auch die Anzahl der Ortsvorsteher auf die Aufwendungen für die Gremienarbeit aus.

Die Stadt Warstein arbeitet im Bereich der Gremienarbeit bereits überwiegend digital. Allerdings sieht die gpaNRW hier noch Optimierungsbedarf. Die Stadt hat bisher noch keinen Vorlagenworkflow eingeführt und keine Voraussetzungen für digitale bzw. hybride Gremiensitzungen in ihrer Hauptsatzung geschaffen.

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 Warstein. 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 Warstein abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Warstein 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.

- Seit der letzten Kommunalwahl 2020 hat die Stadt Warstein die Ausschüsse neu strukturiert und ihre Zuständigkeiten geregelt. Die Ausschüsse sind themenspezifisch zusammengefasst. Lediglich die Stimmverhältnisse in einzelnen Ausschüssen sind auffällig.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	36	32	38	42	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	2	8	16	86
Einzelratsmitglieder	2	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	44	5	47	60	82	212	85

Grundzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sachkundige EW*	0	0	0	10	17	85	86
Fraktionen	4	3	5	6	6	8	86
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	86
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	5	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	9	0	0	0	4	18	85
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Warstein** hat in der Wahlperiode 2020 – 2025 den Themenbereich „Klima“ dem Haupt- und Finanzausschuss zugewiesen und dessen Bezeichnung in „Haupt-, Finanz- und Klimaausschuss“ geändert. Sie konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse in Kombination mit einem freiwilligen Ausschuss. Zu den pflichtigen Ausschüssen zählen außerdem der Ausschuss für Rechnungs- und Wahlprüfung, der Betriebsausschuss sowie der Jugendhilfeausschuss.

Darüber hinaus hat die Stadt Warstein fünf freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Stadtentwicklungsausschuss,
- Ausschuss für Bauen und Digitales,
- Ausschuss für Bildung, Sport und Soziales,
- Ausschuss für Stadtmarketing, Touristik, Kultur und
- Forstausschuss.

Die Zusammensetzung von Ausschüssen ist in § 58 GO NRW geregelt. Die Gemeindeordnung schreibt vor, dass mehr Ratsmitglieder als sachkundige Bürger in den Ausschüssen vertreten sein müssen. Andernfalls kann ein Missverhältnis entstehen, das die Beschlussfähigkeit des Ausschusses gefährdet. Die derzeitige Besetzung der Ausschüsse der Stadt Warstein entspricht grundsätzlich den Vorgaben der Gemeindeordnung.

Allerdings beträgt der Stimmenunterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in einigen Ausschüssen lediglich eine Stimme.

Dabei handelt es sich um folgende Ausschüsse mit den jeweiligen Stimmenverhältnissen:

- Ausschuss für Bildung, Sport und Soziales 7:6,

- Ausschuss für Stadtmarketing, Touristik, Kultur 7:6,
- Ausschuss für Bauen und Digitales 10:9,
- Forstausschuss 7:6 und
- Stadtentwicklungsausschuss 10:9.

Die gpaNRW weist darauf hin, dass ein knappes Stimmverhältnis das Risiko birgt, dass bei Ausfällen kein Stimmvorsprung mehr besteht. Fällt zum Beispiel ein Ratsmitglied aus, entsteht bereits ein Gleichstand und die Beschlussfähigkeit ist nicht mehr gesichert (vgl. § 58 Abs. 3 S. 3 und 4 GO NRW).

Ab Beginn der Wahlperiode 2025 - 2030 hat die Stadt Warstein eine Neustrukturierung der Ausschüsse vorgenommen. So hat sie den Haupt-, Finanz- und Klimaausschuss in den Haupt- und Finanzausschuss sowie den Forstausschuss in den Ausschuss für Klima, Nachhaltigkeit, Forst umbenannt.

Die Stadt Warstein hat im Jahr 2024 mehr Ortsvorsteher und Ortsvorsteherinnen als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Die Stadt hat in jedem ihrer neun Ortsteile eine Ortsvorsteherin oder einen Ortsvorsteher eingesetzt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass einige Städte anstelle von Ortsvorstehern Ortsausschüsse einsetzen. Andere Städte wiederum sehen weder das ein noch das andere vor und haben keine Vertretung für ihre Ortsteile eingesetzt.

Der § 3 KWahlG 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	Warstein	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	49 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	52 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	70 von 85

Die Verwaltung der Stadt Warstein sowie der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der Kommunalwahl 2020 angepasst.

In der Wahlperiode 2020- 2025 erweiterte der Rat den Haupt- und Finanzausschuss um den Bereich Klima und benannte ihn in „Haupt-, Finanz- und Klimaausschuss“ um. Darüber hinaus gab der Rat dem Bauausschuss den neuen Namen „Ausschuss für Bauen und Digitales“.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt.

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

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter im Rat bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	2	0	0	4	6	10	85

Der Rat hat 2013 zuletzt die Zahl seiner Mandate um zwei von 38 auf 36 reduziert. Die Stadt Warstein macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch. Dabei schöpft sie das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum jedoch nicht aus.

Vor der nächsten Kommunalwahl 2030 kann der Rat erneut von der gesetzlichen Möglichkeit Gebrauch machen seine Mitgliederzahl um weitere Mandate zu reduzieren.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Warstein hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Das in der aktuellen Hauptsatzung geregelte Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden entspricht den Vorgaben der Gemeindeordnung NRW.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	53	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	32	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	75
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	75
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	75
Anregungen und Beschwerden	44	0	8	18	41	269	82

Die Anzahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen liegt oberhalb des Medians. Das bedeutet, dass die **Stadt Warstein** mehr Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen getroffen hat als die Hälfte der Vergleichsstädte. Allein in den Jahren 2020 und 2021 traf die Stadt Warstein insgesamt 23 Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen. Nach Aussage der Stadt waren die Corona-Pandemie und der damit verbundene Ausfall zahlreicher Gremiensitzungen der ausschlaggebende Grund dafür. In diesem Zeitraum fasste die Stadt vermehrt Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen, wie z.B.: Aussetzung bzw. Reduzierung der Beiträge der Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen, außer- und überplanmäßige Mittelbereitstellungen sowie Vertrags-, Grundstücks- und Personalangelegenheiten.

In der Stadt Warstein sieht die Hauptsatzung, die mit Beschluss vom 06.10.2025 geändert wurde, nun ein Antragsrecht wie folgt vor:

Gemäß § 6 der Hauptsatzung der Stadt Warstein haben Einwohnerinnen oder Einwohner, die seit drei Monaten in der Stadt Warstein wohnen, das Recht sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden an den Rat zu wenden. Anregungen

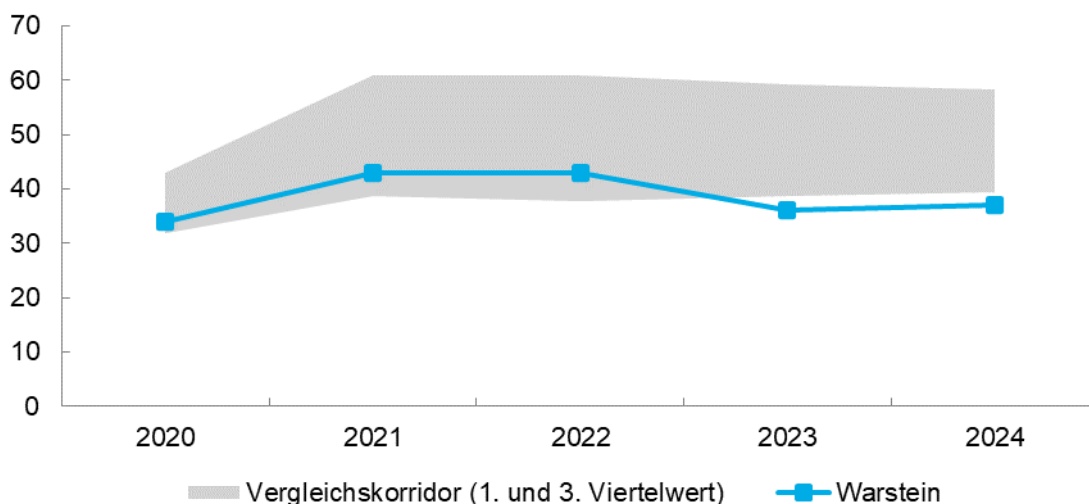
und Beschwerden müssen Angelegenheiten betreffen, die in den Aufgabenbereich der Stadt Warstein fallen.

In der Hauptsatzung der Stadt Warstein ist der Rat als Beschwerdeausschuss bestimmt. Die Verwaltung prüft vor Bearbeitung entsprechend § 24 GO NRW, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu führt die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage durch.

Das Antragsrecht für Fraktionen und Einzelratsmitglieder hat die Stadt Warstein in ihrer Geschäftsordnung geregelt. In § 15 ihrer Geschäftsordnung erlaubt sie jedem Ratsmitglied und jeder Fraktion Anträge zu jedem Punkt der Tagesordnung zu stellen. Dadurch ermöglicht sie auch Einzelratsmitgliedern Anträge einzureichen. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

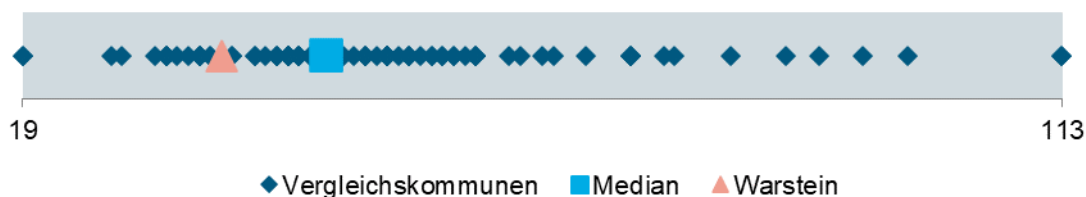
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

In den interkommunalen Vergleich im Jahr 2024 sind 86 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gremien der Stadt Warstein haben 2020 bis 2022 in einer Häufigkeit getagt, die sich innerhalb des Korridors der Vergleichsstädte bewegt. Lediglich in den Jahren 2023 und 2024 haben die Gremien weniger häufig getagt als drei Viertel der Vergleichsstädte.

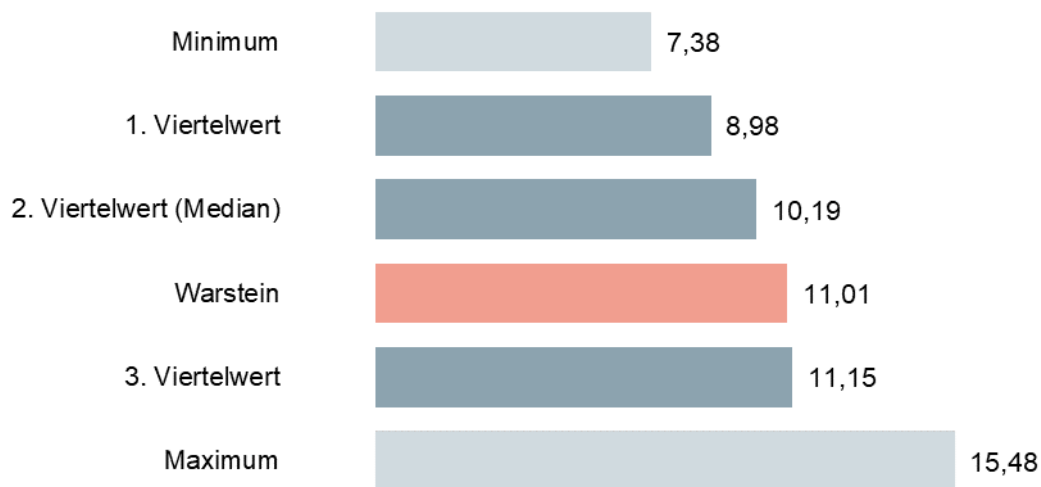
Wie in § 47 Abs. 1 GO NRW vorgeschrieben, kam der Rat der Stadt Warstein alle zwei Monate, also mindestens sechsmal im Jahr zusammen

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

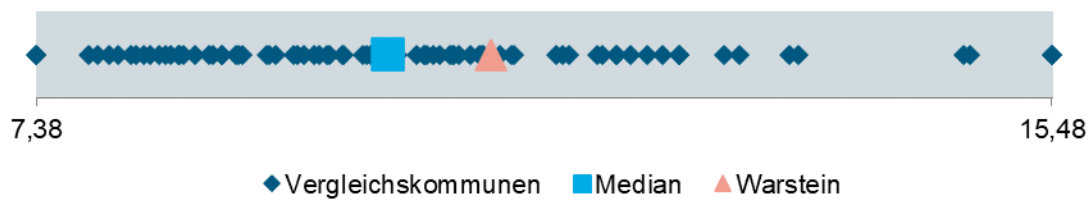
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlIG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder entsprechend der EntschVO NRW. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Ebenso sind die Fraktionszuwendungen in diesen Aufwendungen nicht enthalten. Diese analysiert die gpaNRW separat in Kapitel 3.7. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der **Stadt Warstein** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Warstein lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 25.052 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Warstein hat im Jahr 2024 insgesamt 275.869 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 82 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
- das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
- die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
- die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).

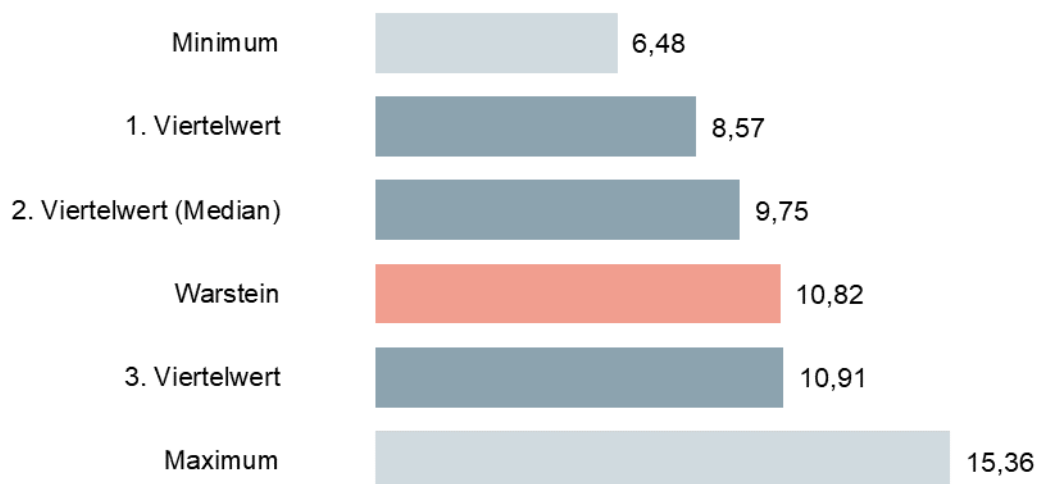
- Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Warstein entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt Warstein hat höhere Ausgaben für Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder in der Gremienarbeit als mehr als die Hälfte der Vergleichsstädte.

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

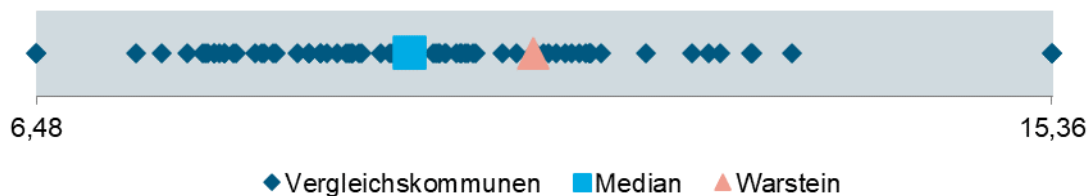
- die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

Die **Stadt Warstein** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



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



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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,93	4,77	7,82	8,91	9,66	13,94	83
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,76	0,00	0,34	0,64	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	76
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	1,12	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

Die Stadt Warstein hat höhere Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder als die Hälfte der Vergleichsstädte. Ausschussvorsitzende können nach § 46 GO NRW eine zusätzliche Aufwandsentschädigung erhalten. Die Hauptsatzung schließt solche Zahlungen derzeit nicht aus. Diese Zahlungen können zu den überdurchschnittlichen Aufwendungen für die Gremienarbeit beitragen. Um die Aufwendungen zu reduzieren, kann der Rat in der Hauptsatzung regeln, dass Vorsitzende in bestimmten Ausschüssen keine zusätzliche Aufwandsentschädigung erhalten.

Im interkommunalen Vergleich weist die Stadt Warstein höhere Aufwandsentschädigungen für Ortsvorsteher und Ortsvorsteherinnen auf als drei Viertel der Vergleichsstädte. Dies liegt unter anderem daran, dass die Stadt auch mehr dieser Funktionstragenden einsetzt als drei Viertel der Vergleichsstädte (vgl. 3.4 Örtliche Gremienstrukturen).

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	Warstein	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	45 von 74
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	29 von 74
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	71 von 71

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale

(Vollpauschale) oder einer Teilpauschale (Teilpauschale) zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Warstein hat sich für die Teilpauschale zuzüglich Sitzungsgelder entschieden und eine entsprechende Regelung in ihrer Hauptsatzung getroffen.

Die Stadt Warstein hat die Zahl der abzurechnenden Fraktionssitzungen je Fraktion in ihrer Hauptsatzung auf 30 beschränkt. Bei der Stadt Warstein liegt die Anzahl der insgesamt abgerechneten Fraktionssitzungen unter der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen. Im Jahr 2024 rechnete die Stadt insgesamt 66 Fraktionssitzungen von insgesamt 120 möglichen Sitzungen ab. Dies bestätigt, dass die Stadt Warstein eine gut kalkulierte Zahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen in ihrer Hauptsatzung festgelegt hat.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

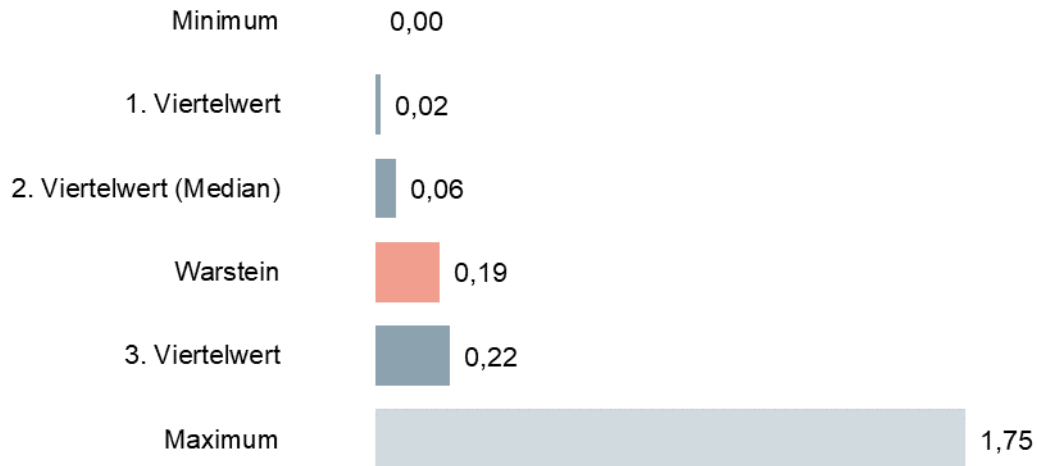
- Die Stadt Warstein erfüllt alle Anforderungen der Entschädigungsverordnung NRW in ihrer aktuellen Hauptsatzung.

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

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

Für die **Stadt Warstein** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechen der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 75 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,12	0,00	0,01	0,05	0,13	1,54	80
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,07	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	78
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	76

Die Gremienmitglieder beantragen Verdienstaufschlag über die Anwesenheitsliste. Zusätzlich sind ergänzende Angaben erforderlich, insbesondere zur beruflichen Tätigkeit, zum Beschäftigungsverhältnis, zur Arbeitszeit sowie zur Art der Beschäftigung (z.B. Schicht- oder Regelarbeitszeit). Darüber hinaus müssen die Gremienmitglieder eine Bescheinigung des Verdienstaufschlags durch den Arbeitgeber bzw. bei Selbstständigen eine Glaubhaftmachung des Verdienstaufschlags durch schriftliche Erklärung abgeben. Die Abrechnung erfolgt je nach Fall mit dem Gremienmitglied oder Arbeitgeber. Nach Angaben der Stadt Warstein hat bislang nur ein Gremienmitglied Verdienstaufschlag beantragt. Die Zahlungen werden im Sitzungsdienstverfahren dokumentiert und können darüber abgerufen werden.

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	Warstein	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstaufschlag	Ja	73 von 74
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	68 von 74

Die Stadt Warstein regelt in ihrer Hauptsatzung individuelle Aufwendungen wie Fahrtkosten, Verdienstaufschlag und Pflege- und Betreuungskosten. Dabei verweist sie jeweils auf die Regelungen der Entschädigungsverordnung NRW. Im Zuge der Prüfung hat die Stadt Warstein die Verweise in ihrer Hauptsatzung an die aktuell geltende Entschädigungsverordnung NRW angepasst.

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 Vertretungen“²⁶ 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,

²⁶ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot sowie
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

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

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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

- Die Stadt Warstein zahlt die Zuwendungen an die Fraktionen entsprechend der gültigen Rechtslage. Die Höhe der Zuwendungen an die Einzelratsmitglieder hat die Stadt Warstein im Verlauf der Prüfung an die geltende Gemeindeordnung NRW angepasst.

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.*

Im Rat der **Stadt Warstein** sind im Jahr 2024 vier Fraktionen und zwei Einzelratsmitglieder vertreten. 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 Warstein erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 500 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 17 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 204 Euro jährlich. Die zwei Einzelratsmitglieder erhalten jährlich einen Sockelbetrag von je 500 Euro. Gemäß § 56 Abs. 3 S. 4 u. 5 der Gemeindeordnung stellt die Gemeinde einem Ratsmitglied, das keiner Fraktion oder Gruppe angehört, in angemessenem Umfang Sach- und Kommunikationsmittel zum Zwecke seiner Vorbereitung auf die Ratssitzung zur Verfügung. Der Rat kann stattdessen beschließen, dass ein Ratsmitglied aus Haushaltsmitteln finanzielle Zuwendungen erhält, die die Hälfte des Betrages nicht übersteigen dürfen, die eine Gruppe mit zwei Mitgliedern erhielt. Im Verlauf der Prüfung hat die Stadt Warstein die Berechnung und die Höhe der Zuwendungen an die Einzelratsmitglieder an die Vorgaben der Gemeindeordnung NRW angepasst.

In der Stadt Warstein entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen der oben beschriebenen Erlasslage

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

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	500	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	204	13,00	156	300	480	1.800	84

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Warstein erfüllt im Vergleichsjahr 2024 die Mindeststandards des Erlasses „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ vollständig.

Die Stadt Warstein stellt den Fraktionen große Sitzungsräume und Fraktionsräume zur Verfügung. Nach Angaben der Stadt sind die Kosten für die Mindestausstattung der Fraktionen in den Fraktionszuwendungen berücksichtigt. Die Stadt Warstein führt in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendung durch. Bislang hat keine Fraktion einen über die Zuwendung hinausgehenden Bedarf geltend gemacht. Vielmehr zahlen einige Fraktionen am Jahresende nicht verbrauchte Mittel an die Stadt zurück. Dies deutet auf eine ausreichende Bemessung der Fraktionszuwendung sowie auf eine angemessene Berücksichtigung der Mindestausstattung für Fraktionen hin.

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

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Warstein	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	33 von 73
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	73 von 73
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	70 von 74
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	66 von 73
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	69 von 74

Die Stadt Warstein hat zuletzt im Jahr 2020 eine Bedarfsermittlung durchgeführt. Die gpaNRW weist darauf hin, dass in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung vorgenommen werden sollte.

Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden durch den Vorgesetzten abgegeben. Hierbei erfolgt auch eine Erklärung des jeweiligen Fraktionsvorsitzenden zur bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis wird durch den Bürgermeister geprüft.

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

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, z. B. durch den Einsatz von Ratsinformationssystemen in Kombination mit mobilen Endgeräten,

forciert worden. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

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

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

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren²⁷.

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 Warstein arbeitet im Bereich Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat jedoch bisher keinen internen Vorlagenworkflow eingeführt. Hier und bei den Voraussetzungen für die digitale bzw. hybride Gremiensitzungen sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

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.*

²⁷ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem hochauflösenden Monitor oder Beamer mit kabelloser Bildübertragung und Mikrofonen, ausstatten.*
- *Technische Vorkehrungen und formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a, 58 a GO NRW) für digitale und hybride Sitzungen treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).*

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Warstein	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	74 von 74
Interner Vorlagenworkflow	Nein	50 von 74
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	74 von 74
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	74 von 74
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	46 von 74
Papierlose Gremienarbeit	Ja	69 von 74
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	25 von 74
Moderne Sitzungstechnik	Ja	63 von 74
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 74
Leistungsstarkes WLAN	Ja	72 von 74
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 74
Ratspodcast (audio)	Nein	1 von 65
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	11 von 64

Die **Stadt Warstein** nutzt ein Ratsinformationssystem, das über ihre Homepage und über Endgeräte abrufbar ist.

Die Stadt stellt den Gremiengliedern keine Endgeräte zur Verfügung. Stattdessen zahlt sie zu Beginn jeder Wahlperiode jedem Ratsmitglied 200 Euro als Zuschuss.

Bislang hat die Stadt noch keinen internen Vorlagenworkflow eingeführt. Allerdings holte sie während der Prüfung ein Angebot dazu ein und beabsichtigt dessen Einführung zu prüfen. Ein solcher Workflow ermöglicht die digitale Erstellung, Prüfung und Freigabe von Vorlagen für Ratsbeschlüsse, Anträge und andere Dokumente. Zudem erleichtert ein Vorlagenworkflow die Zusammenarbeit zwischen Fachämtern und beschleunigt Bearbeitungsprozesse. Ein interner

Vorlagenworkflow im Sitzungsdienstprogramm trägt dazu bei, die Effizienz und die Transparenz in der Verwaltung zu erhöhen.

Obwohl die Stadt bereits auf papierlose Gremienarbeit umgestellt hat, bevorzugten einige Gremienmitglieder im Jahr 2024 weiterhin Unterlagen in Papierform. Langfristiges Ziel sollte jedoch sein, dass alle Gremienmitglieder vollständig digital arbeiten und papierlose Gremienarbeit umsetzen. Dies führt zu einer Entlastung der Verwaltung, da der zusätzliche Aufwand für Ladungsfristen in Papierform entfällt. Zu Beginn der Wahlperiode 2025 erklärte die Stadt Warstein, dass künftig alle Gremienmitglieder digital arbeiten.

Die Stadt Warstein verfügt über moderne Sitzungstechnik. Bislang hat sie jedoch keine formalen Voraussetzungen für die digitale bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen. Diese sind notwendig, damit die Stadt auch in Krisenlagen handlungs- und beschlussfähig bleibt. Die Stadt kann sich an der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Städte in NRW orientieren²⁸.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte einen internen Vorlagenworkflow einführen. Des Weiteren sollte sie sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen beschäftigen.

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.

²⁸ https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/2023_09_23_mhkbd_final_digitalsitzungen_-_handreichung.pdf

- Die Stadt Warstein veröffentlicht die erforderlichen Angaben gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG).

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	Warstein	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	73 von 74

Die **Stadt Warstein** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW im Rathaus zur Einsicht. Im Amtsblatt informiert sie darüber, wo die Auskünfte eingesehen werden können. Um die Transparenz zu erhöhen, könnte die Stadt diese Angaben zusätzlich auf ihrer Homepage im Ratsinformationssystem veröffentlichen.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F1	Die Stadt Warstein arbeitet im Bereich Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat jedoch bisher keinen internen Vorlagenworkflow eingeführt. Hier und bei den Voraussetzungen für die digitale bzw. hybride Gremiensitzungen sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	97	E1	Die Stadt Warstein sollte einen internen Vorlagenworkflow einführen. Des Weiteren sollte sie sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen beschäftigen.	99

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

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

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Warstein hat sich den Herausforderungen in den Prüfbereichen Personal, Organisation, Informationstechnik aktiv gestellt. Die Prüfung zeigt, dass die Verwaltung in vielen Bereichen bereits tragfähige Grundlagen geschaffen hat und ihre Aufgaben insgesamt zuverlässig erfüllt. Die gpaNRW sieht strukturelle Entwicklungsmöglichkeiten, die vor allem die strategische Steuerung, die Vereinheitlichung von Verfahren sowie die langfristige Sicherung der Handlungsfähigkeit betreffen.

Im Bereich **Personal** ist die Stadt Warstein gut aufgestellt. Die personalwirtschaftlichen Prozesse, bspw. Rekrutierung, Qualifizierung sowie Maßnahmen der Mitarbeitendenbindung, sind weitgehend etabliert und funktional. Die hohe Stellenbesetzungsquote zeigt, dass es der Stadt bislang gelingt, vakante Stellen zeitnah zu besetzen. Gleichzeitig verdeutlicht die hohe Altersstruktur, dass mittelfristig erhöhte Anstrengungen in den Bereichen Nachfolgeplanung, Wissenssicherung und Nachwuchsgewinnung erforderlich sind. Positiv ist, dass die Stadt Warstein in Einzelfällen bereits die vorhandene Erfahrung der Beschäftigten durch zeitlich befristete Unterstützungsleistungen von ausscheidenden Mitarbeitenden über das formale Austrittsdatum hinaus auch als Chance nutzt.

Die Betrachtung der **Personalressourcen** zeigt, dass die Stadt Warstein im interkommunalen Vergleich über eine insgesamt mittlere Personalquote verfügt. Dies ist Ausdruck von vergleichsweise höherem Eigenpersonaleinsatz in einzelnen Bereichen der Stadtverwaltung. In Verbindung mit der hohen Altersstruktur verbergen sich hier mittelfristig Risiken, aber auch Chancen. Eine vorausschauende Personalsteuerung, die den eigenen Personaleinsatz, Kooperationen, Altersstruktur und Qualifikationen zusammenführt, gewinnt zukünftig noch stärker an Bedeutung.

Die **Prozesse** der Stadt Warstein sind klar strukturiert und auf die Sicherstellung des laufenden Dienstbetriebes ausgerichtet. Aufgaben, Zuständigkeiten und Stellen sind nachvollziehbar geregelt. Die organisatorischen Instrumente nutzt die Stadt bislang jedoch überwiegend operativ. Strategische Steuerungsansätze, etwa eine systematische Aufgabepriorisierung oder ein einheitliches Prozessmanagement, sind noch nicht durchgängig etabliert. Hier bestehen vor dem

Hintergrund begrenzter Ressourcen und steigender Aufgabenkomplexität zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Im Bereich der **Informationstechnik** hebt sich die Stadt Warstein im Vergleich mit anderen Städten positiv hervor. Die IT-Strategie ist klar ausgerichtet, die technische Infrastruktur modern und leistungsfähig. Hervorzuheben ist der Stand des E-Government, der konsequente Ausbau digitaler Fachverfahren sowie der früh geregelte Umgang mit neuen Technologien wie der Künstlichen Intelligenz. Gleichzeitig wird durch die Prüfung deutlich, dass Prozesse des IT-Service-Managements und besonders der IT-Sicherheit noch nicht vollständig standardisiert und dokumentiert sind. Die weitere Schärfung dieser (Sicherheits-) Strukturen ist notwendig, um den steigenden Anforderungen in der IT gerecht zu werden.

Das **Digitalisierungsniveau** der Stadt Warstein ist im interkommunalen Vergleich insgesamt fortschrittlich. Zugleich zeigen sich zwischen den einzelnen betrachteten Prozessen deutliche Unterschiede im Digitalisierungsgrad. Mehrere betrachtete Fachprozesse sind weitgehend digitalisiert. Dazu gehört die Verarbeitung der Eingangsrechnung, die Gewerbeanmeldung und die elektronische Aktenablage. Dagegen bestehen insbesondere in den Bereichen Wohngeld und in Teilbereichen der verwaltungsinternen Urlaubsverwaltung Verbesserungsmöglichkeiten durch den Abbau von Schnittstellen und organisatorischen Hemmnissen. Durch die geplanten Modernisierungen kann Warstein die genannten Hemmnisse künftig reduzieren.

Insgesamt ist die Stadt Warstein in der Gesamtbetrachtung von Personal / Organisation / IT solide und gut aufgestellt. Die zentralen Herausforderungen liegen weniger im Aufbau neuer Strukturen, sondern in der strategischen Weiterentwicklung, der verstärkten Systematisierung bestehender Instrumente und der mittel- bis langfristigen Sicherung der personellen und organisatorischen Leistungsfähigkeit.

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 ergreifen 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, Vakanz zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,

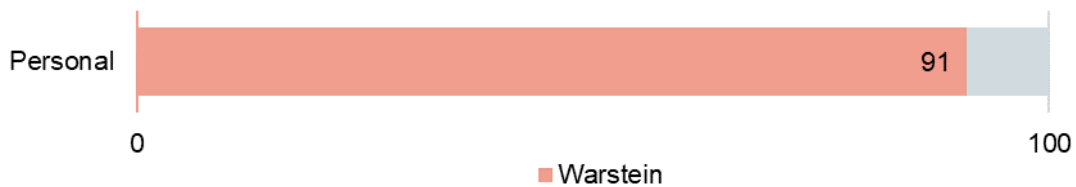
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,
- individuelle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

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

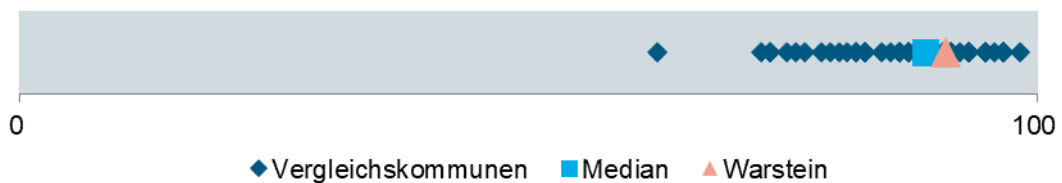
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

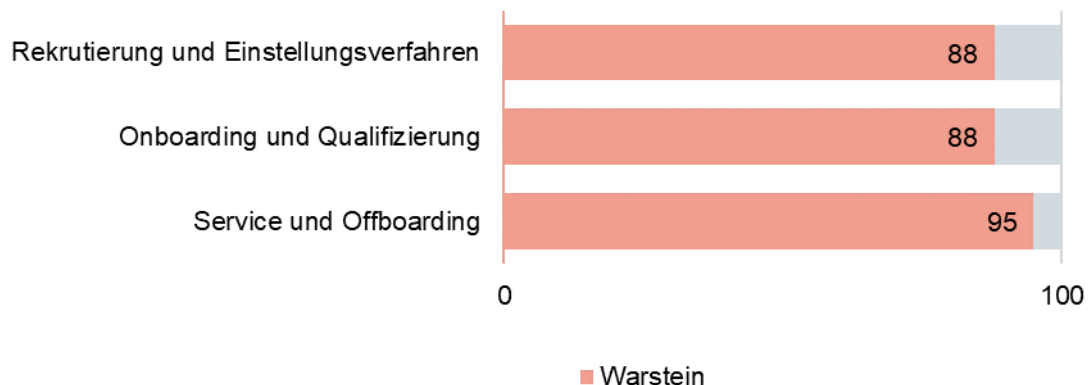


In den interkommunalen Vergleich sind 54 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 89 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 Warstein nutzt vielfältige und im Verwaltungsalltag gelebte Instrumente zur Personalgewinnung. Dies schließt nicht nur die Anwerbung von Fachkräften mit ein, sondern sie bildet auch selbst Fachkräfte für die Verwaltung und in technischen Berufen aus. Eine verwaltungsweite systematisierte, strategisch ausgerichtete Personalbedarf- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht gänzlich etabliert.

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 Warstein** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 88 Prozent unterhalb des Median ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 92 Prozent der geprüften Kriterien

Die Stadt Warstein hat die operativen Prozesse der Personalgewinnung organisatorisch klar geregelt. Stellenausschreibungen erstellt sie standardisiert unter Einbindung der zuständigen Fachbereiche. Ergänzend nutzt die Stadt Warstein bereits konkrete Instrumente zur Personalgewinnung, die sie im Verwaltungsalltag anwendet. Hervorzuheben ist die Aktion „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“, das aktiv beworben wird und bereits zu Einstellungen geführt hat.

Darüber hinaus bildet die Stadt gezielt Nachwuchskräfte aus. Die Ausbildungsangebote ergänzt sie durch konkrete Anreize. Diese stellt sie auf ihrer Homepage und in den Ausschreibungen dar, insbesondere bei der Akquirierung von neuen Auszubildenden:

- Abwechslungsreiche & praxisnahe Ausbildung
- Fahrtkostenzuschuss zur Berufsschule
- Zuschuss bei der Neuanschaffung von Laptops/Tablets

- Patenprogramm für Azubis
- Sehr gute Übernahmequote
- Ermäßigungen bei ortsansässigen Fitness- und Gesundheitsstudios
- Corporate Benefits
- Krisensicherer Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst
- Work-Life-Balance und ein flexibles Gleitzeitsystem
- (Optional) Auslandsaufenthalt.

Diese Angebote hält die Stadt nicht nur formal vor, sondern kommuniziert diese aktiv und die Auszubildenden nehmen diese in Anspruch.

Potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen stellt sich die Stadt Warstein als attraktive Arbeitgeberin vor. Aspekte wie flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit stellt sie in den Stellenausschreibungen und auf der Homepage konkret dar. Darüber hinaus gewährleisteten Regelungen zum allgemeinen Dienstbetrieb klare Zuständigkeiten und ein standardisiertes Vorgehen in den Einstellungsverfahren. Insgesamt ist die Stadt Warstein operativ in der Rekrutierung gut aufgestellt.

Verbesserungsmöglichkeiten bestehen zu einer verwaltungswert abgestimmten, vorausschauenden Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung. Die Personalgewinnung bzw. Nachbesetzung von Stellen erfolgt überwiegend bei konkreten Vakanzen. Altersabgänge, personelle Engpässe und strategische Schlüsselpositionen hat die Stadt bislang überwiegend anlassbezogen betrachtet. Eine systematische Analyse und Priorisierung erfolgten noch nicht gänzlich.

Die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen im Personalbereich beschränkt sich aufgrund der Konkurrenzsituation auf wenige Bereiche. So bestehen Kooperationen mit den Nachbarkommunen vorwiegend zum Archiv und bei Ausbildungsberufen, wo die Praxisausbildung in den Bereichen erweitert werden soll, die die Stadt aufgrund von individuellen Gegebenheiten nicht leisten kann. Verstärkt tritt auch das Ehrenamt in den Fokus. Aufgaben wie Sportplatzpflege, Bücherei und Musikschule führen mittlerweile Ehrenamtliche für die Stadt fort, bzw. unterstützen diese in der Aufgabenerledigung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ihre bereits bestehenden Instrumente der Personalgewinnung in eine verwaltungswert systematische Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung überführen. Dabei sollte die Stadt insbesondere Altersstruktur, Fluktuationsrisiken und kritische Funktionen analysieren und priorisieren, um Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein verfügt über gute verbindliche Regelungen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden. Sowohl bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei

deren Qualifizierung bestehen bei der Stadt Warstein viele Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln. Ein verwaltungswert einheitlich geregelter Onboarding-Prozess ist noch nicht etabliert.

Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboarding 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 Warstein** ordnet sich im Vergleich mit einem Erfüllungsgrad von 88 Prozent über dem Median von 85 Prozent ein.

Die Stadt Warstein misst der Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert bei und hat dies durch verbindliche Regelungen ausgestaltet. Die Dienstvereinbarung zu den Verwaltungslehrgängen I und II schafft transparente Rahmenbedingungen für die fachliche Weiterentwicklung. Dies eröffnet insbesondere Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern transparente Entwicklungsperspektiven. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht und unterstützt die Stadt Warstein aktiv.

Darüber hinaus bestehen beispielsweise ergänzende Regelungen zu Arbeitszeitmodellen, mobilem Arbeiten, dem Einsatz neuer technischer Möglichkeiten (KI) und Mitarbeitergesprächen. Die hier genannten - aber nicht abschließenden - Rahmenbedingungen unterstützen eine moderne Personalentwicklung in der Stadtverwaltung und fördern die Bindung der Beschäftigten.

Der Einstieg neuer Mitarbeitender erfolgt überwiegend dezentral in den Organisationseinheiten / Fachbereichen. Einige Verwaltungsbereiche nutzen Checklisten, Patenschaften oder strukturierte Einarbeitungspläne. Einheitliche Mindeststandards zum Ablauf des Onboardings, zur Dauer der Einarbeitung oder zu verbindlichen Einarbeitungsinhalten hat die Stadt noch nicht umfänglich festgelegt. Die Qualität und Ausprägung des Onboardings ist damit vorwiegend von den jeweiligen Organisationseinheiten abhängig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte wie geplant einen einheitlichen Onboarding-Prozess festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte Mindeststandards für Ablauf, Inhalte und Dauer der Einarbeitung enthalten, um eine verwaltungswert einheitliche Qualität der Einarbeitung zu sichern.

4.4.1.3 **Service und Offboarding**

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat zahlreiche Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und – zufriedenheit umgesetzt. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis angewandt, ist aber bislang nicht verbindlich geregelt und dokumentiert.

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.

Mit einem Erfüllungsgrad von 95 Prozent erreicht die **Stadt Warstein** den 3. Viertelwert im interkommunalen Vergleich. Der Median beträgt 86 Prozent.

Die Stadt Warstein bietet ihren Beschäftigten attraktive Arbeitsbedingungen. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten erhöhen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dazu gehören umfassende Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind vorhanden und werden nach Aussage der Stadt von den Mitarbeitenden genutzt.

Der Austritt von Beschäftigten wird bislang überwiegend administrativ begleitet. In der Praxis finden Übergaben statt und Nachfolgerinnen und Nachfolger arbeitet die Stadt möglichst mit Übergangsphasen ein. In Einzelfällen nutzt die Stadt dazu das Erfahrungswissen von ausscheidenden Mitarbeitenden über das formale Austrittsdatum hinaus durch zeitlich befristete Unterstützungsleistungen.

Bisher nicht umgesetzt ist eine verbindliche Verschriftlichung des Offboarding-Prozesses. Einheitliche Regelungen zur Wissenssicherung, zur strukturierten Übergabe oder zur Auswertung von Austritts- oder Wechselgründen bestehen bislang nicht. Die Stadt Lage schöpft allerdings bereits das vorhandene Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender in Einzelfällen aus. Formal geregelte Modelle zur zeitlich befristeten Weiterbeschäftigung über den Ruhestand hinaus bestehen derzeit nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte den „gelebten“ Offboarding- Prozess verbindlich festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte neben den administrativen Abläufen insbesondere Maßnahmen zur Wissenssicherung und zur strukturierten Übergabe von Aufgaben berücksichtigen. Möglichkeiten, das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitenden noch zu nutzen, sollte sie grundsätzlich regeln, um dieses über Einzelfälle hinaus besser ausschöpfen zu können.

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,

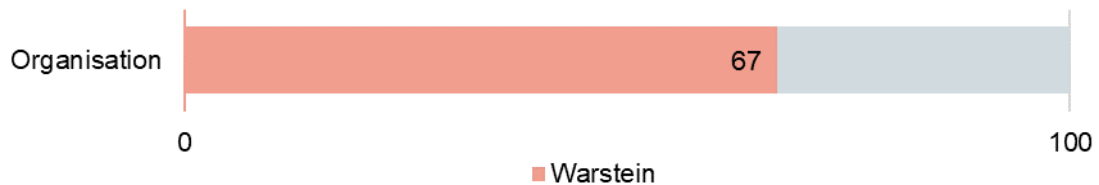
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

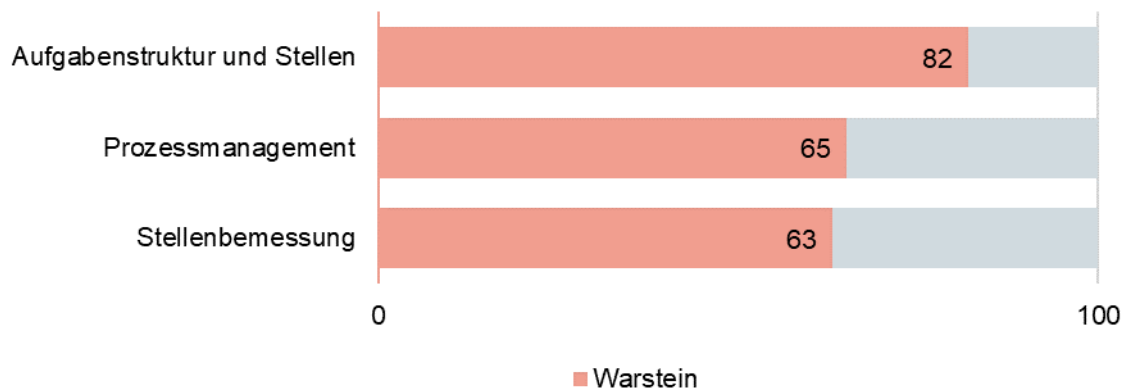


In den interkommunalen Vergleich sind 50 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 67 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



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

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Die Stadt Warstein überprüft vakante Stellen immer mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität sowie der Aufgabenerfüllung und zieht dabei auch organisatorische Umstrukturierungen in Betracht. Eine zielgerichtete, verwaltungsweit abgestimmte Aufgaben- und Prioritätensteuerung ist in Ansätzen vorhanden.

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 Warstein** setzt im Vergleich mit 82 Prozent den 3. Viertelwert.

Die Aufbauorganisation der Stadt Warstein ist eindeutig geregelt. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Berichtslinien sind formal beschrieben. Sie sind in Organisationsplänen und Organisationsverfügungen dokumentiert und damit auch den einzelnen Organisationseinheiten zugänglich.

Für zahlreiche Stellen liegen Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen vor. Sie beinhalten Tätigkeiten, Zeitanteile und fachliche Anforderungen der jeweiligen Stelle. Damit stellen sie eine gute Grundlage für Transparenz, Vertretungsregelungen und personalwirtschaftliche Fragen dar. Hervorzuheben ist, dass die Stadt Warstein organisatorische Themen aktiv bearbeitet. Die vorliegende Projektplanung im Bereich Organisation dokumentiert, dass sie Regelungsbedarfe erkennt und strukturiert aufgreift.

Die vorhandenen Strukturen dienen primär der Sicherstellung des laufenden Dienstbetriebes. Eine zentrale verwaltungsweite Aufgabenübersicht, die über die formale Aufbauorganisation hinausgeht, liegt nicht vor. Insbesondere eine regelmäßige Priorisierung der Aufgaben unter

Berücksichtigung strategischer Zielsetzungen, veränderter Rahmenbedingungen oder begrenzter Ressourcen erfolgt bislang nur bei Bedarf.

Stellenbeschreibungen aktualisiert die Stadt Warstein überwiegend anlassbezogen bei Stellenwechseln oder organisatorischen Veränderungen. Eine kontinuierliche Nutzung dieser Informationen für eine strategische Aufgabensteuerung oder Organisationsentwicklung ist in Ansätzen vorhanden. Damit entsteht das Risiko, dass die Stadt gewachsene Aufgaben und Aufgabenstrukturen nicht regelmäßig dahingehend überprüft, ob Aufgaben in Umfang und Ausgestaltung noch sachgerecht sind. In der Regel übernimmt die Stadt neue oder zusätzliche Aufgaben, ohne dass sie bestehende Aufgaben hinterfragt, priorisiert oder gegebenenfalls reduziert. Dies kann vor dem Hintergrund von Fluktuation einhergehend mit hoher Arbeitsbelastung zu einer dauerhaften Verdichtung der Aufgabenerfüllung und somit zu Lasten der Dienstleistungsqualität der jeweiligen Aufgabe führen. Nach Aussagen der Stadt macht sich diese Entwicklung beispielsweise aktuell in den Querschnittsbereichen (Organisation, IT) bemerkbar. Durch Personalwechsel von einzelnen Schlüsselpersonen ist eine frühzeitige Aufgaben- und Wissenssicherung notwendig, welche sie fortlaufend im SharePoint dokumentiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ihre Aufgabenstruktur regelmäßig überprüfen und priorisieren. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen. Dies unterstützt eine realistische Ressourcensteuerung und reduziert strukturelle Überbelastungen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat zahlreiche Prozesse digital unterstützt und teilweise standardisiert. Ein verwaltungsweites einheitliches, formell etabliertes Prozessmanagement ist bislang nicht durchgängig umgesetzt.

Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN²⁹ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Warstein** ordnet sich im Vergleich mit 65 Prozent knapp über dem Median von 64 Prozent ein.

Die Verwaltungsabläufe bzw. Verwaltungsprozesse sind in der Praxis etabliert und den Mitarbeitenden in den jeweiligen Organisationseinheiten bekannt. Das erforderliche Prozesswissen ist jedoch überwiegend implizit vorhanden und teilweise stark an einzelne Personen gebunden.

Eine zentrale, bereichsübergreifende Dokumentation der wesentlichen Verwaltungsprozesse liegt bisher nicht vor. Prozessfragen greift die Stadt Warstein im Rahmen einzelner Projekte oder bei konkreten Anlässen auf. Insbesondere werden Prozesse bisher nicht strukturiert im

²⁹ Business Process Model and Notation

Hinblick auf Effizienz, Medienbrüche oder Digitalisierungspotenziale betrachtet. Prozessbeschreibungen erstellt die Stadt punktuell im Zusammenhang mit neuen Regelungen oder organisatorischen Anpassungen. Eine einheitliche Systematik zur Erfassung, Darstellung und Bewertung nutzt die Stadt nicht.

Dies wirkt sich unter anderem auf die Transparenz der Abläufe, die Vergleichbarkeit zwischen Organisationseinheiten sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Zudem ist es schwieriger, organisatorische Entscheidungen belastbar auf Prozessdaten aufzubauen oder Digitalisierungsvorhaben zielgerichteter umzusetzen.

Hervorzuheben ist die selbst entwickelte Anwendung der Stadt Warstein zur Wissenssicherung auf SharePoint Basis. Hiermit dokumentiert sie gezielt wiederkehrende, nicht alltägliche Aufgaben. Diese Lösung nutzen bereits einige Organisationseinheiten als Instrument zur Wissenssicherung bei Personalwechseln. Weiterhin sind einzelne Fachprozesse wie der Rechnungsworkflow, die Urlaubsverwaltung und Teile der Prozesse im Personalwesen dort digital hinterlegt.

Verwaltungsweit abgestimmte Prozesse, einheitliche Prozessstandards sowie Kennzahlen zur Steuerung (z.B. Durchlaufzeiten, Fallzahlen) sind nur punktuell vorhanden. Damit zeigt sich ein heterogener Digitalisierungs- und Standardisierungsgrad. Prozesse sind nicht durchgängig vollständig dokumentiert. Die Steuerung der Prozesse erfolgt überwiegend bei Bedarf auf Basis der langjährigen Erfahrungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ein schlankes, verwaltungsweites einheitliches Prozessmanagement aufbauen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie damit zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen. Die bereits vorhandenen digitalen Werkzeuge – insbesondere den SharePoint – sollte die Stadt Warstein hierfür konsequenter nutzen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Ihre Personalausstattung bestimmt die Stadt Warstein überwiegend anlassbezogen und orientiert sich am laufenden Bedarf. Eine planmäßige, regelmäßig fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist bisher nicht etabliert. Dadurch besteht für die Stadt das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.

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

Die **Stadt Warstein** stellt im Vergleich mit 63 Prozent den Median dar.

Die Personalausstattung der Stadt Warstein orientiert sich im Wesentlichen an den gewachsenen Strukturen und dem bestehenden Stellenplan. Anpassungen erfolgen überwiegend anlassbezogen, beispielsweise bei der Übertragung neuer Aufgaben, organisatorischer Veränderungen oder besonderen Belastungssituationen.

Für viele Stellen liegen Arbeitsplatzbeschreibungen mit Zeitanteilen vor, welche die Stadt Warstein überwiegend dokumentativ nutzt. Die durchgeführten Stellenbemessungen dokumentiert der Personalbereich in der Standard-Office-Software. Eine analytische Auswertung dieser Informationen im Sinne einer übergreifenden Stellenbemessung ist noch nicht erfolgt. Veränderungen in Aufgabenmengen, neue rechtliche Anforderungen oder Qualitätsstandards fließen anlassbezogen in Neubewertungen des Personalbedarfes ein.

Die Stadt Warstein stellt die personelle Leistungsfähigkeit durch eine interne hohe individuelle Leistungsbereitschaft, flexible Aufgabenübernahmen und pragmatische Lösungen sicher. In den Gesprächen wurde deutlich, dass diese Vorgehensweise zunehmend an ihre Grenzen stößt, insbesondere bei hoher Fluktuation, steigenden rechtlichen und digitalen Anforderungen und vermehrten Projekten. Als Beispiel wurden von der Stadt die Bereiche Organisation und IT genannt.

Die Stadt Warstein könnte mit den Erkenntnissen aus Prozessanalysen, Digitalisierungsvorhaben und Priorisierungen von Aufgaben die systematische Stellenbemessung optimieren. Damit würde sie eine transparente und nachvollziehbare Personalbemessung ermöglichen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte alle fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und ihren Personalbedarf auf dieser Basis mit Hilfe aktueller Auswertungen z.B. zu Fallzahlen ermitteln bzw. fortschreiben. Die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sollte sie dabei beteiligen, um eine größtmögliche Akzeptanz zu erzielen.

4.4.3 Informationstechnik

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

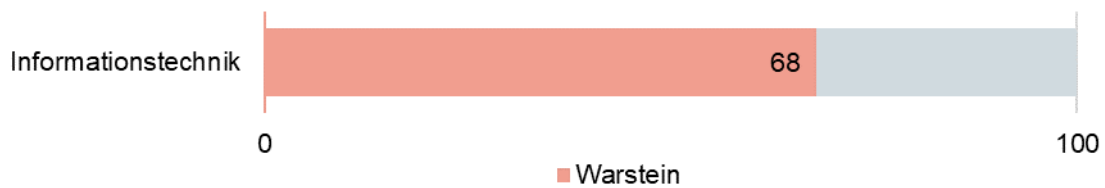
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

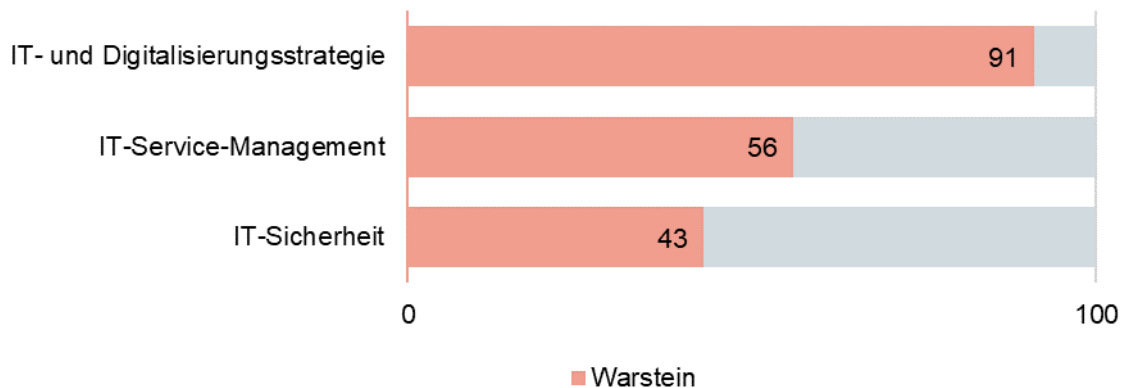


In den interkommunalen Vergleich sind 40 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

➔ Feststellung

Die Stadt Warstein verfügt über eine klar formulierte IT- und Digitalisierungsstrategie. Sie hebt sich im interkommunalen Vergleich durch einen hohen Umsetzungsgrad durch eine frühzeitige, strukturierte Beschäftigung mit modernen Technologien positiv hervor.

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 Warstein** ordnet sich im Vergleich mit 91 Prozent fast beim Maximum ein. Der Median beträgt 71 Prozent.

Die strategische Steuerung der Informationstechnik ist bei der Stadt Warstein organisatorisch klar im Fachbereich Organisation verankert. Dazu gehören Zuständigkeiten für IT-Grundsatzfragen, technische Standards und strategische Weiterentwicklungen. Die IT-Strategie ist eng mit Organisations- und Digitalisierungsfragen verzahnt. Sie soll damit einen verbindlichen Rahmen für die Weiterentwicklung der IT in der Stadt Warstein bilden.

Die Stadt Warstein bietet eine Vielzahl digitaler Verwaltungsleistungen an. Der E-Government-Bericht der Stadt Warstein – Stand 2023 – dokumentiert ein breites Angebot an digitalen Dienstleistungen für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen.

Über das Serviceportal stehen viele Verfahren weitgehend und teilweise vollständig digital zur Verfügung. Darunter fallen Antrags- und Meldeverfahren, Terminvergaben, elektronische Zahlungsverfahren sowie digitale Kommunikationswege. Die städtische Internetpräsenz soll die Barrierefreiheit unterstützen und als digitale Anlaufstelle dienen.

Auch interne Prozesse sind vielfach digital unterstützt. So das Mitarbeiterportal, digitale Workflows und Fachverfahren über den SharePoint bis hin zu fachlichen Verfahren wie GIS-Anwendungen. Die IT-Infrastruktur ist auf mobiles Arbeiten ausgelegt, um die Anforderungen an die im Kapitel 4.4.1 Personal genannten Themen (z.B. Homeoffice) zu gewährleisten.

Besonders positiv hervorzuheben ist der frühe und reflektierte Umgang mit neuen Technologien. Mit der Organisationsverfügung zur Erprobung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) hat die Stadt Warstein bereits vor einer flächendeckenden Einführung klare Rahmenbedingungen definiert. Die Regelung berücksichtigt datenschutzrechtliche und informationssicherheitsrelevante Aspekte und beschränkt die Nutzung bewusst auf eine kontrollierte Erprobungsphase. Damit fördert die Stadt einen verantwortungsvollen Umgang mit KI und signalisiert gleichzeitig ihre Innovationsbereitschaft.

Auch im Bereich der digitalen Verwaltung zeigt sich eine breit angelegte Herangehensweise. Der dokumentierte Stand des E-Government zeigt, dass Digitalisierungsmaßnahmen nicht isoliert, sondern als Teil einer gesamtstädtischen Entwicklung verstanden werden. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in einer regelmäßigen Fortschreibung und Ergebniskontrolle der IT-Strategie. Die strategischen Zielsetzungen sind bisher nur teilweise mit messbaren Umsetzungszielen, Prioritäten und Zeitplänen hinterlegt. Wir verweisen hierzu auf die Ausführungen im Kapitel 4.4.2.2 Prozessmanagement.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategie regelmäßig fortschreiben und mit konkreten Zielgrößen, Prioritäten und Umsetzungszeiträumen unterlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**

Der IT-Betrieb in der Stadt Warstein ist insgesamt gut organisiert. Wesentliche Elemente eines strukturierten IT-Service-Managements sind vorhanden. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Services sind teilweise umgesetzt.

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 Warstein** ordnet sich im Vergleich mit einem Wert von 56 Prozent über dem 1. Viertelwert ein. Der Median beträgt 66 Prozent.

Projektmanagement

Neue IT-Projekte plant die Stadt Warstein grundsätzlich und setzt diese entsprechend um. Für größere Vorhaben erstellt sie Projektplanungen, die Aufgaben, Zuständigkeiten und zeitliche Rahmenbedingungen definieren. Protokolle, Berichte und Planungsunterlagen dokumentiert sie in verbindlichen Vorlagen. Ein formalisiertes Projektmanagement mit klar abgegrenzten

Projektphasen, standardisierten Methoden und einer zentralen Projektsteuerung fehlt. Die Kontrolle in den Projekten erfolgt überwiegend praxisnah über regelmäßige Abstimmungen und teilweise tägliche Berichte innerhalb der IT. Eine zentrale Übersicht zu laufenden IT-Projekten führt die Stadt Warstein ohne den Einsatz einer speziellen Projektmanagementsoftware. Das Projektmanagement ist nach Aussagen der Stadt damit funktional stark personenbezogen organisiert.

Anforderungsmanagement

Die Meldung der Bedarfe erfolgt in der Praxis mehrheitlich im direkten Austausch mit der beauftragenden Abteilung. Ein verbindlich festgelegter standardisierter Prozess zur Erfassung, Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen ist in Grundzügen vorhanden. Wobei aber wiederum keine Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen vorgegeben sind. Alle formulierten IT-Anforderungen werden dennoch zentral durch das Sachgebiet Organisation bewertet.

Dadurch ist das Anforderungsmanagement nach Aussagen der Stadt flexibel, jedoch abhängig von Erfahrungswissen und Einzelfallentscheidungen. Dies birgt aber das Risiko, dass die Verwaltung aufgrund der fehlenden zentralen Steuerung ihre Ressourcen nicht zielorientiert einsetzt.

→ Empfehlung

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

Lizenzmanagement

Das Lizenzmanagement der Stadt Warstein ist überwiegend dezentral organisiert. Informationen zu Lizenzen hält sie in den einzelnen Fachverfahren oder in E-Akten vor. Ein zentrales Lizenzmanagementsystem setzt die Stadt Warstein nicht ein. Der Abgleich zwischen erworbenen Lizenzen und tatsächlich installierter Software erfolgt anlassbezogen bei Bedarf. Gleichwohl bestehen eingeschränkte und mit Aufwand verbundene Auswertungsmöglichkeiten durch die IT über die vorhandenen zentralen Netzwerke und Systeme.

Bei personellen Änderungen oder sich ändernden Bedarfen geben die jeweiligen Organisationseinheiten die benötigten relevanten Informationen an die IT weiter. Es fehlt daher eine einheitliche Regelung in der Verwaltung zur Vergabe, Dokumentation und Kontrolle von Lizenzen. Aus Sicht der Verwaltung wurde dazu bislang keine Notwendigkeit gesehen. Ohne einen regelmäßigen Abgleich entstehen nach Auffassung der gpaNRW aber vermeidbare rechtliche und finanzielle Risiken. Beispielsweise kann eine ungenügende Lizenzierung oder eine Lizenznutzung, die nicht den vertraglichen Bestimmungen entspricht, zu Strafzahlungen oder möglichen Rechtsstreitigkeiten führen. Die regelmäßige Auswertung unterstützt die IT dabei, nicht mehr benötigte bzw. ungenutzte Lizenzen zu identifizieren und durch die Beschränkung auf einen bedarfsorientierten Lizenzeinsatz Kosten zu sparen.

→ Empfehlung

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

Störungsmanagement

Für das Störungsmanagement bestehen bei der Stadt Warstein klare und funktionale Strukturen. Die Aufnahme und Bearbeitung von Störungen erfolgt über ein internes Ticketsystem sowie über die telefonische Hotline während der Dienstzeiten. Zuständigkeiten und Supportstufen sind schriftlich geregelt. Dies betrifft auch die externen Dienstleister.

Störungen dokumentiert und klassifiziert die IT generell. Allerdings wertet sie gemeldete Störungen nur anlassbezogen aus. Die Identifikation wiederkehrender Fehler oder struktureller Schwachstellen basiert somit auf den Erfahrungen der Mitarbeitenden. Auch die Auswertung der durch den Hauptdienstleister dokumentierten Störfälle erfolgt primär bei Bedarf. Insgesamt ist die Stadt Warstein operativ gut aufgestellt. Die Nutzung der gewonnenen Daten kann sie noch ausbauen.

→ Empfehlung

Die Stadt Warstein sollte wie geplant eine regelmäßige Auswertung von Störungen und Supportanfragen zur kontinuierlichen Verbesserung des IT-Betriebes etablieren, um daraus Handlungsbedarfe ableiten zu können.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ Feststellung

Die Stadt Warstein hat grundlegende organisatorische und technische Maßnahmen zur IT-Sicherheit umgesetzt. Im Bereich des systematischen Sicherheitsmanagements und deren Dokumentation bestehen noch deutliche Entwicklungspotentiale.

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 Warstein** ordnet sich im Vergleich mit 43 Prozent unterhalb des 1. Quartilwertes von 50 Prozent ein. Der Median beträgt 58 Prozent.

In Form von Dienstanweisungen bestehen verbindliche Regelungen zum Umgang mit IT-Systemen, Daten, Kommunikationsmedien und Internet sowie zur IT-Sicherheit. Diese regeln unter anderem Zuständigkeiten, Nutzungsbedingungen, Datenschutz- und Sicherheitsaspekte. Technische Basisschutzmaßnahmen sind nach Angaben der Stadt umgesetzt. Die Nutzung externer Dienste, mobiler Endgeräte und elektronischer Kommunikation hat die Stadt festgelegt. Ergänzend trägt die KI-Regelung dazu bei, neuen Anforderungen und Risiken frühzeitig zu begegnen.

Im Krisenmanagement der Stadt Warstein sind potenzielle Notfallsituationen identifiziert und definiert. Dazu sind die Anforderungen und Abläufe in dem IT-Notfallplan der Stadt Warstein (Stand 2022) dokumentiert. Darin ist definiert, welche Maßnahmen die IT bei außergewöhnlichen Ereignissen ergreifen muss. Im Sachzusammenhang verweisen wir auf den Prüfbericht zum Kommunalen Krisenmanagement.

Gleichwohl zeigt die Prüfung der IT-Grundschutzmaßnahmen einen insgesamt vergleichsweise moderaten Umsetzungsgrad. Während technische Basismaßnahmen überwiegend umgesetzt

sind, bestehen insbesondere im Sicherheitsmanagement und in der formalen Dokumentation deutliche Optimierungsmöglichkeiten.

Auch im Bereich des Notfallmanagements gibt es Optimierungsbedarf. Der Reifegrad der Informationssicherheit ist daher insgesamt als ausbaufähig zu bewerten. Aus Prüfsicht besteht insbesondere Handlungsbedarf bei der strategischen Steuerung der Informationssicherheit und des Notfallmanagements.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ihr IT-Sicherheitsmanagement konzeptionell weiterentwickeln. Insbesondere empfiehlt sich die Überarbeitung/Erstellung und Fortschreibung des IT-Sicherheits- und Notfallkonzeptes sowie die regelmäßige Überprüfung der getroffenen Maßnahmen.

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

Die Prüfungsergebnisse dazu dürfen im Interesse der IT-Sicherheit hier nicht veröffentlicht werden. Sie sind aber mit der Verwaltung kommuniziert und stehen dort zur Verfügung.

4.5 Personalressourcen

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

→ **Feststellung**

Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Warstein birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen.

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 Warstein** 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 unter Kapitel 4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten beigelegt.

Personalquoten 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	11,23	5,59	8,41	9,51	11,02	21,65	47
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,55	5,20	6,52	7,59	8,13	17,21	47

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024

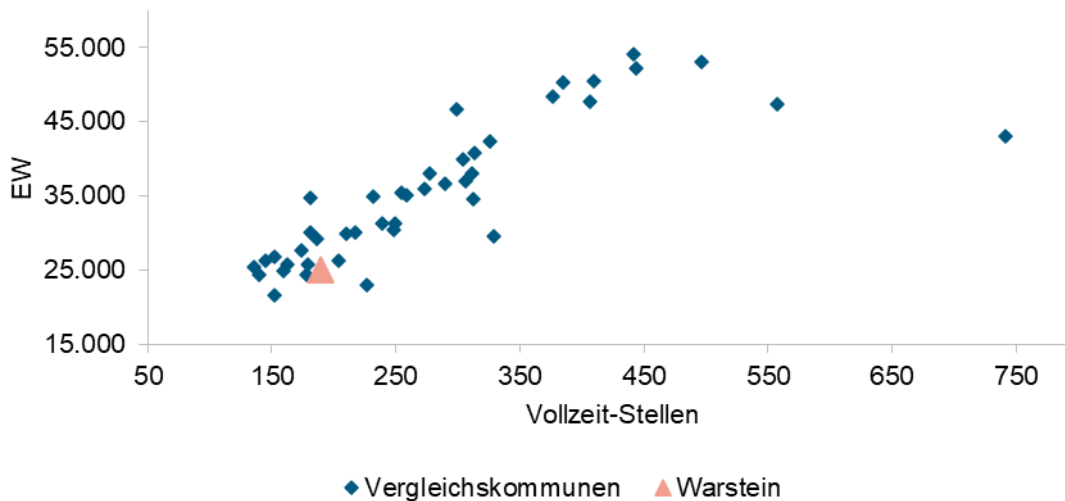


Die Personalquoten stellen einen ersten Anhaltspunkt zur Frage dar, ob die Städte ihre Aufgaben mit mehr oder weniger eigenem Personal erledigen. Sie sind aber ausdrücklich nicht dazu geeignet, allein aus diesem Ergebnis heraus einen konkreten Stellenbedarf oder Stellenüberhänge abzuleiten. Zur Klärung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

In der Personalquote 1 wirkt sich für die Stadt Warstein vor allem das städtische Personal in den eigenen Kindertageseinrichtungen mit 76,89 Vollzeit-Stellen aus, so dass sich die Position knapp oberhalb des dritten Viertelwertes ergibt. Da u. a. das städtische Kindertageseinrichtungspersonal bei allen Kommunen zur besseren Vergleichbarkeit für die Personalquote 2 bereinigt wird, zeigt sich in der Personalquote 2 die für den Vergleich der Verwaltung treffendere und deutlich veränderte Positionierung. Hier liegt die Stadt Warstein im Vergleich am Median.

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Warstein zeigt, dass sie im Vergleich zu den Städten ihrer Größenordnung mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzt. Die Personalquoten selbst ermöglichen aber darüber hinaus auch das Aufzeigen der intrakommunalen Entwicklung. Aus den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1) im Vergleich zu den aktuellen Werten 2024 ergeben sich folgende Veränderungs-Prozentsätze bzw. Erhöhungen/ Verringerungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	+ 0,62
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 14,13
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 31,30

Der Median der Veränderung von 2019 zu 2024 beträgt 16,50 Prozent bei der Personalquote 1 und 17,58 Prozent bei der Personalquote 2. Ein Anstieg der Personalquoten ist in dem dargestellten Zeitraum durchaus der Regelfall, unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen und -veränderungen. Die Erhöhung in der Stadt Warstein hängt nach eigenen Angaben beispielsweise mit einem gestiegenen Personalbedarf in der Grünpflege und dem Hochbau zusammen.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	38,00	0,00	30,71	47,10	63,81	110,15	47
Grundschulen	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	53,18	46
Musikschulen	k. A.	0,00	0,00	5,08	9,50	34,33	45
Büchereien	0,57	0,00	2,47	4,00	5,70	10,40	47
Unterhaltsvorschussleistungen	1,38	0,00	0,82	2,00	2,94	7,45	47
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	15,61	0,00	6,63	16,26	24,07	66,83	46
Sportstätten und Bäder	14,49	0,00	2,94	8,91	14,94	66,04	47

In den meisten Bereichen liegt die Stadt Warstein unterhalb des Medians der Vergleichsstädte. Bei den sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien setzt die Stadt Warstein auf die Aufgabenerledigung durch eigenes Personal. Allerdings sind sämtliche Hilfsmaßnahmen auf Dritte ausgelagert. Dagegen benötigt sie zur Betreuung des offenen Ganztags an den Grundschulen kein eigenes Personal. Diese Aufgabe übernimmt das Personal des externen OGS-Trägers.

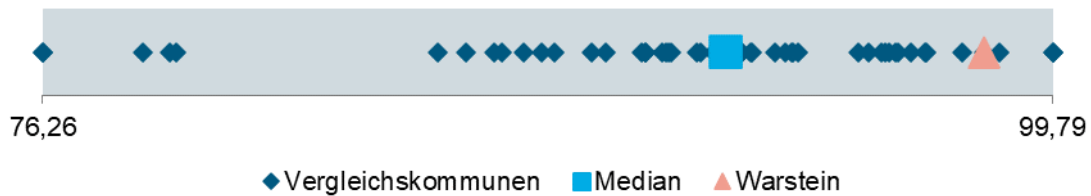
Insbesondere bei den Bädern erledigt die Stadt Warstein ihre Aufgaben größtenteils durch eigenes Personal. Aufgaben, die nicht geleistet werden können, vergibt die Stadt an Externe. Beispielsweise deckt die Stadt stark schwankenden Personalbedarf in der Reinigung und der Wasseraufsicht durch Externe ab. Im Segment der Sportstätten erfolgt die Pflege der Plätze mittlerweile durch Ehrenamtliche. Auch die Belegung der Sporthallen organisiert in den schulfreien Zeiten der Stadtsporverband.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	98,20	76,26	89,30	92,18	95,58	99,79	48



Die Stellenbesetzungsquote gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang die im Stellenplan vorgesehenen Stellen tatsächlich besetzt sind. Liegt die Stellenbesetzungsquote über 100 Prozent, bedeutet dies, dass überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Es sind also mehr Stellen tatsächlich besetzt, als ursprünglich im Stellenplan vorgesehen waren. Eine Quote unter 100 Prozent hingegen weist darauf hin, dass weniger Personalstellen besetzt sind, als im Stellenplan eingeplant wurden. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig auf einen Personalengpass hinweisen.

Für das Jahr 2024 weist die Stadt Warstein eine Stellenbesetzungsquote von rund 98 Prozent aus. Damit liegt sie deutlich über dem Median von 92 Prozent im interkommunalen Vergleich. Die hohe Stellenbesetzungsquote zeigt, dass es der Stadt Warstein bisher gelingt, vakante Stellen zeitnah zu besetzen und den laufenden Verwaltungsbetrieb personell abzusichern. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist die hohe Personalbesetzungsquote positiv zu bewerten. Gleichzeitig besteht weiterhin das Risiko, dass bei unerwarteten Personalabgängen oder längeren Ausfallzeiten kurzfristig Engpässe entstehen können.

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.

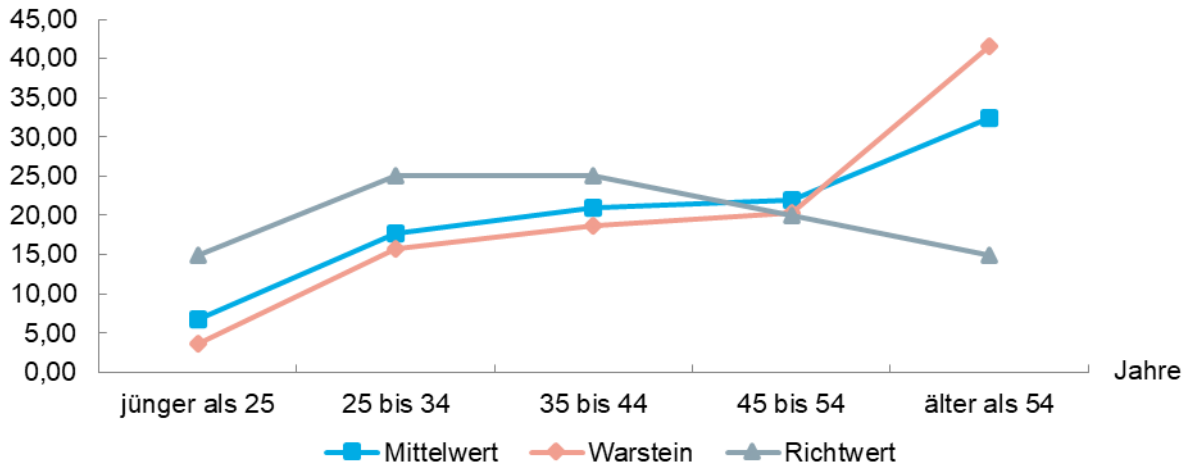
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	48,19	41,19	44,64	45,37	46,02	48,19	48



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

Altersstruktur 2024



Das durchschnittliche Alter der Mitarbeitenden der Stadt Warstein beträgt 48,19 Jahre zum Stichtag 30. Juni 2024. Damit markiert Warstein aktuell den höchsten Wert im interkommunalen Vergleich. Die grafische Darstellung der Altersstruktur zeigt insbesondere einen hohen Anteil von Beschäftigten in der Alterstgruppe über 54 Jahre. Dies weist auf eine alterszentrierte Personalstruktur hin.

In den kommenden Jahren ist daher mit einer erhöhten Anzahl altersbedingter Abgänge zu rechnen. Gleichzeitig ist der Anteil jüngerer Beschäftigter vergleichsweise gering. Dies erschwert die Kompensation von Abgängen.

Die Altersstruktur birgt konkrete Risiken für die mittelfristige Handlungsfähigkeit der Verwaltung. Insbesondere drohen Wissensverlust, Fachkräftemangel und die Überlastung verbleibender Teams durch fehlende personelle Übergänge. Der geringe Anteil junger Mitarbeitender erschwert es zusätzlich, rechtzeitig tragfähige Vertretungsstrukturen aufzubauen. Gleichzeitig ist der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte spürbar und wird sich künftig weiter verschärfen.

Die Stadt hat im Bereich des Personalmanagements verschiedene Maßnahmen angestoßen, um dieser Entwicklung zu begegnen (siehe dazu 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren; 4.6 Digitalisierungsniveau). Diese Ansätze sind positiv zu bewerten und zeigen, dass sie ihre Herausforderungen aktiv bearbeitet.

Vor dem Dilemma des Fachkräftemangels steht aber auch die Privatwirtschaft, so dass die Vergabe von Leistungen an Dritte nicht immer erfolgreich genutzt werden kann. Insoweit ist für die Stadt Warstein der Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit ein weiterer Baustein der Zukunftssicherung.

→ Empfehlung

Die Stadt Warstein sollte ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und die Ergebnisse verstärkt für die Nachfolgeplanung, Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung bzw. auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ nutzen, um handlungsfähig zu bleiben.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,54	0,17	0,42	0,51	0,55	0,72	48

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Warstein	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	48
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	48

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.

Bezogen auf die Einwohnerzahl setzt die Stadt Warstein 0,54 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner für den Finanzbereich ein. Damit liegt sie im interkommunalen Vergleich im Bereich des 3. Viertelwertes. Alle Aufgaben im Finanzbereich erfüllt die Stadt vollständig mit eigenem Personal - inklusive Vollstreckung und Steuern, siehe dazu den Prüfbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

Mit 0,02 VZÄ je MA liegt die Stadt beim Personalansatz in der Informationstechnik im interkommunalen Vergleich im Bereich des Median und dritten Viertelwertes. Dieser Wert spiegelt auch das hybride IT-Betriebsmodell der Stadt Warstein wider. Während ein externer Dienstleister und

der IT-Hauptdienstleister (SIT) unterstützend tätig ist, stellt die Stadt aufwandsintensive Fachverfahren und IT-Standard-Arbeitsplätze eigenständig bereit. Darüber hinaus erbringt sie mit diesem Personal noch IT-Dienstleistungen für städtische Betriebe und weitere stadtnahe Organisationen (z.B. Bibliothek). Ein interkommunaler Vergleich der IT-Kosten findet sich im Prüfbericht gpa-Kennzahlenset. Hier positioniert sich die Stadt Warstein ebenfalls zwischen Median und drittem Viertelwert.

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.

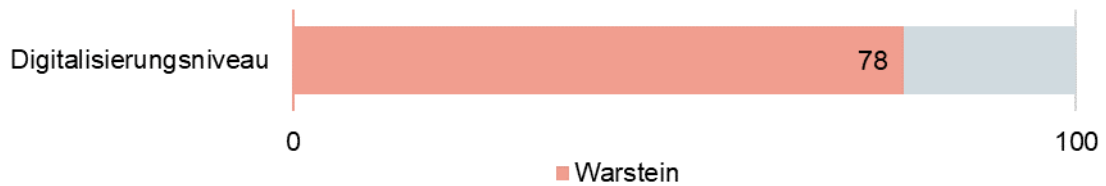
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild 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.

- Die Stadt Warstein erreicht ein hohes Digitalisierungsniveau und liegt damit deutlich über dem Median der Vergleichsstädte. Dieses ist in den einzelnen Prozessen unterschiedlich ausgeprägt.

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 Warstein** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

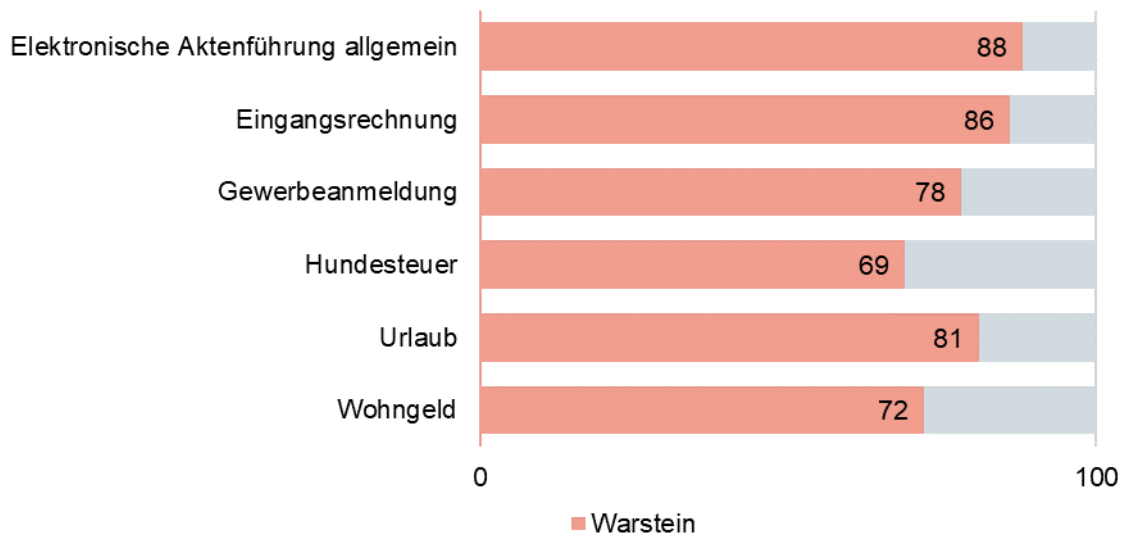


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Warstein ordnet sich im interkommunalen Vergleich zwischen drittem Viertelwert und Maximum ein. Der Median beträgt 67 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Stadt Warstein verfolgt seit mehreren Jahren eine aktive Digitalisierungsstrategie (siehe auch 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie), auch wenn diese nicht in einem einzelnen politisch beschlossenen Gesamtdokument gebündelt ist. Strategische Ziele, Handlungsfelder und Priorisierungen sind auf verschiedene politische und verwaltungsinterne Beschlüsse und

Dienstanweisungen verteilt. Die Priorisierung erfolgt praxisnah. IT-Sicherheit, verwaltungsweite Projekte und stark nachgefragte Leistungen behandelt die Stadt bevorzugt.

Der E-Government Bericht aus 2023 dokumentiert ein breites digitalisiertes Angebot von Verwaltungsleistungen. Die städtische Homepage fungiert als zentrale (digitale) Anlaufstelle. Digitale Zugangswege sind über das Serviceportal, Online-Terminvergaben, DE-Mail, Funktionspostfächer sowie das Ratsinformationssystem gegeben.

Intern nutzt die Stadt einen SharePoint als zentrale Plattform für Kommunikation, Organisation und Wissensmanagement. Digitale Workflows ersetzen zunehmend im SharePoint papiergebundene Abläufe, beispielsweise bei Fortbildungsanträgen, Vergabebestimmungen oder Personalveränderungen.

Gleichzeitig ist erkennbar, dass digitale Verfahren nicht in allen Bereichen mit gleicher Intensität ausgebaut bzw. Verbindlichkeit genutzt werden. Die Nutzung der digitalen Aktenstruktur und Workflows erfolgt teilweise freiwillig. Dies führt zu Unterschieden im Digitalisierungsgrad zwischen den Organisationseinheiten der Verwaltung.

In den betrachteten Beispielprozessen zur Digitalisierung zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen:

- Die **Eingangsrechnung** ist in Warstein weitgehend medienbruchfrei digitalisiert und als verbindlicher Workflow im Finanzverfahren etabliert. Elektronische Rechnungen werden digital ver- und bearbeitet und reversionssicher dokumentiert.
- Der Prozess der **Gewerbeanmeldung** ist digitalisiert und durch eine Fachsoftware standardisiert. Die digitale Antragstellung wird von den Bürgerinnen und Bürgern bislang nur in geringem Umfang genutzt.
- Bei der **Wohngeldgewährung** verlinkt die Stadt von ihrer Internetseite bzw. aus ihrem Serviceportal zu der externen Portallösungen des Landes. Von dort aus entstehen noch Medienbrüche, einschließlich einer hybriden Aktenführung.
- Die Bearbeitung von **Urlaubsanträgen** ist für den Großteil der Mitarbeitenden vollständig digital umgesetzt. Nur einzelne Organisationseinheiten konnte die Stadt bislang noch nicht an das Verfahren anbinden.
- Die Anmeldung zur **Hundesteuer** ist technisch bereits für eine digitale Anmeldung vorbereitet. Sie weist noch Medienbrüche auf, die zu manuellen Verarbeitungsschritten führen.

Die Stadt Warstein verfügt über ein fortgeschrittenes Digitalisierungsniveau mit teils überdurchschnittlichen Ergebnissen in den betrachteten Einzelprozessen. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen vorwiegend in der Vermeidung von Medienbrüchen, Verbindlichkeit, Akzeptanz und Nutzung digitaler Verfahren.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 19. Dezember 2025 von der **Stadt Warstein** zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsverfahren die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	289	317
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0	0

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	12,32	10,14
Fernwärmeversorgung	0,00	0,05
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	3,59	2,80
Abwasserbeseitigung	5,02	1,24
Straßenreinigung	4,15	3,46
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	4,43	5,86
Land- und Forstwirtschaft	8,83	8,98

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	siehe Tourismus	1,04
Märkte	0,17	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus (2019 inkl. Wirtschaftsförderung)	5,11	2,25
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	43,62	35,82

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	289	317
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	44	36
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	245	281
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	24.898	25.052
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	9,84	11,23

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	15,54	10,05
Brandschutz	3,22	3,11
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	2,27
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	82,97	76,89
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	101,73	92,32

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	245	281
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	102	92
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	143	189
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	24.898	25.052
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	5,75	7,55

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Warstein nutzt vielfältige und im Verwaltungsalltag gelebte Instrumente zur Personalgewinnung. Dies schließt nicht nur die Anwerbung von Fachkräften mit ein, sondern sie bildet auch selbst Fachkräfte für die Verwaltung und in technischen Berufen aus. Eine verwaltungsweite systematisierte, strategisch ausgerichtete Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht gänzlich etabliert.	107	E1	Die Stadt Warstein sollte ihre bereits bestehenden Instrumente der Personalgewinnung in eine verwaltungsweit systematische Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung überführen. Dabei sollte die Stadt insbesondere Altersstruktur, Fluktuationsrisiken und kritische Funktionen analysieren und priorisieren, um Handlungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen.	108
F2	Die Stadt Warstein verfügt über gute verbindliche Regelungen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden. Sowohl bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei deren Qualifizierung bestehen bei der Stadt Warstein viele Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln. Ein verwaltungsweit einheitlich geregelter Onboarding-Prozess ist noch nicht etabliert.	108	E2	Die Stadt Warstein sollte wie geplant einen einheitlichen Onboarding-Prozess festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte Mindeststandards für Ablauf, Inhalte und Dauer der Einarbeitung enthalten, um eine verwaltungsweit einheitliche Qualität der Einarbeitung zu sichern.	109
F3	Die Stadt Warstein hat zahlreiche Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und – zufriedenheit umgesetzt. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis angewandt, ist aber bislang nicht verbindlich geregelt und dokumentiert.	109	E3	Die Stadt Warstein sollte den „gelebten“ Offboarding- Prozess verbindlich festlegen und verschriftlichen. Dieser sollte neben den administrativen Abläufen insbesondere Maßnahmen zur Wissenssicherung und zur strukturierten Übergabe von Aufgaben berücksichtigen. Möglichkeiten, das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitenden noch zu nutzen, sollte sie grundsätzlich regeln, um dieses über Einzelfälle hinaus besser ausschöpfen zu können.	110
Organisation					
F4	Die Stadt Warstein überprüft vakante Stellen immer mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität sowie der Aufgabenerfüllung und zieht dabei auch organisatorische Umstrukturierungen in Betracht. Eine zielgerichtete, verwaltungsweit abgestimmte Aufgaben- und Prioritätensteuerung ist in Ansätzen vorhanden.	112	E4	Die Stadt Warstein sollte ihre Aufgabenstruktur regelmäßig überprüfen und priorisieren. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen. Dies unterstützt eine realistische Ressourcensteuerung und reduziert strukturelle Überbelastungen.	113

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F5	Die Stadt Warstein hat zahlreiche Prozesse digital unterstützt und teilweise standardisiert. Ein verwaltungsweites einheitliches, formell etabliertes Prozessmanagement ist bislang nicht durchgängig umgesetzt.	113	E5	Die Stadt Warstein sollte ein schlankes, verwaltungsweites einheitliches Prozessmanagement aufbauen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie damit zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen. Die bereits vorhanden digitalen Werkzeuge – insbesondere den SharePoint – sollte die Stadt Warstein hierfür konsequenter nutzen.	114
F6	Ihre Personalausstattung bestimmt die Stadt Warstein überwiegend anlassbezogen und orientiert sich am laufenden Bedarf. Eine planmäßige, regelmäßig fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist bisher nicht etabliert. Dadurch besteht für die Stadt das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.	114	E6	Die Stadt Warstein sollte alle fehlenden Stellenbemessungen verwaltungsweit auf der Grundlage allgemeinverbindlicher schriftlicher Vorgaben aufarbeiten und ihren Personalbedarf auf dieser Basis mit Hilfe aktueller Auswertungen z.B. zu Fallzahlen ermitteln bzw. fortzuschreiben. Die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sollte sie dabei beteiligen, um eine größtmögliche Akzeptanz zu erzielen.	115
Informationstechnik					
F7	Die Stadt Warstein verfügt über eine klar formulierte IT- und Digitalisierungsstrategie. Sie hebt sich im interkommunalen Vergleich durch einen hohen Umsetzungsgrad durch eine frühzeitige, strukturierte Beschäftigung mit modernen Technologien positiv hervor.	116	E7	Die Stadt Warstein sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategie regelmäßig fortzuschreiben und mit konkreten Zielgrößen, Prioritäten und Umsetzungszeiträumen unterlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.	118
F8	Der IT-Betrieb in der Stadt Warstein ist insgesamt gut organisiert. Wesentliche Elemente eines strukturierten IT-Service-Managements sind vorhanden. Formale verwaltungsinterne Vorgaben zur Steuerung und Betreuung des IT-Services sind teilweise umgesetzt.	118	E8.1	Die Stadt Warstein sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln. Dabei sollte sie Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.	119
			E8.2	Die Stadt Warstein sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen.	119
			E8.3	Die Stadt Warstein sollte wie geplant eine regelmäßige Auswertung von Störungen und Supportanfragen zur kontinuierlichen Verbesserung des IT-Betriebes etablieren, um daraus Handlungsbedarfe ableiten zu können.	120
F9	Die Stadt Warstein hat grundlegende organisatorische und technische Maßnahmen zur IT-Sicherheit umgesetzt. Im Bereich des systematischen Sicherheitsmanagements und deren Dokumentation bestehen noch deutliche Entwicklungspotentiale.	120	E9	Die Stadt Warstein sollte ihr IT-Sicherheitsmanagement konzeptionell weiterentwickeln. Insbesondere empfiehlt sich die Überarbeitung/Erstellung und Fortschreibung des IT-Sicherheits- und Notfallkonzeptes sowie die regelmäßige Überprüfung der getroffenen Maßnahmen.	121

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personalressourcen					
F10	Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Warstein birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts besondere Risiken. In den nächsten Jahren ist mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen.	121	E10	Die Stadt Warstein sollte ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und die Ergebnisse verstärkt für die Nachfolgeplanung, Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung bzw. auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ nutzen, um handlungsfähig zu bleiben.	126

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein 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 Warstein verfügt über solide Strukturen in ihrem Krisenmanagement und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Sie hat bereits verschiedene **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und angefangen für einzelne Risiken entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Hierzu gehören beispielsweise Maßnahmen zur Notstromversorgung, Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden uÄ. Die Stadt sollte für weitere identifizierte Risiken ebenfalls konkrete Vorplanungen treffen.

Darüber hinaus hält die Stadt Warstein einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) vor und hat für diesen eine **Dienstanweisung** erstellt. Die Dienstanweisung enthält bereits viele wichtige Informationen und Regelungen, wie Zuständigkeiten und Abläufe. Um die gute Ausgangslage weiter zu verbessern sollte die Stadt ihre Dienstanweisung um die Zuständigkeit für deren Überprüfung sowie um Zeitvorgaben ergänzen, innerhalb welcher der SAE ab Alarmierung einsatzbereit sein muss.

Die Stadt Warstein hält an einem zentralen Ort einen gut ausgestatteten **Stabsraum** für den SAE vor. Durch eine verlässliche **Notstromversorgung** gewährleistet sie, dass der SAE und wichtige Verwaltungsbereiche auch bei Stromausfall handlungsfähig bleiben. Die gpaNRW sieht lediglich Verbesserungspotenzial bei der regelmäßigen Belastungsprüfung der Notstromversorgung städtischer Gebäude unter Vollast sowie bei den Dokumentationen der Überprüfungen der Notstromaggregate.

Regelmäßige Schulungen und Übungen sind für ein kommunales Krisenmanagement entscheidend. Sie tragen dazu bei, theoretisches Wissen, Abläufe und die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu stärken. Die Stadt schult die Mitglieder ihres SAE bislang nicht regelmäßig. Zudem hat sie noch keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der **Schulungen** getroffen. Auch **Übungen** hat die Stadt bisher nicht regelmäßig durchgeführt. Erste Schritte hat die Stadt Warstein dazu bereits in die Wege geleitet.

Die **Krisenkommunikation** der Stadt Warstein ist gut geeignet, die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen zu informieren. Die vorhandenen Strukturen sollte sie nutzen, um die Bürgerinnen und Bürger in regelmäßigen Intervallen über potenzielle Risiken informieren, um deren **Selbsthilfefähigkeit** zu stärken.

Die Stadt Warstein bereitet ihre SAE- Einsätze derzeit in Form von mündlichen Nachbesprechungen auf, ohne die Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Künftig sollte sie die Ergebnisse der **Nachbereitung** von Einsätzen und Übungen dokumentieren, um daraus notwendige Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten zu können. Diese Vorgehensweise stärkt die Krisenresilienz des SAE und der Verwaltung.

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	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	24.464	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
Pendelindensaldo	-18,00	- 9.729	- 4.360	- 1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	15.805	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³⁰	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat die **Stadt Warstein** weniger Einwohnerinnen und Einwohner als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Gebietsfläche der Stadt ist größer als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Daraus ergeben sich logistische Besonderheiten, die die

³⁰ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Stadt im Krisenfall im Blick haben muss. Zudem ist die Stadt Warstein der zweitgrößte kommunale Waldbesitzer in Nordrhein- Westfalen. Etwa 85 Prozent der Gesamtfläche entfallen auf Wald- und landwirtschaftlichen Nutzflächen. Insbesondere bei Hitzeperioden besteht ein Risiko für Vegetations- und Flächenbrände.

Am südöstlichen Siedlungsrand liegt der Steinbruch Hillenberg, ein ehemaliger Kalksteinbruch. Ein Unternehmen baut diesen sowie weitere Steinbrüche im Stadtgebiet aktiv ab. Dabei führt das Unternehmen regelmäßig Sprengungen durch. Aus diesem Grund werden im Stadtgebiet auch regelmäßig gefährliche Güter transportiert. Die Transporte stellen eine potenzielle Gefahrenquelle dar. Zudem kann der Kalksteinabbau das Grund- und Trinkwasser beeinträchtigen.

Durch das Warsteiner Stadtgebiet fließen drei relevante Fließgewässer: die Möhne, die Bache und die Wester/ Wäster. Die Möhne bildet eine natürliche Grenze zwischen dem Warsteiner Wald, dem südlichen Teil von Warstein und dem nördlichen Teil von Warstein, dem Haarstrang. Die Wester/Wäster ist ein Nebenfluss der Möhne und mündet beim Ortsteil Beleck in die Möhne. Bei außergewöhnlich starkem Regen können diese Flüsse zu Überschwemmungen im Stadtgebiet führen, was eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung der Stadt erfordert.

Zudem ist die Stadt Warstein an Gütertransportstrecken der Westfälischen Landes-Eisenbahn GmbH (WLE) angeschlossen. Die Industriebahn der Stadt Warstein verläuft auf einer 1,3 km langen Strecke durch das Stadtgebiet und ist an das WLE-Streckennetz angebunden³¹. Die Industriebahn dient vor allem dem Transport von Gütern wie z.B. Kalkstein und Bier der örtlichen Brauerei.

Darüber hinaus befindet sich im Stadtgebiet die LWL- Klink, die Menschen mit psychischen Erkrankungen behandelt. Auch dies kann die Stadt im Hinblick des kommunalen Krisenmanagements vor eine besondere Herausforderung stellen.

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.

³¹ Westfälischen Landes-Eisenbahn GmbH (WLE): Nutzungsbedingungen für Serviceeinrichtungen Industriebahn der Stadt Warstein; https://www.wle-online.de/fileadmin/startseite_wle/wle_nutzungsbedingungen/20122068-nbs-btindustriebahnstadtwarstein.pdf

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

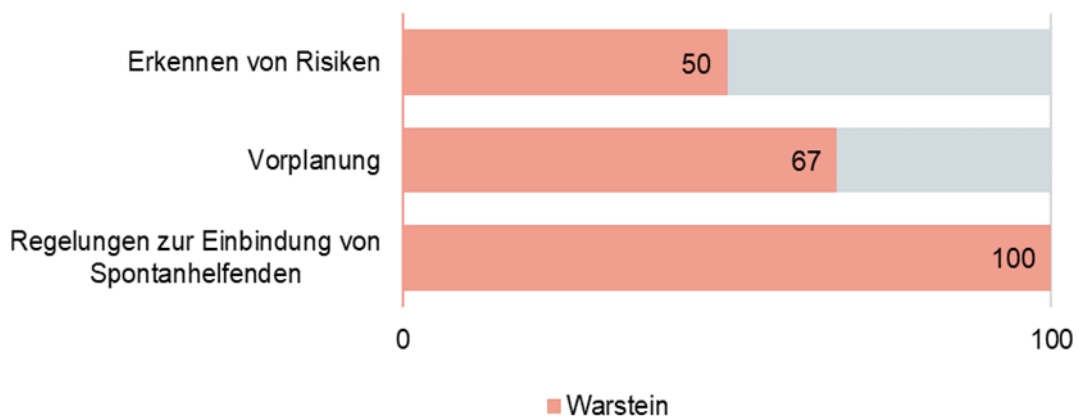


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Warstein hat bereits eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.

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.

Bei der **Stadt Warstein** ist der Fachbereich 3, das Sachgebiet Sicherheit und Ordnung, für die Planung, Koordination und Umsetzung aller Maßnahmen im Bereich des kommunalen Krisenmanagements zuständig.

Die Stadt Warstein hat für ihr Stadtgebiet viele relevante Risiken erkannt. Hierzu gehören beispielsweise Starkregen, Hochwasser, Sturm, Hitze, Waldbrandgefahr, Transporte von gefährlichen Gütern, flächendeckender Stromausfall, Gasmangellage, Pandemien, Tierseuchen, Cyberangriff und auch traditionelle Großveranstaltungen wie die Montgolfiade.

Einzelne Gefahren wie Starkregen und Hitze visualisiert die Stadt im Rahmen ihres Klimaanpassungskonzeptes anhand von Gefahrenkarten. Das Klimaanpassungskonzept steht der Bevölkerung auf der städtischen Homepage zur Verfügung. Außerdem macht die Stadt die Hochwasser- und Starkregengefahrenkarten sowohl über einen Link zum GEOportal.NRW³² als auch zum Klimaatlas NRW³³ auf ihrer Homepage zugänglich. So kann sich die Bevölkerung frühzeitig informieren und ggf. individuelle Vorbereitungen treffen. Dies ist ein fester Bestandteil der städtischen Krisenkommunikation. Die gpaNRW geht im Kapitel 5.8.1 „Krisenkommunikation“ näher darauf ein.

Die Stadt hat sich bei der Risikoermittlung am bestehenden Brandschutzbedarfsplan orientiert. Dieser berücksichtigt jedoch schwerpunktmäßig Risiken im Hinblick auf den abwehrenden Brandschutz sowie technische Hilfeleistung. Zur Identifizierung der Risiken ist ein kleiner Personenkreis des SAE zusammengetreten. Dieser bestand aus dem Leiter des SAE, dessen Vertreter sowie dem Leiter des Sachgebiets Sicherheit und Ordnung. Der genannte Personenkreis benannte die relevanten Risiken, ohne jedoch eine Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes vorzunehmen. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial. Die Stadt sollte eine Priorisierung der Risiken vornehmen, die sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Tragweite potenzieller Schäden berücksichtigt. Nur so lassen sich benötigte Ressourcen wie Einsatzkräfte und Material zielgerichtet einplanen und bereitstellen. Darüber hinaus hält es die gpaNRW für sinnvoll, dass die Stadt ihre Risikoanalyse in festgelegten Intervallen regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

Externe Akteure wurden bei der Risikoermittlung nicht beteiligt. Eine solche Einbindung hätte jedoch mehrere Vorteile. Sie ermöglicht frühzeitige Abstimmungen und schafft bei allen Beteiligten Klarheit bei den Zuständigkeiten. Zudem liefern externe Akteure, wie Feuerwehr, Polizei,

³² <https://www.geoportal.nrw/?activetab=portal>

³³ <https://www.klimaatlas.nrw.de/klima-nrw-karte>

DRK³⁴, THW³⁵ oder Energieversorger, wichtige fachliche Beiträge zur Identifizierung von Risiken.

Die Stadt Warstein könnte die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien darüber vollumfänglich informieren. Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur auszugsweise, z.B. über die getroffenen Maßnahmen in Zusammenhang eines flächendeckenden Stromausfalls informiert. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll die Bevölkerung und die örtliche Politik frühzeitig über die identifizierten Risiken und die daraus abgeleiteten Maßnahmen umfassend zu informieren und zu sensibilisieren. Damit stärkt die Stadt das Bewusstsein und fördert zugleich das Verständnis für das Krisenmanagement nachhaltig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat bereits für einzelne identifizierte Risiken Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie noch keine verbindliche Kommunikations- und Meldestruktur mit dem Kreis Soest abgestimmt.

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-Westfalen³⁶ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Warstein** entwickelt ihr Krisenmanagement stets weiter. Die Stadt hat für die von ihr als relevant identifizierten Risiken diverse Vorkehrungen getroffen und entsprechende Konzepte entwickelt. So hat die Stadt gemeinsam mit einem externen Dienstleister ein Konzept zum Starkregenmanagement erstellt. Zudem hält die Stadt unter anderem ein Notfall-IT-Konzept, ein Verpflegungskonzept für die Bevölkerung sowie ein Wald- und Vegetationsbrandkonzept vor. Auch für den Fall eines länger andauernden Stromausfalls bzw. Blackouts hat die Stadt geeignete Maßnahmen getroffen, wie beispielsweise die Anschaffung von Notstromaggregaten, Erstellung eines Alarmplans und eines gesondertes Kinderschutzkonzeptes. Zusätzlich hat sie für dieses Szenario eine gesonderte Organisationsverfügung erlassen und ein Leuchtturmkonzept erstellt.

³⁴ Deutsches Rote Kreuz (DRK) e.V.

³⁵ Technisches Hilfswerk

³⁶ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großesatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

In diesem Zusammenhang hat die Stadt Warstein an mehreren Stellen im Stadtgebiet sogenannte Leuchttürme eingerichtet. Sollten die üblichen Kommunikationsmittel wie Internet und Mobilfunk ausfallen, dienen die Leuchttürme den Bürgerinnen und Bürgern als Anlaufstelle, Informationspunkt und Möglichkeit zur Notrufmeldung. Darüber hinaus hat die Stadt eine Notstromstrategie entwickelt, welche wir im Kapitel 5.6.3 näher beleuchten. Aus Sicht der gpaNRW schafft die Stadt Warstein mit der Einrichtung von Leuchttürmen eine flexible Struktur, die auf andere Krisenszenarien übertragbar ist. Dies bewertet die gpaNRW positiv. Zudem hält die Stadt einen Notfallplan vor, der wichtige Adress- und Kontaktdaten relevanter Einrichtungen und Ansprechpartner umfasst. Mit dem vorgehaltenen Notfallplan verfügt die Stadt Warstein ebenfalls über ein flexibel nutzbares Instrument für diverse Krisenlagen.

Neben der Entwicklung von Konzepten und Handlungsplänen hat die Stadt Warstein weitere konkrete Maßnahmen zur Krisenvorsorge umgesetzt. Beispielsweise hat die Stadt ein analoges Funknetz aufgebaut, um die Kommunikation im Krisenfall auch bei Ausfall digitaler Systeme sicherzustellen. Zum Schutz vor Hochwasser führte die Stadt Warstein Renaturierungsmaßnahmen an mehreren Gewässern durch und darüber hinaus errichtete der Kreis Soest im Stadtgebiet ein Regenrückhaltebecken.

Bei drohenden Krisensituationen bildet die Stadt themenbezogene Arbeitskreise zur frühzeitigen Vorbereitung. So hat die Stadt Warstein während der Flüchtlingskrise einen Arbeitskreis mit verschiedenen Akteuren eingerichtet der weiterhin fort besteht und regelmäßig im Austausch steht. Auch für die drohende afrikanische Schweinepest im Stadtgebiet Warstein hat die Stadt frühzeitig einen Arbeitskreis eingerichtet, um im Ernstfall gut vorbereitet zu sein. Die Arbeitsgruppen klären Zuständigkeiten, besprechen Maßnahmen und sichern schnelle Abläufe.

Insgesamt verfügt die Stadt Warstein bereits über erste gute Grundlagen bei der Vorplanung und Vorhaltung geeigneter Maßnahmen für erkannte Risiken. Allerdings hält die Stadt noch nicht für alle identifizierte Risiken entsprechende Bewältigungsstrategien vor. Während der laufenden Prüfung hat die Stadt Warstein eine zusätzliche Stelle im Sachgebiet Sicherheit und Ordnung besetzt. Diese Stelle soll ausschließlich Aufgaben rund um den SAE wahrnehmen. Dazu gehört insbesondere die Entwicklung von Handlungsplänen und konkreten Maßnahmen zur Krisenvorsorge.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte für alle erkannte Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln.

Die Zusammenarbeit mit dem Kreis Soest im kommunalen Krisenmanagement beschreibt die Stadt Warstein wie folgt:

Der Kreis Soest veranstaltet mit den kreisangehörigen Kommunen mindestens einmal jährlich Seminare und Fortbildungen auf Ordnungsamtsleiter und SAE-Leiter Ebene. Diese Veranstaltungen behandeln verschiedene Themen, die überwiegend das kommunale Krisenmanagement betreffen. In diesem Rahmen wurden bereits diverse Szenarien, wie Bomben- oder Kampfmitteleffekte sowie Tornadolagen durchgespielt. Ziel des regelmäßigen Austauschs ist es, Arbeits-, Kommunikations- und Informationsstruktur zwischen dem Kreis und den anderen kreisangehörigen Kommunen zu erarbeiten und aufzubauen.

Um im Krisenfall gemeinsam kommunizieren zu können hat der Kreis für die Stadt Warstein und andere kreisangehörige Kommunen Satellitentelefone beschafft. Bislang führte der Kreis Soest

mit der Stadt Warstein eine gemeinsame Übung³⁷ durch um die Funktionsfähigkeit der Satellitentelefone zu testen.

Aktuell gibt es bisher noch keine standardisierte Meldestruktur. Allerdings sind die Kontaktdaten der Ansprechpersonen wechselseitig bekannt, so dass bei einem außergewöhnlichen Ereignis während der üblichen Dienstzeiten die Informationen in beide Richtungen gesteuert werden können. Außerhalb dieser Zeiten ist eine Kontaktaufnahme durch die Stadt lediglich über die Kreisleitstelle möglich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte eine verbindliche Melde- und Kommunikationsstruktur zum Kreis aufbauen. So gewährleistet sie eine schnelle und nachvollziehbare Informationsweitergabe, eine verbesserte Abstimmung untereinander, eine wechselseitige Erreichbarkeit und stärkt damit insgesamt die Resilienz der Verwaltung.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Die Stadt Warstein hat Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³⁸ 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 Warstein** hat Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden in ihrer „Handlungsempfehlung der Stadt Warstein zum Umgang mit Spontanhelfern“ getroffen. Darin sieht die Stadt die Einrichtung einer zentralen Sammelstelle vor, an der sich die Spontanhelfenden melden und registrieren können. Die Zuweisung der Spontanhelfenden richtet sich nach deren Eignung sowie nach der jeweiligen Gefährdungslage.

Die Handlungsempfehlung sieht zudem verpflichtend eine vorbereitende Einweisung zur Arbeitssicherheit und zu den Meldestrukturen vor, bevor die Spontanhelfenden ihrer vorgesehenen Tätigkeit nachgehen. Für die Betreuung und Kommunikation mit den Spontanhelfenden benennt die Verwaltung eine verantwortliche Ansprechperson. Nach Abschluss des Einsatzes erhalten die Spontanhelfenden eine Rückmeldung und Anerkennung für ihre Unterstützung.

Zusammenfassend verfügt die Stadt Warstein über sehr gute und effektive Regelungen, um Spontanhelfende einzubinden und deren Einsatz erfolgreich zu koordinieren.

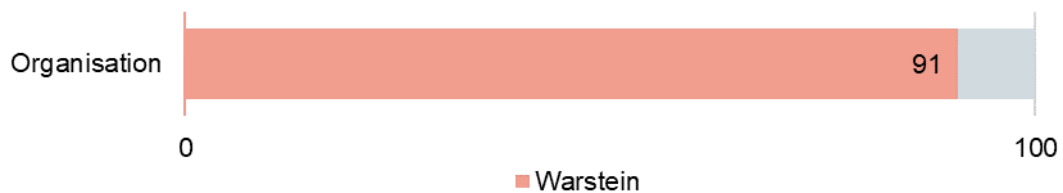
³⁷ vgl. Kapitel 5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

³⁸ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

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

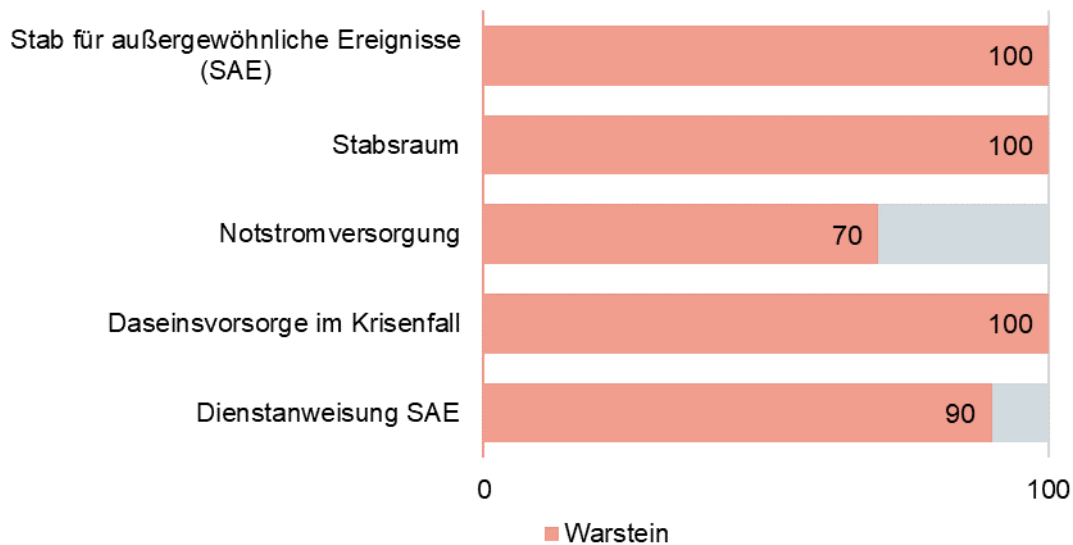


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 73 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 Warstein hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar und stellt darüber hinaus eine Mehrschichtfähigkeit sicher.

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 Warstein** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet und kann diesen jederzeit einberufen. In den letzten fünf Jahren hat die Stadt ihren SAE bislang nur in der Corona-Pandemie einberufen.

In ihrer „Dienstanweisung des Stabes außergewöhnliche Ereignisse (SAE) der Stadt Warstein“ sowie im „Organisationsplan Krisenmanagement/ SAE Stadt Warstein“ hat die Stadt Warstein die Zusammensetzung und Funktionen des SAE festgelegt.

Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Warstein setzt sich wie folgt zusammen:

- Leiter des SAE,
- ständige Mitglieder (SMS),
- ereignisspezifische Mitglieder (EMS),
- den für Bevölkerungsinformation und Medienarbeit zuständigen Mitgliedern (BuMA),
- den Koordinierungsgruppen (KGS) Innerer Dienst und Lage/ Dokumentation,

- Verbindungspersonen und
- Fachberatern/ Unterstützungskräfte/ anderer Behörden.

Die Besetzung der ständigen Mitglieder des SAE orientiert sich an der Verwaltungsstruktur der Stadt Warstein. Durch den Einsatz von Führungspersonal im SAE stellt die Stadt sicher, dass diese über die notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen sowie über die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse verfügen. Damit deckt die Stadt die jeweilige Fachkompetenz der SMS innerhalb des SAE ab. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Die Stadt Warstein strebt eine Zweischichtfähigkeit des SAE an, um den Stab bei lang andauernden Krisen durchgehend besetzen zu können. Dazu hat sie im „Organisationsplan Krisenmanagement SAE Stadt Warstein“ die Mitglieder des SAE sowie deren Vertreter verbindlich festgelegt. Darüber hinaus hat sie für die Funktionen im SAE sogar noch Reservepersonen benannt, womit im Bedarfsfall sogar eine Dreischichtfähigkeit möglich wäre.

Zusammenfassend betrachtet ist der SAE der Stadt Warstein gut aufgestellt.

5.6.2 Stabsraum

- Der Stabsraum der Stadt Warstein ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse geeignet.

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

Die **Stadt Warstein** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum im Stadtgebiet vor. Der Stabsraum ist jederzeit einsatzbereit und mit der erforderlichen Technik ausgestattet. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft des Gebäudes.

Außerhalb der regulären Öffnungszeiten ist das Gebäude, in dem der Stabsraum verortet ist, zugangsbeschränkt und somit vor unbefugtem Betreten geschützt. Die Stadt stellt dies über ein digitales Schließsystem sicher. Die SAE-Mitglieder erhalten mit einem persönlichen Transponder jederzeit Zugang zum Rathaus. Diese Zutrittsmöglichkeit ist auch bei Stromausfall gewährleistet. Der Stabsraum kann bei Bedarf vom restlichen Rathaus durch Abschließen der Türen separiert werden. Sofern Notwendigkeit besteht setzt die Stadt Mitarbeitende als Ordner ein, die die Zutrittsberechtigung der eintretenden Personen zum Stabsraum kontrollieren. Dafür sind alle SAE-Mitglieder mit Dienstaussweisen ausgestattet.

Die gpaNRW hat den Stabsraum während der Prüfung besichtigt. Dieser bietet allen SAE-Mitgliedern ausreichend Platz sowie genügend Raum für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel. Zusätzlich stehen noch weitere nahegelegene Büroräume bereit. Bei Bedarf können die einzelnen Funktionen, beispielweise die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

(BuMA) und die KGS die Räume nutzen, um ihre Aufgaben ungestört und konzentriert wahrnehmen zu können.

Ein Teil der SAE-Mitglieder verfügt über einen Dienstlaptop und setzt diesen auch für ihre Arbeit im SAE ein. Die technische Kompatibilität mit den städtischen Servern ist im Stabsraum gewährleistet und wird regelmäßig getestet. Für SAE-Mitglieder, die über keinen eigenen Dienstlaptop verfügen, hält die IT- Abteilung weitere Geräte vor.

Im Falle eines Ausfalls des Internets oder der digitalen Systeme, ist der SAE weiterhin arbeitsfähig. So ist der Stabsraum mit verschiedenen analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise ein Flipchart, Stifte, Papier sowie ausgedruckte Karten vom Stadtgebiet. Das Sachgebiet Sicherheit und Ordnung führt einmal monatlich eine regelmäßige Überprüfung des Stabsraums durch.

Insgesamt betrachtet ist der Stabsraum der Stadt Warstein gut positioniert und ausgestattet.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht jedoch noch Verbesserungspotenzial in der vollständigen Dokumentation der Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate sowie in der Überprüfung der Notstromversorgung unter Echtbedingungen.

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.

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Warstein** mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Gebäude befasst. So hat die Stadt definiert, welche städtischen Einrichtungen im Falle eines langanhaltenden Stromausfalls ihren Betrieb weiter aufrechterhalten sollen. Hierzu zählen beispielsweise sämtliche Feuerwehrgerätehäuser, ein Verwaltungsgebäude und der Betriebshof. Alle von der Stadt Warstein definierten Gebäude sind mit Netzersatzanlagen (NEA) bzw. Notstromaggregaten ausgestattet.

Die Stadt hat jedoch bislang noch nicht getestet, ob die Notstromversorgung bei den von ihr als relevant definierten Gebäuden auch unter Echtbedingungen bzw. voller Auslastung zuverlässig funktioniert. Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt Warstein alle von ihr definierten notstromversorgten Gebäude mindestens einmal jährlich unter Vollast testet. Dabei wird die Normalstromzufuhr abgeschaltet, sodass die Gebäude unter Notstrombetrieb bei

Echtbedingungen bzw. voller Auslastung laufen. So prüft die Stadt unter realistischen Bedingungen, ob die Notstromversorgung zuverlässig funktioniert.

Die Stadt stellt die Zuverlässigkeit der NEA/ Notstromaggregate durch regelmäßige Wartung nach den vorgegebenen Intervallen der Hersteller durch den Betriebshof bzw. durch die Freiwillige Feuerwehr. Zusätzlich führen die Verantwortlichen alle zwei Monate Funktionstests bei den NEA bzw. Notstromaggregaten durch. Die Dokumentationen der durchgeführten Wartungen und Prüfungen auf Funktionstüchtigkeit bei den Notstromaggregaten sind bislang nicht vollständig. Bisher liegen nur für vereinzelte Notstromaggregate Nachweise über die durchgeführten Überprüfungen vor. Die Stadt sollte zukünftig alle Überprüfungen dokumentieren, um die ordnungsgemäße Funktionstüchtigkeit der Notstromaggregate nachweisen zu können.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind von der Stadt Warstein zudem Maßnahmen zur Sicherstellung der Treibstoffversorgung der Notstromaggregate vorzuhalten. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mind. 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Stadt Warstein hat bereits ermittelt, welchen Tagesbedarf an Treibstoff sie zur Sicherstellung der Notstromversorgung benötigt. Zur Sicherstellung dieses Bedarfs hält die Stadt Warstein an zentraler Stelle eigene Treibstoffreserven vor. Zusätzlich hat sie zur Absicherung weiterer Treibstoffreserven eine verbindliche Vereinbarung mit externen Dienstleistern geschlossen.

Zusammenfassend betrachtet hat die Stadt Warstein gute Grundlagen geschaffen, um auch im Falle eines Stromausfalls handlungsfähig zu bleiben. Die gpaNRW erkennt jedoch noch Optimierungspotenzial in der vollständigen Dokumentation der Überprüfungen sowie in der Überprüfung der Notstromversorgung der betroffenen Gebäude unter Volllast.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte die Notstromversorgung bei allen von ihr als relevanten eingestufteten Gebäuden regelmäßig unter Echtbedingungen bzw. Volllast testen. Zudem sollte sie künftig alle Überprüfungen der Notstromaggregate vollständig dokumentieren.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

- Die Stadt Warstein hat wesentliche kommunale Leistungen benannt, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen zu können.

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.

Um ihre Handlungsfähigkeit im Krisenfall zu sichern, hat die **Stadt Warstein** für sich ermittelt, welche kommunalen Aufgaben im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrecht zu erhalten sind. Bei der Festlegung dieser wesentlichen Aufgaben hat sie alle Bereiche der Verwaltung einbezogen. Die Fachbereiche haben ihre jeweiligen Aufgaben dokumentiert und nach Bedeutung priorisiert. Dadurch hat die Stadt die wesentlich notwendigen Leistungen verbindlich festgelegt. Sie hat dabei jede aufrechtzuerhaltende Dienstleistung sowie die zuständige Person und deren Vertretung klar benannt. Folgende kommunale Leistungen erachtet die Stadt Warstein insbesondere für wichtig: Bürgerservice, Standesamt, Finanzen, Organisation, Sicherheit und

Ordnung sowie Jugendhilfe. Anschließend hat sie alle Fachbereiche über die Ergebnisse, welche Bereiche im Krisenfall aufrechterhalten bleiben müssen, informiert.

Durch die Festlegung wichtiger Aufgaben der Verwaltung, die während einer Krise aufrechterhalten bleiben müssen, erhält die Stadt Warstein einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt Warstein so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

Die Stadt Warstein hat darüber hinaus nicht nur die eigenen kommunalen Leistungen betrachtet, sondern auch externe Dritte wie Lebensmittelhändler, Ärzte und Apotheken einbezogen. Diese wurden im Vorfeld auf das Szenario eines länger andauernden Stromausfalls hingewiesen und für die damit verbundene notwendige Sicherstellung der Versorgung der Bürgerinnen und Bürger sensibilisiert. Die Stadt Warstein hält dazu Listen mit den entsprechenden Ansprechpersonen bereit, welche sie regelmäßig auf Aktualität überprüft.

Insgesamt hat die Stadt Warstein mit dieser Planung eine gute Grundlage geschaffen, um eine krisenresiliente Sicherstellung kommunaler Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zu gewährleisten.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Dennoch sieht die gpaNRW noch Optimierungspotenzial hinsichtlich einzelner Regelungen und Zuständigkeiten.

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 Warstein** hält eine Dienstanweisung für ihren SAE vor. Diese enthält insbesondere umfassende Regelungen zum Geltungsbereich, zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE sowie zu den Funktionen. Darüber hinaus sind in der Dienstanweisung der Stadt Warstein die im Krisenstabserlass NRW³⁹ genannten Mindestinhalte vollständig und konkret geregelt. Hierzu zählen:

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

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse hat die Stadt Warstein der/ dem Ersten Beigeordneten übertragen und als dessen/deren Vertretung die Fachbereichsleitung

³⁹ https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880

Bürgerdienste sowie als deren Nachrücker die Fachbereichsleitung Zentrale Dienste benannt. Zusätzlich führt die Stadt ein Verzeichnis aller SAE-Mitglieder mit Angabe ihrer jeweiligen Funktion im SAE.

Obwohl die Stadt sämtliche Regelungen zu Zuständigkeiten und Abläufen im SAE sowie die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses in ihrer Dienstanweisung festgelegt hat, sieht die gpaNRW noch weiteres Verbesserungspotenzial. Die Zuständigkeit der regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Dienstanweisung hat die Stadt bislang noch nicht verbindlich geregelt. Dies gilt ebenfalls für die zeitlichen Vorgaben, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte. Bisher existiert nur die mündliche Vorgabe, dass sich die SAE-Mitglieder schnellstmöglich im Stabsraum einfinden sollen. Die Dienstanweisung regelt dazu lediglich, dass sich die SAE-Mitglieder grundsätzlich zu den Räumlichkeiten des SAE begeben sollen. Positiv ist, dass die Stadt Warstein selbst Verbesserungspotenzial erkannt hat. Hierzu beabsichtigt sie mit der Einrichtung einer neuen Stelle in der Sachbearbeitung Krisen- und Katastrophenschutz, die Defizite gezielt aufarbeiten.

Die Stadt Warstein hat die Einberufung und Alarmierung des SAE in drei Stufen geregelt:

- Stufe 1: Anordnung eines Rufbereitschaftsdienstes (SMS, EMS, KGS⁴⁰)
- Stufe 2: Einberufung der SMS sowie der Koordinierungsgruppe KGS
- Stufe 3: zusätzliche Einberufung der Ereignisbezogenen Mitglieder EMS

Zusammenfassend hat die Stadt Warstein wesentliche Regelungen zu Zuständigkeiten und Abläufen im SAE in ihrer Dienstanweisung festgelegt.

→ **Empfehlung**

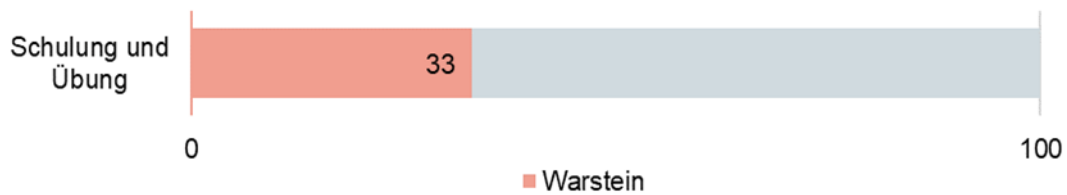
Die Stadt Warstein sollte in ihrer Dienstanweisung die Zeitvorgaben ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten für die Überprüfung und Aktualisierung der Dienstanweisung klar festlegen.

5.7 Schulung und Übung

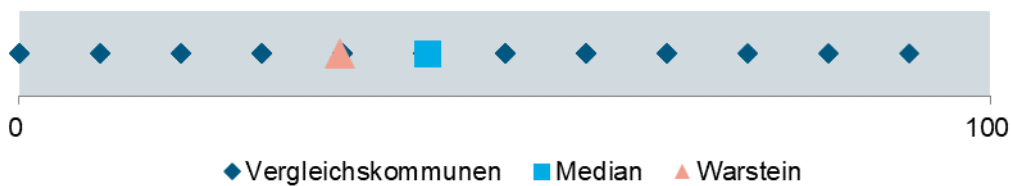
Schulungen und Übungen sind Schlüsselfaktoren für ein effektives Krisenmanagement. Nur wenn die Beteiligten umfassend geschult sind und regelmäßig üben, haben sie das nötige Fachwissen und kennen die festgelegten Abläufe bei außergewöhnlichen Ereignissen. Das gewährleistet die Handlungsfähigkeit der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

⁴⁰ Ständigen Mitglieder (SMS), Ereignisbezogenen Mitglieder (EMS), Koordinierungsgruppe (KGS)

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

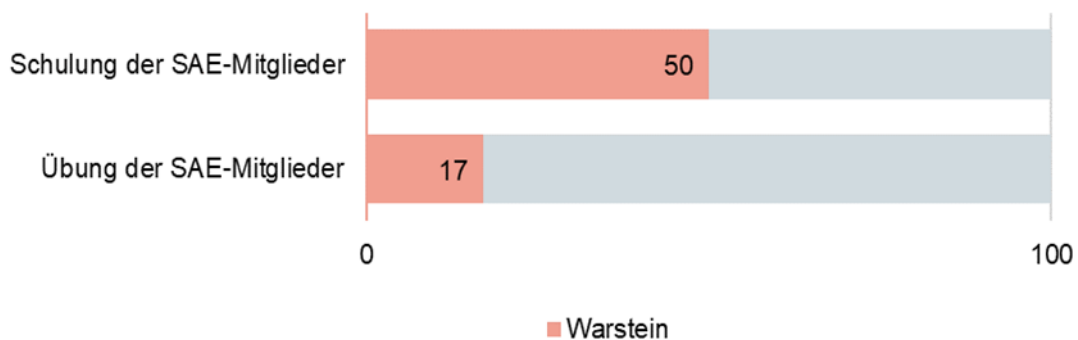


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 25 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Warstein schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig.

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 Warstein** hat im Jahr 2023 für ihre SAE-Mitglieder zuletzt eine Schulung durch die Kommunal Agentur NRW veranstaltet.

Verbindliche Regelungen zu Häufigkeit und Inhalt der Schulungen hat die Stadt bisher nicht getroffen. Die gpaNRW bewertet es positiv, dass die Stadt Warstein die Durchführung von regelmäßigen Schulungen und Fortbildungen für alle SAE- Mitglieder plant. Im Verlauf der Prüfung teilte die Stadt Warstein mit, dass sie künftig die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister zur Durchführung von Schulungen beabsichtigt. Hierzu hat sie bereits während der Prüfung Kontakt zu dieser aufgenommen und einen Termin im Jahr 2026 abgestimmt. Darüber hinaus hat die Stadt bereits während der Prüfung im Oktober 2025 eine interne Unterweisung für alle SAE-Mitglieder durchgeführt. Dabei wurden grundlegende Inhalte des SAE, wie Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufe erneut vermittelt.

Ein effektives Krisenmanagement setzt voraus, dass alle SAE-Mitglieder auf ihre Aufgaben vorbereitet sind. Schulungen vermitteln den Stabsmitgliedern das nötige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten, die sie für ihre Aufgaben im SAE benötigen. Alle SAE- Mitglieder sollten über grundlegende Kenntnisse über den SAE im Allgemeinen sowie im Besonderen verfügen. Die Stadt sollte insbesondere neue SAE- Mitglieder vor ihrem ersten Einsatz in diesen grundlegenden Inhalten schulen und in ihre Aufgaben einweisen. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE- Mitglieder verbindlich festlegen. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.

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.

Der SAE der **Stadt Warstein** ist bislang nur im Krisenfall zusammengetreten⁴¹. Abgesehen von der im Kapitel 5.5.2 Vorplanung genannten Übung mit dem Kreis Soest zur Erprobung der

⁴¹ siehe hierzu auch Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse*

Satellitentelefone sowie einer Alarmierungsübung hat die Stadt bislang keine realitätsnahen Übungen mit ihrem gesamten SAE durchgeführt.

Regelmäßige Übungen sind notwendig, um die Einsatzfähigkeit des SAE sowie die Zusammenarbeit mit externen Akteuren realitätsnah zu erproben. Zudem bieten Übungen allen Beteiligten die Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen. So ist sichergestellt, dass alle Akteure im Krisenfall mit den Zuständigkeiten und Ansprechpersonen vertraut sind und Abläufe reibungslos funktionieren.

Darüber hinaus ermöglichen Übungen, die Strukturen und Abläufe des SAE einer Standortbestimmung zu unterziehen. Dabei lassen sich Schwachstellen gezielt identifizieren, um die Krisenstrukturen der Stadt weiterzuentwickeln und die Resilienz der Stadt zu stärken. Aus Sicht der gpaNRW reicht es nicht aus, das notwendige Wissen allein in Schulungen zu vermitteln. Entscheidend ist, dass alle SAE-Mitglieder das theoretische Wissen in Übungen anwenden. Ziel ist es, den Stabsmitgliedern Routine in den Abläufen des SAE zu vermitteln und so Handlungs- und Entscheidungsstress im Krisenfall zu reduzieren.

Positiv ist, dass die Stadt Warstein regelmäßige Übungen mit dem gesamten SAE und externen Akteuren plant.

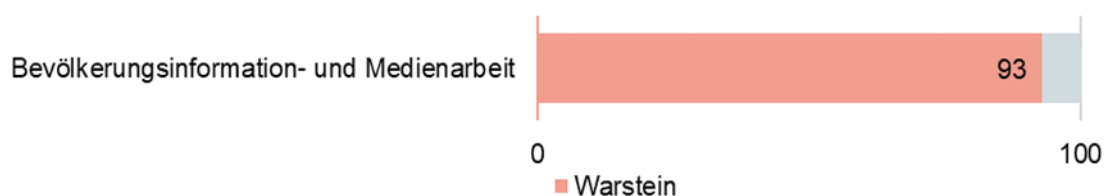
→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

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 48 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

- Die Stadt Warstein hat im Vorfeld einer Krise individuelle Kommunikationsregeln festgelegt. Zudem hält die Stadt für den Krisenfall eine Checkliste Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMa) sowie vorbereitete Pressemitteilungen mit Textbausteinen für diverse Szenarien vor.

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 Dienstanweisung des SAE der **Stadt Warstein** sowie die Checkliste für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMa) enthalten individuelle Kommunikationsregeln und regeln die entsprechenden Zuständigkeiten zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Demnach übernehmen die Sachgebiete 93 und 94 die Aufgaben der BuMa. Dazu zählen insbesondere die Betreuung der Sozialen Medien und der städtischen Homepage, die enge Abstimmung mit dem/ der Bürgermeister/ in und der SAE-Leitung sowie die Vorbereitung von Pressekonferenzen.

Im Krisenfall kann die BuMa auf konkrete Handlungsanweisungen der oben genannten Checkliste zurückgreifen, beispielsweise zur Scharfschaltung einer sogenannten Darkside oder zu welchem Zeitpunkt eine Pressekonferenz einzuberufen ist. Zudem stehen der BuMa vorgefertigte Pressemitteilungen mit Textbausteinen für sämtliche Szenarien zur Verfügung. Dadurch kann sie schnell und effektiv reagieren und der Bevölkerung frühzeitig eine erste Lageinformation bereitstellen. Die gpaNRW bewertet es als zweckmäßig, dass die Stadt Warstein künftig auch für weitere identifizierte Risiken Pressemitteilungen mit Textbausteinen vorbereitet und be-reithält.

Ergänzend stellt die Stadt sicher, dass die zuständigen Personen auch außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten auf die Social-Media-Kanäle und die Homepage der Stadt zugreifen können.

Die Stadt Warstein nutzt für die Krisenkommunikation einen Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsmitteln. Dazu gehören die städtische Homepage, soziale Medien sowie klassische Presseartikel. Die Stadt Warstein legt einen besonderen Focus darauf, die Öffentlichkeit

frühzeitig und umfassend über mögliche Risiken zu informieren. So stellt sie über ihre Homepage Gefahrenkaten für einzelne Gefahren wie Starkregen und Hitze zur Verfügung⁴².

Durch die Kombination der unterschiedlichen Kommunikationsmittel kann die Stadt verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und auf verschiedene Risiken sensibilisieren. Darüber hinaus nutzt die Stadt Warstein für akute Krisensituationen auch bundesweit eingesetzte und bekannte Warnapps wie MoWaS⁴³ und Cell Broadcast⁴⁴. Zusätzlich kann die Stadt auch Warnmeldungen über Lautsprecherwagen der Freiwilligen Feuerwehr verbreiten und Informationen so direkt an die Bevölkerung weitergeben.

Zusammenfassend stellt die Stadt Warstein mit dem Mix aus vorgehaltenen analogen und digitalen Kommunikationsmitteln sicher, dass sie die Bürgerinnen und Bürger in Krisensituationen schnell und zuverlässig informieren kann.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ Feststellung

Die Stadt Warstein nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht bewusst regelmäßig.

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 Warstein** informiert die Bevölkerung über relevante Risiken, beispielsweise bei Starkregen, Stromausfälle oder zur Krisenvorsorge im Allgemeinen. Hierzu nutzt die Stadt sowohl digitale als auch analoge Informationswege, darunter die städtische Homepage, soziale Medien und klassische Presseartikel.

Die Stadt informiert dabei nicht nur über relevante Risiken, sondern stellt der Bevölkerung auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Krisenvorsorge zur Verfügung. So veröffentlicht sie auf ihrer Homepage beispielsweise Informationen zur Vorsorge bei Starkregenereignissen und Black-Out- Szenarien. Dazu bedient sie sich unter anderem der zur Verfügung gestellten Informationen vom Kreis Soest, der Verbraucherzentrale NRW sowie des BBK⁴⁵ und verweist auf die jeweilige Homepage. Darüber hinaus führte die Stadt Warstein in den Jahren 2022 und 2024 Informationsveranstaltungen für ihre Bürgerinnen und Bürger zu Starkregen durch. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Ziel ist es, das Risikobewusstsein in der Bevölkerung zu fördern, Verständnis für präventive Maßnahmen zu schaffen und die Selbsthilfefähigkeit im Krisenfall zu stärken. Die gpaNRW sieht es daher als sinnvoll an, dass die Stadt die Bevölkerung anlassbezogen und in

⁴² vgl. Kapitel 5.5.1 Erkennen von Risiken

⁴³ Modulares Warnsystem (MoWaS) ist ein vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) entwickeltes System zur Warnung der Bevölkerung

⁴⁴ Cell Broadcast ist ein Warnsystem, das Textnachrichten an alle Mobiltelefone in einem bestimmten Funkzellenbereich senden kann, um die Bevölkerung vor Gefahren zu warnen.

⁴⁵ Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken informiert. Gezielte Wiederholungen von Informationen tragen dazu bei, das Risikobewusstsein der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu stärken und fördern die Eigenverantwortung, selbst Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Dabei ist ein breiter Mix aus analogen und digitalen Informationswegen wichtig, wie beispielsweise soziale Medien, städtische Homepage, klassische Presseartikel, Flyer oder Plakate sowie Informationsveranstaltungen.

Zusammenfassend nutzt die Stadt Warstein bereits eine Vielzahl von Informationswegen um große Teile der Bevölkerung zu erreichen und diese gezielt für diverse Risiken zu sensibilisieren. Dabei sollte sie die Bevölkerung in regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken informieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Warstein insbesondere anlassbezogen, beispielsweise bei bevorstehenden Extremwetterereignissen, gezielt Informationen und Empfehlungen verbreiten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte die Bevölkerung regelmäßig sowie anlassbezogen über potenzielle Risiken informieren und dazu digitale und analoge Kommunikationskanäle nutzen.

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 48 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 Warstein führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von mündlichen Nachbesprechungen durch. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.

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.

In den letzten fünf Jahren hat die **Stadt Warstein** ihren SAE bislang nur aufgrund der Corona-Pandemie einberufen. Die Nachbereitung erfolgte bislang ausschließlich im Rahmen von Einsatznachbesprechungen⁴⁶.

Eine Dokumentation der Einsatznachbesprechungen hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Eine fehlende Dokumentation der Nachbereitung birgt die Gefahr, dass gewonnene Erkenntnisse verloren gehen. Im Rahmen der Nachbereitung werden Stärken und Schwächen im Krisenmanagement sichtbar. Insbesondere die Identifizierung von Schwachstellen zeigt der Stadt Anpassungsbedarfe auf, sodass sie ihre Strukturen im Krisenmanagement nachhaltig verbessern und stetig weiterentwickeln kann.

Aus Sicht der gpaNRW bieten sich beispielsweise folgende Möglichkeiten zur Nachbereitung an:

- Auswertungstreffen mit allen relevanten Beteiligten nach einer Krise oder Übung
- strukturierte (anonyme) Feed-Back-Bögen
- Lessons-Learned-Datenbank (Die Erkenntnisse können z.B. in Intranet oder in einem internen Wiki festgehalten werden)
- gezielte Evaluation von Themenbereichen: Kommunikation, Entscheidungskompetenzen, Zeitmanagement, Vollständigkeit von Unterlagen etc.

Trotz fehlender Dokumentation hat die Stadt Warstein Erkenntnisse aus Krisenlagen in die Strukturen ihres Krisenmanagements einfließen lassen und Anpassungen vorgenommen. Beispielsweise hat die Stadt infolge des Cyberangriffs die Dienstanweisung für Internet und elektronische Kommunikation bei der Stadt Warstein angepasst und eine weitere Dienstanweisung zur sicheren Informationstechnik erlassen. Des Weiteren hat die Stadt Warstein die in der Coronapandemie gewonnenen Erfahrungen gezielt genutzt und in ihr Krisenmanagement einfließen lassen. So hat sie Vordrucke für Arbeitsaufträge entwickelt, die sich in Krisenlagen als besonders hilfreich erweisen.

Aus Sicht der gpaNRW ist eine einheitliche Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen sinnvoll. Die Stadt sollte die aus Krisenlagen gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, um ihre Strukturen im Krisenmanagement kontinuierlich zu optimieren. Im Rahmen der Nachbereitung kann die Stadt die Abläufe und Wirksamkeit getroffener Maßnahmen im

⁴⁶ Auf die Bewertung der Nachbereitung von Übungen verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle, da die Stadt bisher lediglich eine Übung, s.Kapitel 5.6.1 durchgeführt hat.

Nachgang beurteilen. Dadurch trägt die Stadt Warstein zur nachhaltigen Stärkung der Resilienz der Verwaltung bei.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.

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

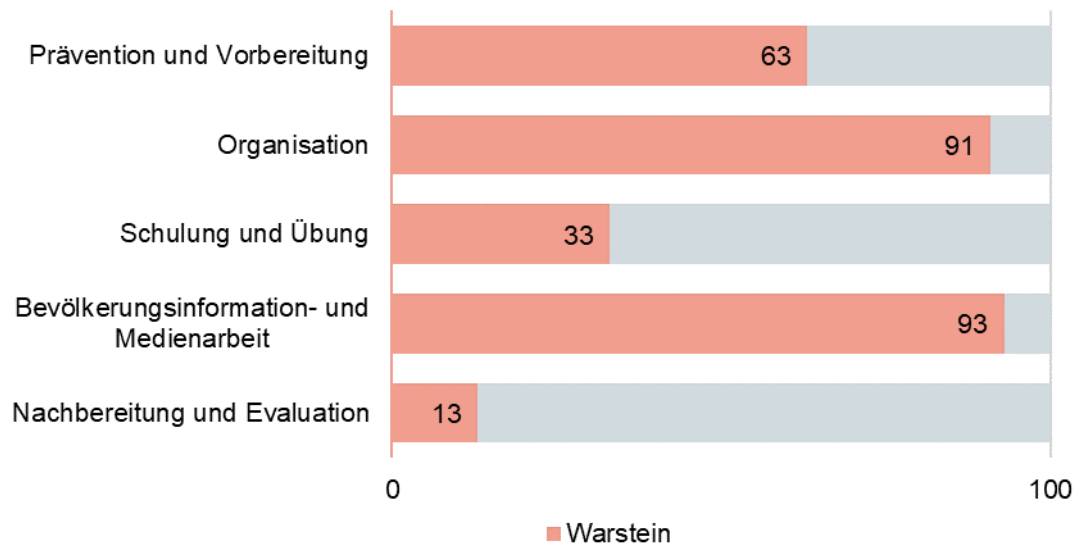


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

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 Warstein hat bereits eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.	141	E1	Die Stadt Warstein sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.	143
Vorplanung					
F2	Die Stadt Warstein hat bereits für einzelne identifizierte Risiken Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie noch keine verbindliche Kommunikations- und Meldestruktur mit dem Kreis Soest abgestimmt.	143	E2.1	Die Stadt Warstein sollte für alle erkannte Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln.	144
			E2.2	Die Stadt Warstein sollte eine verbindliche Melde- und Kommunikationsstruktur zum Kreis aufbauen. So gewährleistet sie eine schnelle und nachvollziehbare Informationsweitergabe, eine verbesserte Abstimmung untereinander, eine wechselseitige Erreichbarkeit und stärkt damit insgesamt die Resilienz der Verwaltung.	145
Notstromversorgung					
F3	Die Stadt Warstein hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht jedoch noch Verbesserungspotenzial in der vollständigen Dokumentation der Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate sowie in der Überprüfung der Notstromversorgung unter Echtbedingungen.	149	E3	Die Stadt Warstein sollte die Notstromversorgung bei allen von ihr als relevanten eingestuften Gebäuden regelmäßig unter Echtbedingungen bzw. Volllast testen. Zudem sollte sie künftig alle Überprüfungen der Notstromaggregate vollständig dokumentieren.	150
Dienstanweisung SAE					
F4	Die Stadt Warstein hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Dennoch sieht die gpaNRW noch Optimierungspotenzial hinsichtlich einzelner Regelungen und Zuständigkeiten.	151	E4	Die Stadt Warstein sollte in ihrer Dienstanweisung die Zeitvorgaben ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten für die Überprüfung und Aktualisierung der Dienstanweisung klar festlegen.	152

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Schulung der SAE-Mitglieder					
F5	Die Stadt Warstein schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig.	153	E5	Die Stadt Warstein sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE- Mitglieder verbindlich festlegen. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.	154
Übung der SAE-Mitglieder					
F6	Die Stadt Warstein hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	154	E6	Die Stadt Warstein sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.	155
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F7	Die Stadt Warstein nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht bewusst regelmäßig.	157	E7	Die Stadt Warstein sollte die Bevölkerung regelmäßig sowie anlassbezogen über potenzielle Risiken informieren und dazu digitale und analoge Kommunikationskanäle nutzen.	158
Nachbereitung und Evaluation					
F8	Die Stadt Warstein führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von mündlichen Nachbesprechungen durch. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.	159	E8	Die Stadt Warstein sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.	160

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Warstein im Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung (HzE) stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Hilfe zur Erziehung

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Warstein ist zentral organisiert. Die eingesetzte Jugendamtssoftware mit verbundenen Modulen für WiJu und Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) bietet eine gute Grundlage für ein **schnittstellenarmes Arbeiten** und einen **schnellen Informationsfluss**. Eine vollständig **elektronische Aktenführung** gibt es in Warstein bislang noch nicht.

Die Stadt Warstein hat die **Verfahrensstandards**, Abläufe und Prozesse für den Bereich des ASD bereits in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht. Warstein sollte wie geplant, auch für die WiJu alle wichtigen Prozesse und Teilprozesse in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen.

Die Stadt Warstein hat im interkommunalen Vergleich die höchsten **Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre**. Auch die Aufwendungen je Hilfefall sind in Warstein sehr hoch. Diese bestehen vor allem aus Transferaufwendungen an freie Träger. Auf die Transferaufwendungen wirken sich wiederum die Anzahl der Hilfeplanfälle und die Aufwendungen je Hilfefall aus. In Warstein ist das Fallaufkommen hoch, verbunden mit einem niedrigen Anteil an ambulanten Hilfefällen. Aufwendungen für stationäre Hilfefälle sind grundsätzlich höher als für ambulante Hilfefälle. Der in Warstein sehr geringe Anteil ambulanter Hilfefälle beeinflusst die Aufwendungen je Hilfefall daher negativ. Die vergleichsweise niedrige Vollzeitpflegequote der Stadt Warstein hat ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Aufwendungen. Bezogen auf die einzelnen Hilfearten liegt der Schwerpunkt in Warstein bei den stationären Hilfen, auf der Heimerziehung nach § 34 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII. Bei den ambulanten Hilfen liegt er auf der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII.

Die WiJu in Warstein sollte früher in den Hilfeprozess eingebunden werden und an der kollegialen Beratung teilnehmen. Ziel ist es, neben der rein pädagogischen Entscheidung, auch die wirtschaftlichen Aspekte und deren Auswirkungen im Rahmen der Hilfestellung stärker miteinfließen zu lassen. Außerdem sollte die WiJu die **Zuständigkeitsprüfung** vor der kollegialen Beratung vornehmen.

Die Stadt Warstein ist der Empfehlung aus der letzten überörtlichen Prüfung gefolgt und hat im Haushalt verschiedene Kennzahlen für den Bereich der erzieherischen Hilfen abgebildet. Auch im Hinblick auf die im interkommunalen Vergleich hohen Aufwendungen und Fallzahlen für den Bereich Hilfe zur Erziehung sollte das Jugendamt der Stadt Warstein das **Finanzcontrolling**

noch weiter ausbauen. Die Stadt sollte Zielwerte für die erhobenen Kennzahlen bilden, auswerten und in einem regelmäßigen Berichtswesen darstellen. Dabei sollte sie auch Ansprüche der verschiedenen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen lassen.

Beim Blick auf die Ertragsseite zeigt sich dagegen eine positive Einordnung im interkommunalen Vergleich für Warstein. Im Bereich der Kennzahlen für die Erträge aus Kostenerstattungen wird deutlich, dass Warstein vergleichsweise hohe Erträge aus Kostenerstattungen aufweist. **Kostenerstattungsansprüche** werden in der WiJu der Stadt Warstein durch die Fachkräfte standardisiert bearbeitet. Zudem nimmt die WiJu eine regelmäßige Aktenprüfung vor. Das verhindert die Verjährung von Ansprüchen und vermeidet Vermögensschäden.

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 Städte die Erträge und Aufwendungen sowie die Fallzahlen und die Personalausstattung. Dazu macht die gpaNRW strukturierte Datenabfragen. Zusätzlich führt sie zu inhaltlichen Themen standardisierte Interviews.

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

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

Die Stadt Warstein konnte von der abgefragten Zeitreihe der Daten von 2021 bis 2024 nur die Daten für die Jahre 2023 und 2024 liefern. Aufgrund einer Softwareumstellung innerhalb des Jugendamtes hätten die Daten für 2021 und 2022 nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand ermittelt werden können.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

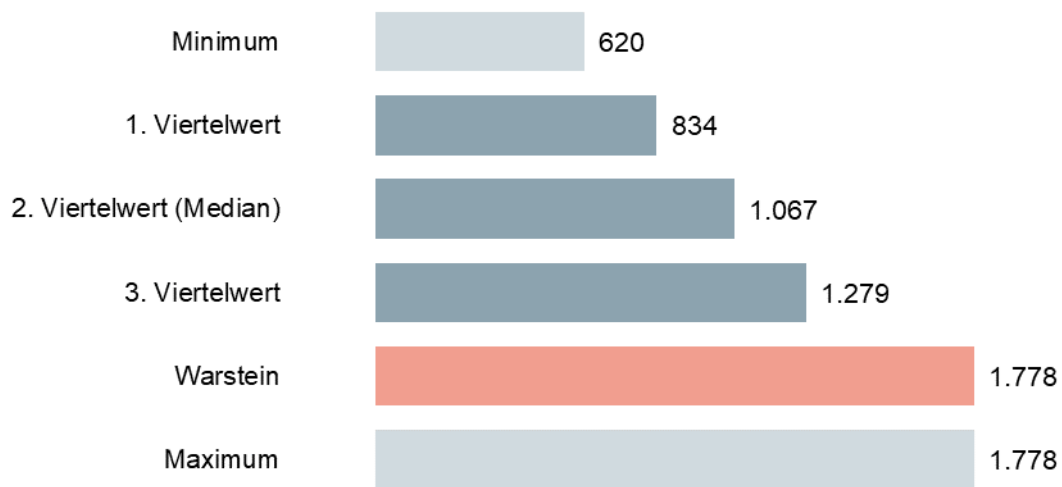
- Die Stadt Warstein hat im interkommunalen Vergleich die höchsten Aufwendungen HzE je EW. Ursächlich dafür sind ein hohes Fallaufkommen, verbunden mit einem geringen Anteil ambulanter Hilfefälle.

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-Arbeitsplatzkosten⁴⁷ 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.

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



*Einwohnerin bzw. Einwohner

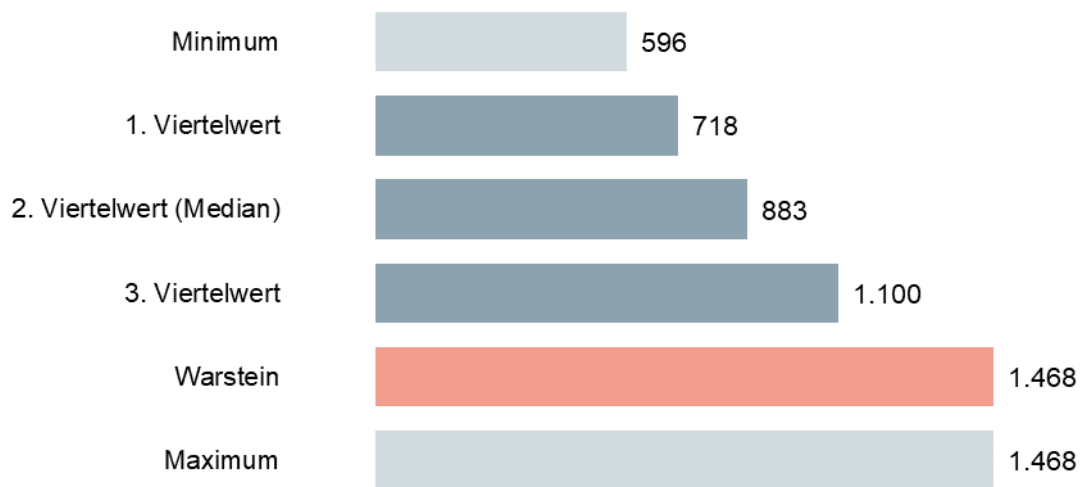
In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Warstein** hat im interkommunalen Vergleich mit Abstand die höchsten Aufwendungen je EW 2024.

⁴⁷ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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



In den interkommunalen Vergleich für das Jahr 2023 sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Auch 2023 bildet die Stadt Warstein ebenfalls mit Abstand den Maximalwert der einwohnerbezogenen Aufwendungen im interkommunalen Vergleich ab.

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.

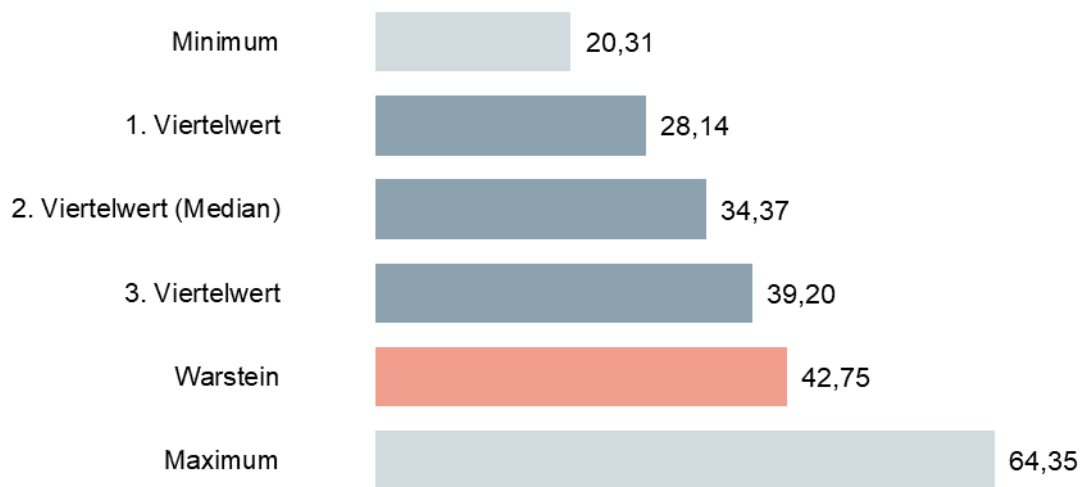
Neben den Aufwendungen im Bereich der erzieherischen Hilfen betrachten wir auch die Erträge aus Kostenerstattungen. Weitere Ausführungen dazu finden sich in den Kapiteln 6.6.1 Kannzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe sowie 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche.

6.4.2 Falldichte HzE

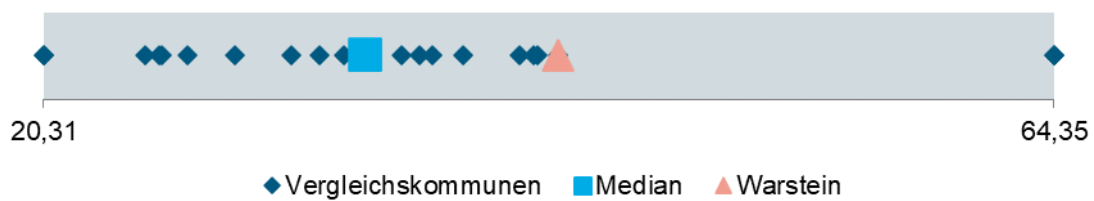
- Die Stadt Warstein hat im interkommunalen Vergleich eine hohe Falldichte. Diese wirkt sich belastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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

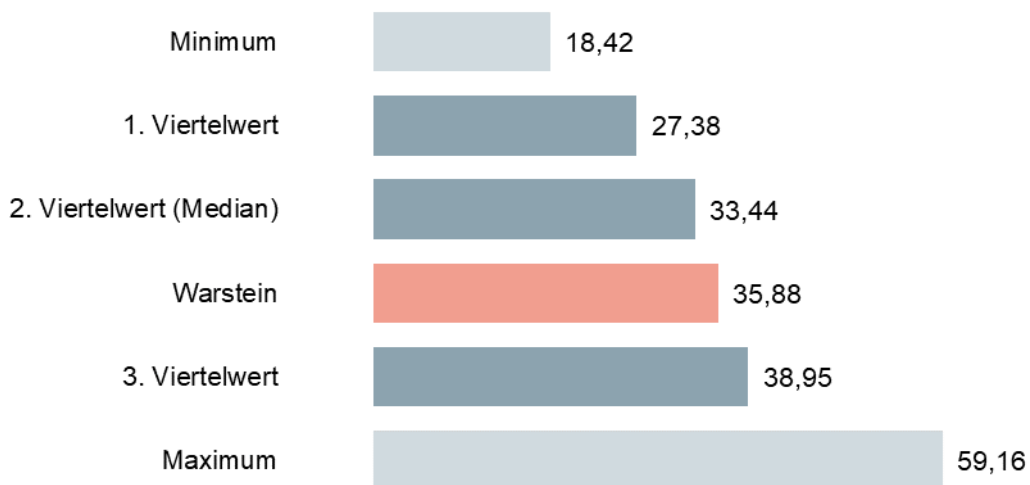


In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Warstein** hat 2024 die zweithöchste Falldichte im interkommunalen Vergleich. Das Fallaufkommen ist von 2023 auf 2024 weiter angestiegen.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2023



2023 war das Fallaufkommen in Warstein geringer. Zwar gehörte die Stadt auch zu den 50 Prozent der Städte mit einer hohen Falldichte, aber hatte noch deutlich weniger Hilfeplanfälle als 2024.

Entwicklung der Hilfefälle Stadt Warstein 2023 bis 2024

Grundzahlen	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	79	101
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	1	1
Stationäre Hilfefälle	84	92
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	9	11
Hilfefälle gesamt	163	193
davon Hilfefälle für UMA*	10	13

*unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)

Betrachtet man die absoluten Fallzahlen, zeigt sich ein Anstieg der ambulanten aber auch der stationären Hilfen. Die Entwicklung der steigenden Fallzahlen ist dabei nicht auf den Anstieg der UMA zurückzuführen.

Diese Veränderung spiegelt sich auch in der differenzierten Falldichte für den ambulanten und stationären Bereich wider. 2023 ist die ambulante Falldichte noch niedrig und liegt unter dem Median. Die stationäre Falldichte ist bereits höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte.

2024 ist dann sowohl im ambulanten, als auch im stationären Bereich die Falldichte deutlich gestiegen. Im ambulanten Bereich gehört Warstein 2024 zu den 50 Prozent der Städte mit einem hohen Fallaufkommen. Im stationären Bereich hat Warstein 2024 sogar die höchste Falldichte. Diese Entwicklung wirkt sich belastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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

Kennzahlen	Warstein	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)	22,39	10,23	17,16	20,84	23,12	47,60	20
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	20,36	8,32	11,78	13,31	14,72	20,36	20

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär) 2023

Kennzahlen	Warstein	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)	17,33	9,24	16,63	19,55	22,75	42,64	22
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	18,55	8,83	10,90	12,63	14,59	19,17	22

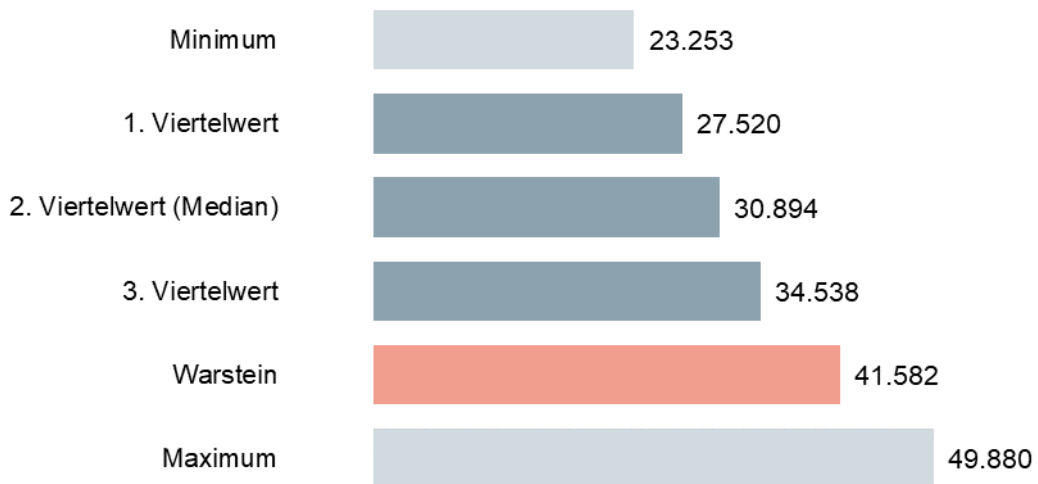
Nach eigenen Angaben der Stadt Warstein spielt auch die in Warstein angesiedelte LWL-Klinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik eine Rolle bei der Anzahl der Hilfefälle aber auch bei der Intensität der notwendigen sozialpädagogischen Hilfen. Häufig verbleiben Patientinnen und Patienten nach deren (teil-)stationären Aufenthalten in einer LWL-Klinik in Warstein und nehmen mit ihren Familien ihren Wohnsitz im Stadtgebiet ein. Oftmals benötigen auch die Kinder und Jugendlichen aus diesen Familien eine zusätzliche Unterstützung und weisen besondere pädagogische Bedarfe im Rahmen der erzieherischen Hilfen auf. In einigen Fällen ist es nicht möglich, dass die betroffenen Kinder und Jugendlichen aufgrund der Erkrankung der Eltern in der Familie bleiben können. Zum Teil sind dann zumindest vorübergehende stationäre Unterbringungen im Rahmen der erzieherischen Hilfen notwendig. Weitere Ausführungen zu Heimerziehung folgen im Kapitel 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnformen nach § 34 SGB VIII.

Nach eigenen Aussagen der Stadt Warstein, ist darüber hinaus festzustellen, dass sich aufgrund vergleichsweise kostengünstigen Wohnraums vermehrt hilfebedürftige Menschen im Stadtgebiet Warstein ansiedeln. Auch dies kann zu einer erhöhten Nachfrage nach Leistungen der Hilfen zur Erziehung beitragen und sich entsprechend auf die Fallzahlen sowie die Ausgestaltung der notwendigen Unterstützungsangebote auswirken.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Warstein hat höhere Aufwendungen je Hilfefall als die anderen Städte im interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



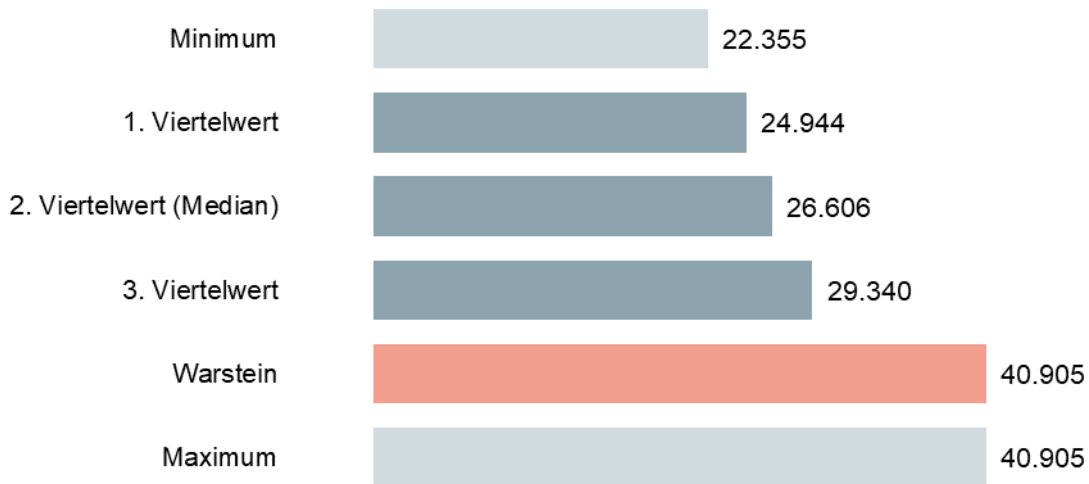
In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen je Hilfefall sind in der **Stadt Warstein** sehr hoch. 2024 hat Warstein im interkommunalen Vergleich die zweithöchsten fallbezogenen Aufwendungen.

2023 bildet Warstein sogar den Maximalwert im interkommunalen Vergleich ab.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023



Bei der differenzierten Betrachtung der ambulanten und stationären fallbezogenen Aufwendungen für 2023 und 2024 zeigt sich, dass die Aufwendungen in beiden Bereichen gestiegen sind.

2024 und 2023 gehört Warstein jeweils zu den 25 Prozent der Städte mit den höchsten ambulanten und stationären Aufwendungen je Fall. 2023 stellt Warstein im ambulanten Bereich sogar den Maximalwert dar.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	19.612	11.049	12.522	14.322	17.796	22.131	20
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	65.748	39.158	51.002	56.081	59.812	89.769	20

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023

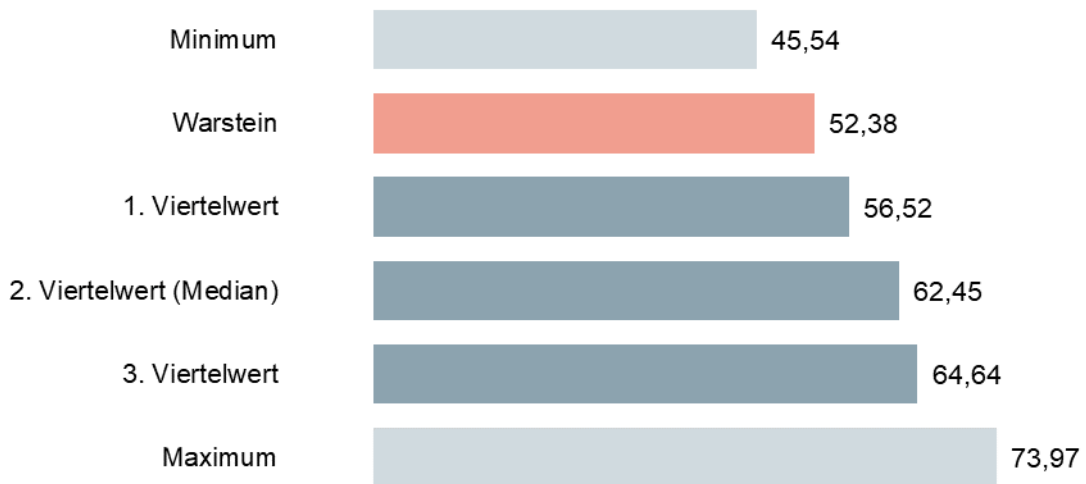
Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	19.076	9.344	11.939	12.843	14.852	19.076	22
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	61.304	34.728	43.647	48.273	53.920	68.044	22

Die hohen fallbezogenen ambulanten und stationären Aufwendungen, verbunden mit der sehr hohen Falldichte, führen zu hohen Aufwendungen je Hilfsfall. Dies belastet die einwohnerbezogenen Aufwendungen stark.

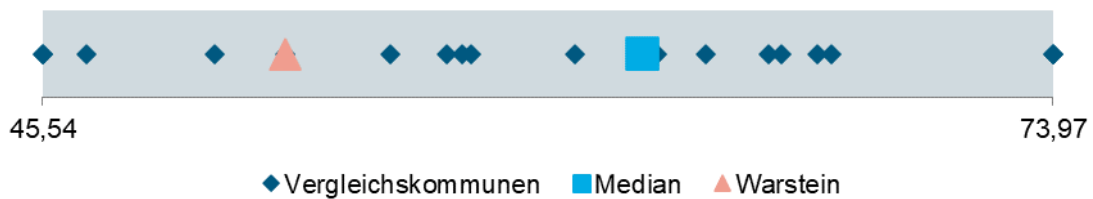
6.4.4 Anteil ambulanter Hilfsfälle

- Der Anteil der ambulanten Hilfsfälle ist in Warstein niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Dies belastet die einwohner- und fallbezogenen Aufwendungen HzE.

Anteil ambulanter Hilfsfälle an den Hilfsfällen HzE in Prozent 2024

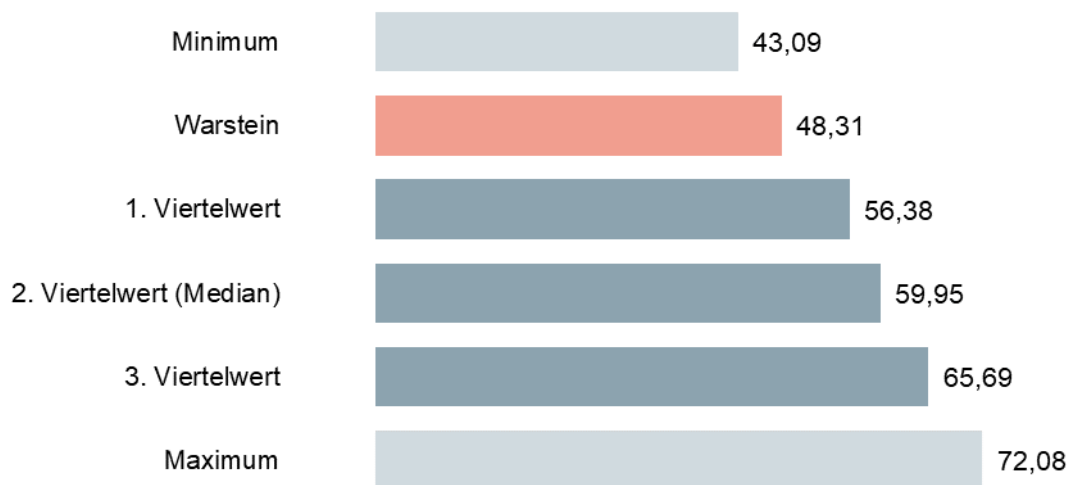


In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Von den insgesamt 193 Hilfsfällen waren 101 ambulante Hilfen. Dies entspricht einem Anteil von rund 52 Prozent. Damit gehört Warstein 2024 zu dem Viertel der Städte mit dem geringsten Anteil an ambulanten Hilfsfällen.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2023



2023 war der Anteil der ambulanten Hilfefälle in der **Stadt Warstein** sogar noch geringer.

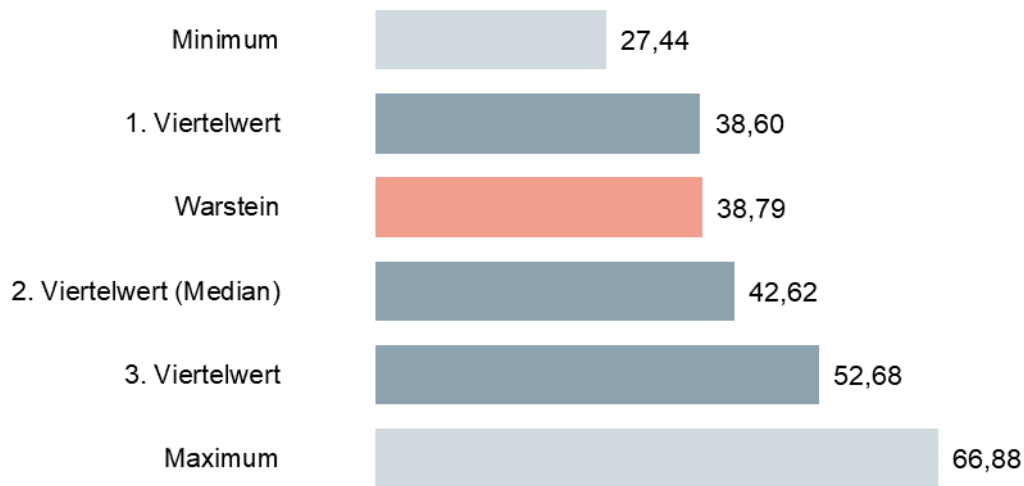
2024 zeigt sich eine positivere Entwicklung. Hier sind die ambulanten Hilfefälle um 22 angestiegen. Aber auch im stationären Bereich sind die Hilfefälle um acht weitere angestiegen.

Aufwendungen für stationäre Hilfefälle sind grundsätzlich höher als für ambulante Hilfefälle. Der in Warstein sehr geringe Anteil ambulanter Hilfefälle, wirkt sich daher belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch belastend auf die Aufwendungen je EW aus.

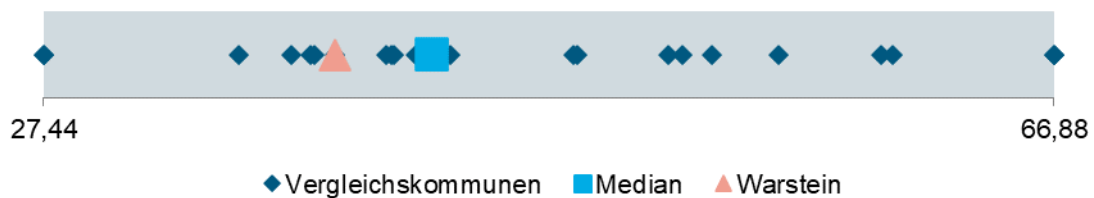
6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Die Stadt Warstein hat einen niedrigen Anteil Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen. Das wirkt belastend auf die Aufwendungen.

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

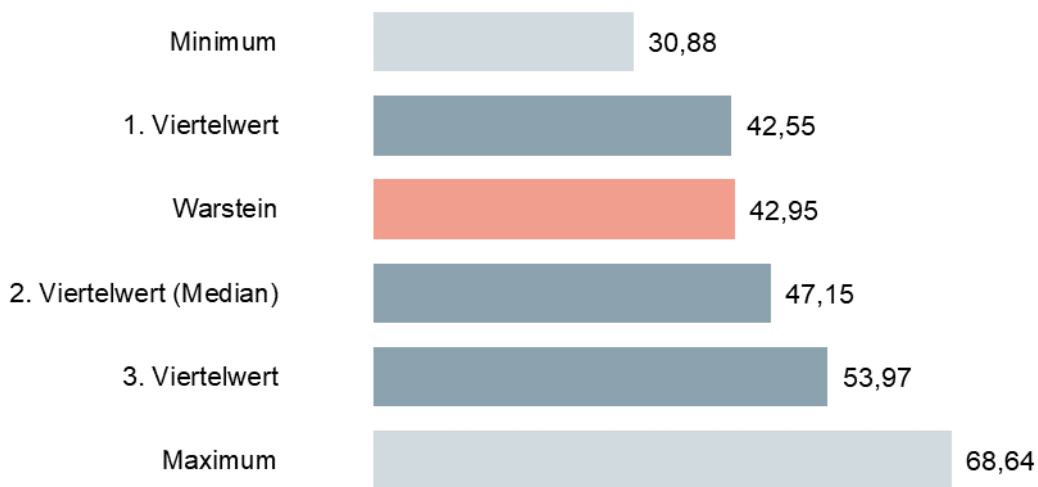


In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2023 lag der Anteil der Vollzeitpflegefälle der **Stadt Warstein** noch bei rund 43 Prozent. 2024 ist der Anteil auf rund 39 Prozent gesunken, an der interkommunalen Einordnung ändert sich dadurch nichts.

Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2023



Im stationären Bereich ist die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII die günstigste Form der Hilfe. Der niedrige Anteil der Vollzeitpflegefälle in Warstein wirkt sich belastend auf die fall- und einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

Entwicklung der stationären Fallzahlen nach §§ 33, 34, 35 und 35a SGB VIII Warstein 2023 bis 2024

Grundzahl	2023	2024
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 33 SGB VIII	36	36
Heimerziehung § 34 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 34 SGB VIII	39	47
Sozialpädagogische Einzelbetreuung stationär § 35 SGB VII	2	2
Eingliederungshilfe stationär § 35a SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 35a SGB VIII	7	6
stationäre Hilfefälle gesamt	84	91

Betrachtet man die Fallzahlen der einzelnen Hilfearten im stationären Bereich zeigt sich, dass die Anzahl der Vollzeitpflegefälle 2023 und 2024 konstant geblieben ist. Dagegen sind die Heimerziehungsfälle deutlich angestiegen. Der Anstieg der Heimerziehungsfälle 2024 wirkt sich belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und die Aufwendungen je Jugendeinwohnerin und -einwohner aus.

Weitere Ausführungen folgen im Kapitel 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII.

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.

Nach eigenen Angaben des Jugendamtes können derzeit wirtschaftliche Aspekte bei der Trägersauswahl und Leistungsentscheidung im stationären Bereich standardmäßig kaum berücksichtigt werden. Grund dafür ist, dass es derzeit nur wenige freie Plätze im stationären Bereich und damit kaum Auswahlmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Einrichtungen und Trägern gibt. Dies erschwert im stationären Kontext eine Gewichtung wirtschaftlicher Aspekte bei der Auswahl der Träger.

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.

In der **Stadt Warstein** sind 2024 insgesamt 31 Hilfefälle in Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII untergebracht, für die Aufwendungen von rund 810.000 Euro entstanden sind.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Warstein	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	179	61,56	114	148	180	255	20
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	25.919	17.627	21.382	25.137	28.484	40.859	20
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	6,92	2,92	4,41	5,78	7,03	8,41	20

Die Aufwendungen je Hilfefall für die Vollzeitpflege sind unauffällig. Sie liegen im interkommunalen Vergleich am Median.

Mit Blick auf die Falldichte zeigt sich, dass Warstein im interkommunalen Vergleich zu den 50 Prozent der Kommunen mit einem hohen Fallaufkommen im Bereich der Vollzeitpflege gehört. Dies spiegelt sich auch in den einwohnerbezogenen Aufwendungen wider, diese liegen nahe am dritten Viertelwert.

Wie bereits im Kapitel 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle beschrieben, ist die Kennzahl im Zusammenhang mit den übrigen stationären Hilfen zu sehen. Da Warstein insgesamt viele stationäre Hilfefälle hat, wirkt sich dies rechnerisch auf den Anteil der Vollzeitpflegefälle aus.

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.

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat vergleichsweise viele und kostenaufwendige Hilfefälle in Heimerziehung untergebracht.

Die **Stadt Warstein** hat im Jahr 2024 rund 3,6 Mio. Euro für 40 Hilfefälle in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII aufgewendet.

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

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Aufwendungen nach § 34 SGB VIII an den Aufwendungen HzE in Prozent	44,83	23,72	36,78	40,27	46,12	57,35	20
Anteil Hilfefälle Heimerziehung § 34 SGB VIII an den Hilfefällen HzE §§ 27 bis 35, 35a, 41 SGB VIII gesamt in Prozent	20,85	7,97	12,03	13,43	20,95	24,17	20
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	797	240	320	420	462	797	20
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	89.409	65.916	77.360	81.508	90.721	117.346	20
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	8,91	2,97	3,69	5,23	5,80	9,26	20
Anteil Hilfefälle für UMA an den Hilfefällen in Prozent	19,49	0,00	19,42	24,53	35,45	52,95	20
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer bis 12 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	50,00	0,00	20,00	33,33	50,00	69,77	17

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer von über 12 Monate bis 24 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	18,18	0,00	17,86	31,71	42,30	55,56	17
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer von über 24 Monate bis 36 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	9,09	0,00	0,00	13,20	16,67	50,00	17
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer von über 36 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	22,73	0,00	16,28	23,53	28,57	61,60	17

Die Aufwendungen für die Heimerziehung machen in Warstein rund 45 Prozent der Aufwendungen für die erzieherischen Hilfen aus. Auch der Anteil der Hilfefälle für die Heimunterbringung ist in Warstein mit rund 21 Prozent hoch. An dieser Stelle wird die Bedeutung der Hilfeart deutlich.

Die Aufwendungen je Hilfefall für die Heimerziehung sind in Warstein hoch und liegen im interkommunalen Vergleich am dritten Viertelwert. Bei den einwohnerbezogenen Aufwendungen bildet Warstein sogar den Höchstwert ab. Dies spiegelt sich auch in der Falldichte wider. Bei der Falldichte für die Heimerziehung gehört Warstein zu den 75 Prozent der Kommunen mit dem höchsten Fallaufkommen.

Auf die Falldichte wirken sich auch die Verweildauern der Hilfen aus. Mit Blick auf die Verweildauern wird deutlich, dass diese 2024 für die Heimerziehung in Warstein vergleichsweise kurz sind. 50 Prozent der Hilfefälle in Heimerziehung haben eine Verweildauer bis 12 Monate. Nur rund 23 Prozent der Hilfefälle laufen länger als 36 Monate. Im interkommunalen Vergleich sind die Verweildauern 2024 damit vergleichsweise niedrig und somit nicht der Grund für die hohe Falldichte. Auch der Anteil der Hilfefälle für UMA an den Heimerziehungsfällen ist mit rund 19 Prozent vergleichsweise niedrig.

Die vergleichswisen hohen Aufwendungen und das hohe Fallaufkommen für die Heimerziehung nach § 34 SGB VIII belasten die Aufwendungen je EW. Bereits in der letzten überörtlichen Prüfung für das Vergleichsjahr 2018 lagen die Falldichte und auch die einwohnerbezogenen Aufwendungen auf einem hohen Niveau.

Nach eigenen Angaben der Stadt gibt es zunehmend komplexere Hilfefälle die eine besonders intensive und damit auch kostenaufwendigere sozialpädagogische Betreuung benötigen. Dennoch sollte die Stadt Warstein die Aufwendungen und Hilfefälle für die Heimunterbringungen noch stärker in den Blick nehmen.

Die Stadt Warstein hat den Handlungsbedarf erkannt. Das Jugendamt überarbeitet und ergänzt aktuell die Prozesse im Bereich der Heimerziehung. Dazu gehört u.a. ein verstärkter Blick auf die Laufzeiten sowie die Prüfung der Rückkehroptionen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte die Aufwendungen und Hilfefälle für die Heimunterbringungen mit einem engmaschigen Controlling noch stärker in den Blick nehmen und kritisch hinterfragen.

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.

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat hohe Fallzahlen und Aufwendungen für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII. Ursächlich dafür sind die hohen Aufwendungen und die hohen Fallzahlen bei den Integrationshilfen.

Die **Stadt Warstein** hat im Jahr 2024 rund 1,3 Mio. Euro für 47 Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet. Davon entfielen 37 Fälle auf Hilfen für Integrationshelfer/Schulbegleitung. Es gab drei stationäre Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII.

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

Kennzahlen	Warstein	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	285	15,16	87,41	134	200	556	20
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	27.347	9.078	17.924	20.958	25.418	35.597	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	24.283	9.078	15.180	18.488	23.403	28.928	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	27.188	10.042	20.515	25.497	29.881	40.273	15
Anteil Hilfefälle für Integrationshelfer/Schulbegleitung an den ambulanten Hilfefällen nach § 35a SGB VIII in Prozent	82,95	15,30	41,13	64,99	68,85	83,12	15
Stationäre Transferaufwendungen je Hilfefall in Euro	73.518	73.290	79.299	92.446	115.072	359.575	12
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	10,41	1,67	5,24	6,43	10,05	18,64	20
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/	8,10	0,81	2,73	3,24	5,79	12,09	15

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)							

Die fallbezogenen Aufwendungen für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII sind in Warstein hoch. Auch die Falldichte insgesamt ist im interkommunalen Vergleich hoch. Hier gehört Warstein zu den 75 Prozent der Kommunen mit dem höchsten Fallaufkommen. Dies spiegelt sich in den einwohnerbezogenen Aufwendungen wider, auch diese liegen in Warstein über dem dritten Viertelwert.

Die stationären Aufwendungen und Fallzahlen für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII spielen eine untergeordnete Rolle und die Aufwendungen je Helfefall sind sehr niedrig.

Die ambulanten Aufwendungen je Helfefall sind dagegen überdurchschnittlich hoch und belasten mit dem hohen Fallaufkommen die Aufwendungen je EW für den Bereich der erzieherischen Hilfen. Ursächlich für die hohen ambulanten Aufwendungen im Bereich der Eingliederungshilfen sind die hohen Aufwendungen für die Integrationshelfer/ Schulbegleitung. Dabei ist der Anteil an Integrationshilfen /Schulbegleitung an den ambulanten Helfefällen nach § 35a SGB VIII in Warstein mit rund 83 Prozent sehr hoch. Hinzu kommt, dass die Aufwendungen für die Integrationshelfer von 2023 auf 2024 um rund 220.000 Euro deutlich angestiegen sind. Auch die Helfefälle in diesem Bereich sind um sieben weitere Fälle in 2024 angestiegen.

Um den gestiegenen Fallzahlen und Aufwendungen im Bereich der Eingliederungshilfe zu begegnen, hat die Stadt Warstein für die Bearbeitung der Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII seit Anfang 2025 einen Spezialdienst im ASD eingerichtet. Der Kernprozess für die Fallbearbeitung der Hilfen nach § 35a SGB VII ist im Qualitätshandbuch des ASD festgehalten. Außerdem erfolgen bei Anträgen auf Integrationshilfen regelmäßige Hospitationen im Unterricht durch den ASD.

Nach eigenen Angaben der Stadt gibt es derzeit Überlegungen sogenannte Poollösungen im Rahmen der Gewährung von Integrationshilfen einzusetzen. Dabei betreut ein Integrationshelfer mehrere Kinder und ist flexibel einsetzbar. Für jedes Kind wird dabei ein separates Hilfeplanverfahren durchgeführt.

Neben der zuvor beschriebenen Form der Poollösungen mit Hilfeplanverfahren, prüft die Stadt derzeit außerdem die Möglichkeit von fallunabhängigen Poollösungen, ein sogenanntes infrastrukturelles Angebot. Hier entfällt das einzelfallbezogene Verwaltungs- und Hilfeplanverfahren, denn der Pool wird als niedrighschwelliges Angebot an der Schule vorgehalten, womit eine strukturelle Verankerung an der Schule gegeben ist. An dieser Stelle ist aber wichtig, dass die Stadt einen finanziellen Rahmen, ggf. eine Deckelung vorgibt. Zudem sollte die Steuerung darüber bei der Stadt Warstein bleiben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte durch ein engmaschiges Controlling einen Fokus auf die Aufwendungen und Fallzahlen der Eingliederungshilfe legen, um negative Entwicklungen frühzeitig aufzeigen und rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln zu können.

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 Warstein** hat im Jahr 2024 rund 1,1 Mio. Euro für 22 Hilfefälle für junge Volljährige aufgewendet.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	1.668	442	759	1.203	1.360	1.766	24
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	51.219	24.060	34.344	40.780	49.548	74.051	19
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	11.048	3.040	8.828	10.452	13.593	25.405	19
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	67.978	39.674	47.210	62.984	69.356	95.737	19
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	32,57	10,84	21,36	24,48	30,73	35,38	19
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	9,59	2,10	5,95	8,19	12,82	17,10	19
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	22,98	8,25	12,89	15,10	18,61	24,56	19

Auch für die Hilfen der jungen Volljährigen hat die Stadt Warstein vergleichsweise hohe einwohner- und fallbezogene Aufwendungen. Bei Betrachtung der Kennzahlen für die jungen

Volljährigen zeigt sich in Warstein ein ähnliches Bild, wie bei den Hilfen für die Minderjährigen. Insgesamt ist das Fallaufkommen hoch. Warstein gehört zu dem Viertel der Kommunen mit der höchsten Falldichte. Im ambulanten Bereich ist die Falldichte nur leicht erhöht. Bei den stationären Fällen der jungen Volljährigen gehört Warstein aber zu den 75 Prozent der Kommunen mit der höchsten Falldichte. Die hohe Falldichte spiegelt sich in den hohen einwohnerbezogenen Aufwendungen wider.

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

→ **Feststellung**

In der Stadt Warstein erfolgt die Erfassung der Kostenerstattungen bereits über die eingesetzte Fachanwendung. Die WiJu der Stadt Warstein kann die Erträge aus Kostenerstattungen fast allen einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen.

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

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.

- § 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.
- Nach § 89b SGB VIII sind Kosten, die ein örtlicher Träger im Rahmen der Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII aufgewendet hat, vom örtlichen Träger zu erstatten, dessen Zuständigkeit durch den gewöhnlichen Aufenthalt nach § 86 begründet wird.
- Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde

Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, wird durch den vorher zuständigen Träger weiter geleistet.

- Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

In der **Stadt Warstein** erfolgt die Erfassung der Kostenerstattungen über die eingesetzte Fachanwendung. Ergänzend dazu führt die WiJu eine Excel Tabelle, um die Abrechnungszeiträume sowie Wiedervorlagen im Zusammenhang mit Fallabgaben und -übernahmen besser im Blick zu behalten. Dort sind ebenfalls zusätzlich die entsprechenden Rechtsgrundlagen hinterlegt.

Die Stadt Warstein konnte auf dieser Basis fast alle einzelnen Ertragsarten der Kostenerstattungen differenziert ausweisen. Lediglich die Erträge der Kostenerstattungen bei Inobhutnahmen nach § 89b SGB VIII sowie die Kostenerstattungen bei fehlendem gewöhnlichen Aufenthalt nach § 89 SGB VIII hat die Stadt bisher nicht differenziert erfasst. Diese Erträge sind daher nicht in den nachfolgend aufgeführten Kennzahlen der Erträge aus Kostenerstattungen enthalten. Nach Angaben der Stadt ist davon auszugehen, dass es in den betrachteten Jahren nur sehr geringe bis keine Fälle und Erträge zu den Kostenerstattungen bei Inobhutnahmen nach § 89b sowie den Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII gab. Die abgebildeten Kennzahlen sind somit weitestgehend valide und aussagefähig.

Weitere Ausführungen zu den Kostenerstattungsansprüchen folgen im Kapitel 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche.

Im Laufe der überörtlichen Prüfung haben wir die Erfahrung gemacht, dass in den Jugendämtern in NRW der Schwerpunkt der Erträge aus Kostenerstattungen bei den übernommenen Fällen in Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII, den Kostenerstattungen bei fortdauernder oder vorläufiger Leistungsverpflichtung nach § 89c SGB VIII und den Kostenerstattungen bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise für UMA nach § 89d SGB VIII liegt. Die anderen Erträge aus Kostenerstattungen sind vom Umfang her vergleichsweise von geringerer Bedeutung und im Zeitverlauf häufig sehr schwankend.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	387	81,21	167	254	299	491	19
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	8,01	4,26	4,82	7,59	8,34	11,43	14
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	9.057	2.215	4.647	6.839	9.938	14.707	19

Die Stadt Warstein weist vergleichsweise viele Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen auf.

Dies spiegelt sich auch in den Kostenerstattungen je EW und je Hilfefall wider. Die vergleichswisen hohen Kennzahlen können ein Indiz dafür sein, dass Warstein die Kostenerstattungen regelmäßig und fristgerecht geltend macht.

Betrachtet man die absoluten Erträge aus Kostenerstattungen werden die bereits eingangs beschriebenen Schwerpunkte sichtbar. Ein Großteil der Erträge aus Kostenerstattungen in Warstein liegt danach bei den Kostenerstattungen für übernommene Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII sowie den Kostenerstattungen für UMA nach § 89d SGB VIII. Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

Erträge aus Kostenerstattungen Warstein 2023 bis 2024

Kennzahl	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	1.474.088	1.744.940
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	k.A.	k.A.
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	687.070	671.925
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	k.A.	k.A.
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	97.184	230.847
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	609.968	763.703
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	79.865	78.464

→ Empfehlung

Die WiJu der Stadt Warstein sollte alle Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen differenziert erfassen und diese regelmäßig auswerten.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung

6.6.2.1 Organisation

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der **Stadt Warstein** ist beim Team Verwaltung im Sachgebiet Jugendhilfe im Fachbereich Bürgerdienste angesiedelt. Die WiJu der Stadt Warstein ist zentral organisiert und untergebracht. Die Aufgabenzuordnung innerhalb der WiJu erfolgt nach Buchstaben.

Neben dem Team Verwaltung, gibt es noch ein Team Soziale Dienste sowie das Team Tagesbetreuung. Im Team Soziale Dienste ist der ASD angesiedelt. Der ASD ist räumlich ebenfalls zentral im Rathaus untergebracht aber im Gegensatz zur WiJu sind die Zuständigkeiten im ASD auf die drei Sozialräume der Stadt Warstein aufgeteilt.

Zum Aufgabenbereich der WiJu in Warstein gehören die Sicherstellung der Leistungsgewährung, insbesondere Pflegegeldgewährung, finanzielle Abwicklung mit den Einrichtungen, Krankenhilfe, Abwicklung von Leistungen für unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA), die Zusammenarbeit mit dem ASD, Aktenführung, Kostenzusagen/Beihilfen, Abgabe und Übernahme von Jugendhilfefällen, Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit sowie Kostenheranziehung und Kostenerstattungsansprüche. Eine Spezialisierung innerhalb der WiJu für einzelne

Aufgabenbereiche gibt es in Warstein bislang nicht. Im Gegensatz zu den meisten anderen Kommunen wird der Bescheid über die erzieherischen Hilfen in Warstein nicht durch die WiJu, sondern durch den ASD erstellt. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD).

Es finden einmal wöchentlich Teamsitzungen innerhalb der WiJu statt. An den Teamsitzungen nehmen die Sachbearbeitenden der WiJu einschließlich der Teamleitung teil. Die Sitzungen werden u.a. dafür genutzt, um komplexe Fälle und Fragen zu besprechen.

Um zu gewährleisten, dass alle Informationen wie z.B. rechtliche Änderungen, aktuelle Rechtsprechung, Verfahrensänderungen, aktuelle Richtlinien, etc. von allen Mitarbeitenden zur Kenntnis genommen werden, besuchen die Mitarbeitenden regelmäßig Fortbildungen. Außerdem gibt die Stadt Zeitschriften ins Umlaufverfahren. Infos verteilt sie per Mailverteiler und über das gemeinsame interne Laufwerk.

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

Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Warstein bislang nicht. Ferner verfügt Warstein noch nicht über ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.

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.

Personal WiJu 2023

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	119	62	100	122	153	196	22

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	123	77	112	125	161	251	20

In der WiJu der **Stadt Warstein** waren im Jahr 2023 1,36 Vollzeit-Stellen und 2024 1,57 Vollzeit-Stellen tatsächlich besetzt. Den Stellenanteilen lagen 2023 rund 163 Hilfeplanfälle und 2024 rund 193 Hilfeplanfälle zugrunde. Auf eine Vollzeit-Stelle fielen demnach im Jahr 2023 119 Hilfeplanfälle und 2024 123 Hilfeplanfälle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich Warstein in den betrachteten Jahren am Median.

Gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Für die WiJu hat die Stadt Warstein keine aktuelle Stellenbemessung. Für den Bereich des ASD hat Warstein 2024 eine Stellenbemessung durchgeführt. Nach eigenen Angaben möchte die Stadt auch für die WiJu eine entsprechende Stellenbemessung durchführen. Es werden außerdem regelmäßige Soll/Ist-Vergleiche durchgeführt und in den vergangenen drei Jahren waren die Stellen der WiJu regelmäßig besetzt. Zusätzlich erstellt die WiJu quartalsweise Berichte für den Kämmerer, die neben den Aufwendungen auch die Fallzahlen im Bereich Hilfe zur Erziehung betrachten. Somit ist immer auch ein Blick auf die aktuelle Fallzahlenentwicklung und die damit verbundene Belastungssituation des Personals gegeben.

→ Empfehlung

Die Stadt Warstein sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.

Allein die Personalbemessung führt nicht dazu, dass ein Jugendamt auch tatsächlich über genug Personal verfügt. Damit im Jugendamt auf fachlich angemessenem Niveau gearbeitet werden kann, ist es darüber hinaus erforderlich, dass auch faktisch genug und adäquat aus- und weitergebildetes Personal vorhanden ist. Dazu sind über die Personalbemessung hinaus zahlreiche aktive Strategien der Fachkräftegewinnung und -bindung erforderlich.

Eine eigene Einarbeitungsmappe mit Regelungen und Arbeitsanweisungen sowie Prozessabläufen für die WiJu gibt es bislang nicht. Die WiJu der Stadt Warstein orientiert sich derzeit an dem Einarbeitungskonzept einer größeren Nachbarkommune.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ Die Stadt Warstein hat im Jugendamt durch den Einsatz einer Jugendamtssoftware mit verbundenen Modulen für ASD und WiJu eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen schnellen Informationsfluss geschaffen.

→ **Feststellung**

Im Jugendamt der Stadt Warstein gibt es noch keine vollständige E-Akte.

Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.

Die **Stadt Warstein** verwendet ein Jugendamtsverfahren, in dem für den ASD und die WiJu jeweils ein entsprechendes Modul der Software verwendet wird. Die Module sind durch eine Schnittstelle miteinander verbunden. Auf bestimmte Daten haben ASD und WiJu beim jeweils anderen Leserechte. Dies betrifft ausgewählte Dokumente bzw. Informationen aus dem Hilfeplanverfahren. Auch der Genehmigungsstatus der eingestellten Dokumente und die hinterlegte Wiedervorlage ist zu sehen.

Beide Sachgebiete nutzen zudem gemeinsame Stammdaten in den Hilfefällen. Durch eine Nachrichtenfunktion erhält die WiJu einen Hinweis, wenn der ASD die Stammdaten, wie z.B. die Adresse, geändert hat und kann das im eigenen Modul abgleichen. Genauso funktioniert es auch umgekehrt. Der wesentliche Vorteil dabei ist, dass die WiJu Informationen erhält, die mögliche Änderungen der örtlichen Zuständigkeit zur Folge haben könnten.

Auch die Vordrucke des ASD und der WiJu sind in der Software hinterlegt. Diese werden automatisiert mit den Stammdaten gefüllt und dann manuell ergänzt und dort wieder abgelegt. Die Bearbeitung der Fälle sowie das interne Bewilligungsverfahren zwischen ASD und WiJu erfolgen bereits weitestgehend elektronisch. Dennoch ist eine vollständige E-Akte aktuell noch nicht möglich. Wesentliche Voraussetzungen für eine vollständige E-Akte sind nach eigenen Angaben noch nicht erfüllt. Dazu gehört z.B. ein digitaler Posteingang oder ein Dokumentenmanagementsystem. Aktuell gibt es seitens der Stadtverwaltung noch keine Planungen, wie konkret die E-Akte innerhalb des Jugendamtes umgesetzt werden soll.

Für die Mitarbeitenden der WiJu und des ASD ist mobiles Arbeiten möglich. Dazu werden seitens der Stadt Warstein Desktop-Computer für das Home Office zur Verfügung gestellt. Tragbare Komponenten, wie z.B. Laptops, stehen aktuell nicht zur Verfügung. Da die E-Akte im Jugendamt noch nicht etabliert ist, müssen die Mitarbeitenden zum Teil Handakten mitnehmen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.

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 Warstein** ist der Empfehlung aus der letzten überörtlichen Prüfung gefolgt und hat im Haushalt verschiedene Kennzahlen für den Bereich der erzieherischen Hilfen abgebildet. Unter anderem sind dort durchschnittliche Kosten pro Fall für die verschiedenen Hilfearten abgebildet.

Jährlich wird ein Soll-/Ist-Vergleich für die Haushaltsplanung aufgestellt und monatliche Hochrechnungen in Bezug auf die Aufwendungen erstellt. Außerdem wird jährlich ein Geschäftsbericht erstellt, der einen Überblick über alle Aufgabenfelder im Bereich der Jugendhilfe in Warstein beinhaltet. Ergänzend dazu berichtet die Stadt jährlich im Jugendhilfeausschuss zur Entwicklung der Fallzahlen und Aufwendungen und nimmt dabei auch die Hilfearten und Gründe in den Blick, die eine Steigerung der Aufwendungen verursachen.

Auch Fallzahlen wertet die WiJu in unregelmäßigen Abständen anlassbezogen unterjährig, z.B. zu Spitzenzeiten oder bei Beschwerden der Sachbearbeiter aus. Zum Jahresende werden die Fallzahlen zur Bildung der im Haushalt aufgeführten Kennzahlen und zur Begründung der Aufwendungen für die Kämmerei in Summe und heruntergebrochen auf die einzelnen Hilfearten ausgewertet. Zusätzlich erstellt die WiJu quartalsweise Berichte für den Kämmerer, die neben den Aufwendungen auch und die Fallzahlen im Bereich Hilfe zur Erziehung betrachten.

Die Stadt Warstein nimmt außerdem seit 2017 am Vergleichsring IBNRW⁴⁸ teil. An diesem Vergleichsring nehmen insgesamt zehn Städte unterschiedlicher Größenordnungen und ein Kreis in NRW teil. Es werden Kennzahlen, wie z.B. Anzahl HzE pro 1.000 Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren, Zuschussbedarf HzE pro Einwohner unter 18 usw. gebildet und mit den anderen Städten verglichen. Aufgrund einer abweichenden Systematik in der Datenerhebung und Kennzahlenermittlung, können die Werte aus dem Vergleichsring nicht unmittelbar mit den Kennzahlen aus diesem Bericht verglichen werden.

Insbesondere vor dem Hintergrund der im interkommunalen Vergleich hohen Aufwendungen und Fallzahlen spielt das Controlling in Warstein eine wichtige Rolle. Durch ein engmaschiges

⁴⁸ <https://www.gebit-ms.de/planung-beratung/jugendhilfeberichterstattung/integrierte-berichterstattung-ib/>

Controlling können von der Planung abweichende negative Entwicklungen schneller identifiziert und Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden.

Zielwerte für die im Haushalt abgebildeten Kennzahlen sowie Auswertungen zu Erträgen aus Kostenerstattungen und Fallabgaben gibt es bislang nicht. Wie bereits im Kapitel 6.6.1 empfohlen, sollte das Controlling auch die Ansprüche aus den verschiedenen Kostenerstattungen einbeziehen. Auch Fallabgaben und -übernahmen sowie sonstige weitere Erträge sollte die Stadt erfassen und ausgewerten und in einem Berichtswesen aufbereiten. Dies kann die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte das Finanzcontrolling noch weiter ausbauen. Sie sollte Zielwerte für die erhobenen Kennzahlen bilden. Die Kennzahlen sollte die Stadt in regelmäßigen Abständen auswerten und im Berichtswesen darstellen. Dabei sollten auch Ansprüche der verschiedenen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Die Stadt Warstein hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht verbindlich in einem einheitlichen Qualitätshandbuch verschriftlicht.

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 Warstein** hat die Verfahrensstandards, Abläufe und Prozesse für den Bereich des ASD bereits in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht. Für den Bereich der WiJu gibt es bislang noch kein Qualitätshandbuch mit verschriftlichten Verfahrensstandards und Prozessabläufen. Die Stadt Warstein plant, auch für den Bereich der WiJu ein Qualitätshandbuch mit den Verfahrensstandards und Prozessabläufen zu erstellen. Es ist außerdem geplant, eine Checkliste zur Zusammenarbeit mit WiJu und ASD zu erstellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Warstein sollte wie geplant, auch für den Bereich der WiJu alle wichtigen Prozesse und Teilprozesse in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Dabei können neben textlichen Ausführungen auch Ablaufdiagramme verwendet werden. Die Prozessbeschreibungen sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen und zu verwendende Vordrucke beinhalten.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

→ **Feststellung**

In der Stadt Warstein wird die WiJu erst spät in den Hilfeprozess eingebunden.

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.

Im Jugendamt der **Stadt Warstein** finden sich zum Teil im Qualitätshandbuch des ASD Schnittstellen und Verfahrensstandards zum Übergang zwischen ASD und WiJu. Eine gesonderte Aufstellung über die Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu gibt es noch nicht. Warstein plant aber, eine Checkliste zur Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD zu erstellen und so gegenseitige wichtige Information nochmal deutlicher hervorzuheben.

Erste konkrete Informationen zu einem neuen Hilfefall erhält die WiJu durch die Protokolle der Teamsitzung (kollegiale Beratung) des ASD. Die WiJu in Warstein nimmt in der Regel nicht an den kollegialen Beratungen des ASD oder an Hilfeplangesprächen teil. Die WiJu erhält im Anschluss die Protokolle der kollegialen Beratung. Bis etwa 2022 hat die WiJu auch regelmäßig an der kollegialen Beratung teilgenommen. Nach eigenen Angaben nimmt dies aber sehr viel Zeit in Anspruch und bindet die personellen Ressourcen der WiJu, so dass sie inzwischen nur noch bei Bedarf in Einzelfällen daran teilnimmt.

Die WiJu in Warstein erhält nach der kollegialen Beratung neben dem Protokoll auch alle anderen notwendigen Informationen zur Prüfung der Zuständigkeit. Diese Informationen erhält die WiJu sowohl über die eingesetzte Fachsoftware, z.B. sämtliche Stammdaten zum Kind bzw. Jugendlichen und den Eltern/ Sorgeberechtigten, als auch in Papierform.

Die örtliche Nähe von WiJu und ASD in Warstein fördert einen schnellen Informationsfluss und Austausch. Daher kommunizieren die Sachgebiete bei Änderungen im Verlaufe der Hilfe zunächst vorrangig persönlich. Aber auch über die Fachanwendung bekommt die WiJu die Änderungen vom ASD.

Bei Änderungen zum gewöhnlichen Aufenthalt der Eltern, dem Sorgerecht und anderen zuständigkeitsrelevanten Faktoren erfolgt ein Warnhinweis über die eingesetzte Fachsoftware.

Wie schon im Kapitel 6.6.2.1 Organisation beschrieben, wird der Bescheid über die erzieherischen Hilfen in Warstein durch den ASD erstellt. In den meisten Jugendämtern ist diese Aufgabe in der WiJu angesiedelt. Die Bescheiderteilung ist eine rein verwalterische Aufgabe. Die Stadt könnte überlegen, diese Tätigkeit in der WiJu anzusiedeln. Nach eigenen Angaben der Stadt hat sich dieser Ablauf aber bislang bewährt. Daher sieht die gpaNRW keinen dringenden Handlungsbedarf die gelebten Strukturen zu ändern. Im Laufe der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Warstein aber signalisiert, dass Überlegungen bestehen, die Einbindung der WiJu in die Bescheiderteilung zu überprüfen und zu optimieren. Hierzu sollen künftig klare und verbindliche Regelungen im Qualitätshandbuch festgelegt werden.

Mit Blick auf die, im interkommunalen Vergleich, sehr hohen Aufwendungen und Fallzahlen im Bereich der erzieherischen Hilfen der Stadt Warstein, sieht die gpaNRW einen Optimierungsbedarf. Wie bereits zuvor beschrieben, nimmt die WiJu der Stadt Warstein seit einigen Jahren nicht mehr an der kollegialen Beratung teil. In der kollegialen Beratung trifft der ASD die Entscheidung über die Hilfeart, den Leistungsumfang und den Leistungsanbieter. Aus Sicht der gpaNRW sollte die WiJu frühzeitiger in den Hilfeprozess integriert werden und wieder an den kollegialen Beratungen teilnehmen. Damit soll erreicht werden, dass ein zusätzlicher Fokus, neben der rein pädagogischen Entscheidung, auf die wirtschaftlichen Auswirkungen gelegt wird.

Abrunden könnte man diese neue organisatorische Ausrichtung auch, in dem der Bewilligungsbescheid durch die WiJu erstellt wird.

An dieser Stelle ist ein gegenseitiges Verständnis beider Bereiche wichtig. So sollten die pädagogischen Fachkräfte des ASD für die wirtschaftliche und rechtliche Betrachtung der WiJu sensibilisiert werden. Und auf der anderen Seite sollte der WiJu auch die pädagogische Sichtweise näher gebracht werden.

→ **Empfehlung**

Die WiJu der Stadt Warstein sollte früher in den Hilfeprozess eingebunden werden und an der kollegialen Beratung teilnehmen. Mit gegenseitigen Hospitationen des ASD und der WiJu könnten die Zusammenarbeit und das Verständnis für den jeweils anderen Bereich weiter gestärkt werden.

Im Laufe der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Warstein die Empfehlung bereits aufgegriffen und die WiJu nimmt wieder an den kollegialen Beratungen teil. Nach Angaben der Stadt Warstein kann mit diesem Schritt die Zuständigkeit vor Fallübernahme nunmehr frühzeitiger im Rahmen der Teamsitzungen unter Einbeziehung der fachlichen Expertise der WiJu geklärt werden.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ **Feststellung**

In der Stadt Warstein erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Die WiJu der Stadt Warstein prüft die Zuständigkeit in der Regel erst nach der kollegialen Beratung.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

Im Jugendamt der **Stadt Warstein** prüft bei einem Neufall der ASD im ersten Schritt die Zuständigkeit. Die Stadt Warstein nutzt hierbei die technischen Gegebenheiten des Fachverfahrens. Das Fachverfahren ermittelt, ob eine örtliche oder sachliche Zuständigkeit besteht. Dazu müssen die Fachkräfte voreingestellte Sachverhalte auswählen. Durch die verschiedenen Sachverhalte und Auswahlmöglichkeiten wird der zuständige Mitarbeitende durch die Zuständigkeitsprüfung geleitet. Laut eigenen Angaben der Stadt ist das Verfahren sehr zuverlässig. Die WiJu prüft dann in einem zweiten Schritt, nach der kollegialen Beratung, die Zuständigkeit.

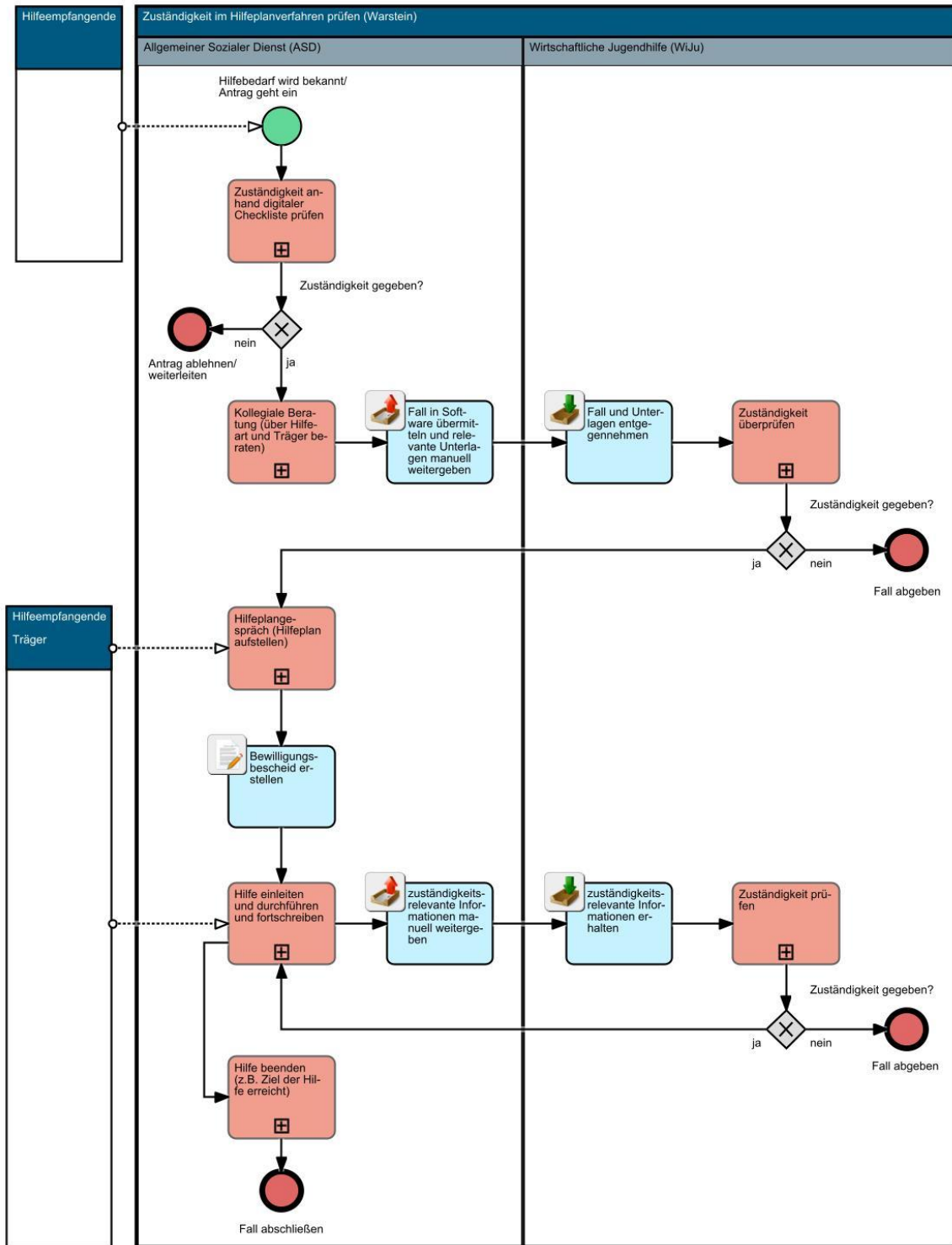
Wie bereits im Kapitel zuvor beschrieben, nimmt die WiJu nicht mehr an den kollegialen Beratungen teil. Die Unterlagen und Informationen für die abschließende Prüfung der Zuständigkeit nach der kollegialen Beratung erhält die WiJu bei einem Neufall in Papierform und zusätzlich zum Teil über die Fachanwendung.

Bei laufenden Fällen erhält die WiJu die Infos über zuständigkeitsrelevante Daten über das eingesetzte Fachverfahren. Wenn beispielsweise eine Adressänderung im ASD vorgenommen

wird, so erhält die WiJu eine Mitteilung im Fachverfahren. Die WiJu kann dann entsprechend prüfen, ob sich die Zuständigkeit verändert hat.

Nachfolgend ist der Prozess der Zuständigkeitsprüfung in den wesentlichen Schritten grafisch dargestellt.

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



Wie im Kapitel zuvor erläutert, sollte die WiJu aus Sicht der gpaNRW stärker in den Hilfeprozess eingebunden werden. In diesem Zuge wäre es sinnvoll, wenn die WiJu zur Vorbereitung

auf die kollegiale Beratung auch die Unterlagen zur Prüfung der Zuständigkeit vom ASD erhält. Die WiJu sollte die Zuständigkeit dann bereits vor der kollegialen Beratung prüfen.

Aus Sicht der gpaNRW sollte die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu zeitlich früher, vor der kollegialen Beratung erfolgen. Unter dem Aspekt, dass ein unzuständiges Handeln einen Vermögensschaden bedeuten kann und einige Hilfefälle bezogen auf die Zuständigkeit sehr komplex sind, sollte eine intensive rechtliche Prüfung erfolgen. Dabei sind auch die aktuellste Rechtsprechung sowie Kommentierungen zu berücksichtigen und hinzuzuziehen. Diese Prüfung ist aus Sicht der gpaNRW am besten durch die Verwaltungsfachkräfte der WiJu zu gewährleisten. Auch bei laufenden Fällen oder Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren sollte die WiJu die örtliche Zuständigkeit rechtzeitig überprüfen, bevor eine Hilfeplanfortschreibung oder Änderung erfolgt. Die WiJu sollte deshalb durch den ASD früher und intensiver beteiligt werden. Hierfür sollte auch festgelegt werden, welche zuständigkeitsrelevanten Faktoren der ASD der WiJu bei Änderungen mitteilen muss.

→ **Empfehlung**

Die WiJu der Stadt Warstein sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.

6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

- Kostenerstattungsansprüche werden in der WiJu der Stadt Warstein durch die Fachkräfte standardisiert bearbeitet. Zudem nimmt die WiJu eine regelmäßige Aktenprüfung vor. Das verhindert die Verjährung von Ansprüchen und vermeidet Vermögensschäden.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungen. Wichtig ist hierbei, dass Kostenerstattungen vollumfänglich bearbeitet werden und Verjährungen nicht eintreten. Die **Stadt Warstein** hat bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen verschriftlicht. In der Praxis sind die Arbeitsabläufe aber klar und werden einheitlich umgesetzt. Auch diese gelebten Verfahrensstandards sollten in das geplante Qualitätshandbuch einfließen. Nähere Ausführungen dazu finden sich im Kapitel 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe.

Über das eingesetzte Fachverfahren erfolgt die Erfassung der Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen inklusive Kosten und Rechtsgrundlage. Die Fachkräfte der WiJu pflegen zusätzlich die Kostenerstattungen in einer Excel-Tabelle ein, um die Abrechnungszeiträume sowie Wiedervorlagen besser im Blick zu behalten. Dort sind ebenfalls die entsprechenden Rechtsgrundlagen hinterlegt. Auf diese Tabelle haben alle Fachkräfte der WiJu Zugriff. Auch die Mitarbeitenden des ASD können die Liste einsehen.

Kostenerstattungsansprüche werden nach eigenen Angaben halbjährlich geprüft und geltend gemacht. Auch die Abrechnung der Kostenerstattungsansprüche erfolgt halbjährlich. Die WiJu erstellt eine Sollstellung nach Prüfung und Abrechnung. Die Stadtkasse überwacht den

Zahlungseingang. Bleibt die Zahlung aus, so kommt die Information von der Stadtkasse und die WiJu entscheidet über das weitere Vorgehen. Zusätzlich überprüft die WiJu einmal jährlich alle Hilfefälle bezogen auf die örtliche Zuständigkeit sowie vorhandene Kostenerstattungsansprüche und deren Geltendmachung.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

- Die Fallabgaben und Fallübernahmen werden in Warstein in der gelebten Praxis weitestgehend standardisiert bearbeitet.

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 Warstein** hat bislang keine eigenen Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlicht. Die Aufgabenzuständigkeiten sind aber klar und werden in der Praxis gelebt. Wie bereits im Kapitel 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe empfohlen, sollten auch die Arbeitsabläufe für die Fallabgaben und Fallübernahmen in dem Qualitätshandbuch einfließen. Die Stadt bearbeitet die Fallabgaben und Fallübernahmen nach der Arbeitshilfe „Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechsel“ des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe. Die Arbeitshilfe ist ein Ergebnis der Mitglieder der Arbeitskreise WiJu.

Alle Anträge auf Fallübernahme werden durch die WiJu im Hinblick auf Zuständigkeit und Vollständigkeit geprüft. Nach erfolgreicher Prüfung durch die WiJu erfolgt dann die pädagogische Fallübernahme in Abstimmung zwischen den fallführenden ASD-Kräften.

Bei Fallabgaben beantragt zunächst die Sachbearbeitung der WiJu bei den abgebenden Kommunen oder dem Sozialleistungsträger die Fallübernahme. Reagiert das übernehmende Jugendamt nicht, folgt eine Erinnerung per Anschreiben und oder eine persönliche Ansprache. Nach eigenen Angaben war die Festsetzung eines Strafdrittels bislang noch nicht notwendig.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ Feststellung

In der WiJu der Stadt Warstein gibt es prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen. Prozessunabhängige Kontrollen sind bislang nicht 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.

Im Jugendamt der **Stadt Warstein** finden prozessintegrierte Kontrollen durch die standardisierten Verfahrensabläufe statt. Auch über die Fachanwendung gibt es zum Teil prozessintegrierte Kontrollen in Form von technischen Plausibilitätsprüfungen und Wiedervorlagen.

Die geplante Beendigung des Hilfeplans, die Notwendigkeit der Fortschreibung des Hilfeplanes, das Erreichen der Altersgrenze und Auslaufen der Befristung werden durch Wiedervorlagen aus der Fachanwendung angezeigt. Auch die Teamleitung der WiJu kann die Wiedervorlagen einsehen. Zusätzlich dazu gibt es die bereits beschriebenen Warnhinweise in der Fachanwendung, die auf Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren hinweisen.

Die Jugendamtsleitung sowie die Verwaltungsleitung (Leitung WiJu) erhalten die vollständigen Fallakten bei komplexen Zuständigkeitsprüfungen sowie bei Fallabgaben. In diesem Zuge erfolgt auch eine Überprüfung im Hinblick auf die Einhaltung der Verfahrens- und Qualitätsstandards.

Eine regelmäßige stichprobenhafte prozessunabhängige Kontrolle ist in der WiJu der Stadt Warstein bislang nicht etabliert.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt der Stadt Warstein sollte regelmäßige, standardisierte prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen 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
Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII					
F1	Die Stadt Warstein hat vergleichsweise viele und kostenaufwendige Hilfefälle in Heimerziehung untergebracht.	179	E1	Die Stadt Warstein sollte die Aufwendungen und Hilfefälle für die Heimerziehungen mit einem engmaschigen Controlling noch stärker in den Blick nehmen und kritisch hinterfragen.	181
Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII					
F2	Die Stadt Warstein hat hohe Fallzahlen und Aufwendungen für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII. Ursächlich dafür sind die hohen Aufwendungen und die hohen Fallzahlen bei den Integrationshilfen.	181	E2	Die Stadt Warstein sollte durch ein engmaschiges Controlling einen Fokus auf die Aufwendungen und Fallzahlen der Eingliederungshilfe legen, um negative Entwicklungen frühzeitig aufzeigen und rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln zu können.	183
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F3	In der Stadt Warstein erfolgt die Erfassung der Kostenerstattungen bereits über die eingesetzte Fachanwendung. Die WiJu der Stadt Warstein kann die Erträge aus Kostenerstattungen fast allen einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen.	184	E3	Die WiJu der Stadt Warstein sollte alle Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen differenziert erfassen und diese regelmäßig auswerten.	186
Organisation, Personal und Digitalisierung					
F4	Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Warstein bislang nicht. Ferner verfügt Warstein noch nicht über ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.	187	E4.1	Die Stadt Warstein sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.	188
			E4.2	Die Stadt Warstein sollte ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.	189
F5	Im Jugendamt der Stadt Warstein gibt es noch keine vollständige E-Akte.	189	E5	Die Stadt Warstein sollte die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.	190

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Controlling					
F6	Die Stadt Warstein hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.	190	E6	Die Stadt Warstein sollte das Finanzcontrolling noch weiter ausbauen. Sie sollte Zielwerte für die erhobenen Kennzahlen bilden. Die Kennzahlen sollte die Stadt in regelmäßigen Abständen auswerten und im Berichtswesen darstellen. Dabei sollten auch Ansprüche der verschiedenen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.	191
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F7	Die Stadt Warstein hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht verbindlich in einem einheitlichen Qualitätshandbuch verschriftlicht.	191	E7	Die Stadt Warstein sollte wie geplant, auch für den Bereich der WiJu alle wichtigen Prozesse und Teilprozesse in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Dabei können neben textlichen Ausführungen auch Ablaufdiagramme verwendet werden. Die Prozessbeschreibungen sollten Abläufe, Zuständigkeiten, beteiligte Personen, Fristen und zu verwendende Vordrucke beinhalten.	191
F8	In der Stadt Warstein wird die WiJu erst spät in den Hilfeprozess eingebunden.	191	E8	Die WiJu der Stadt Warstein sollte früher in den Hilfeprozess eingebunden werden und an der kollegialen Beratung teilnehmen. Mit gegenseitigen Hospitationen des ASD und der WiJu könnten die Zusammenarbeit und das Verständnis für den jeweils anderen Bereich weiter gestärkt werden.	193
F9	In der Stadt Warstein erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Die WiJu der Stadt Warstein prüft die Zuständigkeit in der Regel erst nach der kollegialen Beratung.	193	E9	Die WiJu der Stadt Warstein sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.	196
F10	In der WiJu der Stadt Warstein gibt es prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen. Prozessunabhängige Kontrollen sind bislang nicht etabliert.	197	E10	Das Jugendamt der Stadt Warstein sollte regelmäßige, standardisierte prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen schriftlich dokumentieren.	198

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	24.520	24.325	25.219	25.052

	2021	2022	2023	2024
EW von 0 bis unter 21 Jahre	4.587	4.495	4.529	4.507
EW von 18 bis unter 21 Jahre	729	666	662	678

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	k.A.	k.A.	5	4
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	k.A.	k.A.	2	8
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	k.A.	k.A.	4	8
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	k.A.	k.A.	18	25
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	k.A.	k.A.	5	5
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	39	44
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	k.A.	k.A.	30	37
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	7	7
ambulante Hilfefälle gesamt	k.A.	k.A.	79	101
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	k.A.	k.A.	33	31
Heimerziehung § 34 SGB VIII	k.A.	k.A.	35	40
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	2	2
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	3	3
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	10	16

	2021	2022	2023	2024
stationäre Hilfefälle gesamt	k.A.	k.A.	84,00	92
Hilfefälle insgesamt	k.A.	k.A.	163	193
davon Hilfefälle für UMA*	k.A.	k.A.	10,00	13

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Entwicklung der Aufwendungen nach Hilfearten in Euro

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	k.A.	k.A.	61.182	52.306
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	k.A.	k.A.	71.565	182.037
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	k.A.	k.A.	45.323	64.227
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	k.A.	k.A.	180.671	264.367
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	k.A.	k.A.	240.895	276.058
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	810.472	1.068.431
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	k.A.	k.A.	773.646	992.355
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	k.A.	k.A.	87.390	71.814
ambulante Aufwendungen gesamt	k.A.	k.A.	1.497.496	1.979.240
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	k.A.	k.A.	744.547	807.893
Heimerziehung § 34 SGB VIII	k.A.	k.A.	3.111.201	3.591.578
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	272.248	359.132
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	404.727	214.674
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	k.A.	k.A.	616.815	1.059.103

	2021	2022	2023	2024
stationäre Aufwendungen gesamt	k.A.	k.A.	5.149.539	6.032.380
Aufwendungen insgesamt	k.A.	k.A.	6.647.035	8.011.619
davon Aufwendungen für UMA*	k.A.	k.A.	486.134	675.666

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Warstein	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	24	16	21	25	36	42	20

→ 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