

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Borken 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken	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	12
0.3.1 Kennzahlenvergleich	12
0.3.2 Erfüllungsgrad	13
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Borken	18
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	18
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	20
1. Finanzen	29
1.1 Managementübersicht	29
1.2 Aufbau des Teilberichtes	30
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	31
1.4 Haushaltssituation	31
1.4.1 Haushaltsstatus	32
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	34
1.4.3 Eigenkapital	36
1.4.4 Verbindlichkeiten	38
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	40
1.5 Haushaltssteuerung	41
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	41
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	42
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	46
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	52

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	55
2.1	Managementübersicht	55
2.2	Aufbau des Teilberichtes	55
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	56
2.4	Zahlungsabwicklung	56
2.4.1	Aufwendungen	57
2.4.2	Einzahlungen	58
2.4.3	Prozessbetrachtungen	64
2.5	Vollstreckung	68
2.5.1	Aufwendungen	69
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	69
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	74
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	76
3.	Gremienarbeit	78
3.1	Managementübersicht	78
3.2	Aufbau des Teilberichtes	78
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	79
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	80
3.5	Sitzungsmanagement	83
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	86
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	87
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	90
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	92
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	95
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	97
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	99
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	100
4.1	Managementübersicht	100
4.2	Aufbau des Teilberichtes	101
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	101
4.4	Orientierungsrahmen	102
4.4.1	Personal	103
4.4.2	Organisation	109
4.4.3	Informationstechnik	114
4.5	Personalressourcen	119
4.5.1	Personalquoten	120
4.5.2	Stellenbesetzung	123
4.5.3	Altersstruktur	124
4.5.4	Querschnittsaufgaben	125
4.6	Digitalisierungsniveau	127

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	131
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	134
5.	Kommunales Krisenmanagement	135
5.1	Managementübersicht	135
5.2	Aufbau des Teilberichtes	135
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	136
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	137
5.5	Prävention und Vorbereitung	138
5.5.1	Erkennen von Risiken	139
5.5.2	Vorplanung	140
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	141
5.6	Organisation	142
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	143
5.6.2	Stabsraum	144
5.6.3	Notstromversorgung	145
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	146
5.6.5	Dienstanweisung SAE	147
5.7	Schulung und Übung	148
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	149
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	149
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	150
5.8.1	Krisenkommunikation	151
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	152
5.9	Nachbereitung und Evaluation	153
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	154
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	156
6.	Hilfen zur Erziehung	158
6.1	Managementübersicht	158
6.2	Aufbau des Teilberichtes	159
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	159
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	161
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	161
6.4.2	Falldichte HzE	163
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	166
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	168
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	169
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	170
6.5.1	Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII	170
6.5.2	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	171
6.5.3	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	172

6.5.4	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	175
6.5.5	Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	177
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	179
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	179
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	181
6.6.3	Controlling	184
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	184
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	191
	Kontakt	194

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken 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 Borken hat sich im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2024 insgesamt positiv entwickelt. Obwohl die Stadt ihren Haushalt 2020 und 2023 nur fiktiv ausgleichen konnte, hat sie ihre gute Eigenkapitalausstattung durch die Überschüsse der anderen Jahre weiter gestärkt. Für 2025 zeichnet sich entgegen der Planung ein weiteres positives Ergebnis ab.

Ab 2026 weist die Haushaltsplanung jedoch durchgängig Defizite aus. Dies indiziert einen steigenden Konsolidierungsbedarf. Da die komfortable Ausgleichsrücklage weiterhin den fiktiven Haushaltsausgleich ermöglicht, unterliegt die Stadt Borken weiterhin keinen aufsichtsrechtlichen Beschränkungen. Ihre Gesamtverbindlichkeiten sind vergleichsweise gering und stark geprägt von erhaltenen Anzahlungen im Kernhaushalt, für die bei zweckentsprechender Verwendung keine Rückzahlungspflicht besteht.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Die Stadt Borken hat mit dem Leitbild „Borken 2030“ eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet und verknüpft ihre Nachhaltigkeitsziele schrittweise mit der Haushaltsplanung. Vor Investitionsentscheidungen führt die Stadt Borken Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Da diese dezentral von den jeweils zuständigen Organisationseinheiten erstellt werden, sollte sie hierfür Mindeststandards und Wertgrenzen festlegen. Positiv bewertet die gpaNRW, dass die Stadt Borken bereits eine Richtlinie für das Anlagemanagement beschlossen hat. Aufgrund des potenziell wachsenden Kreditportfolios sollte die Stadt auch für das Kreditmanagement einen Handlungsrahmen verschriftlichen.

In den Handlungsfeldern **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** ist die Stadt Borken sehr gut aufgestellt. In beiden Bereichen bearbeitet sie die Aufgaben effizient und durch einen geringen Personaleinsatz deutlich günstiger als die meisten Vergleichsstädte. In der Zahlungsabwicklung wirkt sich positiv aus, dass die Stadt Zahlungseingänge zu einem großen Teil automatisiert verarbeitet. Zudem bietet sie bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. In

der Vollstreckung kann sie die Vollstreckungsforderungen trotz des geringen Ressourceneinsatzes abarbeiten und erzielt dabei eine hohe Erfolgsquote.

Die **Gremienarbeit** ist in Borken bereits weitgehend digitalisiert und zeigt kaum Optimierungsbedarf. Die Gremienstruktur ist interkommunal unauffällig. Den Zuschnitt der Fachausschüsse hat die Stadt nach den letzten Kommunalwahlen jeweils angepasst. Die Aufwendungen für Gremienmitglieder liegen auf einem niedrigen Niveau. Die verhältnismäßig geringe Zahl der Sitzungstermine spricht für ein vorausschauendes Sitzungsmanagement. Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern erfüllt die Stadt Borken.

In den zusammenhängenden Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** hat sich die Stadt Borken strategisch bereits sehr gut aufgestellt. Dies ist insbesondere aufgrund der Altersstruktur des Personals und des Fachkräftemangels wichtig. Wie bei den meisten Kommunen werden in den kommenden Jahren überproportional viele Mitarbeitende die Verwaltung altersbedingt verlassen.

Um ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personalbestand aufrechtzuerhalten, hat die Stadt Borken diverse, zum Teil innovative Konzepte entwickelt. Neben Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Gesunderhaltung steht hierbei die Nutzung von fortschrittlichen Technologien und künstlicher Intelligenz (KI) im Vordergrund. Vor allem bei den letztgenannten Punkten nimmt die Stadt Borken eine Vorreiterrolle ein. Der IT-Service arbeitet bereits auf sehr guter Grundlage und bildet damit eine verlässliche Basis für das ebenfalls gute Digitalisierungsniveau.

Für ein **Kommunales Krisenmanagement** hat die Stadt Borken bereits wesentliche Grundlagen und zentrale Strukturen aufgebaut. Sie hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet und Vorkehrungen für die Notstromversorgung wichtiger Einrichtungen getroffen. Außerdem hat sie potenzielle Risiken identifiziert und erste Vorplanungen getroffen. Ihre Risikoanalyse sollte sie noch ausbauen und regelmäßig aktualisieren. Für alle Risiken sollte sie Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.

Viele Optimierungshinweise und Empfehlungen der gpaNRW zur Optimierung des Krisenmanagements hat die Stadt Borken bereits während der Prüfung aufgegriffen und umgesetzt. Dadurch hat sie die Voraussetzungen für eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung verbessert. Dies betrifft neben organisatorischen Aspekten auch Regelungen zu Schulungen und Übungen der SAE-Mitglieder sowie zur Evaluation von Einsätzen und Übungen. Positiv bewertet die gpaNRW zudem die klar geregelten Kommunikationsstrukturen sowie die Bevölkerungsinformationen zur Krisenvorsorge.

Im Handlungsfeld **Hilfe zur Erziehung** ist in Borken gegenüber der letzten Prüfung eine deutliche Weiterentwicklung zu erkennen. Die Stadt hat inzwischen ein systematisches Controlling etabliert. Sie nutzt die daraus gewonnenen Erkenntnisse aktiv für die fachliche und finanzielle Steuerung. Dadurch ist es ihr gelungen, die Fallzahlen seit 2021 stetig zu senken, insbesondere bei den ambulanten Hilfefällen. Dies wirkt sich positiv auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus, die nun interkommunal auf einem unterdurchschnittlichen Niveau liegen. Bei den stationären Hilfefällen profitiert die Stadt Borken von einem überdurchschnittlichen Anteil von Vollzeitpflegefällen. Gezielt analysieren sollte der Fachbereich Jugend und Familie die Heimerziehfälle, für die aufgrund häufig langer Verweildauern hohe Aufwendungen anfallen.

Angesichts des hohen Finanzvolumens der Hilfen zur Erziehung sind auch die Refinanzierungsmöglichkeiten ein bedeutender Faktor. Positiv zu bewerten sind bei der Stadt Borken daher die enge Kooperation zwischen den Sozialen Diensten und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sowie die verbindlichen Prozesse zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Ein modernes Fachverfahren mit spezifischen Modulen unterstützt den internen Informationsfluss. Schriftliche Verfahrensstandards tragen zu einer rechtssicheren Fallbearbeitung bei und helfen bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter. Zudem hat die Stadt prozessintegrierte als auch prozessunabhängige Kontrollen implementiert.

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 gpaNRW hat die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung am 08. Februar 2022 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt. Der Rat der Stadt Borken hat in seiner Sitzung am 23. Februar 2022 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wurden durch die zuständigen Fachbereiche geprüft und weitgehend umgesetzt. So hat die Stadt Borken z.B. im Jahr 2021 mit dem Aufbau eines ganzheitlichen Fördermittelmanagements begonnen. Der neu konzipierte Fachbereich 60 „Bau- und Fördermittelmanagement“ fungiert nun als zentrale Servicestelle, die bei der Recherche nach Fördermöglichkeiten unterstützt. Zudem hat die Stadt ein Fördermittelcontrolling eingerichtet, für das der Fachbereich 20 „Finanzen und Controlling“ zuständig ist. Im September 2022 trat die Dienstanweisung „Fördermittelmanagement“ in Kraft, die Zuständigkeiten, Prozessabläufe und Standards klar definiert.

Im Vergabewesen trägt die Einführung eines Vergabemanagementsystems ab dem 01. Januar 2020 dazu bei, dass die Abläufe vereinheitlicht und sämtliche Verfahrensschritte dokumentiert werden.

In der Bauaufsicht hat die Stadt Borken die eingesetzte Software gewechselt. Das neue Programm bietet die Möglichkeit zusätzlicher Kennzahlenauswertungen. Seit Dezember 2025 kann die Stadt Borken die Baugenehmigungsverfahren vollständig digital abwickeln. Die Abläufe werden dadurch beschleunigt und transparenter. Zudem hat die Bauordnung bereits sämtliche Altakten digitalisiert. Damit gehört die Stadt Borken zu den ersten Bauverwaltungen in NRW, die diesen Digitalisierungsstand erreicht haben.

Um die Steuerung und das Controlling im Bereich der Hilfen zur Erziehung zu verbessern, hatte die Stadt Borken bereits im Jahr 2019 ein externes Unternehmen mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung für den Fachbereich 51 beauftragt. Viele der von der gpaNRW bei der letzten Prüfung aufgezeigten Optimierungsmöglichkeiten konnte die Stadt unterstützt durch die Beratung realisieren. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde eine analytische Personalbemessung für die Sozialen Dienste und die Wirtschaftliche Jugendhilfe vorgenommen. Beide Bereiche wurden vollständig digitalisiert und dabei auch Prozesse und Verfahrensstandards festgelegt. Die Stadt hat ihr Fach- und Finanzcontrolling deutlich verbessert und konnte durch gute Steuerung auch ihre Fallzahlen reduzieren. Die aktuelle Prüfung bestätigt die positive Entwicklung in diesem Handlungsfeld.

Ein zentrales Controlling oder eine Berichterstattung zur Umsetzung der Empfehlungen hat die Stadt Borken 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

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.

danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

0.3.2 Erfüllungsggrad

Um bei steuerungsrelevanten Themen messen zu können, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt, ermittelt die gpaNRW Erfüllungsgrade. Dafür führen wir standardisierte Interviews und analysieren Unterlagen. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

Steuerungsrelevante Kennzahlen der von der gpaNRW betrachteten kommunalen Handlungsfelder stellen wir im gpa-Kennzahlenset dar. Die Übersicht enthält Kennzahlen aus Handlungsfeldern, die die gpaNRW in vorangegangenen Prüfungen betrachtet hat. Ergänzt wird das gpa-Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte erhoben haben.

Die Fortschreibung der örtlichen Kennzahlen sowie der interkommunalen Vergleichswerte ermöglicht den Städten eine aktuelle Standortbestimmung. Zusammen mit den aus früheren Prüfungen bekannten Analysen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen auf mögliche Konsolidierungsmöglichkeiten können die Städte diese für ihre interne Steuerung nutzen.

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Borken hat die gpaNRW von April 2025 bis April 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Borken 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 Borken die Jahre 2023 bis 2025. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Borken berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Dirk Hungermann
Finanzen	Markus van der Zee
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Markus van der Zee
Gremienarbeit	Martin Cyperski
Personal, Organisation und IT	Julia de Jong

Kommunales Krisenmanagement

Martin Cyperski

Hilfe zur Erziehung

Anja Mareczek

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

Am 15. April 2026 hat die gpaNRW die Bürgermeisterin der Stadt Borken, den Kämmerer, die Fachbereichsleitung Finanzen und Controlling sowie die Leitung der örtlichen Rechnungsprüfung über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 13. Mai 2026

Im Auftrag

Im Auftrag

gez.

gez.

Manfred Wiethoff

Dirk Hungermann

Abteilungsleitung

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Borken führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Festgeschriebene gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt noch nicht festgelegt. Es existieren jedoch bereits gute Ansätze und Prozesse in einzelnen Bereichen der Verwaltung.	E1.1	Die Stadt Borken sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten weitere Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.
		E1.2	Die Stadt Borken sollte eine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist. Hierdurch könnte sie den Verwaltungsaufwand verringern.
F2	Die Stadt Borken hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Borken sollte ihr Vorhaben umsetzen und grundlegende strategische sowie 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 Borken verfolgt ihre Forderungen bereits gut strukturiert und weist nur vereinzelt noch Optimierungspotenzial auf. Ihre Erfolgsquote durch Mahnungen liegt im Durchschnitt.	E1	Die Stadt Borken sollte erwägen, durch den vollständigen Verzicht auf Zahlungserinnerungen den Druck auf die Zahlungspflichtigen frühzeitig zu erhöhen.
F2	Die Stadt Borken bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	E2	Die Stadt Borken sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.

Feststellung		Empfehlung	
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Borken erfüllt die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Eine regelmäßige Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen findet nicht statt.	E1	Die Stadt Borken sollte mindestens einmal je Wahlperiode den finanziellen Bedarf für Fraktionen und Einzelratsmitglieder gemeinsam mit der Politik ermitteln.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Borken ist im Prozessmanagement bereits gut aufgestellt. Wir sehen kleinere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zielbeschreibung.	E1	Die Stadt Borken sollte ihre Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungseinheitlich definieren und damit eine klare und transparente Richtung für das zentrale Prozessmanagement vorgeben.
F2	Die Stadt Borken hat sich bei der Stellenbemessung solide aufgestellt. In Bezug auf die Festlegung von Zielvorgaben sowie Rahmenbedingungen zur Umsetzung erfolgter Stellenbemessungen hat sie noch Potenzial.	E2	Die Stadt Borken sollte die bereits gelebten Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Stellenbemessungen formalisieren. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie Ziele für die Personalbemessung festlegen.
F3	Der IT-Service der Stadt Borken arbeitet bereits auf sehr guter Grundlage. Wir haben nur kleinere Optimierungspotenziale im Projektmanagement vorgefunden.	E3	Die Stadt Borken sollte verwaltungseinheitlich Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden regeln. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie ihre bereits etablierten Methoden formalisieren, um eine gleichbleibende Bearbeitungsqualität zu sichern. Ggf. könnte die Vielzahl der eingesetzten Software-Module reduziert werden.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Borken hat verschiedene Risiken identifiziert. Eine umfassende strukturierte Risikoanalyse liegt jedoch bislang nicht vor.	E1	Die Stadt Borken sollte auf Grundlage vorhandener Erkenntnisse eine umfassende Risikoanalyse mit Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeiten erstellen und die Ergebnisse systematisch den politischen Gremien bereitstellen.
F2	Die Stadt Borken hat Strukturen und Vorplanungen für ihr Krisenmanagement geschaffen, diese jedoch noch nicht für alle identifizierten Risiken vollständig umgesetzt.	E2	Die Stadt sollte die bestehenden Strukturen nutzen, um systematisch für alle Risiken Handlungspläne zu entwickeln und zu dokumentieren.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Borken hat bereits organisatorische Regelungen zur Sicherstellung des Dienstbetriebs in außergewöhnlichen Ereignissen getroffen und zentrale Verwaltungsbereiche sowie grundlegende Anforderungen definiert. Eine darüberhinausgehende systematische und schriftlich dokumentierte Priorisierung der im Krisenfall aufrechtzuerhaltenden Leistungen liegt bislang jedoch nicht vor.	E3	Die Stadt Borken sollte Leistungen der Daseinsvorsorge strukturiert identifizieren, schriftlich festhalten und mit klar zugeordneten Funktionen und Ressourcen hinterlegen, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall verlässlich sicherzustellen.
F4	Die Stadt Borken hat ihre Kommunikationsstrukturen und Zuständigkeiten für den Krisenfall verbindlich geregelt. Weiter optimieren könnte sie sich durch szenarienbasierte Kommunikationschecklisten, die eine schnelle und standardisierte Umsetzung im Ereignisfall unterstützen.	E4	Die Stadt Borken sollte szenarienbasierte Kommunikationschecklisten zur strukturierten Unterstützung der Krisenkommunikation fertigen.
F5	Die Stadt Borken hat die Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen in ihrer Dienstanweisung verbindlich geregelt. Ein standardisiertes und in der Praxis etabliertes Verfahren zur systematischen Auswertung, Dokumentation und Ableitung von Maßnahmen befindet sich jedoch noch im Aufbau.	E5	Die Stadt Borken sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung einführen, das eine strukturierte Dokumentation und zentrale Auswertung sicherstellt.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Der Stadt Borken ist es anders als anderen Jugendämtern gelungen, die Fallzahlen für Heimerziehung nach § 34 SGB VIII zu begrenzen. Gleichwohl sind die Aufwendungen je Hilfefall stark gestiegen und liegen über dem Median der Vergleichsstädte.	E1	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Heimerziehungsfälle gezielt analysieren und regelmäßig prüfen, ob Rückführungs- oder Übergangsperspektiven bestehen. Durch den Ausbau von Verselbständigungs- und Anschlussmaßnahmen können überlange Hilfen reduziert werden.
F2	Bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII kommt das Instrument der Poollösungen in Borken bisher nur vereinzelt zum Einsatz.	E2	Angeichts der steigenden Aufwendungen sollte die Stadt Borken auch Poollösungen verstärkt in den Blick nehmen.
F3	Die Aufwendungen für junge Volljährige sind in Borken stark angestiegen. Ein Verselbständigungs- und Übergangskonzept gibt es im Fachbereich nicht.	E3	Die Stadt Borken sollte eine Übergangsbegleitung frühzeitig in die Hilfeplanung einbinden und durch ein Konzept und verbindliche Verfahrensstandards absichern.
F4	Zum Prüfungszeitpunkt verfügte die Stadt Borken noch nicht über die technischen oder prozessualen Möglichkeiten, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Diese fehlende Transparenz beeinträchtigte eine effektive Steuerung der Finanzströme.	E4	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Die Stadt Borken hat diese Empfehlung bereits während der Prüfung aufgegriffen.
F5	Der Fachbereich 51 hat in der Praxis gute Strukturen geschaffen, um eine zeitnahe Zuständigkeitsprüfung sicherzustellen. Die Zuständigkeitsprüfung erfolgt erst nach der kollegialen Beratung.	E5	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Zuständigkeitsprüfung idealerweise vor der kollegialen Beratung durchführen. Damit verhindert sie unnötigen Personaleinsatz.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Borken

Ziel der gpaNRW in dieser Prüfung ist unter anderem aufzuzeigen, wie weit sich die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dazu haben wir abgefragt, welche Nachhaltigkeitsinstrumente von der Stadt eingesetzt werden oder geplant sind.

Zudem haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im inter- und intrakommunalen Vergleich dargestellt.

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt⁵. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände, zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen. Die Nachhaltigkeitsinstrumente werden in den Städten in ihrer Art und Ausprägung unterschiedlich definiert und gelebt.

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie stellt den Ausgangspunkt und den Leitfaden für nachhaltiges Handeln dar. Sie dient dazu, wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu dokumentieren. Die Strategie wird dabei in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik sowie weiteren Beteiligten (Unternehmen, Bürgerschaft) entwickelt und von der Politik beschlossen. Inhaltlich werden strategische und operative Ziele, Maßnahmen sowie notwendige Ressourcen erarbeitet und Indikatoren bestimmt, um die Ziele messen zu können. Einen interkommunalen Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren stellen wir im Kapitel 0.6.2.1 und 0.6.2.2 dar.

Die **Stadt Borken** hat in den letzten Jahren systematisch eine kommunale Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und implementiert. Sie verfügt über eine klar definierte, breit angelegte und strukturell verankerte Strategie für nachhaltige Entwicklung. Borken verbindet strategische Zukunftsplanung, integrierte Klimapolitik, gezielte Bürgerbeteiligung und technologische Modernisierung.

Zentrales Element ist das Leitbild „Borken 2030“, das der Rat der Stadt Borken 2024 beschlossen hat. Es dient als strategischer Fahrplan für die Stadtentwicklung bis zum Jahr 2030 und wurde im Rahmen eines partizipativen Prozesses in enger Zusammenarbeit zwischen

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

Verwaltung und Politik erarbeitet. Das Leitbild „Borken 2030“ umfasst acht strategische Handlungsfelder:

- Starker Wirtschaftsstandort: Förderung der lokalen Wirtschaft und Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für Unternehmen.
- Digitale Stadt/Smart City: Ausbau digitaler Infrastrukturen und Förderung digitaler Kompetenzen in Verwaltung und Gesellschaft.
- Familienfreundliche Stadtgesellschaft: Unterstützung von Familien durch bedarfsgerechte Angebote in Bildung, Betreuung und Freizeit.
- Autarke Energieversorgung und Klimaresilienz: Förderung erneuerbarer Energien und Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel.
- Quartiersentwicklung Innenstadt/Ortsentwicklung: Stärkung der Stadt- und Ortsteilzentren durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen.
- Vielseitiges Freizeit- und Tourismusangebot: Ausbau attraktiver Freizeit- und Tourismusangebote zur Steigerung der Lebensqualität und Besucherzahlen.
- Mobiles Borken: Verbesserung der Mobilitätsangebote und Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel.
- Umfassende Bildungsangebote: Sicherstellung hochwertiger Bildungsangebote für alle Altersgruppen.

Die Stadt hat das Leitbild als dynamisches Konzept angelegt. Es dient als Orientierung für zukünftige Entscheidungen und Maßnahmen im Rahmen der Stadtentwicklung und soll regelmäßig überprüft und an neue Entwicklungen angepasst werden.

Ergänzt wird dieses Leitbild durch ein integriertes Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzept, das der Rat der Stadt Borken bereits 2019 verabschiedet hat. Es bildet die Grundlage für konkrete Maßnahmen zur Emissionsreduktion, Energieeffizienz und Klimafolgenanpassung. Die Umsetzung koordiniert die Stadt durch ein hierfür eingerichtetes Klimaschutzmanagement.

Zudem fördert die Stadt jährlich klimafreundliche Initiativen durch ein eigenes Förderprogramm und investiert gezielt in erneuerbare Energien - insbesondere durch den Ausbau von Photovoltaikanlagen auf öffentlichen Gebäuden. Für ihr Engagement wurde Borken im Jahr 2024 im Rahmen eines bundesweiten Wettbewerbs als „Klimaaktive Kommune“ ausgezeichnet. Die Stadt gilt damit als gutes Beispiel für eine integrierte, zukunftsorientierte und bürgernahe Nachhaltigkeitspolitik auf kommunaler Ebene.

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.

Einen Nachhaltigkeitscheck in dieser Form hat die **Stadt Borken** bislang noch nicht etabliert. In ihren Ausschuss- bzw. Ratsvorlagen nimmt die Stadt jedoch bereits eine standardisierte Klimafolgenabschätzung vor. Ein dreistufiges Verfahren gewichtet die Klimarelevanz des der jeweiligen Vorlage zugrunde liegenden Sachverhaltes. Dies soll bei der Entscheidungsfindung die Auswirkungen der jeweiligen Maßnahme auf das Klima verdeutlichen.

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 Borken** verfügt derzeit über keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht im klassischen Sinne. Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten erfasst sie jedoch umfassend in verschiedenen Konzepten und strategischen Dokumenten. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und Transparenz plant die Stadt, künftig einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Dieser soll die Aktivitäten und Fortschritte systematisch und gebündelt darstellen. Im Mittelpunkt soll dabei die Evaluation des Leitbilds „Borken 2030“ stehen.

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.

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>

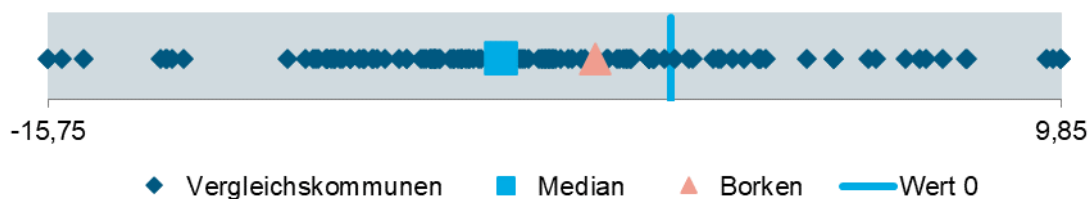
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick 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 Borken dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Die Bevölkerung der **Stadt Borken** ist in den letzten Jahren angewachsen. Gegenüber 2012 sind die Einwohnerzahlen zum Jahresende 2024 von 41.455 auf 43.035⁹ angestiegen. Die Bevölkerungsprognose zeigt für Borken allerdings einen negativen Trend. Demnach wird sich die Einwohnerzahl bis 2050 um 1,93 Prozent verringern.

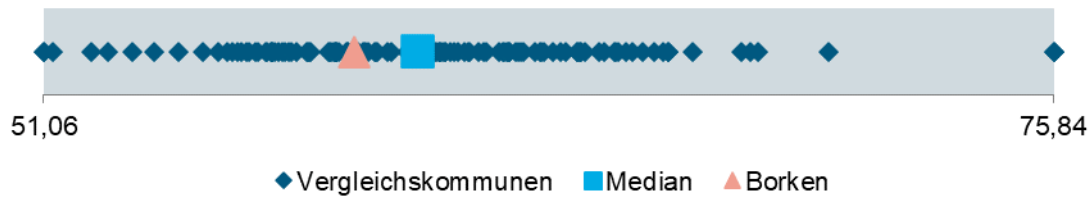
Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,30 Prozent. Für Borken ist daher von einem geringeren Rückgang auszugehen als bei den meisten Vergleichsstädten. Es gibt in diesem Vergleich allerdings auch Städte, die bis 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.

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

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

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



In **Borken** sind 58,67 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient lag 2012 bei 50,04 Prozent ist in den Folgejahren zunächst noch leicht gesunken. Ab 2015 hat sich der Wert aufgrund der demografischen Entwicklung stetig erhöht, insbesondere durch den steigenden Anteil älterer Menschen. Interkommunal positioniert sich die Stadt Borken unterhalb des Medians. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Borken demnach höher als in den meisten Vergleichsstädten.

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

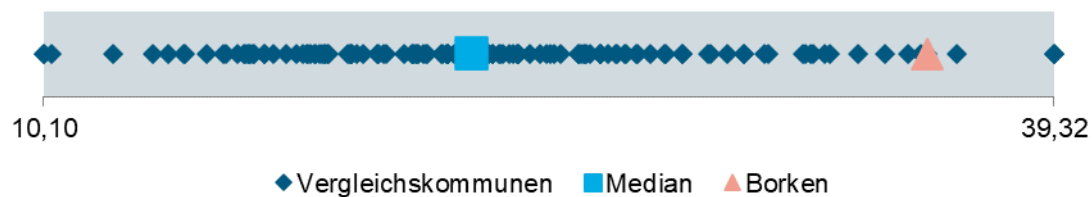
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in **Borken** 2024 bei 4,40 Prozent und damit niedriger als in den meisten Vergleichsstädten (Median: 5,88 Prozent). Seit 2018 schwankt der Borkener Wert zwischen 5,56 und 3,17 Prozent.

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

Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025

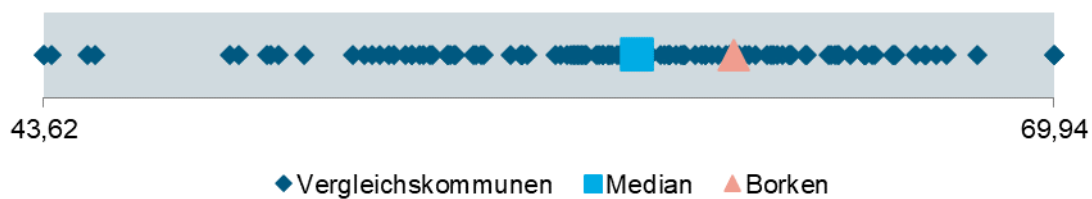


Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Borken** bei 35,66 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, ist in nur zwei Vergleichsstädten noch höher. Gegenüber 2012 ist die Quote für Borken deutlich angestiegen. 2012 lag sie noch bei 13,34 Prozent.

Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält der Teilbericht 7 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.

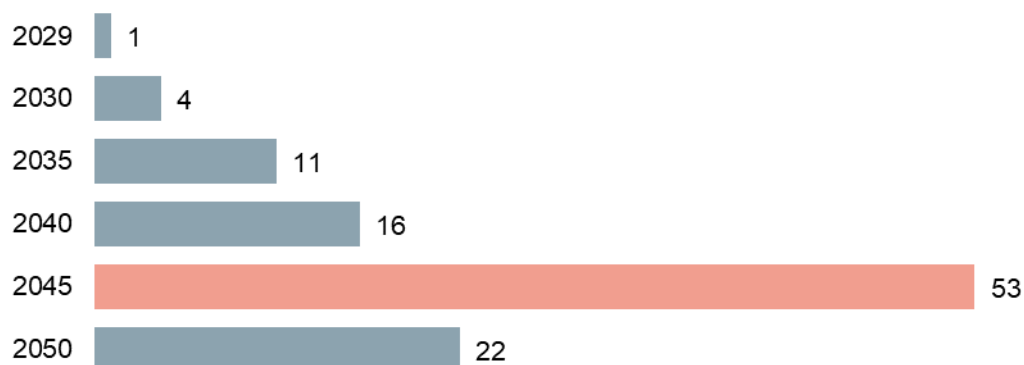
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in **Borken** bei 61,60 Prozent und damit auf einem interkommunal überdurchschnittlichen Niveau. Der Median liegt bei 59,08 Prozent.

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

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Wie der Großteil der mittleren kreisangehörigen Kommunen strebt die **Stadt Borken** die Treibhausgasneutralität bis 2045 an. Damit orientiert sich die Stadt an den von der Landesregierung festgelegten Klimaschutzzielen. Der Vergleich zeigt aber auch Städte, die diese Ziele deutlich früher erreichen wollen. 24 der Vergleichsstädte haben für sich noch kein Zieljahr definiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in **Borken** seit 2012 von 952 auf 1.782 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner angestiegen. Damit liegt Borken 2024 über dem bei 1.667 Euro je EW liegenden Median der mittleren kreisangehörigen Städte.

Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Borken 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 Borken

Themenbereich / Indikator	Borken 2012	Borken aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-1,93	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	50,04*	58,67	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	23,51*	20,80	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	4,75*	6,30	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	5,66	4,40	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	31,25	44,65	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	13,34*	35,66	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

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

¹² Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

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

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

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

Themenbereich / Indikator	Borken 2012	Borken aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	98,04*	99,17	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	61,60	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	85,12	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	68,76	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	662*	676	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	8,25	12,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	20,00*	18,44	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.	93,53	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelindensaldo je 100 EW**	1,38*	5,53	-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	Borken 2012	Borken aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	539*	673	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	5,22	-0,44	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	952*	1.782	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	6,10*	6,10	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	556*	768	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	53,51*	67,96	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	14.798	18.432	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	5,81*	6,95	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	Borken 2012	Borken aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im er- werbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	7,19	5,84	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	14,22*	15,41	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 Borken** 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 Borken hat in den in dieser Prüfung betrachteten Haushaltsjahren wechselhafte Ergebnisse erzielt. In den Jahren 2021, 2022 und 2024 erreicht sie Jahresüberschüsse, während sie in den Jahren 2020 und 2023 ihren Haushalt nur fiktiv ausgleichen konnte. Es ist der Stadt zwischen 2020 und 2024 jedoch gelungen, ihre Ausgleichsrücklage kumuliert um etwa 20 Mio. Euro zu stärken. Dies entspricht einer Erhöhung um rund 49 Prozent. Zudem verfügt Borken im gesamten Betrachtungszeitraum über eine hohe Liquidität. Die Stadt konnte ihre Haushaltssituation im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung insgesamt verbessern.

Im Haushaltsjahr 2025 plante Borken ursprünglich ein Defizit in Höhe von etwa 6,12 Mio. Euro. Vor allem aufgrund einer sehr guten Gewerbesteuerentwicklung geht die Stadt jedoch inzwischen davon aus, einen Jahresüberschuss in Höhe von über vier Mio. Euro erzielen zu können. Das Haushaltsjahr 2026 könnte gemäß der Plandaten der Stadt jedoch eine Trendwende einleiten. 2026 erwartet Borken ein Defizit in Höhe von 4,47 Mio. Euro. Auch den Zeitraum der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung von 2027 bis 2029 plant die Stadt durchgehend negativ. Sie erwartet zwischen 2026 und 2029 kumulierte Jahresfehlbeträge in Höhe von rund 23,33 Mio. Euro. Die verschlechterte Haushaltslage basiert vor allem auf Entwicklungen, die außerhalb des Einflussbereichs der Stadt liegen. Hierzu zählt insbesondere die allgemeine Kreislage.

Die Stadt Borken ist im Haushaltsjahr 2026 haushaltsrechtlich noch uneingeschränkt handlungsfähig. Durch die bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2029 durchgehend negative Haushaltsprognose besteht ein **steigender Handlungsbedarf** zur langfristigen Konsolidierung des städtischen Haushaltes.

Die **Eigenkapitalausstattung** der Stadt Borken ist Ende 2024 gut und profitiert von den Jahresüberschüssen der Jahre 2021, 2022 und 2024. Sofern jedoch die prognostizierten Jahresfehlbeträge eintreten, wird dies nicht nur das Eigenkapital der Stadt mindern, sondern auch die Ausgleichsrücklage bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2029 zu einem erheblichen Teil verzehren. Borken stünde dann die Pufferfunktion der Ausgleichsrücklage als Risikovorsorge nur noch in begrenztem Umfang zur Verfügung.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns Stadt Borken liegen im Jahr 2023 im interkommunalen Vergleich unter dem Durchschnitt. Mehr als 50 Prozent der Vergleichsstädte weisen 2023 bezogen auf die Einwohnerzahl höhere Konzernverbindlichkeiten auf. Die Verbindlichkeiten des Kernhaushalts sind in Borken im Betrachtungszeitraum von 2020 bis 2024 deutlich

angestiegen. Dieser Anstieg resultiert jedoch überwiegend aus einem starken Zuwachs bei den erhaltenen Anzahlungen, für die bei zweckentsprechender Verwendung keine Rückzahlungspflicht besteht. Bei der Aufnahme neuer Investitionskredite beschränkt sich die Stadt bislang auf Förderkredite mit attraktiven Konditionen. Ihre hohe Liquidität zum Bilanzstichtag 2024 verschafft ihr dabei entsprechenden finanziellen Spielraum.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Borken hat 2024 mit dem Leitbild „Borken 2030“ eine **Nachhaltigkeitsstrategie** verabschiedet. Ergänzt wird diese durch ein bereits 2019 beschlossenes Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzept. Einen vollständigen **Nachhaltigkeitshaushalt** hat die Stadt noch nicht aufgestellt, allerdings berücksichtigt sie bereits strategische Ziele und Kennzahlen in der Haushaltsplanung. Die Stadt arbeitet seit 2025 intensiv daran, alle Nachhaltigkeitsziele künftig systematisch im Haushalt abzubilden. Politische Vorlagen werden zudem regelmäßig auf Klima- und Nachhaltigkeitsaspekte hin geprüft. Dies ist in Borken ein wichtiger Baustein der politischen Entscheidungsfindung.

Die Stadt Borken führt regelmäßig **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** durch. Sie setzt vereinzelt umfassende Untersuchungen um, während vereinfachte Kostenvergleiche häufiger verwendet werden. Wirtschaftlichkeitsaspekte wie Nachhaltigkeit und Folgekosten berücksichtigt die Stadt in ihren Entscheidungsprozessen, insbesondere bei größeren Baumaßnahmen und Investitionen. Durch die Festlegung gesamtstädtischer Mindeststandards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung sollte die Stadt ihre Verfahren vereinheitlichen. Sie kann dabei auf erfolgreiche Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen. Mit der Festlegung von Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW könnte sie zudem den Arbeitsaufwand reduzieren.

Die Stadt Borken verfügt jederzeit über einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Sie berichtet hierüber regelmäßig im Rahmen des Haushaltsplanverfahrens und bei der Vorstellung des Jahresabschlusses gegenüber dem Rat. Aufgrund des potenziell wachsenden Kreditportfolios hat die Stadt darüber hinaus Ausführungen zu ihrem **Kreditmanagement** in ihr standardisiertes Berichtswesen integriert. Strategische Festlegungen für ihr Kreditmanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich getroffen. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu schaffen, sollte sie die in Borken praktizierte und etablierte Vorgehensweise beispielsweise in einer Dienstanweisung oder einer Richtlinie verschriftlichen. Für ihr **Anlagemanagement** hat die Stadt Borken einen solchen grundlegenden Handlungsrahmen bereits schriftlich festgelegt. Die Richtlinie für Kapitalanlagen hat der Stadtrat beschlossen. Borken sorgt damit für Transparenz und Verbindlichkeit für alle am Verfahren der Kapitalanlagen Beteiligten.

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 Borken**. 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 2020 bis 2023 und des aufgestellten Jahresabschlusses 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir die bekannt gemachten Haushaltspläne 2025 und 2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- ➔ Die Stadt Borken erreicht zwischen 2020 und 2024 stets zumindest einen fiktiven Haushaltsausgleich. Im Haushaltsjahr 2025 könnte die Stadt gemäß einer von ihr durchgeführten Ergebnisprognose entgegen ihrer ursprünglichen Haushaltsplanung einen Überschuss erzielen. Ab 2026 erwartet Borken bis 2029 jedoch ausschließlich Defizite.
- ➔ Obwohl die Stadt Borken gemäß ihren Plandaten ihre Ausgleichsrücklage bis 2029 deutlich verringern wird, ist ihr Haushalt 2026 fiktiv ausgeglichen und damit lediglich anzeigepflichtig.

Haushaltsstatus* Stadt Borken 2020 bis 2026

Haushaltsstatus	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt		x	x		x		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt	x			x		x	x

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am Haushaltsplan.

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit die Stadt aktuell und in den kommenden Jahren negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

Jahresergebnisse und Rücklagen Stadt Borken 2024 bis 2029*

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro**	1.939	-6.123	-4.469	-5.486	-6.297	-7.082
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	60.854	54.731	50.262	44.776	38.479	31.397
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	214.827	214.827	212.418	212.418	212.418	212.418
Verrechnung gegen die allgemeine Rücklage gem. § 6 Abs. 2 NKF-CUIG20 in Tausend Euro***	0	0	2.409***	0	0	0
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	1.939	-6.123	-4.469	-5.486	-6.297	-7.082
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	2,22	1,66	2,09	2,45	2,82

* 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

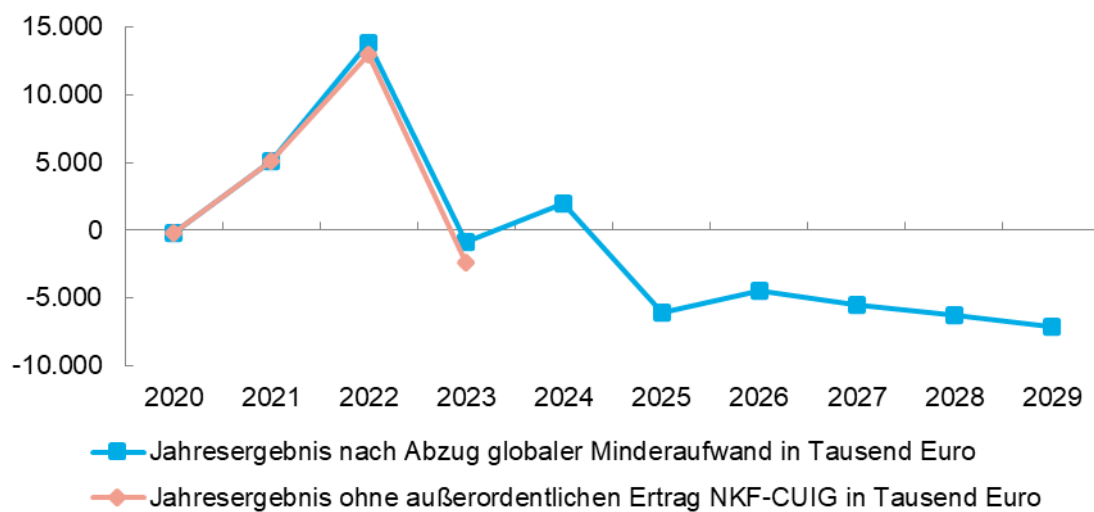
*** Der Rat der Stadt Borken hat am 17. Dezember 2025 den Beschluss gefasst, für die Aufstellung der Haushaltssatzung 2026 vom gemäß § 6 Abs. 2 NKF-CUIG einmalig auszuübenden Recht Gebrauch zu machen, die Bilanzierungshilfe in voller Höhe erfolgsneutral gegen das Eigenkapital auszubuchen.

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

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Borken realisiert in den Jahren 2021, 2022 und 2024 positive Jahresergebnisse. Den höchsten Überschuss erzielt sie im Jahr 2022 mit 13,79 Mio. Euro. In den Jahren 2020 und 2023 erreicht Borken dagegen lediglich einen fiktiven Haushaltsausgleich. Das höchste Defizit verzeichnet die Stadt 2023 mit 0,84 Mio. Euro.
- Für das Haushaltsjahr 2025 erwartet die Stadt Borken entgegen ihrer ursprünglichen Haushaltsplanung einen Überschuss von über vier Mio. Euro. Ab 2026 plant Borken bis 2029 jedoch ausschließlich Fehlbeträge in kumulierter Höhe von 23,33 Mio. Euro.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Stadt Borken in Tausend Euro 2020 bis 2029*

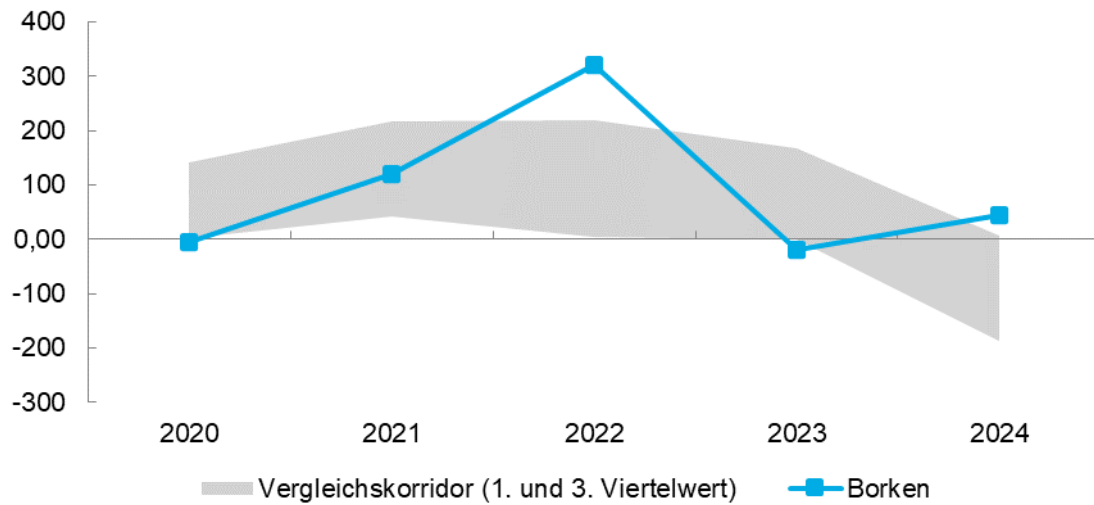


* bis 2024: IST, ab 2025: PLAN; die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die **Stadt Borken** wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2020 bis 2024

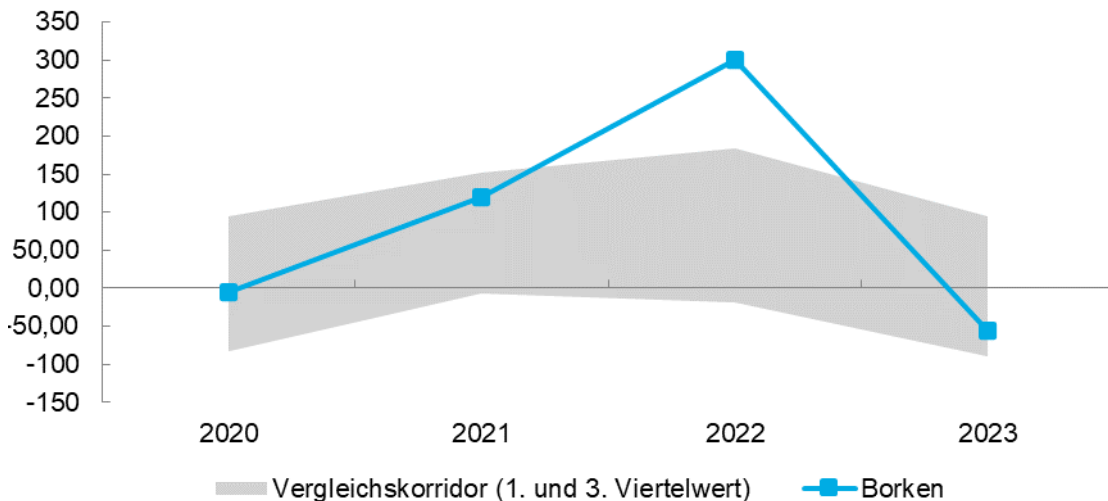


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2020 bis 2024



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

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

Hebesätze Stadt Borken in von Hundert 2024

Steuerart	Borken	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	299	320	291	303	259
Grundsteuer B	530	621	531	608	501
Gewerbsteuer	416	436	431	455	416

* arithmetisches Mittel

Zum 01. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Im Falle der Grundsteuer B hat sich die Stadt Borken 2025 dazu entschieden, differenzierte Hebesätze für Wohngrundstücke und Nichtwohngrundstücke einzuführen. Sie orientiert sich dabei an den vom Land NRW empfohlenen aufkommensneutralen Hebesätzen in Höhe von 592 Hebesatzpunkten für Wohngrundstücke und 860 Hebesatzpunkten für Nichtwohngrundstücke. Den Hebesatz für die Grundsteuer A hat die Stadt auf 402 Hebesatzpunkte erhöht. Für die Gewerbsteuer belässt sie den Hebesatz unverändert bei 416 Hebesatzpunkten.

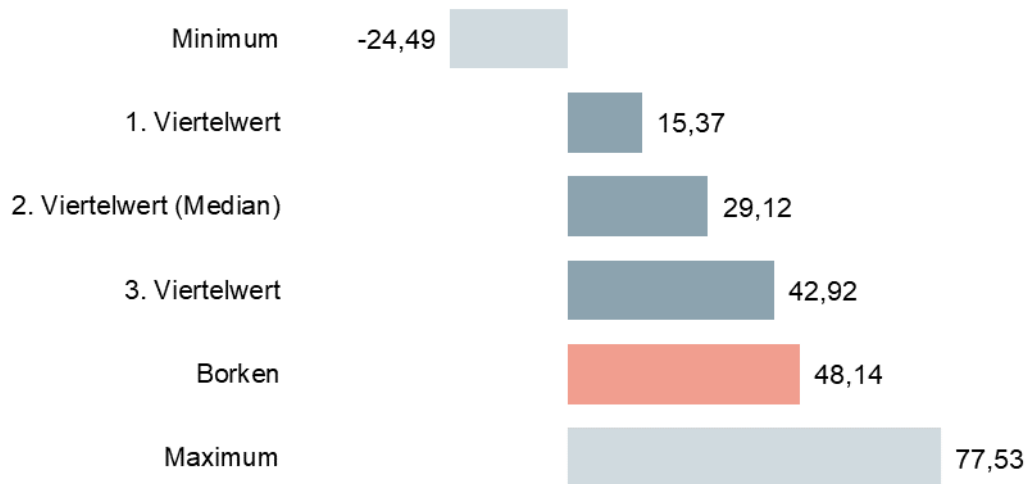
Für das Jahr 2026 hat der Rat der Stadt Borken weitere Anpassungen der Realsteuerhebesätze beschlossen. Hintergrund ist u. a., dass das Verwaltungsgericht Gelsenkirchen im Jahr 2025 in vier kreisfreien Städten die Differenzierung von Hebesätzen für Wohngrundstücke und Nichtwohngrundstücke für unzulässig erklärt hat. Daher hat die Stadt Borken 2026 einen einheitlichen Hebesatz für die Grundsteuer B in Höhe von 660 Hebesatzpunkten festgelegt. Den Hebesatz der Grundsteuer A belässt sie bei 402 Hebesatzpunkten. Den Hebesatz für die Gewerbsteuer erhöht Borken dem fiktiven Hebesatz des Landes folgend auf 421 Hebesatzpunkte.

1.4.3 Eigenkapital

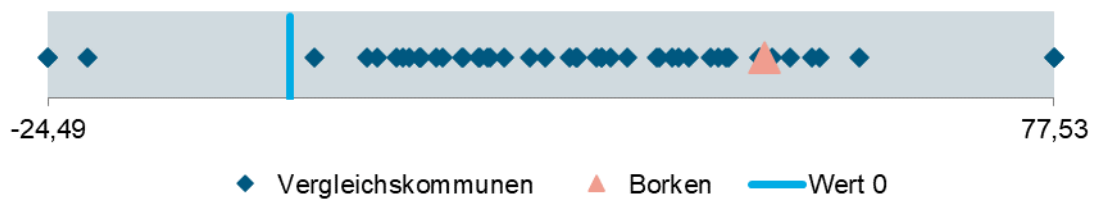
- Die Stadt Borken verfügt 2024 über eine sehr hohe Eigenkapitalquote 1. Auch ihre Ausgleichsrücklage ist einwohnerbezogen zu diesem Zeitpunkt höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte.
- Gemäß ihren Plandaten wird die Stadt Borken ihre Ausgleichsrücklage bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums im Jahr 2029 zu einem erheblichen Teil in Anspruch nehmen müssen. Sie verfügt über Eigenkapital in ausreichender Höhe, um die Bilanzierungshilfe 2026 in voller Höhe erfolgsneutral zu verrechnen.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



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



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Borken	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	47,92	-27,02	12,17	28,15	41,56	77,50	48
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	71,37	-5,40	41,78	50,23	66,80	89,47	48
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	71,25	-7,54	40,02	48,02	66,51	89,45	48
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.420	0,00	148	431	1.084	7.619	47

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Borken sind vergleichsweise gering. Mehr als die Hälfte der Vergleichsstädte verfügen 2023 einwohnerbezogen über einen höheren Wert. Die Konzernverbindlichkeiten sind in Borken zudem stark geprägt von erhaltenen Anzahlungen, für die bei zweckentsprechender Verwendung keine Rückzahlungspflicht besteht.
- Die Haushaltsplandaten der Stadt Borken deuten darauf hin, dass die Kreditverbindlichkeiten in den kommenden Jahren durch die Aufnahme weiterer Investitionskredite steigen werden. Die Konzernverbindlichkeiten könnten bei zweckentsprechender Verwendung der erhaltenen Anzahlungen dagegen insgesamt abnehmen.

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

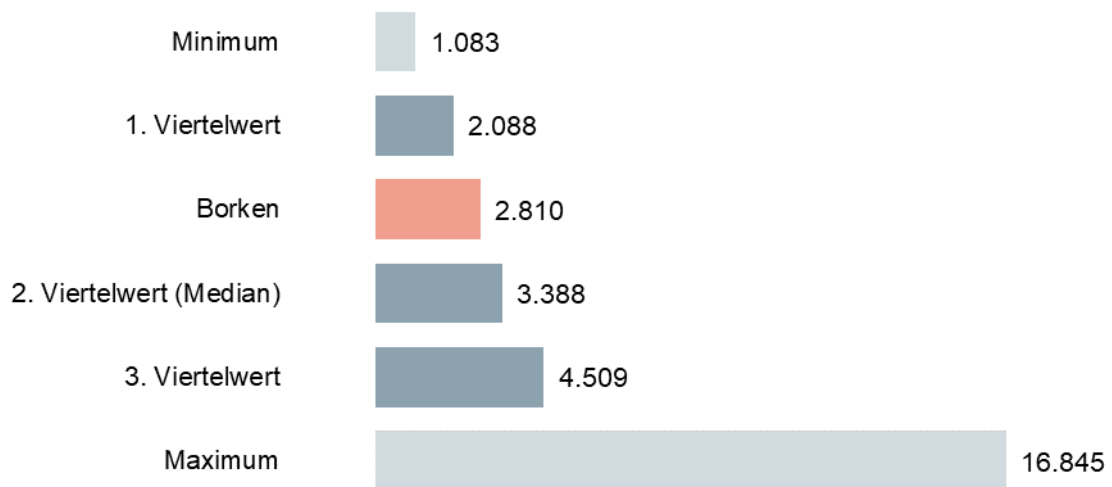
Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfswise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

In der Stadt Borken fließen die Verbindlichkeiten der Stadtwerke Borken/Westf. GmbH mit in die Berechnungen ein. Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der **Tabelle 6 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Borken betragen zum 31. Dezember 2023 120,07 Mio. Euro. Einen sehr hohen Anteil hieran haben die zu diesem Zeitpunkt im Kernhaushalt bilanzierten erhaltenen Anzahlungen in Höhe von 52,81 Mio. Euro. Dies entspricht 43,98 Prozent der gesamten Konzernverbindlichkeiten. Unter die erhaltenen Anzahlungen fallen u. a. Fördermittel, die die Stadt bereits erhalten, aber noch nicht für die vorgesehenen Zwecke verwendet hat. Bei zweckentsprechender Verwendung ergibt sich keine Rückzahlungspflicht. Zudem führt die zukünftige Inanspruchnahme zu erheblichen Verbesserungen in den Ergebnissen kommender Haushaltsjahre.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023*



In den interkommunalen Vergleich sind 58 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



* 2023 betragen die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Borken 2.810 Euro je Einwohner. Ohne Berücksichtigung der erhaltenen Anzahlungen lägen diese bei nur 1.574 Euro je Einwohner.

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

Salden der Finanzplanung Stadt Borken in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-3.795	-3.643	-2.451	-2.326	-1.965
Saldo aus Investitionstätigkeit	-24.893	-22.151	-23.731	-21.455	-8.293
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-28.689	-25.794	-26.182	-23.782	-10.258
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	14.510	9.680	11.760	11.015	4.400
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-14.179	-16.114	-14.422	-12.767	-5.858

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

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

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- 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 Borken** anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

Die Städte befinden sich in einer frühen Phase der Implementierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung. Prozesse zur Nachhaltigkeitssteuerung müssen noch etabliert werden und sich bewähren. Entsprechend treffen wir in dieser Prüfung keine Feststellungen und geben keine Empfehlungen zum Thema Nachhaltigkeitshaushalt. Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen.

Die Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Stadt, in der spezifische Ziele festgelegt werden. Detaillierte Informationen zur Strategie und den Zielen sind im Vorbericht zu finden.

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- ➔ Die Stadt Borken hat mit dem Leitbild „Borken 2030“ eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Sie verknüpft schrittweise ihre Nachhaltigkeitsziele mit der Haushaltsplanung. Einen umfassenden Nachhaltigkeitshaushalt hat die Stadt noch nicht etabliert. Mit der Abbildung einiger Ziele und Kennzahlen sowie Nachhaltigkeitsmaßnahmen hat sie jedoch bereits eine gute Grundlage für eine systematische Integration von Nachhaltigkeit in den kommunalen Haushalt geschaffen.

Der Rat der **Stadt Borken** hat im Jahr 2024 eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Grundlage dieser strategischen Ausrichtung ist das Leitbild „Borken 2030“, das zentrale Ziele für eine nachhaltige Stadtentwicklung formuliert. Ergänzt wird dieses Leitbild durch ein integriertes Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzept, das der Rat bereits 2019 beschlossen hat.

Nähere Ausführungen zu den Nachhaltigkeitsprojekten der Stadt Borken finden sich im Vorbericht im Kapitel 0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Stadt Borken hat bereits einige ihrer selbst gesetzten Nachhaltigkeitsziele aus ihrer Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Haushalt verknüpft. Beispielsweise hat sie in den letzten Jahren in Photovoltaikanlagen investiert. Den überwiegenden Teil hierfür hat die Stadt aus Fördermitteln finanziert. Weitere im Haushalt abgebildete nachhaltige Projekte sind u. a. das 1.000-Bäume-Programm, Maßnahmen zur Klimafolgenanpassung am Bahnhof, das Aufstellen von Fahrradboxen sowie verschiedene Projekte aus dem integrierten Klimaschutz- und Klimaanpassungskonzept der Stadt.

Auch wenn ein klassisch definierter Nachhaltigkeitshaushalt im engeren Sinne derzeit noch nicht vollständig etabliert ist, verfolgt die Stadt das Ziel, Nachhaltigkeit systematisch in der Haushaltsplanung zu verankern. Schon jetzt bildet die Haushaltsplanung allgemeine strategische Ziele und Kennzahlen ab, die eine Grundlage für eine nachhaltigkeitsorientierte Steuerung bieten. Diese Kennzahlen ermöglichen eine Bewertung der Zielerreichung und fließen in politische Entscheidungsprozesse ein.

Darüber hinaus enthält der Haushalt fachbezogene Ziele und Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen wie Soziales und Mobilität, die in direktem Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung stehen. Zur Erreichung dieser Ziele berücksichtigt die Stadt die notwendigen finanziellen Ressourcen in der Haushaltsplanung. Grundlage dafür sind Prioritätenlisten, die konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele benennen. Lang- und mittelfristige Nachhaltigkeitsziele, die noch nicht Bestandteil der aktuellen Finanzplanung sind, werden in enger Abstimmung zwischen den fachlich zuständigen Organisationseinheiten und der Kämmerei kommuniziert, um eine vorausschauende Ressourcenplanung zu ermöglichen.

Obwohl die Stadt Borken derzeit noch nicht alle im Rahmen ihres Leitbildes „Borken 2030“ entwickelten Nachhaltigkeitsziele in ihrem Haushalt abgebildet hat, soll diese Verknüpfung schrittweise in den kommenden Haushaltsjahren erfolgen. Ab dem Haushaltsjahr 2025 integriert die Stadt die Ziele ihres Leitbildes sukzessive in die Haushaltsplanung. Die Stadt plant, künftig regelmäßig über den Stand der Zielerreichung sowie über erforderliche und abgestimmte Anpassungen und Korrekturen zu berichten.

Nachhaltigkeit ist bereits ein grundlegendes Prinzip des städtischen Handelns und der politischen Entscheidungsfindung in Borken. In ihren Ausschuss- und Ratsvorlagen führt die Stadt standardisierte Klimafolgenabschätzungen durch. Bei sämtlichen Investitionsentscheidungen werden zudem alternative Energien, Energieeinsparpotenziale und weitere nachhaltigkeitsbezogene Aspekte geprüft und - bei entsprechender Wirtschaftlichkeit - umgesetzt. Im Bereich der Treibhausgasneutralität des eigenen Gebäudebestands arbeitet die Stadt kontinuierlich daran, den damit verbundenen Finanzmittelbedarf zu konkretisieren und verbindlich im Haushalt abzubilden.

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. 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 Borken führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Festgeschriebene gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt noch nicht festgelegt. Es existieren jedoch bereits gute Ansätze und Prozesse in einzelnen Bereichen der Verwaltung.

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 Borken** führt regelmäßig Untersuchungen durch, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Investitions- und Beschaffungsentscheidungen zu gewährleisten. Umfassende Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nimmt die Stadt jedoch nur in Einzelfällen vor, während sie vereinfachte Kostenvergleiche zwischen verschiedenen Alternativen häufiger anwendet.

Zentrale Vorgaben oder einheitliche Standards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, etwa in Form von Dienstanweisungen oder Richtlinien, hat die Stadt Borken bisher nicht schriftlich fixiert. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen finden in den dezentralen Organisationseinheiten statt

und erfolgen nicht systematisch, sondern anlassbezogen. Die Stadt verfolgt bereits verschiedene gute Ansätze:

- Für Kostenvergleiche verwendet Borken Methoden wie Kosten-Nutzen-Analysen und Amortisationsrechnungen. Größere Baumaßnahmen werden durch das Bauinvestitionscontrolling begleitet. Ziel dieses Controllings ist es, eine wirtschaftliche Nutzung der städtischen Ressourcen sicherzustellen. Bauprojekte sollen so im vorgesehenen Kostenrahmen, innerhalb der festgelegten Zeitpläne und unter Einhaltung der Qualitätsanforderungen abgeschlossen werden.
- Bei Investitionsentscheidungen prüft die Stadt regelmäßig mehrere Alternativen, wie beispielsweise die Wahl zwischen Sanierung oder Neubau. So hat Borken auf den Neubau einer weiteren Gesamtschule verzichtet und stattdessen eine Erweiterung bestehender Schulgebäude vorgenommen. Diese Entscheidung führte, gemäß den Angaben der Stadt, zu erheblichen Einsparungen.
- Bei Fahrzeuganschaffungen erfolgt eine Abwägung zwischen klassischen und elektrisch betriebenen Fahrzeugen. Die Stadt prüft dabei jeweils, ob ein Kauf oder Leasing wirtschaftlicher ist und vergleicht die Antriebsarten anhand von Anschaffungs- und Betriebskosten.
- Wirtschaftlichkeitsüberlegungen finden auch im Bereich der Wärmeversorgung statt. Die Stadt vergleicht unterschiedliche Versorgungsoptionen wie Gas, Pelletheizungen oder Wärmebezug. In die Bewertung fließen Investitions- und Betriebskosten, Umweltaspekte, Nachhaltigkeit sowie technische Machbarkeit ein.
- Bei der Planung größerer Bauvorhaben, wie z. B. dem Bau der Feuer- und Rettungswache, werden bereits im Planungsprozess die Kosten geprüft und hinterfragt. Hierdurch kommt es bereits vor Baubeschluss zu Einsparungen aufgrund von Wirtschaftlichkeits- und Kostenvergleichen.
- Die Stadt berücksichtigt in ihrer Bewertung qualitative Kriterien, Erfahrungswerte sowie Nachhaltigkeitsaspekte. Zudem wurde ein Schema zur Berücksichtigung von Folgekosten, wie Unterhaltung, Abschreibung und Verzinsung, entwickelt. Dieses Schema findet in der Regel Anwendung bei größeren Baumaßnahmen ab 500.000 Euro.

Die Stadt benennt die Einbeziehung von Fördermitteln als einen zentralen Bestandteil ihrer Investitionsplanung und berücksichtigt bestehende Fördermöglichkeiten systematisch bei der Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen. Der Anteil der Zuwendungen für Investitionsmaßnahmen an den Auszahlungen für Baumaßnahmen ist gemäß Aussage der Stadt Borken in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

Ergebnisse von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen legen die zuständigen Organisationseinheiten dezentral ab. Eine standardisierte Dokumentation erfolgt nicht. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen stellt die Stadt in Sitzungsvorlagen dar, wenn ihre Ergebnisse eine wesentliche Grundlage für Entscheidungen bilden. Sie sind somit ein zentraler Bestandteil der Entscheidungsfindung in verschiedenen Bereichen. Eine systematische Einbindung der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in Beschlussvorlagen oder eine regelmäßige Darstellung von Folgekosten findet derzeit nicht statt. Laut Angaben der Stadt ist das Rechnungsprüfungsamt in alle politischen

Entscheidungsprozesse eingebunden und prüft wirtschaftliche Fragestellungen in eigener Verantwortung.

Vorgaben zur regelmäßigen Überprüfung von Verträgen sowie eine zentrale Vertragsdatenbank existieren derzeit nicht. Die Prüfung bestehender Verträge auf Wirtschaftlichkeit obliegt den jeweils zuständigen Organisationseinheiten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten weitere Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.

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

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

Die Stadt Borken legt in ihrer Haushaltssatzung jährlich eine Wertgrenze in Höhe von 100.000 Euro für die Einzelveranschlagung von Investitionsmaßnahmen fest. Eine Wertgrenze, ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW durchzuführen sind, hat der Rat der Stadt dagegen bisher noch nicht explizit beschlossen.

Ohne Beschluss einer solchen Wertgrenze muss die Stadt vor jeder Investitionsmaßnahme einen Wirtschaftlichkeitsvergleich durchführen. Dies beinhaltet mindestens den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten. Legt der Rat hingegen eine Wertgrenze fest, genügt bei Maßnahmen unterhalb dieser Grenze eine Kostenberechnung.

Um den Verwaltungsaufwand gering zu halten, empfiehlt es sich, dass das Vertretungsorgan eine solche Wertgrenze beschließt. Der Gesetzgeber hat keine konkreten Anforderungen an die Ausgestaltung der Kostenberechnung formuliert. Die Stadt kann daher selbst entscheiden, in welchem Umfang sie die Kosten ermittelt. Auch wenn keine gesetzliche Verpflichtung besteht, ist es ratsam, bei Maßnahmen unterhalb der Wertgrenze zusätzlich die Folgekosten zu berücksichtigen. Zu diesen zählen insbesondere Aufwendungen für den Kapitalsdienst, Abschreibungen sowie laufende Kosten für Betrieb, Wartung, Unterhaltung und gegebenenfalls für die Nutzung des Vermögensgegenstandes.

Der Rat kann auch differenzierte Wertgrenzen u. a. für Baumaßnahmen oder die Anschaffung beweglicher Vermögensgegenstände durch einfachen Beschluss in der Hauptsatzung oder in der Haushaltssatzung festsetzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte eine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist. Hierdurch könnte sie den Verwaltungsaufwand verringern.

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 Borken**. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Borken getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Borken 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 Borken hat 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 Borken** organisatorisch dem Fachbereich 20 „Finanzen und Controlling“ zugeordnet. Borken verfolgt nach eigener Aussage ein sicherheitsorientiertes und auf Wirtschaftlichkeit fokussiertes Kreditmanagement. Da die Stadt über eine gute Liquidität verfügt, ist sie in Bezug auf den Aufnahmezeitpunkt von Krediten ungebunden. Dies verschafft Borken die Möglichkeit, verfügbare Zinssätze, Tilgungszuschüsse oder Förderungen ins Zentrum ihrer Entscheidungsfindung zu stellen.

Strategische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten hat Borken bisher nicht in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich formuliert. Ursächlich hierfür ist gemäß Aussage der Stadt der geringe Umfang ihres Kreditportfolios in den vergangenen Jahren (vgl. Kapitel 1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen). Da sie in den nächsten Haushaltsjahren Kreditaufnahmen in größerem Umfang plant, möchte die Stadt Borken für ihr Kreditmanagement in nächster Zeit grundlegende Festlegungen schriftlich fixieren.

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 Borken sollte ihr Vorhaben umsetzen und grundlegende strategische sowie organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.

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

- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Borken 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 Borken gehören.
- Die Stadt Borken 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 Borken 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.

Die Stadt Borken wendet die beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis weitestgehend bereits an. Sie kann daneben 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

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Borken hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Ihr standardisiertes Berichtswesen enthält grundlegende Informationen zum Kreditmanagement.

Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden Entscheidungstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.

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

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

Kreditportfolio Stadt Borken zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	10.036
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	2.248
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	0
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*	2
Anzahl der Kreditgeber	2

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

Zum 31. Dezember 2023 hat die **Stadt Borken** lediglich fünf Kredite aufgenommen. Zwei dieser Kredite stammen aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“, für die das Land die Zins- und Tilgungsleistungen übernimmt. Der deutlich überwiegende Teil der zu diesem Zeitpunkt bilanzierten Kreditverbindlichkeiten stammt aus diesem Programm. Die übrigen Kredite hat die Stadt zu attraktiven Zinssätzen zwischen 0,00 Prozent und 0,05 Prozent aufgenommen. Zudem profitiert sie teilweise von Tilgungsnachlässen. Im Jahr 2024 hat die Stadt vier weitere geförderte Kredite zu günstigen Konditionen aufgenommen. Ihr Kreditportfolio enthält keine potenziell risikobehafteten Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite oder risikobehaftete Derivate. Keiner der aufgenommenen Kredite ist endfällig.

Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios abhängig. Zuletzt hat das Kreditportfolio der Stadt Borken leicht an Umfang zugenommen. Im Hinblick auf die sich möglicherweise deutlich verschlechternde Haushaltslage könnte sich dieser Trend fortsetzen.

Im zweiten Halbjahr 2025 hat die Stadt Borken damit begonnen, Ausführungen zum Kreditmanagement in ihr standardisiertes Berichtswesen zu integrieren. Zur Datenaufbereitung nutzt sie die bereits von ihr eingesetzte Softwarelösung für die Darlehensverwaltung. Die Berichterstattung gegenüber dem Stadtrat beinhaltet Informationen zum aktuellen Stand der Investitionskreditverbindlichkeiten sowie zur strategischen Finanzplanung für das laufende Jahr. Im Fokus steht dabei die Finanzierung von geplanten Bauprojekten durch Förderkredite. Die Stadt nimmt zudem Bezug auf den im Haushaltsplan festgelegten Ansatz für die Aufnahme von Investitionskrediten.

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 die Gewichtung dieser Ziele sind 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 Borken hat eine Richtlinie erlassen und darin einen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement festgelegt. Die Richtlinie für Kapitalanlagen hat der Rat Stadt Borken beschlossen.

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 Borken** verfügt im Prüfungszeitraum durchgehend über eine hohe Liquidität. Sie legt regelmäßig Mittel, die nicht zur Sicherung der Zahlungsabwicklung benötigt werden, längerfristig an. Hierfür hat sie in Form einer Richtlinie für Kapitalanlagen einen schriftlich fixierten verbindlichen Handlungsrahmen geschaffen. Hierin definiert die Stadt neben dem Geltungsbereich und den rechtlichen Rahmenbedingungen ihre stadtspezifischen Anlageziele, Anlagegrundsätze und Anlageformen. Zudem enthält die Richtlinie sachgerechte Kontroll- und Überwachungsregelungen. Der Rat der Stadt Borken hat die Richtlinie im Dezember 2020 beschlossen. Dies sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit für alle am Verfahren der Kapitalanlagen Beteiligten.

Anlageportfolio Stadt Borken zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	55.929
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	12.526
davon Anteile am Versorgungsfonds	10.076
Ausleihungen	9.289

Liquide Mittel, die nicht zur Sicherung der Liquidität und oder Zahlungsabwicklung benötigt werden, sollen gemäß der Richtlinie für Kapitalanlagen der Stadt Borken als Kapitalanlage eine angemessene Rendite erzielen und gleichzeitig gegen Verluste gesichert sein. Die Stadt möchte ihr Geldvermögen somit nicht nur nominal, sondern auch real in seiner Substanz erhalten und begegnet damit aktiv den Gefahren einer tendenziell steigenden Inflation.

Bei der Auswahl der Anlageformen und bei der Anlagedauer berücksichtigt die Stadt Borken die Verpflichtung zur Sicherstellung der Liquidität. Liquide Mittel, die kurz- oder mittelfristig nicht zur

Sicherung der Liquidität benötigt werden, legt sie so bei Kreditinstituten an, dass die rechtzeitige Verfügbarkeit ausreichender liquider Mittel zur Zahlungsabwicklung zu keinem Zeitpunkt gefährdet ist.

Mit langfristigen Kapitalanlagen verfolgt die Stadt Borken das Ziel, rechtzeitig für bereits eingegangene Verpflichtungen, die erst künftig liquiditätswirksam werden, eine Finanzvorsorge zu treffen. Damit soll auch eine Verstetigung der Haushaltsbelastungen im Zeitablauf erreicht und ein Beitrag zur Generationengerechtigkeit geleistet werden. Einen Schwerpunkt bildet dabei der Kapitalstock zur Erfüllung zukünftiger Verpflichtungen aus der Beamtenversorgung. Hierfür nutzt die Stadt Borken einen zweckgebundenen Versorgungsfonds einer kommunalen Versorgungskasse als langfristige Kapitalanlage.

Sicherheitsaspekte haben für die Stadt Borken bei Anlageentscheidungen oberste Priorität. Für alle Kapitalanlagen gilt, dass mögliche Risiken bekannt, begrenzt und beherrschbar sein müssen. Die Stadt hat in ihrer Richtlinie festgelegt, dass Einlagen bei Kreditinstituten nur zulässig sind, soweit diese durch einen Einlagensicherungsfonds vollständig gesichert sind. Ferner ist bei der Anlageentscheidung auf eine ausreichende Streuung hinsichtlich der Auswahl der Kreditinstitute und der Laufzeit der Termingeldanlagen zu achten. Ausnahmsweise kann eine Bündelung aber erfolgen, wenn dieses unter Renditegesichtspunkten geboten, mit der Termingeldanlage aber kein zusätzliches Risiko verbunden ist.

In der Anlagerichtlinie regelt Borken auch die Zuständigkeiten in der Stadtverwaltung. Für die Anlage von Finanzmitteln ist der Kämmerer verantwortlich. Er kann Dritte mit der Anlage von Finanzmitteln und mit der Bewertung der Chancen und Risiken von Anlageformen beauftragen, sofern sichergestellt ist, dass beauftragte Dritte die kommunalrechtlichen Vorschriften für Finanzanlagen und Vorgaben aus ihrer Richtlinie für Kapitalanlagen einhalten. Zur Wahrung des Vier-Augen-Prinzips ist der Verantwortliche oder dessen Stellvertretung für die Finanzbuchhaltung dabei zu beteiligen. Daneben obliegt dem Kämmerer die Vorbereitung von Anlageentscheidungen, die dem Rat vorbehalten sind. Termingeldanlagen für kurz- und mittelfristig benötigte liquide Mittel werden vom Kämmerer eigenverantwortlich vorgenommen. Hierdurch behält die Stadt den nötigen Handlungsspielraum, um kurzfristig auf die Entwicklungen des volatilen Finanzmarktes reagieren zu können.

Die Anlagerichtlinie beinhaltet auch Regelungen für ein Risikocontrolling. Das Erreichen der Anlageziele, die Einhaltung der vorgegebenen Anlageformen sowie die Risikosituation der Kapitalanlagen werden von der Leitung der Finanzbuchhaltung regelmäßig überwacht. Die Überprüfung umfasst die Vermögensaufstellung, die Wertentwicklung und eine Einschätzung der künftigen Risiken der Kapitalanlagen. Die Kontrollen und Überprüfungen sind vierteljährlich zu dokumentieren.

Die Stadt Borken berichtet im Rahmen ihres standardisierten Berichtswesens zweimal jährlich ausführlich über aktuell bestehende Anlagen. Der Bericht schlüsselt zweckgebundene Kapitalanlagen (z. B. Versorgungsfonds) und wesentliche Kapitalanlagen ohne Zweckbindung separat auf. Die Informationen des Anlagemanagements werden durch die umfangreiche Berichterstattung für die Entscheidungstragenden in Politik und Verwaltung sowie für die interessierte Öffentlichkeit in standardisierter und nachvollziehbarer Form verfügbar gemacht.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Borken führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch. Festgeschriebene gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt noch nicht festgelegt. Es existieren jedoch bereits gute Ansätze und Prozesse in einzelnen Bereichen der Verwaltung.	43	E1.1	Die Stadt Borken sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanzweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten weitere Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.	45
			E1.2	Die Stadt Borken sollte eine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist. Hierdurch könnte sie den Verwaltungsaufwand verringern.	46
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Borken hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	46	E2	Die Stadt Borken sollte ihr Vorhaben umsetzen und grundlegende strategische sowie organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.	47

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Stadt Borken in Tausend Euro 2020 bis 2029

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis	-188	5.102	13.795	-837	1.939	-6.123	-4.469	-5.486	-6.297	-7.082
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	-188	5.102	12.915	-2.366	1.939	-6.123	-4.469	-5.486	-6.297	-7.082

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW* in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-4,41	-1.675	1,98	42,25	141	962	75
2021	120	-202	42,66	112	216	1.133	75
2022	321	-959	4,80	124	220	2.106	73
2023	-19,58	-799	-1,35	101	168	904	72
2024	45,26	-1.894	-187	-99,25	6,60	298	49

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

Jahr	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-4,41	-1.675	-83,34	4,45	94,98	962	74
2021	120	-268	-6,48	63,50	153	1.108	75
2022	301	-1.014	-17,92	70,26	184	1.225	73
2023	-55,36	-799	-90,18	-6,77	94,12	904	71

Tabelle 5: Eigenkapital Stadt Borken in Tausend Euro 2020 bis 2024

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	259.186	264.273	278.043	277.228	279.161
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	259.186	264.273	278.043	277.228	279.161
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	880	1.529	0

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	259.186	264.273	277.163	274.819	279.161
Sonderposten für Zuwendungen	77.562	80.913	78.653	82.847	85.637
Sonderposten für Beiträge	54.795	53.626	52.200	50.678	49.065
Eigenkapital 2	391.542	398.812	408.897	410.754	413.862
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	391.542	398.812	408.017	408.345	413.862
Bilanzsumme	514.957	526.783	551.765	564.102	579.900

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Stadt Borken in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	64.137
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1.030
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	16.892
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	300
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	74.156
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0
Verbindlichkeiten Konzern Stadt Borken	120.071

* Beteiligung: Stadtwerke Borken/Westf. GmbH

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Borken** 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 Borken ist in der Zahlungsabwicklung bereits gut aufgestellt und zeigt nur vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Durch den geringen Personaleinsatz liegen die Aufwendungen je Einzahlung in Borken deutlich unter dem Durchschnitt. Hierzu trägt bei, dass die Stadt Zahlungseingänge zu einem großen Teil automatisiert verarbeitet.

Vorteilhaft wirkt sich zudem aus, dass Borken die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen liegt auf einem durchschnittlichen Niveau. Um die Zahlungsabwicklung zu entlasten, ergreift die Stadt laufend Maßnahmen, um die Anzahl noch weiter zu verringern.

Ihr Forderungsmanagement hat die Stadt Borken bereits gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt die Stadt eine durchschnittliche Erfolgsquote. Im Bereich des E-Payment bietet Borken bereits ein breites Spektrum elektronischer Serviceleistungen an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte - wie vorgesehen - weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben flankiert werden.

Vollstreckung

Die Stadt Borken verzeichnet jährlich vergleichsweise viele neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle. Sie kann diese jeweils vollständig abarbeiten. So verbleibt der Bestand stichtagsbezogen auf einem relativ niedrigen Niveau. Je abgewickelter Vollstreckungsforderung fallen geringe Aufwendungen an. Borken erzielt zudem eine hohe Erfolgsquote bei den eigenen Vollstreckungsforderungen.

Vermögensauskünfte nimmt die Stadt Borken teilweise bereits eigenständig ab und nutzt ihre rechtlichen Möglichkeiten somit gezielt. Auch Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlasst sie aktiv, um Zahlungsdruck zu erhöhen und Transparenz zu schaffen.

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.

2.4 Zahlungsabwicklung

- In der Zahlungsabwicklung der Stadt Borken liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal auf einem sehr niedrigen Niveau. Der Automatisierungsgrad ist weit fortgeschritten und die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen liegt im Durchschnitt.

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

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.

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.

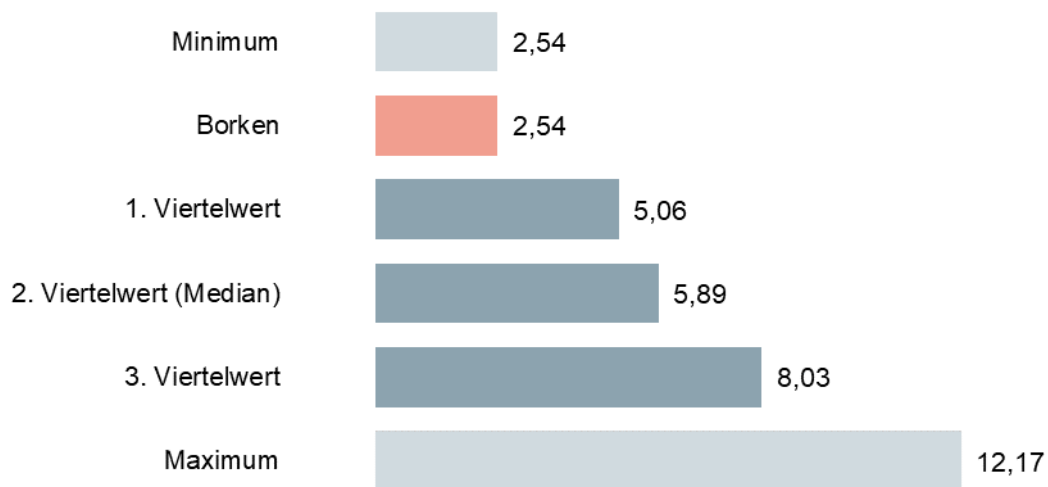
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Borken** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,39 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,03 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 110.078 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 2,54 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Borken damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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



Die Stadt Borken konnte die Aufwendungen je Einzahlung mit gezielten Maßnahmen nachhaltig verringern und bildet 2024 den Minimalwert unter den Vergleichsstädten. Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Kapitel näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein.

Wir erfassen alle Einzahlungen auf den Geschäftskonten, die eine Stadt zu verwalten hat. Dies umfasst auch die Einzahlungen auf den Geschäftskonten für Dritte im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen sowie für die Abwicklung fremder Finanzmittel. Eine Einzahlung kann mehrere Forderungen betreffen. Auch bei den Lastschriften wird nur der Zahlungseingang des Gesamtpakets als eine Einzahlung berücksichtigt.

Nicht berücksichtigt werden Geschäftskonten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten.

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Stadt Borken 2020 bis 2024

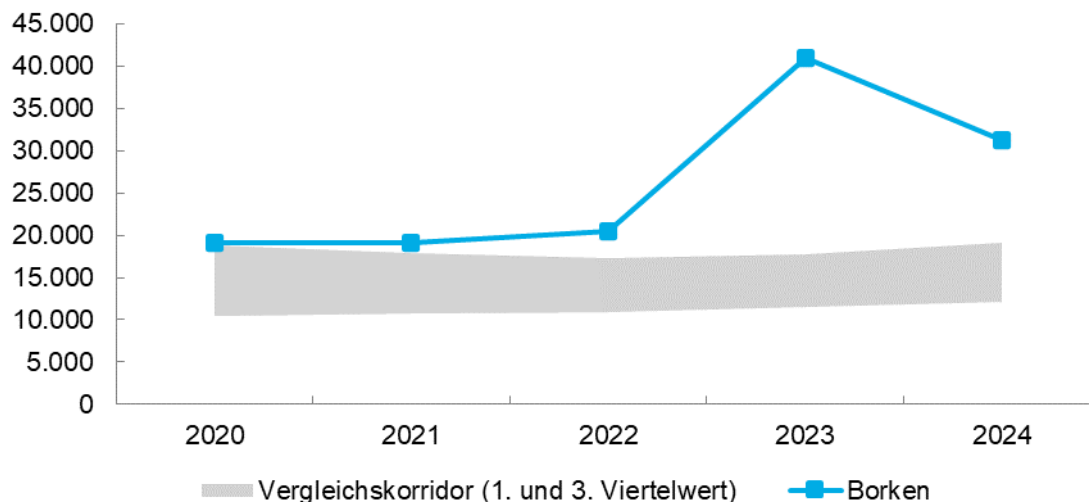
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	41.511	41.458	42.315	43.499	43.378
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	7.827	8.689	7.288	7.168	6.564
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	70.643	70.179	74.743	75.078	75.387

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

Die gestiegene Zahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten der **Stadt Borken** zwischen 2020 und 2024 ist im Wesentlichen auf Zuwächse bei den Elternbeiträgen für den Offenen Ganzttag, Kindertagesbetreuung und Mittagsverpflegung infolge wachsender Kinderzahlen zurückzuführen. Ab 2023 kamen zusätzliche Zahlungen im Zusammenhang mit der Unterbringung ukrainischer Geflüchteter hinzu.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung unabhängig von der einzelnen Aufgabe und stellt sie der Zahl der Einzahlungen gegenüber.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der **Stadt Borken** werden 2024 sehr viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Die Stadt erreicht hierbei den höchsten Wert unter den Vergleichsstädten. Ursache ist eine Reduzierung des Personaleinsatzes in der Zahlungsabwicklung in den vergangenen Jahren. Dieser sank zu Beginn des Jahres 2023 zunächst aufgrund temporärer Ausfallzeiten deutlich. In der zweiten Jahreshälfte 2023 erreicht die Stadt die aktuelle Sollstärke. Der Personaleinsatz liegt 2024 dauerhaft etwa 0,8 Vollzeit-Stellen unter dem Wert von 2021. Unter den Vergleichsstädten benötigt die Stadt Borken einwohnerbezogen die geringsten Personalressourcen.

Borken begründet die Reduzierung des Personaleinsatzes mit dem deutlich gestiegenen Automatisierungsgrad bei der Bearbeitung von Zahlungseingängen. Ein hoher Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen vermeidet manuelle Arbeiten und ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die benötigten personellen Ressourcen.

Die Stadt Borken nutzt bereits seit 2013 für die Bearbeitung von Zahlungseingängen ein Verfahren zur automatisierten Verarbeitung elektronischer Kontoauszüge. Die jeweils aktuellen Umsatzdateien werden täglich aus dem verwendeten Bankprogramm in das kommunale Finanzverfahren importiert. Dort erfolgt eine automatisierte Auswertung der Buchungstexte.

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Freigabe. Dies trifft gemäß einer Schätzung der Stadt auf etwa 50 bis 60 Prozent der eingehenden Zahlungen zu. Um den Wert weiter auszubauen, legt die Stadt laufend Muster für verschiedene Eingangszahlungen an.

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

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

Weitere Möglichkeiten, die Bearbeitung von Zahlungseingängen zu optimieren und hierdurch den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich aus einer

- Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriftmandate,
- Reduzierung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen sowie

- Optimierung der Prozesse im Forderungsmanagement.

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

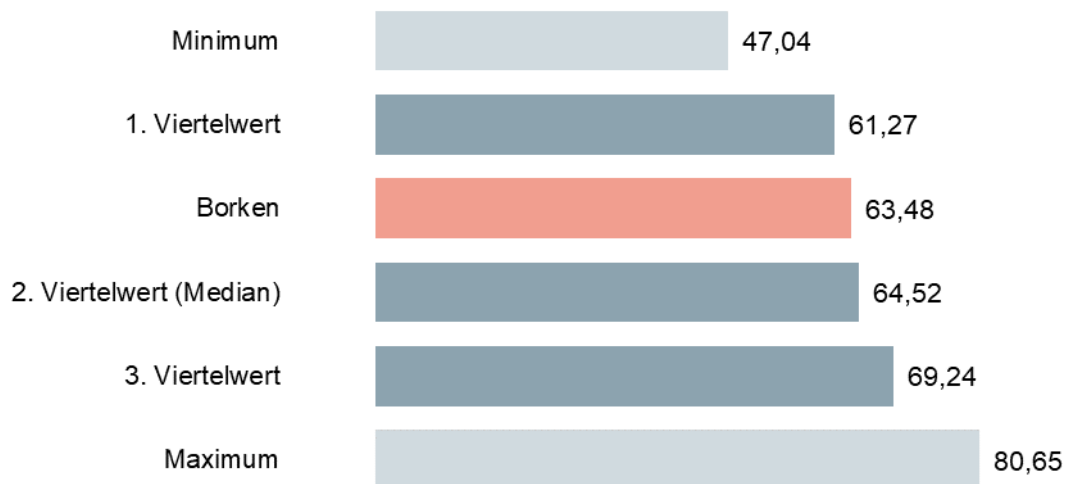
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Borken 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 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Borken** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt im gesamten Betrachtungszeitraum zwischen

2020 und 2024 bei rund 63 Prozent und damit interkommunal in etwa im Durchschnitt. Als Optionskommune erbringt die Stadt Borken Leistungen nach dem SGB II eigenverantwortlich. Für die für sie aus dieser Funktion heraus entstehenden Forderungen werden gewöhnlich keine SEPA-Lastschriftmandate erteilt. Möglicherweise verfügt Borken daher anteilig über weniger SEPA-Lastschriftmandate, als Vergleichsstädte die nicht als Optionskommune fungieren.

Um den Anteil der SEPA-Lastschriftmandate kontinuierlich zu steigern und dadurch Verwaltungsaufwand sowie Zahlungsausfälle weiter zu minimieren, ergreift die Stadt Borken gezielte Maßnahmen. Seit einiger Zeit ist beispielsweise die Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats vollständig online und benutzerfreundlich über die städtische Homepage möglich. Diese digitale Möglichkeit bewirkt die Stadt proaktiv.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Die Stadt Borken weist eine vergleichsweise geringe Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen auf. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Stadt gezielt Maßnahmen ergriffen hat, um fehlende Sollstellungen weitgehend zu vermeiden.

Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweils zuständige Organisationseinheit erfolgen. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

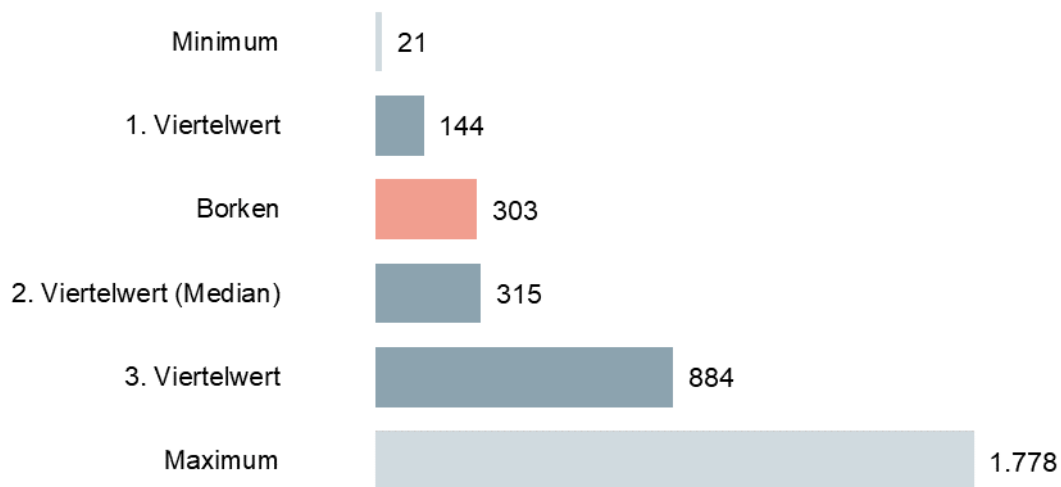
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Stadt Borken 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	698	731	786	1.065	1.315
Neue ungeklärte Auszahlungen	246	213	204	220	357
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	16	14	14	22	56
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	2	3	1	28	55

Die **Stadt Borken** kann ungeklärte Ein- und Auszahlungen zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) nicht vollständig bearbeiten. Ungeklärte Einzahlungen entstehen insbesondere dann, wenn Zahlungen eingehen, bevor die zugehörigen Anweisungen erstellt wurden, oder wenn Überweisungen ohne eindeutigen Verwendungszweck erfolgen. Ungeklärte Auszahlungen ergeben sich häufig daraus, dass Lastschriften unmittelbar bei Rechnungsstellung eingezogen werden und keine ausreichende Zeit für eine rechtzeitige Anweisung verbleibt.

In den Jahren 2023 und 2024 stiegen die Fallzahlen ungeklärter Ein- und Auszahlungen stichtagsbezogen deutlich an. Ursächlich hierfür war vor allem eine personelle Übergangs- und Einarbeitungsphase. Darüber hinaus erschwerte die zunehmende Digitalisierung der Verwaltungsprozesse die Zuordnung, da Zahlungen teils vor Ausstellung der zugehörigen Bescheide eingingen. Nach Aussage der Stadt tragen zudem unzureichende Angaben im Verwendungszweck dazu bei, dass eine automatisierte Zuordnung erschwert wird.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 28 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 Borken weist im interkommunalen Vergleich trotz steigender Tendenz im Jahresverlauf durchschnittlich viele ungeklärte Zahlungsein- und -ausgänge auf. Angesichts der zuletzt gestiegenen Fallzahlen verfolgt sie das Ziel, die Werte künftig wieder zu verbessern. Die Stadt legt großen Wert darauf, fehlende Sollstellungen möglichst zu vermeiden. Hierfür wurden verschiedene Maßnahmen angestoßen. Dazu zählen die gezielte Schulung und Begleitung neuer Mitarbeitender in der Stadtkasse, die Sensibilisierungen der Fachbereiche zur frühzeitigen Erstellung von Anweisungen sowie die Einbeziehung der Fachbereichsleitungen. Ergänzend

werden Einführungs-Schulungen für neue Mitarbeitende angeboten und unterstützende Informationen über das städtische Intranet bereitgestellt.

Nach Aussage der Stadt Borken, deutet eine im Jahr 2025 erstellte Hochrechnung darauf hin, dass sich die Zahl der ungeklärten Einzahlungen wieder rückläufig entwickelt.

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 Borken verfolgt ihre Forderungen bereits gut strukturiert und weist nur vereinzelt noch Optimierungspotenzial auf. Ihre Erfolgsquote durch Mahnungen liegt im Durchschnitt.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle 2024

Grundzahlen	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00	6,00	15,25	28,00	30,00	34,00	26
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	15,00	5,00	7,25	11,00	14,00	25,00	30
Tage zwischen den Mahnläufen	30,00	7,00	14,00	14,00	26,25	60,00	26
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	20,00	28,00	60,00	29
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	59,00	33,00	50,00	56,00	64,00	100	25

Die **Stadt Borken** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement, das organisatorisch in der Stadtkasse im Fachbereich 20 „Finanzen und Controlling“ angesiedelt ist.

Für ihre Zahlungsabwicklung hat die Stadt umfassende und strukturierte Regelungen getroffen. So enthält die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung unter anderem Bestimmungen zum städtischen Forderungsmanagement. Darüber hinaus verfügt Borken über eine separate Dienstanweisung mit Regelungen zu Stundung, Niederschlagung und Erlass.

Die Erstellung von Bescheiden und Rechnungen erfolgt aufgabenspezifisch durch die jeweils zuständigen Fachbereiche in eigener Verantwortung. Auch die Festlegung von Zahlungszielen erfolgt dezentral durch die sachlich zuständigen Organisationseinheiten unter Beachtung der gesetzlichen und vertraglichen Vorgaben.

Das Mahnwesen ist in Borken eher schlank strukturiert. Zahlungserinnerungen versendet die Stadt bei Grund- und Gewerbesteuer sowie bei Grundbesitzabgaben. Dies begrenzt sie auf Fälligkeiten des ersten Quartals. Ab dem zweiten Quartal mahnt sie ausnahmslos alle offenen Forderungen direkt. Nach Aussage der Stadt hat sich dieses Vorgehen in der Praxis bewährt. Eine zweite Mahnung erfolgt nicht. Etwa 14 Tage nach der ersten Mahnung wird die Forderung an die Vollstreckung übergeben.

Zahlungserinnerungen verursachen zusätzliche Aufwendungen für Erstellung und Versand. Zudem können im Gegensatz zu Mahnungen keine Gebühren für den entstehenden Aufwand erhoben werden. Da die Versendung von Zahlungserinnerungen den Prozess der Übergabe an die Vollstreckung verzögert, besteht durch deren vollständigen Verzicht ein Optimierungspotenzial für die Stadt Borken.

→ Empfehlung

Die Stadt Borken sollte erwägen, durch den vollständigen Verzicht auf Zahlungserinnerungen den Druck auf die Zahlungspflichtigen frühzeitig zu erhöhen.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Borken 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	17,38	1,89	12,12	14,21	16,70	37,60	31
Erfolgsquote Mahnungen	61,50	24,39	48,67	63,29	69,75	93,97	28

Im Jahr 2024 erfolgten in Borken 7.538 Mahnungen bei 43.378 Einzahlungen. Interkommunal verglichen musste damit ein relativ hoher Anteil der Forderungen angemahnt werden. Dies liegt möglicherweise u. a. auch daran, dass die Stadt Borken als Optionskommune einen Teil ihrer Forderungen aus dem Bereich SGB II schwerer realisieren kann (vgl. Kapitel 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift). Der Anteil der Mahnungen an den Einzahlungen ist in Borken im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wieviel Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. In der Stadt Borken liegt die Erfolgsquote der Mahnungen in der Nähe des Medians.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

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

Eine Stadt hat nach § 7 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) für elektronisch durchgeführte Verwaltungsverfahren mindestens ein elektronisches Zahlungsverfahren anzubieten.

In diesem Zusammenhang sollte die Stadt grundlegende Aspekte regeln und die Möglichkeiten, die das E-Payment bietet, nutzen. Das Angebot von E-Payment sollte in der Verwaltung flächendeckend zur Verfügung stehen und aktiv vorangetrieben werden. Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.

Die **Stadt Borken** stellt bereits ein breites Spektrum digitaler Zahlungsmöglichkeiten bereit. Aktuell ist eine Zahlung per PayPal und Kartenzahlung möglich. In allen Bereichen mit direktem Bürgerkontakt stehen Kartenterminals zur Verfügung.

Darüber hinaus nutzt die Stadt ein digitales Verwaltungsportal, das die vollständig medienbruchfreie Abwicklung zahlreicher Dienstleistungen ermöglicht (z. B. für Auskünfte des Standesamts). Dabei werden auch Online-Bezahlverfahren eingebunden, sodass Antragstellung, Zahlung und gegebenenfalls die Zustellung von Dokumenten in einem durchgängigen Prozess erfolgen können.

Zusätzlich bestehen weitere Möglichkeiten zur schnellen und unkomplizierten Bezahlung:

- Bei Verwarnungen im ruhenden Verkehr sind QR-Codes auf den Bescheiden abgebildet.
- Parkgebühren können über mobile Anwendungen sowie per Kreditkarte am Parkscheinautomaten entrichtet werden.
- In Bereichen wie der Volkshochschule und dem Jugendwerk kommen Online-Lastschriftmandate zum Einsatz.
- Einige Verwaltungsgebühren können über das Wirtschaftsserviceportal des Landes beglichen werden.

Die Stadt misst dem Einsatz digitaler Bezahlverfahren im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung eine hohe Bedeutung bei. Sie sieht darin ein zentrales Instrument zur Förderung von Bürgerfreundlichkeit, zur Beschleunigung von Zahlungseingängen und zur Unterstützung effizienter Abläufe.

Ziel der Stadt ist es, digitale Bezahlverfahren mittelfristig flächendeckend in der Verwaltung zu etablieren. Aus Verwaltungssicht bieten diese Verfahren insbesondere Vorteile im Hinblick auf eine erhöhte Nutzerfreundlichkeit, eine größere Flexibilität bei der Zahlungsabwicklung sowie potenziell beschleunigte Zahlungseingänge. Zudem kann die Integration digitaler Zahlverfahren in bestehende Geschäftsprozesse zu Effizienzsteigerungen beitragen. Die Stadt schätzt dies vor dem Hintergrund begrenzter Personalausstattung und steigender Personalaufwendungen als besonders relevant ein.

Die bisherigen Erfahrungen bewertet die Stadt Borken insgesamt positiv. Gleichwohl bestehen weiterhin Herausforderungen für eine flächendeckende Umsetzung. Insbesondere die Zahlungszuordnung bei Stornierungen oder Rückgaben ist aktuell mit erhöhtem personellem Aufwand verbunden. Auch die Verbuchung von PayPal-Zahlungen gestaltet sich aufwendiger als klassische Buchungen. Hinzu kommen erhöhter Aufwand bei der Belegerstellung (z. B. bei Verwarnungs- und Bußgeldern). Die Stadt arbeitet aktiv an technischen Lösungen, um diese Prozesse effizienter zu gestalten. Zudem fallen Gebühren bei den jeweiligen Zahlungsdienstleistern an.

Grundsätzlich bestehen keine Verwaltungsbereiche, in denen die Stadt E-Payment ausschließt. Die Zahl der beteiligten Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung sowie der externen Nutzenden wächst kontinuierlich.

Verbindliche interne Regelungen für den Einsatz digitaler Bezahlmethoden liegen bislang noch nicht vor. Nach Aussage der Stadt sollen entsprechende Vorgaben künftig im Rahmen der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung entwickelt und umgesetzt werden.

→ **Empfehlung**

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

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

- Der **Anwendungsbereich** sollte den flächendeckenden Einsatz von E-Payment ermöglichen bzw. mindestens dort vorschreiben, wo auch digitale Leistungen angeboten werden.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres E-Payment sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten z. B. die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und die Minimierung von Mahnungen sein.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Bestimmte **Bezahlmethoden** sollten geregelt sein. Die Stadt kann ihre Nutzung explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.

Die Stadt Borken 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 Stadt Borken verzeichnet im Prüfzeitraum zwischen 2020 und 2024 geringe Aufwendungen je Vollstreckungsvorgang. Bei einer großen Anzahl zu bearbeitender Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle erreicht sie eine hohe Erfolgsquote bei den eigenen Vollstreckungsforderungen.

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.

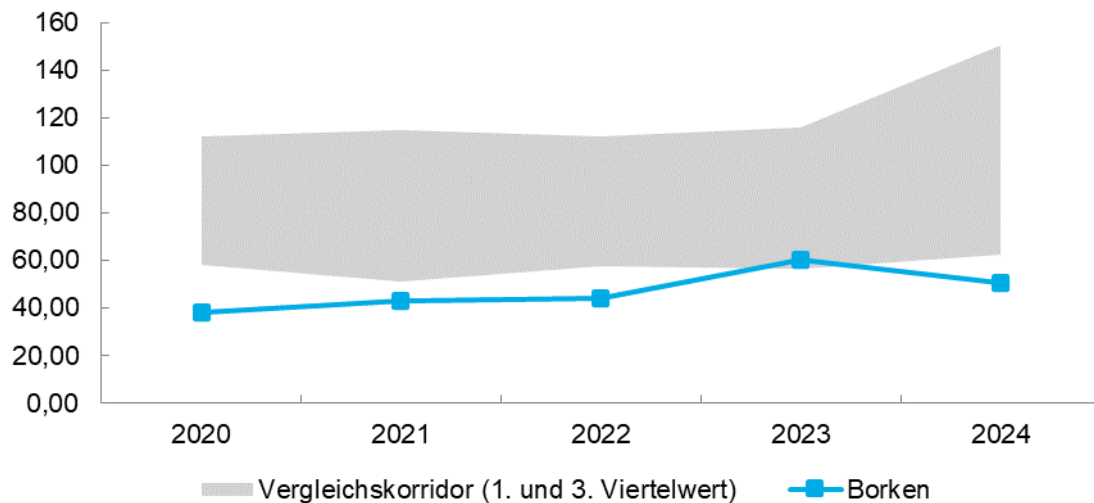
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Borken** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 4,86 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,03 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 445.192 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 50,77 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Borken damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Die Stadt Borken kann ihre Vollstreckungsforderungen im gesamten Betrachtungszeitraum günstiger abwickeln als die meisten Vergleichsstädte. In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Daten über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Vollstreckungsforderungen Stadt Borken 2020 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	6.137	5.602	3.960	2.870	3.121	2.918
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	9.706	7.461	7.737	7.481	8.565	k. A.*
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	10.241	9.103	8.647	7.230	8.768	k. A.*
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	1.045	681	323	575	786	k. A.*

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

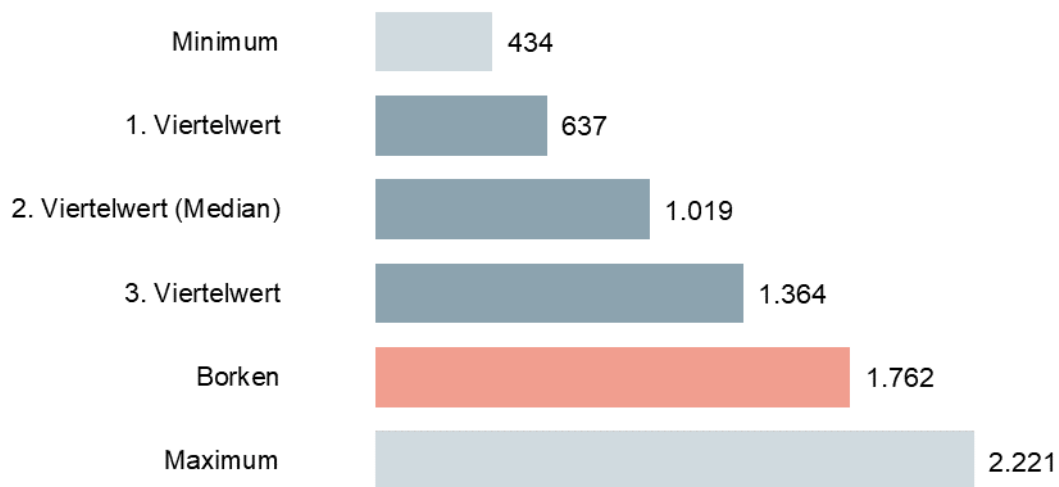
Die bestehenden Vollstreckungsforderungen haben in der **Stadt Borken** zum jeweiligen Stichtag 01. Januar zwischen 2020 und 2023 zunächst kontinuierlich abgenommen. 2024 erfolgt eine Erhöhung der Fallzahl. Ursächlich hierfür ist eine ebenfalls deutlich gestiegene Zahl der Mahnungen (vgl. Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ waren von diesen zurückzugeben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Borken hat zum 01. Januar 2023 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 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

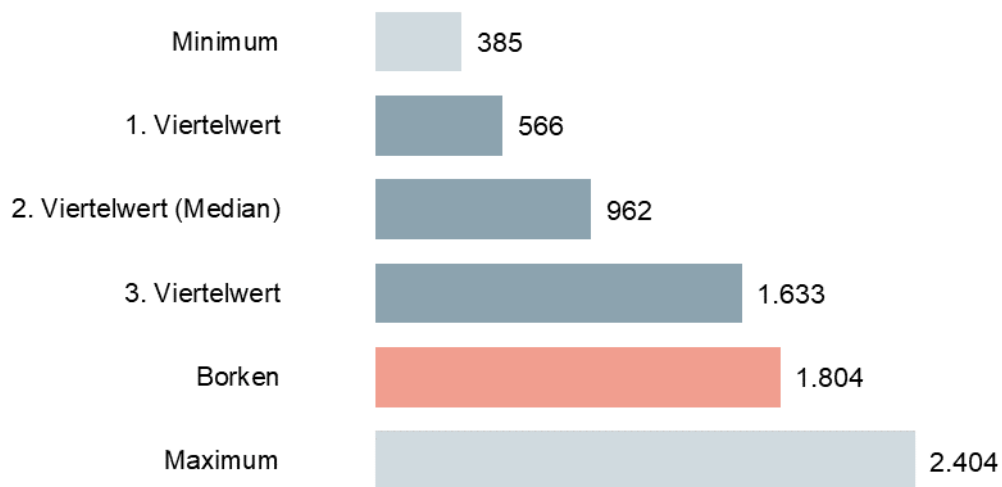


Die Anzahl der neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle variiert in der **Stadt Borken** von Jahr zu Jahr deutlich und ist im interkommunalen Vergleich hoch. Dies stellt hohe Anforderungen an das Vollstreckungspersonal.

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 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Borken** kann 2024 bezogen auf ihren Personaleinsatz vergleichsweise viele Vollstreckungsforderungen abwickeln.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	77,70	16,50	53,70	59,79	71,81	79,78	24
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	1,81	0,00	0,99	3,05	4,13	14,40	26
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	11,12	8,03	15,36	25,39	31,21	50,35	26

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

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

In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024

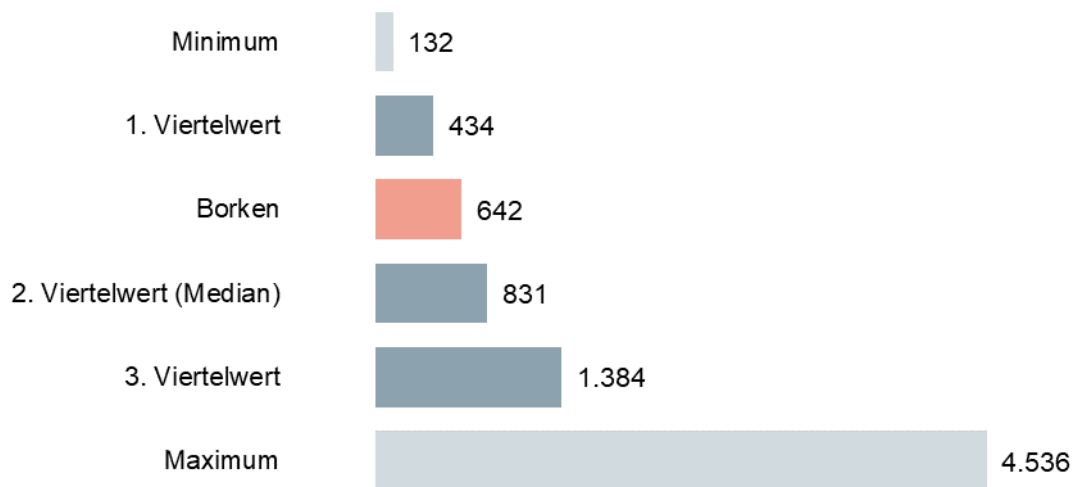


2024 wickelt die Stadt 87,42 Prozent der eigenen offenen Vollstreckungsforderungen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab. Die Erfolgsquote liegt interkommunal verglichen damit über dem Durchschnitt.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. Zudem birgt insbesondere ein hoher Anteil an Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Städte sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Borken** konnte die Fallzahl der zum jeweiligen Stichtag 01. Januar bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zwischen 2020 und 2024 tendenziell deutlich verringern. 2024 liegt der Bestand im interkommunalen Vergleich unter dem Median.

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Borken wird quartalsweise über die Entwicklungen im Bereich der Vollstreckung unterrichtet. Der Bericht enthält Auswertungen zu Fallzahlen, Forderungshöhen, Maßnahmen der Sachbearbeitung sowie zu zentralen Kennzahlen aus dem Vollstreckungssystem. Ziel der Berichterstattung ist es, eine fundierte Grundlage für die strategische Steuerung und Priorisierung im Bereich der Vollstreckung bereitzustellen.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- Die Stadt Borken schöpft ihre rechtlichen Möglichkeiten im Vermögensauskunftsverfahren und bei Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis konsequent aus.

Im Rahmen der Vermögensauskunft muss die schuldende Person Angaben zu Einkommen, Vermögenswerten und Ähnlichem machen. Damit gewinnt die Vollstreckungsstelle weitere Informationen, die bei der Vollstreckung oder Feststellung der Unpfändbarkeit hilfreich sein können. Anschließend sollte eine Eintragung in das Schuldnerverzeichnis erfolgen, da mit dieser Maßnahme Zahlungsdruck auf säumige Zahlungspflichtige ausgeübt werden kann. Zudem dienen die Eintragungen auch anderen Vollstreckungsbehörden als wertvolle Informationsquelle.

Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Stadt Borken 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	9	11	10	15
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	127	10	46	6	31
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	0	10	43	16	38

Die **Stadt Borken** verwendet die Vermögensauskunft zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner. Sie nimmt diese Auskünfte teilweise eigenständig ab und nutzt damit ihre rechtlichen Handlungsspielräume. Teilweise bedient sich die Stadt auch der Unterstützung eines Gerichtsvollziehers.

Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis können ebenfalls durch Gerichtsvollzieher erfolgen, wenn die Vollstreckungsbehörde sie damit beauftragt. In diesem Fall übernehmen Gerichtsvollzieher im Rahmen der Amtshilfe den gesamten Vorgang einschließlich der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis. Entscheidet sich die Stadt gegen eine Beauftragung eines Gerichtsvollziehers, entfällt gemäß aktueller Rechtslage ihr Ermessen bei der Eintragungsanordnung. Sie ist dann verpflichtet, die Eintragung von Amts wegen vorzunehmen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.²⁴

Auch Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlasst die Stadt teilweise in Eigenregie. Damit macht sie von der ihr nach § 284 Abs. 9 Abgabenordnung zustehenden Ermessensbefugnis Gebrauch. Auf diese Weise erhöht Borken den Zahlungsdruck auf säumige Schuldner und fördert zugleich die Transparenz gegenüber anderen Gläubigern. Dieses Vorgehen wirkt sich positiv auf die hohe Erfolgsquote in der Vollstreckung aus (vgl. Kapitel 2.5.2.2 Abgewinkelte Vollstreckungsforderungen).

²⁴ Vgl. § 5a Abs. 6 VwVG NRW

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Prozessbetrachtungen					
F1	Die Stadt Borken verfolgt ihre Forderungen bereits gut strukturiert und weist nur vereinzelt noch Optimierungspotenzial auf. Ihre Erfolgsquote durch Mahnungen liegt im Durchschnitt.	64	E1	Die Stadt Borken sollte erwägen, durch den vollständigen Verzicht auf Zahlungserinnerungen den Druck auf die Zahlungspflichtigen frühzeitig zu erhöhen.	65
F2	Die Stadt Borken bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	66	E2	Die Stadt Borken sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.	67

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

Jahr	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	19.129	7.144	10.432	12.673	18.751	26.546	28
2021	19.105	7.705	10.702	13.458	17.846	25.609	28
2022	20.541	7.605	10.853	14.597	17.266	25.596	28
2023	41.037	7.322	11.436	13.947	17.700	41.037	28
2024	31.207	7.287	12.159	14.389	19.069	31.207	28

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

Jahr	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	38,15	38,15	58,39	68,49	112	215	21
2021	43,25	40,21	51,30	76,74	115	195	23
2022	44,24	34,61	57,81	75,48	112	205	23
2023	60,22	44,67	56,55	86,46	116	232	24
2024	50,77	41,81	62,44	98,18	151	248	24

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken 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 Prüfung der Gremienarbeit der Stadt Borken hat eine Reihe von strukturellen Stärken und nur wenige Optimierungspotenziale offengelegt. Insgesamt zeigt sich eine stabile und unauffällige **Gremienstruktur**. Die Stadt Borken hat den Zuschnitt der Fachausschüsse nach den letzten Kommunalwahlen 2020 und 2025 angepasst.

Die **Aufwendungen** für Gremienmitglieder der Stadt Borken liegen interkommunal auf niedrigem Niveau. Die verhältnismäßig geringe Zahl der Sitzungstermine wirkt sich dabei begünstigend aus. Regelungen zum **Verdienstaussfall** hat die Stadt getroffen.

Die Stadt Borken erfüllt die Mindeststandards für die **Ausstattung** von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Die gpaNRW empfiehlt ergänzend, mindestens einmal je Wahlperiode eine Bedarfsanalyse durchzuführen.

Darüber hinaus hat die Stadt Borken ihre **Gremienarbeit** bereits weitgehend digitalisiert. Die Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen hat die Stadt bisher noch nicht geschaffen. Sie sollte diese Möglichkeiten weiterverfolgen, um die Handlungsfähigkeit des Rates in Krisensituationen sicherzustellen.

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 Borken. 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 Borken abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Borken über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

Die örtliche Gremienstruktur wird durch die GO NRW und die im Kommunalwahlgesetz NRW (KWahlG NRW) festgelegten Vorgaben definiert.

- Die Stadt Borken hat eine weitestgehend unauffällige Gremienstruktur und gute Grundlagen für eine effektive und effiziente Gremienarbeit geschaffen. Sie hat den Zuschnitt der Fachausschüsse nach den letzten Kommunalwahlen 2020 und 2025 angepasst.

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 Einwohnendenzahl, 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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	38	32	38	42	48	62	73
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	6	16	73
Einzelratsmitglieder	2	0	1	1	2	4	73
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	41	13	46	61	87	212	72
Sachkundige EW*	0	0	0	10	21	85	73
Fraktionen	4	3	5	6	6	8	73
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	73
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	73
Freiwillige Fachausschüsse	6	2	5	6	8	11	72
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	7	0	0	0	3	18	72
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	73

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Stadt Borken hat den Hauptausschuss und den Finanzausschuss zu einem gemeinsamen Ausschuss zusammengelegt. Beide Ausschüsse gehören zu den pflichtigen Fachausschüssen. Auch der Rechnungsprüfungsausschuss zählt zu diesen vorgeschriebenen pflichtigen Fachausschüssen in der kommunalen Gremienstruktur. Zu den pflichtigen Fachausschüssen nach spezialgesetzlicher Grundlage gehören der Jugendhilfeausschuss und der Umlegungsausschuss nach Baugesetzbuch. Ergänzend zu diesen Pflichtausschüssen hat die Stadt Borken sechs freiwillige Ausschüsse eingerichtet. Diese sind:

- Ausschuss für Planen und Bauen,
- Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Digitalisierung,
- Ausschuss für Generationen, Soziales, Inklusion und gesellschaftliche Integration,
- Musikschulausschuss,
- Weiterbildungsausschuss und
- Ausschuss für Kultur, Schule und Sport.

Nach der Kommunalwahl 2025 hat der Rat der Stadt Borken in seiner Konstituierungssitzung am 05. November 2025 folgende Ausschüsse geändert:

- Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft, Erneuerbare Energien und Digitalisierung (AUKELD) sowie
- Musikschul- und Weiterbildungsbeirat (MSB/WBB).

Die freiwilligen Ausschüsse der Stadt Borken sind verschiedenen Fachbereiche der inneren Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Borken zugeordnet. Die Ausschussgrößen entsprechen den gesetzlichen Vorgaben und wahren das Besetzungsverhältnis zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgern und Einwohnern.

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	Borken	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	49 von 72
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 74
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	70 von 74

Die Verwaltung der Stadt Borken sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach den Kommunalwahlen 2020 und 2025 angepasst.

Die Stadt Borken hat zur Ratsperiode 2020 die Zuständigkeiten ihrer Fachausschüsse erweitert und neu geordnet. Der Rat der Stadt Borken erweiterte den Ausschuss für Generation, Soziales und gesellschaftliche Integration um den Bereich Inklusion. Gleichzeitig schaffte der Rat den bisherigen Ausschuss für Umwelt und Planung sowie den Wasserwirtschaftswegebau-Ausschuss ab. Bei der letzten konstituierenden Ratssitzung 2020 sind zwei neue Ausschüsse hinzugekommen. Zum einen der Ausschuss für Planen und Bauen sowie der Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Digitalisierung.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in einer Zuständigkeitsordnung durch Beschlussfassung des Rates vom 25. November 2020 und 05. November 2025 geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Borken 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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	6	0	0	4	6	6	72

Der Rat der Stadt Borken hat per Satzung vor der letzten Kommunalwahl den Rat um 6 Mitglieder von 44 auf 38 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Borken macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen.

Durch die Kommunalwahl im September 2025 hat sich die Zahl der Ratsmitglieder von 38 nicht verändert.

Der Stadtrat kann die gesetzliche Möglichkeit nutzen, durch eine Satzung vor der nächsten Kommunalwahl 2030 die Vertretungskörperschaft zu verkleinern.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Die Stadt Borken hat ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement.

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.

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.

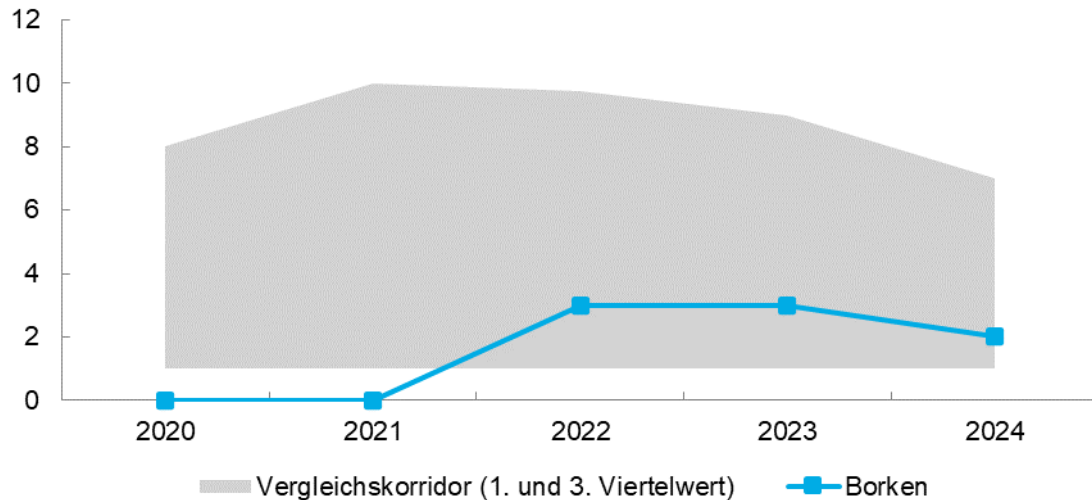
Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	204	33	110	180	276	915	65
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	20	0	13	22	40	128	65
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	59
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	59
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	5	59
Anregungen und Beschwerden	8	0	8	16	44	259	65

In der Stadt Borken sieht die Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor. Nach der Geschäftsordnung des Rates der Stadt Borken kann jedes Ratsmitglied und Fraktion zu jedem Tagesordnungspunkt Anträge stellen, um eine Entscheidung des Rates herbeizuführen. Sofern eine Vorberatung im Ausschuss stattgefunden hat, so kann der jeweilige Fachausschuss ebenfalls Anträge an den Rat der Stadt Borken stellen²⁵.

²⁵ vgl. § 16 Absatz 1 Geschäftsordnung des Rates der Stadt Borken.

Anregungen und Beschwerden 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 Stadt Borken bewegt sich seit 2022 im unteren Bereich des Vergleichskorridors. Das Antragsvolumen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern der Stadt Borken ordnet sich interkommunal damit im unteren Mittelfeld ein.

In der Stadt Borken hat der Rat in der Hauptsatzung den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

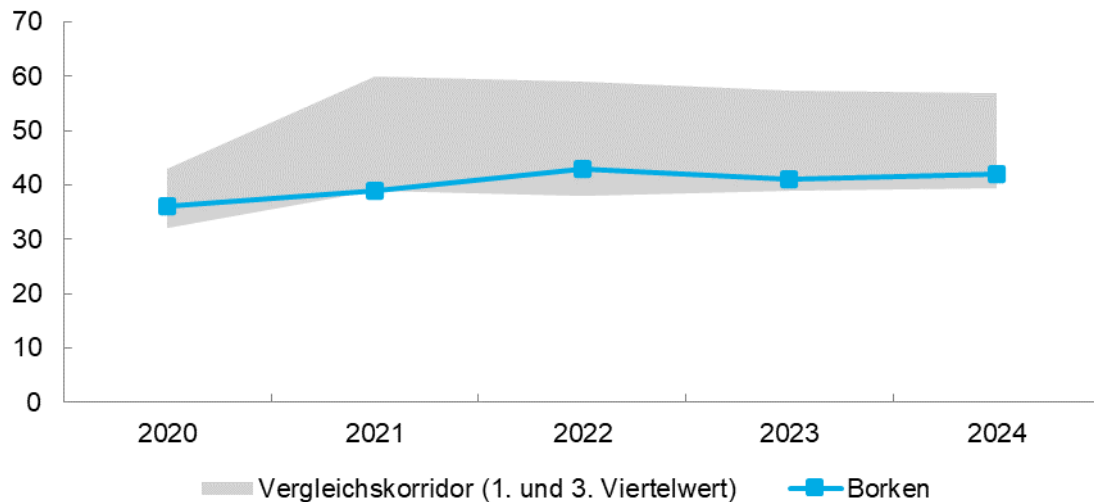
Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch. Zum Zeitpunkt der Prüfung räumte die Stadt Borken gemäß ihrer Hauptsatzung grundsätzlich jedem das Recht ein, Beschwerden und Anregungen an den Rat vorzubringen²⁶. Aufgrund der Hinweise vonseiten der gpaNRW hat die Stadt Borken zu Beginn der neuen Wahlperiode das „Jedermannsrecht“ abgeschafft und das Eingaberecht nun auf Einwohnende beschränkt²⁷.

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.

²⁶ vgl. § 6 Absatz 1 Hauptsatzung der Stadt Borken (Stand 2024).

²⁷ vgl. § 7 Absatz 1 Hauptsatzung der Stadt Borken (Stand: 06.11.2025)

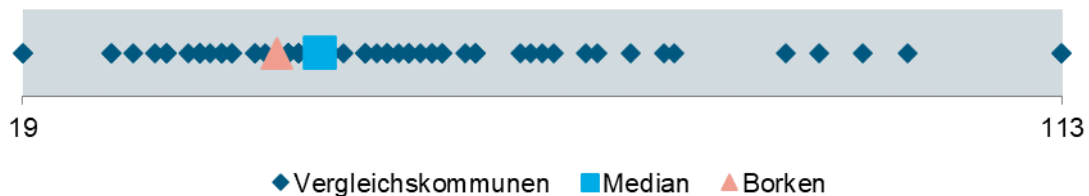
Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



Die Stadt Borken verzeichnete von 2020 bis 2024 eine nahezu gleiche Anzahl von Sitzungsterminen. Damit reiht sich die Stadt Borken am unteren Rand des Vergleichskorridors ein.

Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine 2024



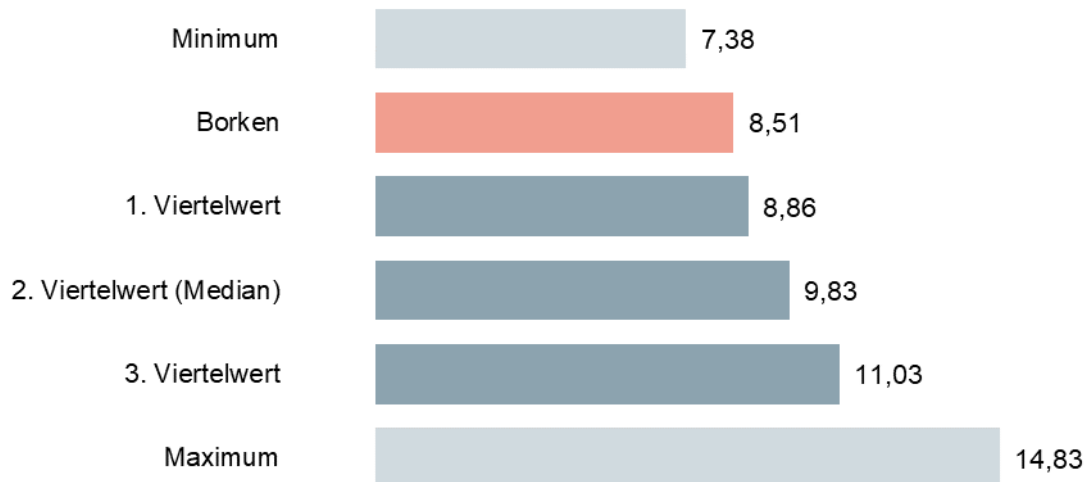
Im Jahr 2024 verzeichnet die Stadt Borken insgesamt 42 Sitzungen. Rund 75 Prozent der Vergleichsstädte haben in diesem Jahr mehr Sitzungen abgehalten.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

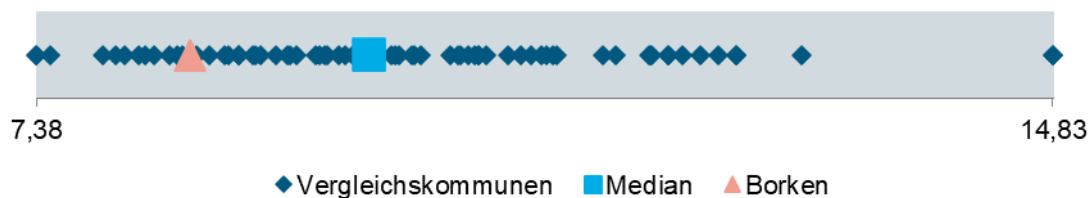
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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 Borken sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



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



Die Stadt Borken hat im Jahr 2024 8,51 Euro je Einwohnenden für die Gremienmitglieder aufgewendet. Damit liegt die Stadt Borken unterhalb des ersten Viertelwertes. Die geringen Kosten resultieren u.a. daraus, dass die Stadt Borken keine monatliche Zusatzaufwandsentschädigung für Ausschussvorsitzende gewährt. Stattdessen vergütet sie die Entschädigung aufwandsgebunden pro tatsächlich durchgeführte Sitzung. Die geringe Anzahl der Sitzungen wirkt sich dabei begünstigend aus.

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).

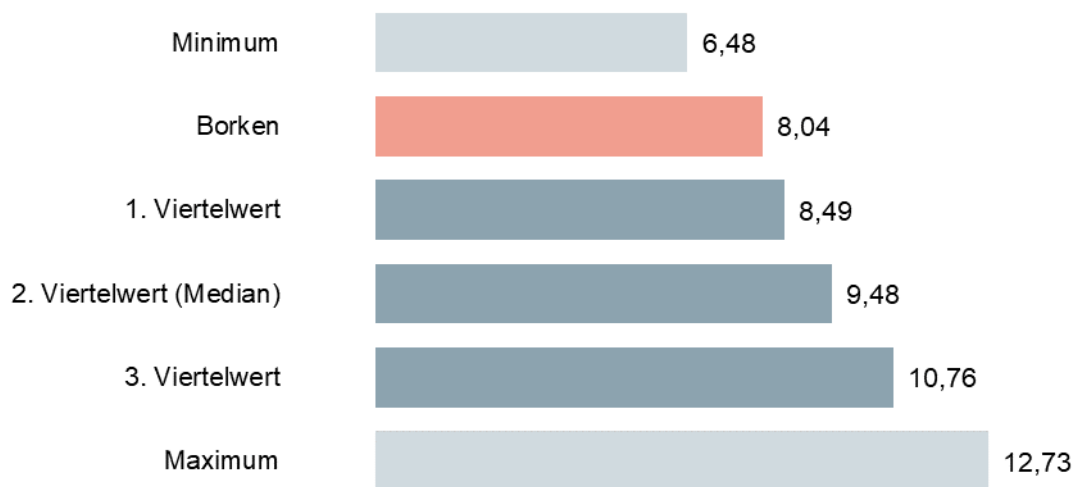
→ Die Stadt Borken hat ihre Ratsarbeit effizient ausgestaltet.

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

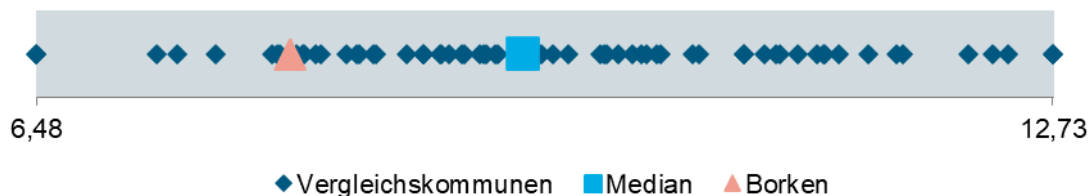
- die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 72 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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	7,00	5,54	7,76	8,59	9,46	12,20	69
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,53	0,06	0,34	0,61	0,97	2,17	64
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	65
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,51	0,00	0,00	0,00	0,29	1,96	69

Die Differenzierung zeigt auf, dass die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder in Borken weitgehend auf niedrigem Niveau liegen. Lediglich für Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher fallen höhere Aufwandsentschädigungen an als in den meisten Vergleichsstädten.

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

In der Hauptsatzung der Stadt Borken waren zum Zeitpunkt der Prüfung zunächst lediglich die ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Die Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr ist auch bei der Zahlung einer Vollpauschale für Ratsmitglieder relevant, da diese dennoch Entschädigungszahlungen, z.B. Verdienstausschläge und Fahrtkosten beantragen können. § 45 Abs. 3 S. 3 GO NRW sieht daher eine verpflichtende Beschränkung der

ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung vor. Auf Hinweis der gpaNRW hat die Stadt Borken den gesetzlichen Hinweis aufgenommen und eine Beschränkung von ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen sowohl für Ratsmitglieder als auch für sachkundige Bürgerinnen und Bürger und sachkundige Einwohner und Einwohnerinnen in ihrer Hauptsatzung erlassen.

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 Verdienstaufschlag, z.B. in einer Verdienstaufschlagsrichtlinie, 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.

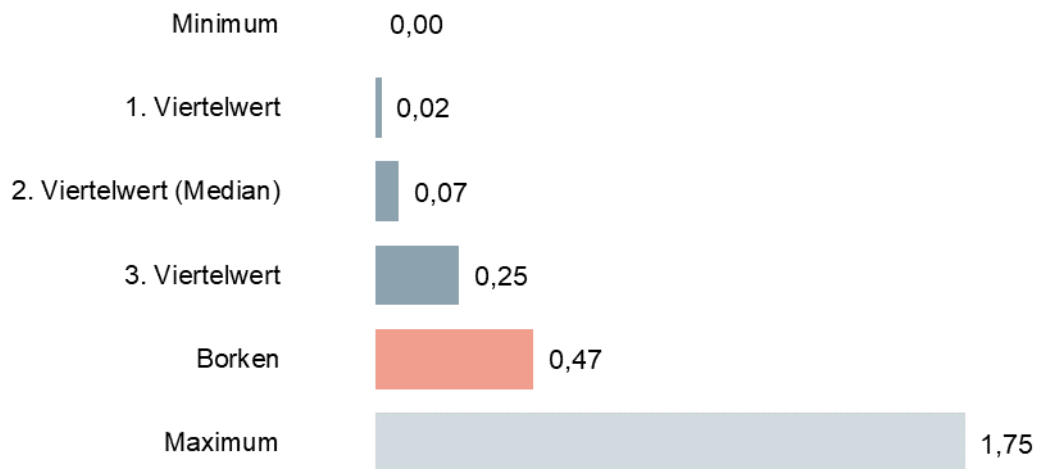
- Die Stadt Borken erfüllt alle Anforderungen im Bereich Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt.

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

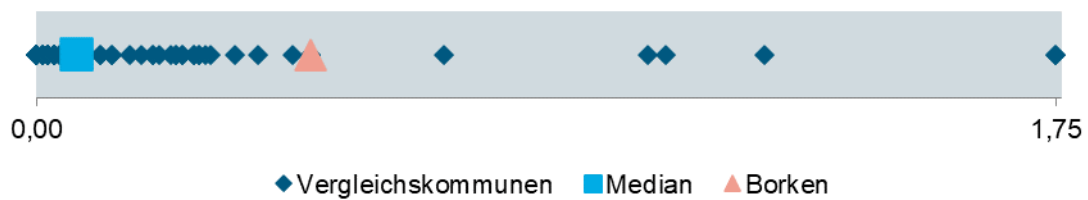
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstaufschlag festlegen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

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

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 67 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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,46	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	66
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	65
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	65

Die Stadt Borken zahlt ihren sachkundigen Bürgerinnen und Bürger keinen Verdienstausschlag. Hierzu führt die Verwaltung aus, dass Verdienstausschläge grundsätzlich - unabhängig von

Ratsmitgliedern und sachkundigem Bürger und Bürgerinnen - kaum geltend gemacht werden. Bislang hat die Stadt Borken keinen Antrag auf Verdienstausschlag von sachkundigen Bürgerinnen und Bürger erhalten.

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

Die Stadt Borken hat die Aufwandsentschädigungen und den Verdienstausschlag ihrer Ratsmitglieder in der Hauptsatzung geregelt. Ratsmitglieder erhalten eine monatliche Vollpauschale und bei Bedarf zusätzlich Ersatz für glaubhaft gemachten Verdienstausschlag. Der Ersatz richtet sich nach einem Regelsatz der Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen und beträgt maximal 84 Euro pro Stunde.

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“²⁸ Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Erfüllung der im Erlass definierten angemessenen Mindestausstattung,
- Sicherstellung des verfassungsrechtlichen Auftrages der Fraktionen,
- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot sowie
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

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

²⁸ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

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.

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Borken erfüllt die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Eine regelmäßige Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen findet nicht statt.

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 Mindestausrüstungen zwingend zu gewährleisten.*
- *Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.*
- *Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.*
- *Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.*

- *Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der Stadt Borken gibt es im Jahr 2024 vier Fraktionen und zwei Einzelratsmitglieder. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Die Fraktionen innerhalb der Stadt Borken erhalten größenunabhängig einen Sockelbetrag von jährlich 2.300 Euro. Weiterhin erhalten die Fraktionen jährlich 500 Euro je Fraktionsmitglied.

Einzelratsmitglieder erhalten bei der Stadt Borken ebenfalls eine finanzielle Zuwendung zur Erfüllung ihrer Ratsarbeit. Insgesamt zahlt die Stadt Borken pro fraktionsloses Ratsmitglied eine jährliche Zuwendung in Höhe von 1.600 Euro. Damit entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen innerhalb der Stadt Borken 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 Fraktion zugrunde gelegt.

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	2.300	0,00	611	1.200	2.400	7.564	67
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	500	104	240	360	491	1.800	69

*Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

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

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

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Borken	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	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

Eine Bedarfsermittlung hat die Stadt Borken bislang nicht durchgeführt. Eine konkrete Regelung für eine regelmäßige Bedarfsermittlung liegt nicht vor. Nach dem Erlass für Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung soll eine Bedarfsermittlung mindestens einmal je Wahlperiode erfolgen und inflationäre Kosten berücksichtigen. Preissteigerungen und örtliche Besonderheiten haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Angemessenheit der Fraktionszuwendungen.

→ Empfehlung

Die Stadt Borken sollte mindestens einmal je Wahlperiode den finanziellen Bedarf für Fraktionen und Einzelratsmitglieder gemeinsam mit der Politik ermitteln.

Die Nachweise der Fraktionszuwendungen, die Erklärung der Fraktionsvorsitzenden und die Verwaltungsprüfung der Mittelverwendungen sind sichergestellt.

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 Zulassungsverfahren²⁹.

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.

- ➔ Die Stadt Borken verfügt über eine weitgehend digital ausgestaltete Gremienarbeit mit Ratsinformationssystem, digitalem Vorlagenworkflow und KI-gestützter Transkription. Regelungen für digitale und hybride Gremiensitzungen bestehen bislang nicht, da Rat und Verwaltung hierzu zunächst weitere Praxiserfahrungen abwarten.

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

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

²⁹ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Borken	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	74 von 74
Interner Vorlagenworkflow	Ja	50 von 74
Ratsinformationssystem über Homepage	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?	Ja	25 von 74
Moderne Sitzungstechnik	Ja	63 von 74
KI-Transkription (Protokolle)	Ja	4 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)	Ja	11 von 64

Die Stadt Borken arbeitet mit einem Ratsinformationssystem und stellt die Vorlagen digital für die Mandatsträgerinnen und Mandatsträger zur Verfügung. Die papierlose Gremienarbeit ist extern eingeführt und intern liegt ein digitaler Vorlagenworkflow zur besseren Prozesssteuerung vor. Die Stadt Borken stellt keine hausinternen mobilen Endgeräte (z.B. Tablets) zur Verfügung. Hierzu führt die Verwaltung aus, dass Ratsmitglieder und sachkundige Bürgerinnen und Bürger auf Antrag einen finanziellen Zuschuss in Höhe von 500 Euro erhalten. Diesen Zuschuss gewährt die Stadt Borken unabhängig vom Zeitpunkt des Eintritts in die Ratsarbeit.

Zudem hat die Stadt Borken keine Regelungen für digitale und hybride Gremiensitzungen erlassen. Diese Thematik ist bereits verwaltungsseitig dem Rat vorgestellt worden. Der Rat schloss sich der Meinung der Verwaltung an abzuwarten, bis valide Erfahrungen im Umgang mit den digitalen Hybridsitzungen vorliegen. Um die Handlungsfähigkeit des Rates in Krisensituationen zu gewährleisten, ist es nach Auffassung der gpaNRW wichtig, diese Thematik weiterhin im Blick zu behalten. In besonderen Lagen sichern digitale Formate die Beschlussfähigkeit und ermöglichen schnelles und flexibles politisches Handeln. Darüber hinaus hat die Stadt Borken während des Prüfungszeitraums eine KI-gestützte Transkription für ihre Ratsarbeit etabliert.

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.
- Die Stadt Borken erfüllt die Vorgaben nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen.

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

Die **Stadt Borken** die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW.

Die Borken verweist auf ihrer Homepage unter der Rubrik Aktuelles -> öffentliche Bekanntmachung -> 2024 -> Dezember auf die Möglichkeit zum Herunterladen eines Word-Dokuments mit allen Angaben der Mandatstragenden nach Vorgabe des KorruptionsbG NRW. Die Art und Weise der Veröffentlichung ist eine geeignete Form nach dem KorruptionsbG NRW.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F1	Die Stadt Borken erfüllt die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Eine regelmäßige Bedarfsanalyse über die Höhe der Fraktionszuwendungen findet nicht statt.	93	E1	Die Stadt Borken sollte mindestens einmal je Wahlperiode den finanziellen Bedarf für Fraktionen und Einzelratsmitglieder gemeinsam mit der Politik ermitteln.	95

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken 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

Aktuellen Herausforderungen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel sowie steigenden Anforderungen an die IT-Sicherheit und Digitalisierung begegnet die Stadt Borken mit innovativen Maßnahmen. Sie hat sich in allen betrachteten Teilbereichen sehr gut positioniert. Wir haben pragmatische, gelebte Strukturen vorgefunden, welche auch zu großen Teilen bereits über Strategiepapiere dokumentiert sind. Das bereits heute gut aufgestellte Prozessmanagement schon langfristig Ressourcen und leistet einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement sowie für den Fortschritt der digitalen Transformation.

Im Hinblick auf ihre Personalressourcen ist die Stadt Borken in einer ähnlichen Situation wie viele andere Vergleichsstädte. Gut ein Viertel der Mitarbeitenden wird innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten. Um ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personalbestand aufrechtzuerhalten, hat die Stadt Borken diverse, zum Teil innovative Konzepte entwickelt. Neben Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Gesunderhaltung steht hierbei die Nutzung von fortschrittlichen Technologien und künstlicher Intelligenz (KI) im Vordergrund. Borken hat bereits zahlreiche KI-Modelle im Einsatz und arbeitet kontinuierlich am Fortschritt der digitalen Transformation. Mit diesem Vorgehen hebt sich die Stadt Borken deutlich von den Vergleichsstädten ab und nimmt eine Vorreiterrolle ein.

Der IT-Service der Stadt Borken arbeitet bereits heute auf sehr guter Grundlage und bildet damit auch eine verlässliche Basis für das ebenfalls gute Digitalisierungsniveau. Die Stadt Borken erreicht hier in allen betrachteten Beispielprozessen überdurchschnittliche Ergebnisse. Geringe Verbesserungspotenziale sind in Bezug auf vereinzelt noch vorhandene Medienbrüche vorhanden. Diese hat die Stadt Borken jedoch bereits im Blick.

Im Fazit haben wir in Borken sehr gute Strukturen vorgefunden. Die Stadt Borken sollte den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen und die aufgezeigten, kleineren Potenziale heben. So sichert sie auch weiterhin ihre Handlungsfähigkeit.

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 vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Stadt unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Städte zudem in allen Prüfungsaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen zur Personalstruktur bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Den Erfüllungsgrad stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

4.4 Orientierungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet, sich proaktiv mit potenziellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinanderzusetzen. Eine Verwaltung benötigt einen eindeutigen Orientierungsrahmen, aus dem das Aufgabenportfolio, die hierfür erforderlichen Ressourcen und die Art der Aufgabenerledigung sowie ihre Priorisierung abgeleitet werden.

Städte sind in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihres Orientierungsrahmens grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken in den Bereichen Personal, Organisation und IT nutzen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Risiken zu minimieren:

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

Letztendlich muss die organisatorische und konzeptionelle Arbeit der Stadt aber auch in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die gpaNRW prüft daher zu ausgewählten

Teilaspekten, inwiefern die Stadt bereits zweckmäßig Ziele setzt und Maßnahmen plant oder ergriffen hat.

4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

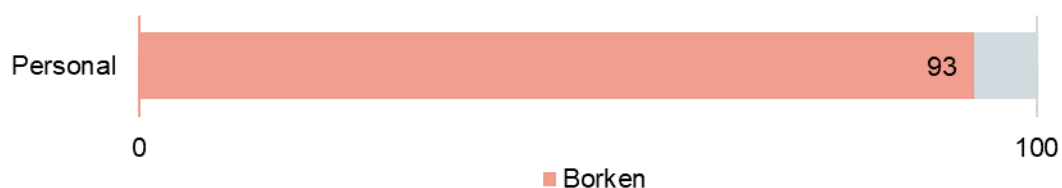
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

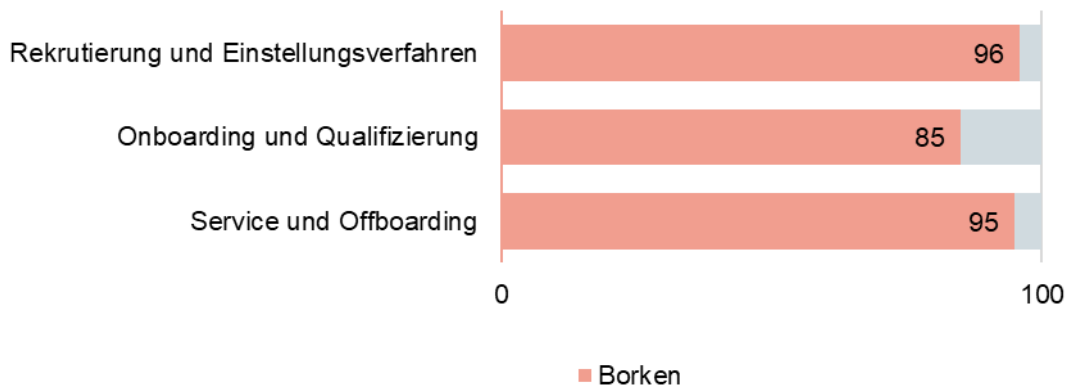


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 88 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

- Im Themenfeld Rekrutierung und Einstellungsverfahren erfüllt die Stadt Borken die Sollverstellung der gpaNRW nahezu vollständig.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 96 Prozent am dritten Viertelwert ein.

Um neue Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen, wirbt die Stadt Borken mit einem individuell gestalteten Internetauftritt für sich als Arbeitgeberin. Hierbei stellt sie nicht nur die elementaren Fakten zu den einzelnen Berufsbildern heraus, sondern schafft durch kleinere Videos, Zitate der Mitarbeitenden, zahlreiche Fotos und individuelle Einblicke in den Arbeitsalltag eine

besondere Atmosphäre. Darüber hinaus können sich interessierte Personen über vielfältige Attraktivitätsfaktoren näher informieren. Beispielhaft sind hier die flexible Arbeitszeitgestaltung (familienfreundliche Arbeitgeberin), Home-Office oder die Rubrik „Warum Borken ein Ort zum Bleiben ist“ zu nennen. In der vorgenannten Rubrik bündelt sich eine Fülle an Informationen zu Themen wie Onboarding, Altersvorsorge, Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, Teamevents und vielem mehr.

Mit diesem besonderen Internetauftritt hebt sich die Stadt Borken deutlich von den Vergleichsstädten ab.

Personelle Veränderungen und Personalabgänge erkennt die Stadt Borken rechtzeitig und wertet ihre Altersfluktuation sowohl mittel- als auch langfristig aus. Hierzu ergänzt sie eine Auswertung aus dem Personalinformationssystem um eine Kalkulationsdatei, welche auch verschiedene Qualifikationsniveaus berücksichtigt. Die Fortschreibung erfolgt für drei, fünf und zehn Jahre. Um diese Datenbasis langfristig zu verbessern, prognostiziert die Stadt Borken auch weitere Fluktuationsgründe und berücksichtigt individuelle Altersgrenzen. Darüber hinaus bezieht sie zukünftig zusätzlich die Ergebnisse strukturierter Austrittsinterviews mit ein. Auf Basis der vorgenannten Prognosen plant die Stadt Borken nicht nur rechtzeitig Nachfolgeregelungen, sondern entscheidet auch, in welchen Bereichen ausgebildet oder weiterqualifiziert werden muss. So steht idealerweise zum Zeitpunkt des Ausscheidens eine geeignete Nachfolge zur Verfügung.

Die Stadt Borken ist auch auf dem Gebiet der Personalgewinnung grundsätzlich offen für interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Bisher findet eine Vernetzung aller Personalverantwortlichen auf Kreisebene statt. Weitere Projekte sind vorstellbar, allerdings auch abhängig von der Bereitschaft der weiteren kreisangehörigen Städte und Gemeinden. Über einen Zweckverband ist bereits heute das Personalmanagement gebündelt.

Ehrenamtliches Engagement wird in Borken auf verschiedene Weise sowohl bei den eigenen Mitarbeitenden als auch in der Bürgerschaft gefördert. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Freiwilligenagentur Borken, die als Vermittlungsstelle dient und sich nicht nur auf städtische Mitarbeitende beschränkt. Die Stadt Borken veranstaltet regelmäßig einen Ehrenamstag, bei dem Ehrenamtliche eingeladen und von städtischen Beschäftigten bewirtet werden. Die Förderung ehrenamtlichen Engagements versteht die Stadt nicht nur als gesellschaftlichen Beitrag. Sie sieht in ihr auch eine Entlastung der Verwaltung. So übernehmen z. B. Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich Aufgaben wie Grünflächenpflege oder Betreuung, welche anderenfalls Personalressourcen der Stadt binden würden. Damit leistet das Ehrenamt einen wichtigen Beitrag, die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten.

Das Ausbildungsangebot der Stadt Borken ist vielfältig. Neben der Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten sowie dem dualen Studium Bachelor of Laws, bildet die Stadt auch in Fach- bzw. technischen Berufen aus. Den Nachwuchskräften stehen hier Ausbildungen zum Bauzeichner/in Tiefbau, Bauzeichner/in Hochbau, in den Ingenieurwissenschaften, als Gärtner/in, Fachkraft für Abwassertechnik oder Bachelor of Science zur Verfügung. Die eigens zum Themenfeld Ausbildung und Studium gestaltete Internetseite bietet den interessierten Nachwuchskräften eine Vielzahl an Möglichkeiten. Neben einem ungewöhnlichen Recruiting-Video werden analog der oben beschriebenen Karriereseite auch hier die Informationen mittels Videos und Interviews von derzeitigen Auszubildenden und Studierenden ergänzt. Dies schafft eine sehr persönliche Atmosphäre, die die jungen Menschen besonders anspricht. Die bereits

erwähnten Benefits für Mitarbeitende stehen zum großen Teil auch den Nachwuchskräften zur Verfügung.

Zur Bewerbung bei der Stadt Borken stehen vielfältige und vorrangig digitale Wege offen. Eine Social Media- sowie LinkedIn-Präsenz sind hierbei in Borken bereits selbstverständlich. Um die Hürden so gering wie möglich zu halten, sind auch WhatsApp-Bewerbungen möglich. Für die standardisierte Abwicklung ihrer Einstellungsverfahren nutzt die Stadt Borken bereits eine Fachsoftware. Ihre Interviews führt sie unter Zuhilfenahme einer Interview-App. Ein Kompetenzmodell strukturiert die Art der Fragestellungen. Die Stadt Borken hat in der jüngeren Vergangenheit ihren Auswahlprozess grundsätzlich überdacht und die Fachfragen zu Gunsten der Prüfung einer charakterlichen Eignung reduziert.

Um vakante Stellen zu besetzen, setzt die Stadt Borken auch auf Quereinsteigende. Um gezielt um diese zu werben, nutzt sie neben einschlägigen Bewerbungsportalen auch spezifische Job-Börsen. Die Weiterbildungsbedarfe für quereingestiegene Personen werden individuell festgelegt (z.B. Verwaltungslehrgänge I und II oder spezifische Ausbildungen wie Bilanzbuchhalter/in etc.). Qualifizierte Mitarbeitende der Stadtverwaltung unterstützen diesen Prozess, indem sie die neuen Kolleginnen und Kollegen fachlich anleiten.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- Im Onboarding und in der Mitarbeitenden-Qualifizierung ist die Stadt Borken bereits gut aufgestellt. Kleinere Optimierungspotenziale in der Formalisierung des Wissensmanagements hat sie bereits im Blick.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 85 Prozent am Median der Vergleichsstädte ein.

Die Sicherung und Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende ist im Rahmen einer Masterarbeit zum Offboarding ein Thema. Auf Basis dieser Masterarbeit soll hierzu ein strukturiertes Verfahren etabliert werden. Ein Entwurf zur Formalisierung des Wissensmanagements liegt bereits vor und wird Anfang 2026 in die politischen Gremien eingebracht. Bereits heute sind verschiedene gelebte Strukturen zum Wissensmanagement vorhanden, welche den Mitarbeitenden auf unterschiedlichste Weise, z. B. über Intranet-Rubriken oder eine strukturierte Ablage zugänglich gemacht werden. Mit dem vorgenannten Entwurf werden auch die vorhandenen gelebten Strukturen in einem Dokument gebündelt. Der Prozess wird damit noch übersichtlicher.

Da das Verfahren zum Wissensmanagement zum Abschluss der überörtlichen Prüfung geregelt sein wird, verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle auf eine Empfehlung.

Ihren Onboardingprozess hat die Stadt Borken detailliert bis zum Abschluss der Einarbeitung verschriftlicht. Darüber hinaus hat sie aus dem Pool der erfahrenen Mitarbeitenden sog. „Onboarding-Buddies“ etabliert. Hierüber und über ihren Onboarding-Prozess in Gänze informiert die Stadt auf ihrer Homepage mit einem Video zur Willkommenskultur.

Da jede personelle Veränderung auch eine Reaktion der IT-Abteilung erforderlich macht, hat die Stadt Borken ein Verfahren mit festgelegtem Workflow über die digitale Stellenakte entwickelt. Wichtige Informationen, z. B. über das Einrichten oder die Löschung von Berechtigungen, werden innerhalb dieses Prozesses sicher weitergegeben.

Auch die individuelle Entwicklung ihrer Beschäftigten hat die Stadt Borken im Blick. Es finden jährlichen Mitarbeitenden-Gespräche statt, die standardisierten Gesprächsleitfäden folgen. Daneben stehen zwei Personen für unabhängige Entwicklungsgespräche in der Abteilung Personal und Organisation zur Verfügung. Hier werden Wünsche und Bedarfe abgestimmt und Qualifizierungs- und Karrierepfade im direkten Abgleich zu persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Ein Verfahren zur Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen ist umgesetzt. Fortbildungsbedarfe werden über Personalgespräche vor Ort identifiziert und dezentral festgelegt. Dazu erhalten die Fachbereiche eigene Fortbildungsbudgets. Weiterbildungen, wie z. B. die Verwaltungslehrgänge I und II oder Masterstudiengänge werden zentral geplant, ausgeschrieben und durch das Personalmanagement betreut.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- In den Themenfeldern Service und Offboarding erfüllt die Stadt Borken bereits weitestgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW. Besonders im Gesundheitsmanagement hat sie außergewöhnlich gute Maßnahmen ergriffen.

Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Borken** ordnet sich im Vergleich mit 95 Prozent am 3. Viertelwert ein.

Um ihr Personal an sich zu binden und die Beschäftigten gesund zu erhalten, hat die Stadt Borken bereits vielfältige Maßnahmen ergriffen.

Um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen und Unfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden, dienen die im Arbeitsschutzgesetz geregelten Grundsätze. Die Stadt Borken erfüllt ausnahmslos alle gesetzlichen Voraussetzungen.

Zusätzlich haben wir zahlreiche und zum Teil außergewöhnliche Präventionsangebote vorgefunden. Die Stadt Borken hat in ihren Richtlinien für das Gesundheitsmanagement vier Aufgabenschwerpunkte festgelegt: Bewegung, Ernährung, Ergonomie und Stress-Resilienz. Über den jährlichen Check-Up "Gesundheit" wird die eigene Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden gestärkt. Neben bereits gängigen Bewegungsmaßnahmen wie dem JobRad, einer Betriebs-sportgemeinschaft und der aktiven Pause, hält die Stadt Borken zum Schwerpunkt Ernährung noch ein besonderes Angebot bereit. In den Büros steht wöchentlich frisches Obst bereit. In der Kantine kann per App täglich bis 20:00 Uhr ein gesundes (Mittag-) Essen bestellt werden. Über einen Wasserspender können sich die Mitarbeitenden dauerhaft mit frischem Trinkwasser versorgen.

Die Stadt Borken bietet ihren Beschäftigten auf dem Gebiet der Gesunderhaltung ein außergewöhnliches Angebot, welches sich positiv von den Vergleichsstädten abhebt.

Bedarfsorientierte, flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle sind in Borken selbstverständlich. Sie tragen zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei. Neben vielfältigen Teilzeit- und Gleitzeitmodellen hat die Stadt durch die Aufhebung klassischer Kernarbeitszeiten maximale Flexibilität für ihre Beschäftigten geschaffen. Unter Zuhilfenahme einer Software-Anwendung, welche in das Social Intranet integriert ist, wird bereits aktiv ein Desk-Sharing betrieben. Auch Home-office bzw. Mobiles Arbeiten ist bei der Stadt Borken möglich. Über die Einrichtung von Arbeitsgruppen zu Themen wie dem Rathausumbau sind auch die Mitarbeitenden an der Erarbeitung von Neuerungen beteiligt.

Um ihre Fachkräfte zu erhalten, sollten die Städte auch den Krankenstand im Blick behalten. Krankentage können für einen Arbeitgeber ein wichtiger Indikator sein. Eine Analyse von krankheitsbedingten Fehlzeiten empfiehlt sich daher auch in den Stadtverwaltungen. Die Auswirkungen von Krankheitsausfällen, zum Beispiel durch sich jeweils im Einzelfall daraus ergebende Arbeitsverdichtungen beziehungsweise Mehrbelastung anderer Mitarbeitender, sollten hierbei in die Auswertungen miteinbezogen werden. Im Rahmen der Erstellung einer Dokumentation der Krankentage ist es zudem sinnvoll, Langzeiterkrankungen zu berücksichtigen. Diese beeinflussen die Statistik. Darüber hinaus sollte ein Mehrjahres-Trend betrachtet werden. Auf dieser Basis kann dann eine Ursachenforschung betrieben werden. Gerade in kleinen Verwaltungseinheiten können z. B. individuelle Langzeiterkrankungen sehr belastend für den Personalkörper sein. Eine gut geführte Krankenstatistik dient daher als Informations-Instrument, welches die Steuerung unterstützen kann.

Die Stadt Borken nutzt zur Erstellung ihrer Krankenstatistik ein Set aus definierten Kennzahlen. Über alle Fälle wertet sie eine Arbeitsunfähigkeitsquote in Prozent aus und setzt diese dann in Relation zu den Werten aus vorherigen Betrachtungsperioden. Auf Grundlage der gemessenen Arbeitsunfähigkeitstage ermittelt die Stadt zudem eine durchschnittliche Falldauer. Diese nutzt sie insbesondere, um Präventionsschwerpunkte oder einen Bedarf zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement festzustellen. Um die Werte noch differenzierter betrachten zu können, clustert die Stadt Borken im Rahmen ihrer Datenerhebung in Bereiche und Jobfamilien (d. h. ein Cluster ähnlicher Stellen, welche gleiche oder sehr ähnliche Aufgaben wahrnehmen). Da die Stadt zur Ermittlung der Kennzahlen eine personenscharfe Auswertung zugrunde legt, werden auch Einzelphänomene sichtbar. Die Kennzahlen bilden die Grundlage für weitere Maßnahmen und werden bei Bedarf auch mit den Fachbereichen erörtert. In der jüngeren Vergangenheit hat die Stadt Borken zudem analysiert, ob die Einführung der „E-AU“ und die Möglichkeit der telefonischen Vorsprache für die Arbeitsunfähigkeit zu Veränderungen in der Fallhäufigkeit geführt haben.

Mit diesem außergewöhnlich detaillierten Verfahren hat die Stadt Borken eine ideale Steuerungsgrundlage im Personalmanagement geschaffen.

Um im Falle planbarer Personalfreistellungen bestmöglich zu reagieren, arbeitet die Stadt Borken derzeit vorrangig mit sog. Überlappungszeiten. Eine Unterstützung dürfte die geplante Ausweitung eines Wissensmanagements liefern. Auf die Ausführungen hierzu in 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung wird an dieser Stelle verwiesen.

Ihren Offboarding-Prozess hat die Stadt Borken vom Bekanntwerden des Austrittes bis zur Verabschiedung geregelt. Derzeit wird der Prozess evaluiert. Austrittsgespräche sind hierbei ein fester Bestandteil. Die Erkenntnisse der bereits an anderer Stelle dieses Berichtes erwähnten Masterarbeit zum Offboarding werden zusätzlich in den Evaluationsprozess einfließen.

Außerdem verfügt die Stadt Borken seit vielen Jahren über ein Reintegrationskonzept, welches sie aktuell optimiert und im Rahmen des evaluierten Offboarding neu dokumentieren wird.

Die Rückgabe von Verwaltungseigentum sowie die Löschung nicht mehr benötigter IT-Berechtigungen hat die Stadt Borken in diesem Zusammenhang ebenfalls geregelt. Über das Dokument der Stellenveränderungsanzeige sind alle den Austritt betreffenden Aufgaben erfasst und werden entsprechend nachgehalten.

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

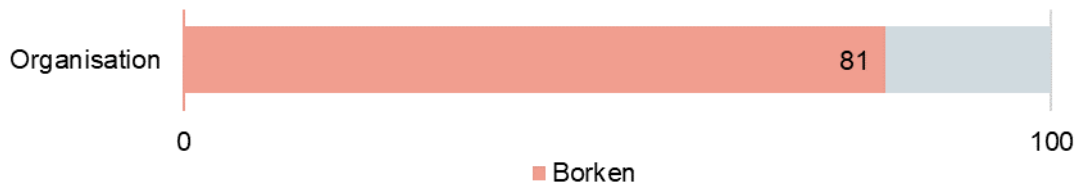
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

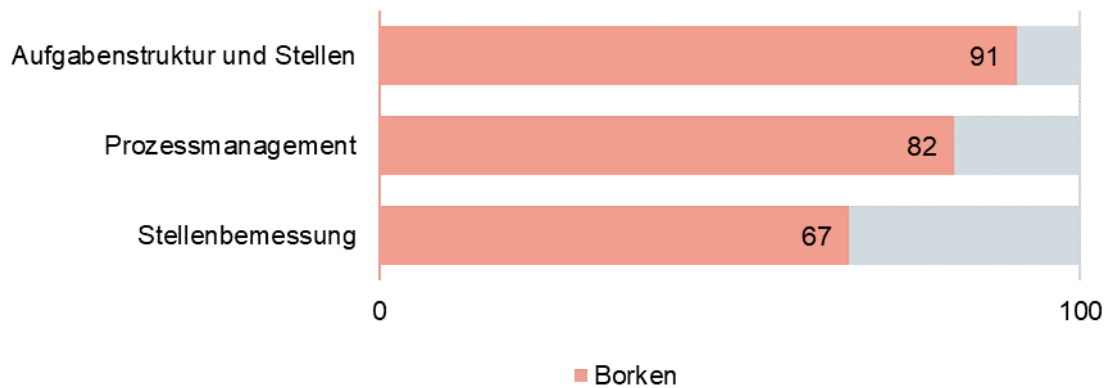


In den interkommunalen Vergleich sind 75 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

- Ihre Aufgabenstruktur und Stellen hat die Stadt Borken bereits sehr gut organisiert. Sie erfüllt weitestgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.

Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Die **Stadt Borken** ordnet sich im Vergleich mit 91 Prozent am Maximum der Vergleichsstädte ein.

Ihre Aufgabenstruktur bildet die Stadt Borken detailliert über ihren Produkthaushalt ab. Zu jedem Produkt findet sich zusätzlich eine Tabelle mit (Zeit-) Zielen, so dass diese strukturierte Darstellung auch gleichzeitig eine erste Priorisierung vorgibt. Die Aufbereitung der Ziele innerhalb des Produkthaushaltes berücksichtigt neben Anforderungen an die Dienstleistungsqualität auch weitere Einflussfaktoren in der Aufgabenerfüllung. Eine regelmäßige Aufgabenkritik stellt die Stadt Borken auf vielerlei Weise sicher. Sie erfolgt mindestens bei der Haushaltsaufstellung sowie bei unterjährigen Veränderungen in der Stellenbesetzung.

Die Stadt Borken hat alle Stellen in der Verwaltung beschrieben. Sie nutzt hierfür das Muster der KGSt. Auf Basis dieser Beschreibungen werden auch die Anforderungsprofile für die Stellen definiert. Die Bewertung der Stellen erfolgt in Borken im Regelfall anlassbezogen, z. B. bei Veränderung von Aufgaben oder der Aufbau- und Ablauforganisation. In Gesprächen mit der Stadt Borken wurde deutlich, dass sich diese aktiv um die Aktualität der Stellenbewertungen bemüht. Nach eigenen Angaben fehlen der Stadt Borken jedoch derzeit die Ressourcen in der Organisation, um alle Stellen flächendeckend aktuell zu bewerten.

In den vergangenen fünf Jahren hat sie bereits 110 Stellen bewertet und über das Dokumentenmanagementsystem (DMS) archiviert. Aufgrund einer nicht unerheblichen Anzahl gleichgelagerter Stellen, beispielsweise im Allgemeinen Sozialen Dienst, beim Bauhof oder der Feuerwehr, fällt der absolute Wert damit deutlich höher aus. Im Ergebnis bedeutet dies, dass der Großteil der Planstellen aktuell beschrieben und bewertet ist. Es besteht kein Zweifel daran, dass eine Aktualisierung der Bewertung für die noch fehlenden Stellen sukzessive nachgeholt wird.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Borken ist im Prozessmanagement bereits gut aufgestellt. Wir sehen kleinere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zielbeschreibung.

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 (BPMN³⁰ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Borken** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent oberhalb des dritten Viertelwertes ein und gehört damit zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den besten Ergebnissen.

Sie hat ihr Prozessmanagement grundsätzlich zentral in der Fachabteilung Digitalisierung und GIS organisiert. Eine dezentrale Zuarbeit aus den weiteren Bereichen erfolgt. Die Aufgabe des Prozessmanagements ist in den Stellenbeschreibungen der betroffenen Stellen der Fachabteilung verankert. Die Stadt Borken hat die erforderlichen Stellenanteile nicht analytisch bemessen. Nach Einschätzung der Stadt erscheinen die Ressourcen jedoch ausreichend, um den Ansprüchen an das Prozessmanagement gerecht zu werden.

Als vorrangige Motive für Prozessbetrachtungen gibt die Stadt Borken verschiedene Parameter an. So betrachtet sie ihre Prozesse z. B. nach Häufigkeit, Ressourcenbindung, Rechtslage oder politischer Bedeutung. Klare und verwaltungseinheitliche Ziele für Prozessbetrachtungen hat Borken bisher nicht formal beschrieben. Sie bestehen eher informell. Ziele eines zentralen Prozessmanagements können zum Beispiel die Digitalisierung oder die Verbesserung von Arbeitsabläufen sein.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte ihre Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungseinheitlich definieren und damit eine klare und transparente Richtung für das zentrale Prozessmanagement vorgeben.

Die zuvor beschriebenen Ziele bilden nicht nur eine Basis dafür, Wissen zu konservieren. Sie sind vielmehr strategische Grundlage, um die Prozesse zu identifizieren, zu priorisieren und bestenfalls zu optimieren.

Die Stadt Borken setzt mehrere Fachanwendungen zur Prozessaufnahme und Modellierung ein. Bereits mit Einführung der Fachanwendungen verschaffte sich die Stadt einen zentralen Überblick über alle Verwaltungsprozesse. Zum Umgang mit Prozessaufnahmen hat die Stadt Borken bereits verbindliche und formalisierte Vorgaben gemacht. Es sind sog. Prozess-Steckbriefe vorhanden, welche als Muster zu verwenden sind. Eine Modellierungssprache ist nicht zuletzt durch die eingesetzte Fachsoftware vorgegeben. Da alle aufgenommenen Prozesse bereits in den Fachanwendungen modelliert werden, haben wir einen hohen Detaillierungsgrad in der Prozesserfassung vorgefunden. Die Priorisierung ergibt sich zum Teil aus der Digitalisierungsstrategie zum Teil aus den vorgenannten Motiven zur Prozessaufnahme. Alle aufgenommenen Prozesse werden in einer Fachanwendung, dem DMS, dokumentiert bzw. archiviert. Über das DMS haben alle Fachbereiche digitalen Zugriff auf die dokumentierten Prozesse. Gelegentlich greift die Stadt Borken auf interkommunale Prozessbibliotheken zurück und teilt auch selbst modellierte Prozesse auf Nachfrage.

Die Stadt Borken hat ein Prozesscontrolling etabliert, mit welchem sie anhand bestimmter Kennzahlen (z. B. Online-Formulare, Fallzahlen) die Effizienz einzelner Prozesse misst und monatlich fortschreibt. Da die Prozessmodelle grundsätzlich in der Fachsoftware erfasst werden, erhalten alle Prozesse einen festgelegten Standard und lassen sich entsprechend gut

³⁰ Business Process Model and Notation

vergleichen bzw. auswerten. Ermittelte Optimierungspotenziale werden auf der Ebene der Fachbereichsleitungen sowie in regelmäßigen Klausurtagungen besprochen. Medienbrüche sind nicht mehr vorhanden bzw. bereits identifiziert. Die Stadt Borken betrachtet im Rahmen des Prozesscontrollings bereits schwerpunktmäßig das Automatisierungspotenzial der Vorgänge. Das sehr gut organisierte Prozessmanagement gestaltet nicht nur die Arbeit der Verwaltung effizient und ressourcenschonend, sondern leistet auch einen wichtigen Beitrag zum Digitalisierungsfortschritt.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ Feststellung

Die Stadt Borken hat sich bei der Stellenbemessung solide aufgestellt. In Bezug auf die Festlegung von Zielvorgaben sowie Rahmenbedingungen zur Umsetzung erfolgter Stellenbemessungen hat sie noch Potenzial.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 67 Prozent am Median ein.

Die Stadt Borken überprüft regelmäßig auf verschiedene Weise, ob sie mit ihrem vorhandenen Personal ihre Aufgaben effektiv erfüllen kann. Für den Sozialbereich arbeitet sie beispielsweise mit einer fortschreibungsfähigen Stellenbemessungsdatei, welche u. a. Fallzahlen nach einem interkommunalen Schlüssel oder Informationen aus dem gpa-Kennzahlenset beinhaltet. Fallzahlen und weitere Daten, die die Fallzahlen beeinflussen, wertet die Stadt Borken auch unabhängig von Stellenbedarfsermittlungen aus. Wichtige Einflussfaktoren wie z. B. die Einwohnerdenzahlen, gesetzliche Änderungen, Migration oder Demografie hat sie hierbei im Blick. Die Mitarbeitenden werden in der Stellenbemessung einzelfallabhängig, eher rückmeldend beteiligt. Die Ergebnisse erfolgter Personalbedarfsermittlungen hält die Stadt Borken in einer Excel-Datei fest. Mit dieser pragmatischen Lösung sind Anpassungen schnell und mit geringem Fehlerpotenzial möglich.

Ziele und Rahmenbedingungen für die Stellenbemessung hat die Stadt Borken bisher nicht formal verschriftlicht. Es finden Abstimmungen in Bezug auf den Gesamtstellenplan sowie ggf. notwendige Verschiebungen oder Veränderungen in Aufgabenschwerpunkten statt. Dieses Verfahren ist gelebt und funktional, jedoch nicht dokumentiert. Gleiches gilt für die Festlegung konkreter Ziele in der Personalbedarfsermittlung. Die Formalisierung von Zielen und Rahmenbedingungen im Bereich der Stellenbemessung ist nicht nur im Hinblick auf die Sicherung von Wissen ratsam. Sie strukturiert einzelne Arbeitsabläufe und schafft ein hohes Maß an Transparenz und Gleichbehandlung für die Gesamtverwaltung. Zudem helfen die vorgenannten Ziele dabei, die strategischen Schwerpunkte in der Aufgabenwahrnehmung (z. B. Eigen- oder Fremdwahrnehmung von Aufgaben) zu erkennen. Um die Handlungsfähigkeit einer Stadt dauerhaft zu sichern, sollten Ziele der Stellenbemessung daher Teil der strategischen Ausrichtung der Organisation einer Verwaltung sein.

→ Empfehlung

Die Stadt Borken sollte die bereits gelebten Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Stellenbemessungen formalisieren. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie Ziele für die Personalbemessung festlegen.

4.4.3 Informationstechnik

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

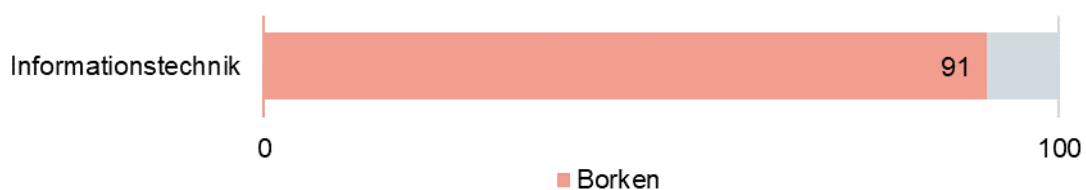
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

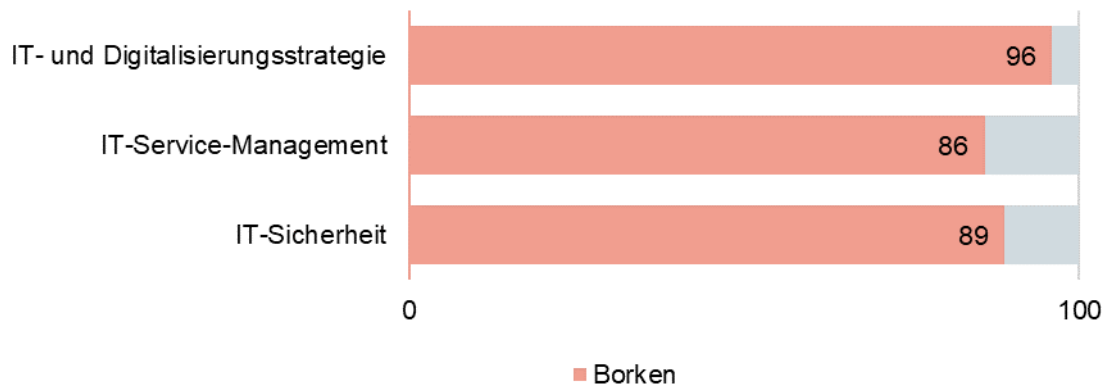


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 70 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

- Die Stadt Borken hat sich in Bezug auf ihre IT sowie die Digitalisierung strategisch sehr gut aufgestellt und erfüllt weitestgehend die Sollvorstellung der gpaNRW. Im Einsatz und im Umgang mit künstlicher Intelligenz nimmt die Stadt Borken eine Vorreiterrolle ein.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 96 Prozent am Maximum der Vergleichsstädte ein.

Sie verfügt über eine IT- und Digitalisierungsstrategie, welche durch weitere Dokumente ergänzt und in jährlichen IT-Strategieworkshops evaluiert wird. Geplante und laufende Digitalisierungsprojekte sind Bestandteil der vorgenannten Strategie. Sie ist für alle Mitarbeitenden über das Social Intranet zugänglich. Zusätzlich hat die Stadt Borken sog. Digitallotsen/Digitallotsinnen etabliert.

Im Zusammenhang mit ihrer IT- und Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Borken auch begonnen, Ausstattungs- und Entwicklungsziele zu erfassen. Diese sind zum Teil bereits verschriftlicht, mindestens aber gelebt und etabliert. Die Ausstattungsziele werden auf Basis der Wartungsdauer zeitlich konkretisiert.

Ihre IT betreibt die Stadt Borken größtenteils autark. Für wenige Einzelfälle hat sie sich zur Auslagerung an externe Dienstleister entschieden und diese Beschlüsse entsprechend dokumentiert. Bei der Auswahl der Leistungsangebote der externen Dienstleister ist die Stadt Borken flexibel. Die Abrechnungen sind transparent und orientieren sich am tatsächlichen Leistungsumfang.

Die weiteren Verantwortlichkeiten hat die Stadt Borken über den Aufgabenverteilungsplan einschließlich entsprechender Vertretungsregelungen erfasst. Für das Themenfeld der Digitalisierung ergibt sich die Digital-Governance-Struktur aus der IT- und Digitalisierungsstrategie. Eine regelmäßige Abstimmung zwischen der IT und den verantwortlichen Personen auf Ebene des Verwaltungsvorstandes findet mittels wöchentlicher bzw. monatlicher Rücksprachen statt. Ergänzt wird dieses Verfahren durch Projektbesprechungen im IT-Service sowie auf der Ebene der Fachbereichsleitungen.

Die Qualifizierung ihres IT-Personals stimmt die Stadt Borken eher informell auf Ebene der Führungskräfte ab. Es ist ratsam, die wichtigsten Aspekte der Personal-Qualifizierung zu verschriftlichen.

Die Stadt Borken hat ein IT-Controlling etabliert, mit dessen Hilfe sie jederzeit und mit verhältnismäßigem Aufwand die Sach- und Personalkosten auswerten kann. Sie nutzt hierfür ihr Dokumentenmanagementsystem, die Finanzsoftware sowie die digitale Stellenakte. Auswertungen zur IT-Ausstattung kann sie vollständig und jederzeit über ein Support Tool generieren. Abgerundet werden die guten Controlling-Strukturen über definierte Kennzahlen im Rahmen des Haushaltes, wie z. B. Anzahl der Fallakten oder Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur.

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) ist bereits heute in Borken präsent. Die Stadt hat hierzu einen eigenen Bereich im Social Intranet geschaffen, welcher neben der Grundidee auch erläuternde Informationen sowie eine Dienstanweisung für alle Mitarbeitenden zugänglich macht. Im Zusammenhang mit der Erstellung der Dienstanweisung hat sich die Stadt Borken bereits mit ethischen Aspekten beim Einsatz von KI beschäftigt. Auch wichtige Risikoabwägungen in Bezug auf datenschutzrechtliche und IT-Sicherheits-Aspekte sind mit Erstellung der Dienstanweisung erfolgt. Den Prozess der Einführung entsprechender Technologien hat die Stadt Borken verbindlich geregelt. Sie hat einen Überblick sowohl über bereits eingesetzte KI-Komponenten als auch über mögliche weitere Einsatzfelder. Beispielhaft sind hier ein Chatbot und die Telefonvermittlung zu nennen. Die Stadt Borken arbeitet auch mit externen Partnern sowie anderen Städten zusammen, um innovative Projekte umzusetzen, so z.B. im Bereich der

Automatisierung von Wohngeldsachbearbeitung. Um Berührungsängste zu verringern und Akzeptanz zu schaffen, kommuniziert die Stadt Borken ihre KI-Strategie intern wie extern auf verschiedenen Ebenen. Neben obligatorischen Fortbildungen für die Beschäftigten und dem bereits genannten Bereich im Social Intranet ist der Umgang mit der KI auch regelmäßig Thema auf Klausurtagungen. Der Arbeitskreis Digitalisierung und die politischen Gremien sind ebenfalls mit dem Thema befasst. Die Kommunikation an die Bürgerinnen und Bürger erfolgt vorrangig über Pressemitteilungen.

Im Fazit ist festzuhalten, dass die Stadt Borken im Themenfeld KI eine Vorreiterrolle einnimmt und sich hiermit deutlich positiv von den Vergleichsstädten abhebt.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Der IT-Service der Stadt Borken arbeitet bereits auf sehr guter Grundlage. Wir haben nur kleinere Optimierungspotenziale im Projektmanagement vorgefunden.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 86 Prozent am Maximum der Vergleichsstädte ein.

Das sehr gute Ergebnis ist insbesondere den guten Strukturen im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement geschuldet. Auch im Bereich des **Projektmanagements** ist die Stadt Borken bereits ordentlich aufgestellt. Hier fehlt es vorrangig an der Formalisierung von bereits gelebten Strukturen und Rahmenbedingungen.

Projektstrukturen haben wir in Borken vorgefunden. Die Stadt setzt bereits Fachsoftware ein, welche je nach Bereich und Art des Projektes variiert. Für größere und ressourcenintensive Projekte werden Qualitätsstandards definiert. Die Vorgabe solcher Rahmenbedingungen erfolgt jedoch dezentral. Ein Projektcontrolling hat die Stadt Borken bereits etabliert. Sie überwacht den Projektfortschritt im Rahmen regelmäßig stattfindender Projektbesprechungen. Für größere Projekte, insbesondere Bauprojekte hält Borken formale Projektpläne vor. Die Dokumentation

erfolgt über die eingesetzte Projektsoftware sowie in der Projekttakte innerhalb des Dokumentenmanagementsystems (DMS). Klare Vorgaben, wann ein Projekt einzurichten ist, hat die Stadt Borken noch nicht verschriftlicht. Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden existieren eher informell oder ergeben sich aus der eingesetzten Software. Es sind zwar etablierte Abläufe vorhanden, welche in den regelmäßigen Projektbesprechungen abgestimmt werden. Diese sind bisher aber nicht dokumentiert.

→ Empfehlung

Die Stadt Borken sollte verwaltungseinheitlich Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden regeln. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie ihre bereits etablierten Methoden formalisieren, um eine gleichbleibende Bearbeitungsqualität zu sichern. Ggf. könnte die Vielzahl der eingesetzten Software-Module reduziert werden.

Im **Anforderungsmanagement** ist die Stadt Borken sehr gut aufgestellt. Über ein Support-Tool sowie ein Online-Formular zur Stellenbesetzung hat sie den Meldeprozess formalisiert. Gleichzeitig stellt dieses Vorgehen den Informationsfluss zwischen anfordernden Bereichen und IT sicher. Auf Basis ihrer IT-Strategie hat die Stadt Borken Standards definiert. Die Anforderungen werden stellenbezogen nach diesen Standards zentral bewertet und umgesetzt. Das vorgenannte Support-Tool übernimmt auch die Dokumentation der Anforderungen.

Verwaltungsweit eingesetzte Lizenzen kann die Stadt Borken mit verhältnismäßigem Aufwand auswerten. Für ihr **Lizenzmanagement** nutzt sie verschiedene Systeme, abhängig davon ob es sich um Lizenzen externer Anbieter oder internen Service handelt. Für den internen Bereich kommt neben Steckbriefen auch hier das Dokumentenmanagementsystem (DMS) zum Einsatz. Die Stadt Borken gleicht regelmäßig, mindestens einmal jährlich im Zuge der Haushaltsplanung ab, ob das Verhältnis zwischen tatsächlich eingesetzten und beschafften Lizenzen stimmig ist. Ergänzend hierzu finden Technikgespräche statt, in welchen der mögliche Wegfall von Lizenzen aufgrund technischer Weiterentwicklung erörtert wird. Alle erforderlichen Vertragsunterlagen zu den Lizenzmodellen bündelt die Stadt Borken in ihrem DMS. Um die IT-Abteilung über nicht mehr benötigte oder ungenutzte Lizenzen zu informieren, setzt die Stadt Borken auf ein gelebtes Verfahren. Dieses ist nicht verschriftlicht. Es ist ratsam dies nachzuholen.

Ihr **Störungsmanagement** hat die Stadt Borken ebenfalls gut organisiert. Mit Hilfe eines Ticket-systems steuert sie den Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen. Abhängig von der Art der Störung werden die externen Anbieter einbezogen. Darüber hinaus steht ein Intranet Chat zur Verfügung. Zudem ist die IT mobil erreichbar. Für kritische Anwendungen hat die Stadt Borken Vereinbarungen zu Reaktions- und Wiederherstellungszeiten, sog. Service Level Agreements (SLA), in der Störungsbeseitigung getroffen. Dieses Verfahren könnte sie ggf. auf alle Anwendungen ausweiten. Alle internen und externen Störungen dokumentiert und klassifiziert die Stadt über das bereits erwähnte Ticketsystem. Um adäquate Maßnahmen ergreifen und zukünftige Störungen vermeiden zu können, wertet die Stadt Borken bekannte Störfälle anlassbezogen aus.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

- Im Bereich der IT-Sicherheit erreicht die Stadt Borken ein gutes Ergebnis. Es besteht derzeit kein akuter Handlungsbedarf.

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 Borken** ordnet sich im Vergleich mit 89 Prozent oberhalb des dritten Viertelwertes der Vergleichsstädte ein.

Die wichtigsten, seitens der gpaNRW geprüften Aspekte hat die Stadt Borken bereits umgesetzt. Grundlegende Konzepte wurden erstellt. Die Leitlinie zur IT-Sicherheit und das IT-Sicherheitskonzept sind allerdings überaltert und müssten an die derzeitigen Gegebenheiten angepasst werden. Dieser Umstand ist der Stadt Borken jedoch bewusst und sie hat signalisiert, diese Konzepte zeitnah zu aktualisieren. Akuten Handlungsbedarf sehen wir daher derzeit nicht.

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

4.5 Personalressourcen

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

- Die Stadt Borken ist bereits auf einem guten Weg hin zu einer ausgewogenen Altersstruktur ihres Personals. Sie hat geeignete Maßnahmen ergriffen, um ihre Aufgaben dauerhaft zu erledigen. Die Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit nutzt sie hierbei aktiv.

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 Borken** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt.

Personalquoten 2024

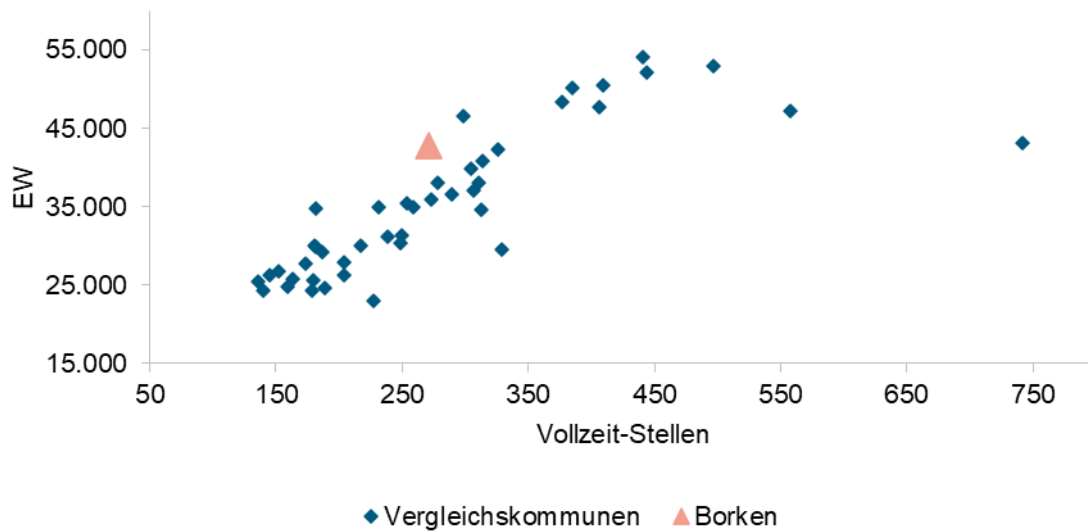
Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	8,14	5,59	8,32	9,60	11,08	21,65	50
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,33	5,20	6,46	7,57	8,14	17,21	50

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

Die Personalquoten der Stadt Borken sind vergleichsweise niedrig. Trotz des umfangreichen, teilweise sogar außergewöhnlichen Leistungsangebotes der Stadt Borken, positioniert sich diese unterhalb des ersten Viertelwertes der Vergleichsstädte. Das bedeutet, sie erledigt ihre Aufgaben mit weniger Personal als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Details zur Berechnung der Personalquoten finden sich in Kapitel 4.7 „Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten“.

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Auch diese Darstellung verdeutlicht, dass die Stadt Borken in ihrer Größenklasse einen vergleichsweise schlanken Personalkörper vorhält.

Verglichen mit den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten) ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2024 folgende Veränderungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 – Stadt Borken

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerzahl Ist gpaNRW	0,73
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	-19,09
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	-24,78

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Anders als in den meisten Vergleichsstädten sind die Personalquoten der Stadt Borken bei leichtem Anstieg der Einwohnendenzahl gesunken. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen bis 60.000 Einwohnenden verzeichnen wir einen durchschnittlichen Anstieg von rund 19 Prozent in den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2018/2019. Die Stadt Borken bildet hier also eine Ausnahme.

Der Rückgang der Personalquoten dürfte vorrangig durch den Einsatz moderner und innovativer Technologien begründet sein. Hierdurch ist es gelungen, Stellenmehrbedarfe in Bereichen wie z. B. Brandschutz und Rettungsdienst durch Stellenreduzierungen in anderen Bereichen (Zentrale Dienste, Personalabrechnung, Schreibbüros, Sekretariatsaufgaben und weiteren stark regelbasierten Routineaufgaben) abzufedern.

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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	44,00	0,00	31,36	45,55	63,91	110,15	50
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53,18	49
Musikschulen	20,79	0,00	0,00	5,17	9,52	34,33	48
Büchereien	0,10	0,00	2,22	3,94	5,64	10,40	50
Unterhaltsvorschussleistungen	1,06	0,00	0,87	2,00	2,87	7,45	50
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	30,24	0,00	7,33	16,76	24,08	66,83	49
Sportstätten und Bäder	2,18	0,00	2,64	7,84	15,16	66,04	50

Die klassischen Bauhofaufgaben erledigt die Stadt Borken nahezu in Gänze mit eigenem Personal. Für die Pflege dreier städtischer Friedhöfe greift sie zur Unterstützung auf externe Dienstleister zurück.

Die Betreuung im Rahmen des offenen Ganztages an den Borkener Grundschulen erfolgt vollständig durch externe Träger.

Die Musikschule Borken ist Teil einer interkommunalen Kooperation mit den Städten und Gemeinden Heiden, Raesfeld, Reken und Velen. Die Federführung hat die Stadt Borken inne und setzt hierfür auch entsprechendes eigenes Personal ein. Die seit über 50 Jahren bestehende Musikschule Borken hat ein breitgefächertes Angebot für alle Altersgruppen. Unterstützt wird die Musikschule von einem im Jahr 1988 gegründeten Förderverein, welcher seit seiner Gründung bereits Zuwendungen im sechststelligen Bereich für die Musikschule zur Verfügung stellen konnte. Über die seit 2012 existierende „Mergelsberg Stiftung – Musikschule Borken“ werden durch die Vergabe von Stipendien besonders begabte Kinder und Jugendliche gefördert. Für sozial benachteiligte Musikschülerinnen und -schüler kann mit Hilfe der Stiftung der Instrumentalunterricht ermöglicht werden.

Die Aufgaben der Bücherei hat die Stadt Borken vollständig ausgelagert. Trägerin ist die katholische Gemeinde St. Remigius Borken.

Sonstige Aufgaben zur Förderung junger Menschen und Familien erledigt die Stadt Borken fast ausschließlich mit eigenem Personal. Ergänzend hierzu organisiert das Jugendwerk Borken e.V. die Offene Kinder- und Jugendarbeit und die Schuljugendarbeit in Borken und den Ortsteilen Gemen, Burlo, Marbeck und Weseke.

Die Stadt Borken unterhält insgesamt 20 Mehrfach- und Sporthallen, die nach der schulischen Inanspruchnahme den Sportvereinen zur Verfügung gestellt werden. Die Unterhaltung der Sportstätten wird unterstützt durch die Borkener Vereine. Die Stadt nimmt hauptsächlich koordinierende Aufgaben wahr. Zudem verfügt die Stadt Borken über zwei Lehrschwimmhallen, einen Badensee und das Aquarius Freizeitbad. Der Betrieb der Bäder erfolgt über die Stadtwerke Borken GmbH.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Das Potenzial der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) hat die Stadt Borken bereits für sich erkannt und prüft es auch fortlaufend. Als vorrangiges Ziel benennt die Stadt die Inanspruchnahme von Synergieeffekten durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Personal und Infrastruktur. Darüber hinaus erwartet die Stadt Borken eine Qualitätsverbesserung von Dienstleistungen durch die Bündelung von Fachwissen. Durch gemeinsam abgestimmtes Handeln sowie gemeinsame strategische Projekte sichert die Stadt Borken ihre Leistungsfähigkeit und stärkt die regionale Entwicklung.

In Borken haben wir zahlreiche Beispiele für erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit gefunden, z. B. im Personalmanagement, der Volkshochschule, beim Hochwasserschutz, der Bewirtschaftung eines Schulzentrums sowie bei Amtshilfeersuchen. Im Rahmen ihrer Mitgliedschaft in einem Zweckverband realisiert die Stadt zudem zahlreiche IT- und Digitalisierungsprojekte, u. a. das digitale Bürgerportal, die Zeiterfassung und Personalabrechnung oder die Competence Center DMS, Digitalisierung, IT-Sicherheit und Smart City. Für Scandienstleistungen und die Altaktendigitalisierung nutzt die Stadt Borken eine interkommunale Scanstrecke gemeinsam mit den Städten Bocholt und Rhede.

Als Erfolgsfaktoren für gelingende interkommunale Zusammenarbeit gibt die Stadt den unbedingten Rückhalt der Verwaltungsführung sowie politische Bereitschaft an. Des Weiteren sind die Kooperation auf Augenhöhe, gegenseitiges Vertrauen und eine Klarheit über gemeinsame Ziele aus Borkener Sicht wichtig.

Wir haben in der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu Quereinsteigenden gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Borken nutzt diese Möglichkeit bereits. Sie qualifiziert quereinsteigende Kräfte individuell mit entsprechenden Lehrgängen. Zur praktischen Anleitung stehen erfahrene Mitarbeitende zur Verfügung. Für eine statistische Auswertung zu den Quereinsteigenden hat die Stadt Borken bisher kein Erfordernis gesehen.

4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Stadt neben einer Übersicht der Ist-Besetzung auch Auskunft darüber, welche Zahl an Soll-Vollzeit-Stellenanteilen benötigt wird. Den Abgleich dieser Soll-Zahl mit der tatsächlichen Ist-Besetzung stellen wir als Stellenbesetzungsquote nachfolgend dar:

Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	94,02	76,26	89,21	91,94	95,39	99,79	51

Die Stadt Borken hat im Vergleichsjahr 2024 396,04 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2024 372,35 Vollzeit-Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 94,02 Prozent. Im interkommunalen Vergleich bewegt sich die Stadt Borken damit knapp unterhalb des dritten Viertelwertes. Trotz der aktuellen Herausforderungen auf dem Stellenmarkt hat die Stadt Borken somit weniger freie Stellen als 75 Prozent der Vergleichsstädte.

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

4.5.3 Altersstruktur

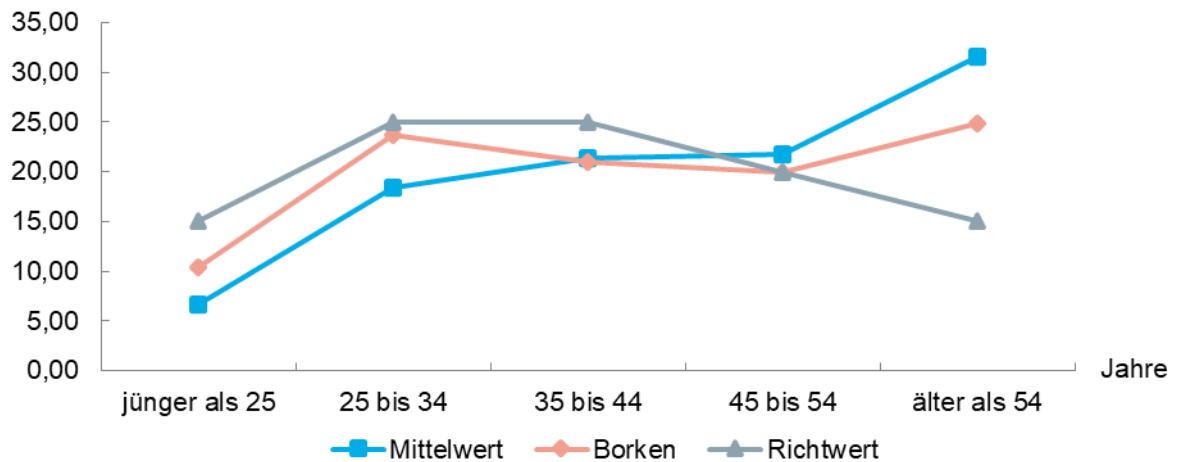
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	42,30	41,19	44,49	45,30	45,97	48,19	51

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

Altersstruktur 2024



Zum Stichtag 30. Juni 2024 waren bei der Stadt Borken insgesamt 510 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 42,3 Jahren und damit deutlich unter dem ersten Viertelwert der Vergleichsstädte. Somit weisen mehr als 75 Prozent der im Vergleich enthaltenen Städte ein teils deutlich höheres Durchschnittsalter auf.

Die Stadt Borken ist grundsätzlich auf einem guten Weg hin zu einer ausgewogenen Altersstruktur ihres Personalkörpers. Im Bereich der 25 bis 34 -jährigen Mitarbeitenden erreicht die Stadt bereits den empfohlenen Richtwert. Gleiches gilt für die 45 bis 54 -jährigen. Dennoch wird gut ein Viertel der Mitarbeitenden der Stadt Borken innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten.

Die Stadt Borken hält die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation im Blick und wertet die die absehbaren Altersaustritte regelmäßig aus (s. auch Kapitel 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren). Hierbei berücksichtigt sie bereits bekannte Verkürzungen oder Verlängerungen von Dienstzeiten und ergreift entsprechende Maßnahmen. So gelingt es der Stadt, freiwerdende Stellen möglichst zeitnah und ohne Wissensverlust nachzubeseetzen. Auf die Ausführungen im Kapitel 4.4.1.3 Service und Offboarding wird an dieser Stelle verwiesen.

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

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

- Kämmerei und Finanzbuchhaltung sowie sonstiges Finanzmanagement,
- Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie sonstiges Personalmanagement,
- IT.

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den Einwohnenden (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	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,35	0,17	0,41	0,50	0,55	0,89	51

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Borken	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	51
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	51

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.

Die Erledigung der Querschnittsaufgaben erfolgt in Borken in den Bereichen Finanzen sowie Personal und Organisation mit vergleichsweise niedrigem Personaleinsatz. Weitere Erkenntnisse zum leistungsbezogenen Personaleinsatz im Bereich Finanzen befinden sich im Teilbericht „Zahlungsabwicklung und Vollstreckung“.

Im Bereich der IT erfolgt die Erledigung der Aufgaben mit durchschnittlichen Personalressourcen. Hierbei ist zu beachten, dass in der aufgeführten Kennzahl 1,5 Vollzeit-Stellen für die Erledigung von Aufgaben der Stadt Borken im Rahmen ihrer Schulträgerschaft enthalten sind. Folglich relativiert sich diese Kennzahl auf einen Wert am Minimum. Die IT-Abteilung der Stadt Borken ist für insgesamt 54 Standorte im gesamten Stadtgebiet zuständig. Mit dem IT-Personal werden – ergänzend zu den in den IT-Kennzahlen berücksichtigten IT-Komponenten – technisch und administrativ weitere Geräte wie z.B. 170 Smartphones betreut. Im Fazit erbringt sie daher ein außergewöhnliches Leistungsangebot mit sehr schlankem Personalkörper.

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.

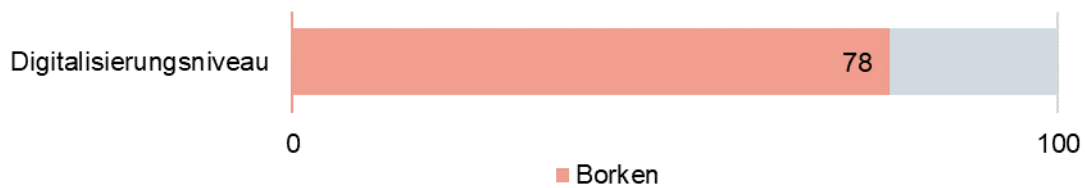
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild 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 Borken erreicht ein gutes Digitalisierungsniveau und verzeichnet in allen betrachteten Teilbereichen überdurchschnittliche Ergebnisse. Den zum Prüfungszeitpunkt 2025 noch vorhandenen, geringen Verbesserungspotenzialen hat sich die Stadt Borken bereits aktiv gewidmet.

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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

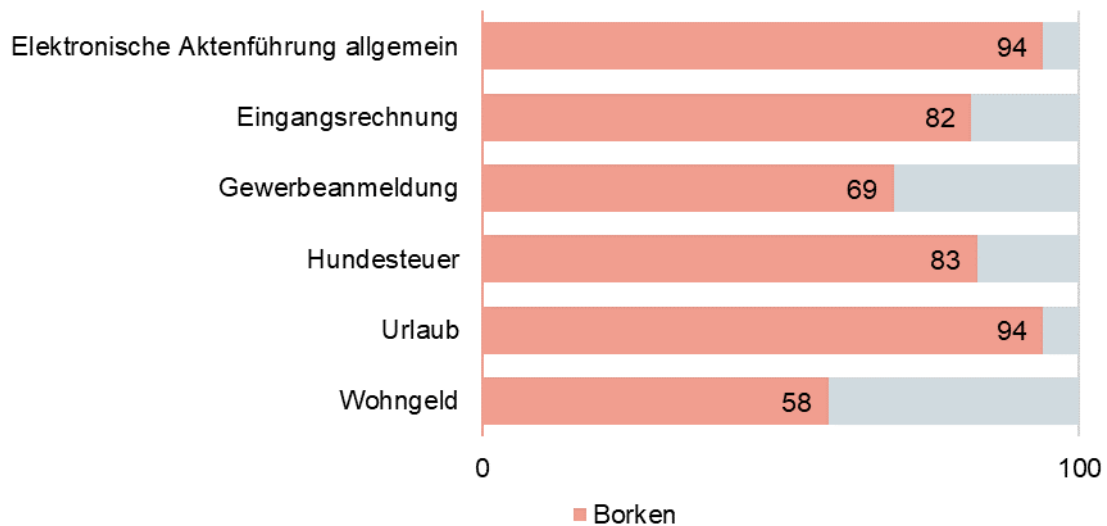


In den interkommunalen Vergleich sind 61 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Bei den betrachteten Beispielprozessen ergeben sich für die Stadt Borken lediglich kleinere Verbesserungsmöglichkeiten, welche die Stadt bereits im Blick hat. Alle Einzelergebnisse sind überdurchschnittlich, zum Teil bereits am 3. Viertelwert der Vergleichsstädte zu finden.

Ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) ist in Borken bereits im Einsatz. Dieses steht derzeit mehr als 95 Prozent aller Mitarbeitenden zur Verfügung. In der Kernverwaltung können bereits alle Beschäftigten das DMS nutzen. Ihre Akten führt die Stadt Borken weitestgehend digital. Es gibt nur vereinzelt Bereiche, in welchen Dokumente noch analog aufbewahrt werden. Dies betrifft vorrangig Dokumente mit Schriftformerfordernis wie z. B. Notarielle Beurkundungen. Perspektivisch werden in allen Fachbereichen kurzfristig die Voraussetzungen für die digitale Akte geschaffen.

Sehr gut organisiert ist auch die digitale Beantragung von Fehlzeiten der Mitarbeitenden. Diese erfolgt über ein Mitarbeitenden-Portal mit direkter Schnittstelle zur Zeiterfassung und Entgeltabrechnung. Eine Prüfung auf Vollständigkeit und Plausibilität findet im Workflow automatisiert statt. Ggf. könnte die Stadt Borken die Effektivität dieses bereits sehr gut modellierten Prozesses noch mit geeigneten Kennzahlen messen.

Auch ein digitaler Rechnungsworkflow ist in Borken bereits etabliert. Hierbei werden auch eingehende X-Rechnungen automatisiert in ein lesbares Format umgewandelt und über den Rechnungseingangsworkflow bearbeitet. Weitere erforderliche Dokumente wie z. B. Arbeitsnachweise, Pläne oder Lieferscheine können dem Rechnungsdokument direkt als Rechnungsanhang mitgegeben oder auch von der zuständigen Sachbearbeitung nachträglich hinzugefügt werden. Die Prüfung auf Vollständigkeit erfolgt noch nicht automatisiert, sondern im Rahmen der Prüfung auf sachliche und rechnerische Richtigkeit durch die Sachbearbeitung. Die Zuordnung zur bearbeitenden Person erfolgt durch die zentrale Finanzbuchhaltung. Hier besteht noch geringes Optimierungspotenzial, um den Prozess durchgängig medienbruchfrei abzuarbeiten.

Für die seitens der gpaNRW betrachteten externen Prozesse ist die Stadt Borken ebenfalls auf einem guten Weg. Alle Prozesse können digital starten. Die Stadt hat zudem Lösungen geschaffen, noch eingehende Papierdokumente möglichst frühzeitig einer digitalen Bearbeitung zuzuführen. Im weiteren Verlauf der Bearbeitung gestaltet sich der Digitalisierungsstand dann unterschiedlich ausgeprägt. Es kommt stellenweise noch zu Medienbrüchen bzw. manuellen Nacharbeiten.

Den Prozess der Hundesteuer wird die Stadt Borken kurzfristig (Mitte 2026) auf ein integriertes Web-Fachverfahren, sog. „Kleinfachschale“ umstellen. Dieses ist niederschwellig aufgebaut und für die Bearbeitung von einfachen Prozessen mit einer großen Antragsmenge ausgelegt. Eine digitale Hundesteuermarke könnte über dieses Verfahren genutzt werden, ist aus Sicht der Stadt Borken aufgrund der durchgängigen digitalen Verwaltung aber ggf. sogar entbehrlich. Die vorgenannte „Kleinfachschale Hund“ wird zusammen mit den drei weiteren Themen Sperrmüll, Vorkaufsrecht und Parkausweise zur Automatisierung von Verwaltungsprozessen eingeführt. Mit diesem fortschrittlichen Verfahren gelingt es der Stadt Borken, sich deutlich von den Vergleichsstädten abzuheben. Nach Einführung der „Kleinfachschale Hund“ würde die Stadt einen Teilerfüllungsgrad von 100 Prozent erreichen.

Im Bereich der Wohngeldbearbeitung hat die Stadt Borken noch während des Prüfzeitraumes begonnen, auf ein KI-gestütztes Assistenzsystem umzustellen. Da mit dem Abschluss dieser Maßnahmen und dem Produktivbetrieb jedoch nicht mehr vor dem Ende der überörtlichen Prüfung zu rechnen war, basieren die von uns ermittelten Ergebnisse noch auf dem Digitalisierungsstand 2025. Nach erfolgreicher Einführung der KI-Lösung würde die Stadt Borken einen Teilerfüllungsgrad von 97 Prozent erreichen. Sie bildet damit dann das Maximum der Vergleichsstädte.

Auch außerhalb der seitens der gpaNRW betrachteten Prozesse ist die Stadt Borken bereits sehr gut aufgestellt. So hat sie z. B. Ende 2025 das durchgängig digitale Baugenehmigungsverfahren etabliert. Die in diesem Zusammenhang noch bestehenden Altakten werden Mitte des Jahres 2026 ebenfalls vollständig digitalisiert sein.

Im Bereich der Digitalisierung nimmt die Stadt Borken damit klar eine Vorreiterrolle ein.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 16. Juni 2025 von der Stadt Borken zur Verfügung gestellte 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.	365,11	384,86
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	168,82	0,00*

*auf die Erfassung wurde an dieser Stelle verzichtet, da das Personal in Gänze in der 1. Bereinigungsstufe wieder bereinigt würde

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	84,80	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	siehe Elektrizität	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,46	3,08
Abwasserbeseitigung	15,00	21,58
Straßenreinigung	0,54	2,86
ÖPNV	0,00	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,41	3,55
Land- und Forstwirtschaft	0,68	0,06
Wirtschaftsförderung	3,20	2,36
Märkte	0,04	0,33
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	siehe WiFö	2,29
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	106,13	36,11

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	533,93	384,86
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	106,13	36,11
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	427,80	348,75
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	42.530	42.840
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	10,06	8,14

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	0,14	0,33
Brandschutz	48,48	19,76
Rettungsdienst	s. Brandschutz	38,83
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	23,57	18,50
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	72,19	77,42

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	427,80	348,75
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	72,19	77,42
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	355,61	271,33
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	42.530	42.840
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	8,36	6,33

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation					
F1	Die Stadt Borken ist im Prozessmanagement bereits gut aufgestellt. Wir sehen kleinere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zielbeschreibung.	111	E1	Die Stadt Borken sollte ihre Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungseinheitlich definieren und damit eine klare und transparente Richtung für das zentrale Prozessmanagement vorgeben.	112
F2	Die Stadt Borken hat sich bei der Stellenbemessung solide aufgestellt. In Bezug auf die Festlegung von Zielvorgaben sowie Rahmenbedingungen zur Umsetzung erfolgter Stellenbemessungen hat sie noch Potenzial.	113	E2	Die Stadt Borken sollte die bereits gelebten Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Stellenbemessungen formalisieren. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie Ziele für die Personalbemessung festlegen.	114
Informationstechnik					
F3	Der IT-Service der Stadt Borken arbeitet bereits auf sehr guter Grundlage. Wir haben nur kleinere Optimierungspotenziale im Projektmanagement vorgefunden.	117	E3	Die Stadt Borken sollte verwaltungseinheitlich Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden regeln. Innerhalb dieses Prozesses sollte sie ihre bereits etablierten Methoden formalisieren, um eine gleichbleibende Bearbeitungsqualität zu sichern. Ggf. könnte die Vielzahl der eingesetzten Software-Module reduziert werden.	118

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken 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 Borken hat wesentliche Grundlagen für ihr kommunales Krisenmanagement geschaffen und zentrale Strukturen aufgebaut. Sie hat Risiken identifiziert und erste Vorplanungen getroffen. Eine umfassende, strukturierte Risikoanalyse mit Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaßen liegt jedoch bislang nicht vor. Ebenso sind die bestehenden Vorplanungen noch nicht für alle identifizierten Risiken vollständig ausgearbeitet.

Im Bereich der **Daseinsvorsorge** hat die Stadt Borken bereits organisatorische Regelungen zur Sicherstellung des Dienstbetriebs in außergewöhnlichen Ereignissen geschaffen. Eine systematische und schriftlich dokumentierte Priorisierung der im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhaltenden Leistungen nach der Daseinsvorsorge fehlt bislang jedoch. Damit besteht das Risiko, dass vorhandene Ressourcen im Ereignisfall nicht zielgerichtet eingesetzt werden.

Die Stadt hat ihre **Kommunikationsstrukturen** und Zuständigkeiten für den Krisenfall verbindlich geregelt. Zur weiteren Professionalisierung empfiehlt die gpaNRW, ergänzend szenarienbasierte Kommunikationschecklisten zu entwickeln, um die Abläufe im Ereignisfall zu standardisieren und zu beschleunigen.

Auch im Bereich der **Nachbereitung** hat die Stadt bereits Regelungen in der Dienstanweisung verankert. Ein einheitliches und in der Praxis etabliertes Verfahren zur systematischen Auswertung, Dokumentation und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen befindet sich noch im Aufbau.

Die Stadt Borken hat bereits während der Prüfung zahlreiche Hinweise der gpaNRW aufgegriffen. Sie hat ihr Krisenmanagement dadurch erheblich verbessert und erreicht einen der höchsten Erfüllungsgrade unter den Vergleichsstädten.

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	Stadt Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	42.840	16.657	26.830	34.566	43.830	61.847	129
Pendelindensaldo	2.350	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.769	131
Gebietsfläche in ha	15.324	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³¹	1	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Mit rund 43.000 Einwohnerinnen und Einwohnern gehört Borken zu den mittelgroßen Kommunen im Kreis Borken. Die Siedlungsstruktur ist geprägt durch den Hauptort Borken sowie die fünf Ortsteile Gemen, Weseke, Marbeck, Burlo und Hoxfeld. Aufgrund der flächenmäßigen Ausdehnung des Stadtgebiets sowie der ausgeprägten ländlichen Räume entsteht bei außergewöhnlichen Ereignissen teilweise ein erhöhter logistischer und koordinativer Aufwand – insbesondere im Hinblick auf Warnung, Kommunikation und Erreichbarkeit einzelner Ortsteile.

In Borken befindet sich nur ein Störfallbetrieb, sodass die industrielle Risikolage insgesamt als moderat einzuschätzen ist. Dennoch weist die Stadt mehrere infrastrukturelle und betriebliche Bereiche auf, die im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements besondere Aufmerksamkeit erfordern - darunter Pumpwerke, Versorgungsanlagen, Einrichtungen der Daseinsvorsorge sowie spezifische ortsteilgeprägte Gefahrenlagen. Insbesondere im Bereich Wasser- und Abwasserinfrastruktur bestehen punktuelle Risiken, die bei länger andauernden Strom- oder Versorgungsausfällen besondere Maßnahmen notwendig machen.

Eine weitere Besonderheit ergibt sich durch die unmittelbare Lage Borkens an überregional bedeutsamen Verkehrsrouten, insbesondere der B 67 und B 70 als großräumigen Verkehrsachsen im westlichen Münsterland. Diese Verbindungen sind essenziell für den Pendler- und Wirtschaftsverkehr, stellen jedoch zugleich potenzielle Gefahrenquellen dar - insbesondere im

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

Hinblick auf schwere Verkehrsunfälle oder Transportereignisse mit Gefahrgut. Solche Ereignisse können im Einzelfall eine komplexe Koordination von Rettungs- und Versorgungsmaßnahmen erfordern.

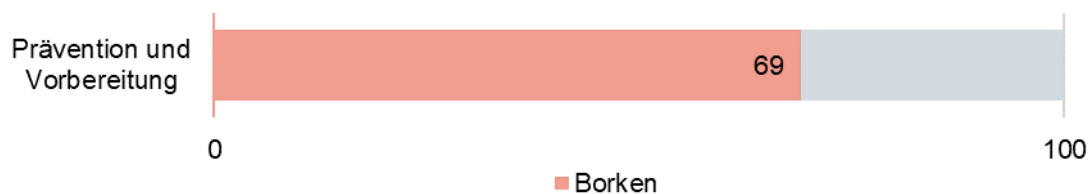
Darüber hinaus verfügt die Stadt über mehrere potenziellen Gefahrenstellen bei Starkregen und Überflutungen, die aufgrund der hydrologischen und topografischen Gegebenheiten einzelner Ortsteile entstehen. Diese Bereiche erfordern besondere Aufmerksamkeit in der Risikobewertung sowie abgestimmte Vorplanungen, um im Ereignisfall schnell und effektiv reagieren zu können.

Auch Einrichtungen mit besonderen Anforderungen - wie soziale Einrichtungen, Alten- und Pflegeheime, Krankenhäuser oder öffentliche Versorgungsstrukturen - verlangen im Krisenfall eine enge Abstimmung mit den Trägern, insbesondere bei Themen wie Evakuierung, medizinischer Versorgung oder Notstrombedarf.

5.5 Prävention und Vorbereitung

Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

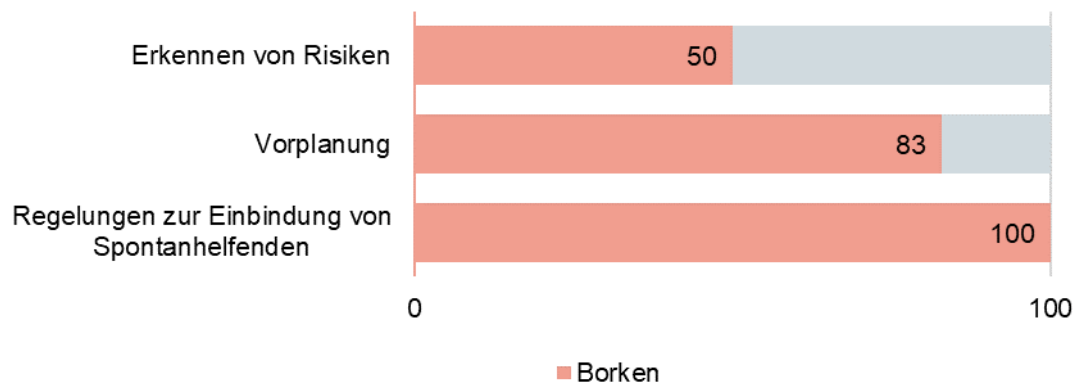


In den interkommunalen Vergleich sind 55 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Borken hat verschiedene Risiken identifiziert. Eine umfassende strukturierte Risikoanalyse liegt jedoch bislang nicht vor.

Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.

Die **Stadt Borken** organisiert ihre Überlegungen zum kommunalen Krisenmanagement dezentral, wodurch verschiedene Bereiche eigenständig relevante Gefahren betrachten und bewerten. In den vergangenen Jahren beschäftigten sich die Verantwortlichen mit zahlreichen Risiken, darunter Pandemien, Cyberangriffe, Stromausfälle, Extremwetterlagen sowie weitere ortsspezifische Krisen innerhalb des gesamten Stadtgebietes. Die Stadt bezieht Erfahrungen aus früheren Ereignissen ein und berücksichtigt dabei auch Entwicklungen anderer Kommunen im Kreis Borken.

Die Erfahrungen aus dem Hochwasserereignis 2016 prägen bis heute die Auseinandersetzung mit Risiken und beeinflussen Entscheidungen innerhalb des Krisenmanagements spürbar. Dieses Ereignis sensibilisierte die Verwaltung deutlich, weil die Verantwortlichen damals verschiedene Schwachstellen erkannten und daraus wichtige Schlussfolgerungen für spätere Planungen entwickelten. Gleichzeitig nutzt die Stadt mehrere Einsatzpläne der Feuerwehr, welche klare Abläufe für Stromausfälle, radiologische Notfälle, Kampfmittelfunde sowie pandemische Lagen vorgeben. Die Verwaltung handelt in entsprechenden Situationen gezielt aus diesen Plänen und sichert dadurch abgestimmte Abläufe zwischen Feuerwehr und Verwaltung. Zusätzlich hat die Stadt die Bedeutung einer verlässlichen Notstromversorgung erkannt, weil frühere Stromunterbrechungen deutliche Auswirkungen auf interne Arbeitsprozesse erzeugten.

Die Feuerwehr bringt ihre Einsatzerfahrungen ein und unterstützt die Verwaltung aktiv bei der Bewertung identifizierter Risiken im gesamten Stadtgebiet. Mit der Gefahr von Cyberangriffen setzt sich die Verwaltung ebenfalls auseinander. Jedoch entsteht hierzu bislang kein abgestimmter Austausch zwischen Führungskräften und der IT-Abteilung innerhalb des Hauses. Zusätzlich befasst sich die Stadt mit Extremwetterlagen wie Starkregen, Hitzeperioden oder Dürren, allerdings entwickeln die Verantwortlichen hierzu keine systematische Bewertung möglicher Schadensausmaße und Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Insgesamt verfügt die Stadt Borken über verschiedene Einschätzungen zu relevanten Risiken, jedoch gibt es bislang keine strukturierte Gesamtübersicht mit klar bewerteten Schadensszenarien. Die Verantwortlichen dokumentieren Schwachstellen zwar schriftlich, hat diese aber bisher nicht in einem umfassenden Risikobericht für Verwaltung und Politik zusammengefasst. Aktuell informiert die Verwaltung die politischen Gremien nur punktuell über einzelne Themen, wodurch keine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen entsteht. Aus Sicht der gpaNRW stärkt eine systematisch aufgebaute Risikoanalyse die vorausschauende Steuerung und erleichtert der örtlichen Politik fundierte Entscheidungen über notwendige Maßnahmen deutlich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte auf Grundlage vorhandener Erkenntnisse eine umfassende Risikoanalyse mit Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeiten erstellen und die Ergebnisse systematisch den politischen Gremien bereitstellen.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Borken hat Strukturen und Vorplanungen für ihr Krisenmanagement geschaffen, diese jedoch noch nicht für alle identifizierten Risiken vollständig umgesetzt.

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-Westfalen³² Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Borken** nutzt die Erkenntnisse aus der Risikobewertung für den Aufbau ihres kommunalen Krisenmanagements. Sie hat bereits damit begonnen, für verschiedene Risikoszenarien Pläne und Maßnahmen zu entwickeln, um im Krisenfall schnell und strukturiert reagieren zu können. So wurde zunächst ein SAE eingerichtet, einschließlich der räumlichen, personellen und ausstattungs-technischen Voraussetzungen, und die technische Ausstattung für die Kommunikation verbessert. Zusätzlich hat die Stadt Rückfallebenen eingerichtet, Kommunikationswege gesichert und Satellitentelefone bereitgestellt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Stadt die Abstimmung und den Austausch mit dem Kreis Borken intensiviert hat, sodass überregionale Krisen (z.B.: Waldbrandkonzept oder Hochwasserallianz Bocholter Aa) gemeinschaftlich koordiniert werden können.

³² Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016.

Grundsätzlich gilt für jede Krise oder Katastrophe: Eine Stadtverwaltung kann sich nicht auf alle Szenarien detailliert vorbereiten. Umso wichtiger ist, dass modulare Strukturen vorgehalten werden, um auch unvorhergesehene Ereignisse effektiv und effizient bearbeiten zu können. Hierfür hat die Stadt Borken Kommunikations- und Informationsstrukturen eingerichtet, um im Krisenfall einen geregelten Informationsfluss zwischen SAE, Verwaltung und Kreis sicherzustellen. Mit dieser Vorplanung hat die Stadt modulare und flexible Strukturen geschaffen, die sie für eine Vielzahl von Krisenlagen nutzen kann. Das bewertet die gpaNRW grundsätzlich positiv.

Allerdings hat die Stadt Borken bisher noch nicht für alle identifizierten Risiken entsprechende Vorplanungen und Maßnahmen finalisiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bestehenden Strukturen nutzen, um systematisch für alle Risiken Handlungspläne zu entwickeln und zu dokumentieren.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

- Die Stadt Borken hat im Prüfungszeitraum die Koordination von Spontanhelfenden als originäre Aufgabe dem Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet und entsprechende Regelungen in ihrer Dienstanweisung für den SAE verankert.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³³ entgegennehmen 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 Borken** hat in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit Spontanhelfenden gesammelt, insbesondere während des Hochwassers 2016 und der Corona-Pandemie. Die Einbindung erfolgte bislang pragmatisch und situativ.

Auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW hat die Stadt Borken im Prüfungszeitraum organisatorische Anpassungen vorgenommen und die Koordination von Spontanhelfenden als originäre Aufgabe dem Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA) übertragen. Die entsprechenden Regelungen hat die Stadt in ihre Dienstanweisung für den SAE aufgenommen.

Der Bereich PÖA stellt die Koordination von Spontanhelfenden sicher. Hierzu nutzt er das Bürgertelefon oder richtet eine eigene telefonische Erreichbarkeit ein. Ergänzend kann ein vorbereitetes Online-Formular auf der städtischen Homepage freigeschaltet werden, um eine strukturierte Selbsterfassung der Hilfsangebote zu ermöglichen. Für telefonische Meldungen verwendet die Stadt einen standardisierten Erfassungsbogen. Die eingehenden Meldungen werden kategorisiert und an den zuständigen Fachbereich weitergeleitet, der über die Einsatzmöglichkeiten entscheidet.

³³ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

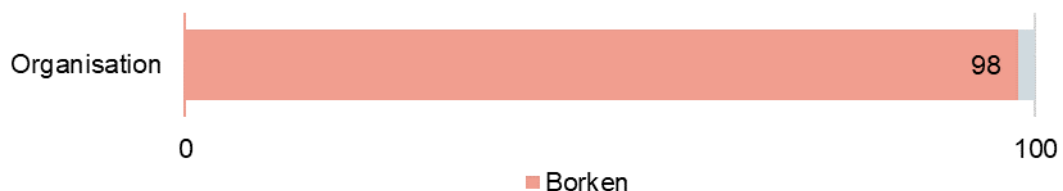
Darüber hinaus hält der Bereich PÖA Listen mit den Kontaktdaten städtischer Vereine vor, um Spontanhelfende bei Bedarf auch aktiv zu akquirieren.

Insgesamt hat die Stadt Borken damit geeignete organisatorische und prozessuale Vorkehrungen getroffen, um Hilfsangebote von Spontanhelfenden strukturiert entgegenzunehmen, zu prüfen, zu koordinieren und eine Einbindung im Ereignisfall sicherzustellen.

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

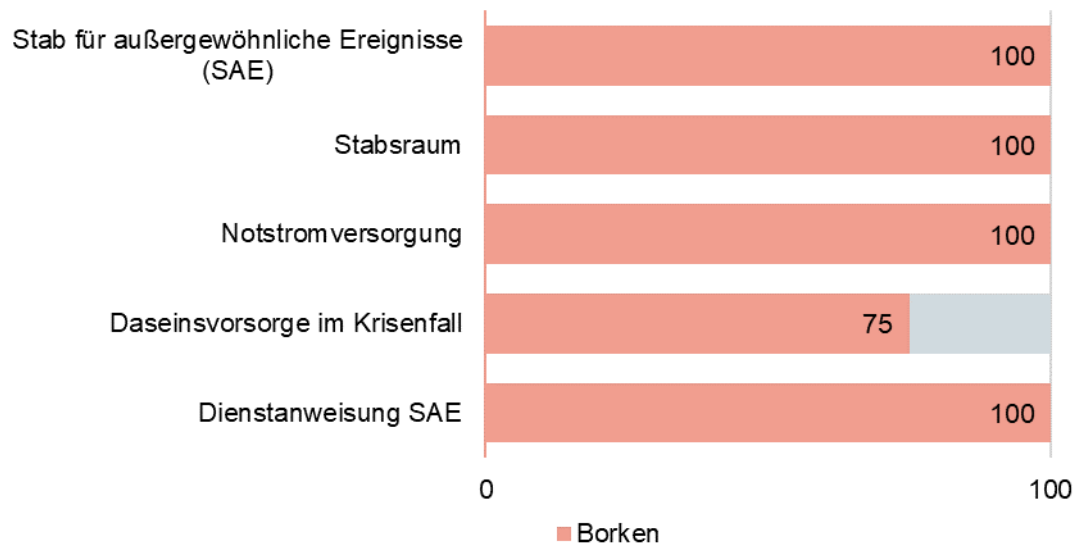


In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 80 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 Borken hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar und stellt darüber hinaus eine Mehrschichtfähigkeit sicher. Der SAE der Stadt Borken ist somit insgesamt gut aufgestellt.

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 Borken** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet, der bei Bedarf jederzeit aktiviert werden kann. Der SAE unterstützt die Stadtverwaltung bei besonderen und komplexen Lagen, in denen der normale Verwaltungsablauf nicht mehr ausreicht. In der Stabsdienstordnung ist festgelegt, wie der SAE aufgebaut ist und welche Aufgaben die einzelnen Bereiche übernehmen. Zum SAE gehören unter anderem:

- die Leitung des Stabes,
- der Bereich Lage und Dokumentation,
- der Innere Dienst,
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- die ständigen Mitglieder des SAE (SMS), also die Bereiche IT, Ordnung und Feuerwehr,
- sowie die ereignisspezifischen Mitglieder (EMS).

Auf eine gesonderte Koordinierungsgruppe (KGS) verzichtet die Stadt bewusst. Die Aufgaben, die dort üblicherweise angesiedelt wären, werden vom Inneren Dienst übernommen. Die Stadt sieht eine zusätzliche organisatorische Ebene an dieser Stelle als nicht zwingend notwendig an.

Für alle Funktionen im SAE hat die Stadt entsprechendes Personal benannt. In nahezu allen Bereichen ist eine Drei-Schicht-Fähigkeit vorhanden, sodass der SAE auch über längere Zeit arbeitsfähig bleibt. Die Leitung des SAE ist zweifach mehrschichtfähig besetzt.

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen sind in der Stabsdienstordnung ausführlich beschrieben. Dadurch ist klar geregelt, wer im Ereignisfall welche Verantwortung übernimmt. Die Besetzung erfolgt grundsätzlich mit Mitarbeitenden aus dem normalen Verwaltungsbetrieb, die bereits über die passende Fachkompetenz verfügen. In der Anlage zur Stabsdienstordnung sind alle Personen und Vertretungen namentlich aufgeführt.

Die Stadt Borken arbeitet mit einer flexiblen SAE-Struktur, die sich an der jeweiligen Lage orientiert. Je nach Ereignis können zusätzliche SMS- oder EMS-Mitglieder eingebunden werden. Die Stabsdienstordnung erlaubt es, den SAE direkt in der erforderlichen Stärke zu aktivieren, ohne dass vorher bestimmte Stufen durchlaufen werden müssen. Das macht die Stadt in akuten Situationen reaktionsfähig und erleichtert eine zügige Abstimmung aller Beteiligten.

Insgesamt verfügt die Stadt Borken über einen gut strukturierten und praxistauglichen SAE. Die klare Aufgabenverteilung, die umfangreiche personelle Hinterlegung und die flexible Organisationsform ermöglichen es der Stadt, außergewöhnliche Ereignisse zielgerichtet und handlungsfähig zu bewältigen.

5.6.2 Stabsraum

- Die Stadt Borken hat im Prüfungszeitraum die Zugangskontrolle zum SAE-Stabsraum verbindlich geregelt und in ihrer Dienstanweisung verankert, sodass der Zutritt auf berechtigte Personen beschränkt ist.

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 Borken** hält im Rathaus zwei zentral gelegene und hochwasser- bzw. überschwemmungssichere Sitzungssäle als Stabsräume für den SAE vor. Aufgrund der Lage sind die Räume für alle Beteiligten gut erreichbar. Der Innere Dienst stellt die Einsatzbereitschaft der Räume sicher und richtet diese im Alarmierungsfall entsprechend der definierten Aufbauplanung ein.

Die Räumlichkeiten sind im Vorfeld technisch und organisatorisch vorbereitet. Hierzu zählen unter anderem eingerichtete Laptop-Arbeitsplätze, Telefonarbeitsplätze, Besprechungsbereiche sowie die Vorhaltung von Präsentations- und Arbeitsmitteln wie Flipcharts, Stellwänden und Druckern. Zusätzlich stehen Dienstfahrzeuge, Kommunikationsmittel sowie eine Grundversorgung mit Arbeitsmaterialien und Verpflegung bereit.

Die Stadt hat die Zugangssituation zum SAE im Rahmen der Dienstanweisung konkret geregelt. Der Bereich „Innerer Dienst“ übernimmt die Zugangskontrolle zu den Räumlichkeiten. Im Alarmierungsfall wird der Zugang zum relevanten Gebäudebereich auf eine Transpondersteuerung umgestellt, sodass nur berechnete Personen Zutritt erhalten. Zudem werden alle SAE-Mitglieder mit entsprechenden Schließberechtigungen und Dienstaussweisen ausgestattet. Externe Be-teiligte erhalten nur nach vorheriger Anmeldung Zugang zu den Räumlichkeiten.

Die technische Arbeitsfähigkeit ist sichergestellt. Die SAE-Mitglieder arbeiten mit ihren dienstli-chen mobilen Endgeräten, die regelmäßig genutzt und gewartet werden. Ergänzend hält die Stadt zusätzliche Geräte als Rückfallebene vor. Darüber hinaus stehen analoge Arbeitsmittel zur Verfügung, um auch bei Ausfall digitaler Systeme arbeitsfähig zu bleiben.

Für größere Einsatzlagen kann die Stadt auf weitere Räumlichkeiten zurückgreifen. Insgesamt hat die Stadt Borken damit geeignete räumliche, technische und organisatorische Vorausset-zungen geschaffen, um den SAE im Ereignisfall kurzfristig und gesichert arbeitsfähig einzurich-ten.

5.6.3 Notstromversorgung

- Die Stadt Borken hat die Notstromversorgung für kritische Einrichtungen definiert, organisa-torisch geregelt und durch technische sowie logistische Maßnahmen abgesichert.

Eine Stadt sollte definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind. Hierfür sollte eine Stadt Notstromaggregate/ Netzersatzanlagen vorhalten und sowohl die War-tung als auch die Versorgung mit Betriebsstoffen für mindestens 72 Stunden verlässlich sicher-stellen können. Die Funktionsfähigkeit der Notstromeinspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.

Die **Stadt Borken** hat sich im Rahmen ihrer Planungen zur Bewältigung eines flächendecken-den und länger andauernden Stromausfalls intensiv mit der Notstromversorgung ihrer kritischen Bereiche beschäftigt. In diesem Zusammenhang hat sie definiert, welche städtischen Funktio-nen auch bei einem mehrstündigen oder tagelangen Stromausfall aufrechterhalten werden müssen, um die Aufgaben der Gefahrenabwehr sowie die kommunale Krisen- und Katastro-phenhilfe sicherzustellen. Grundlage hierfür bildet unter anderem der Einsatzplan „Stromaus-fall“, der die Auswirkungen eines Blackouts in mehreren Phasen beschreibt und den Hand-lungsbedarf in den jeweiligen Bereichen vorgibt.

Für die als kritisch eingestuften Bereiche sieht die Stadt eine Notstromversorgung vor. Hierzu zählen insbesondere zentrale Verwaltungsfunktionen, Einrichtungen der Gefahrenabwehr sowie weitere infrastrukturelle Bereiche, die für die Aufrechterhaltung des kommunalen Betriebs erfor-derlich sind. Die Notstromversorgung erfolgt durch stationäre Netzersatzanlagen innerhalb der Gebäude und wird durch mobile Aggregate ergänzt, deren Einsatz im Ereignisfall vorgesehen ist.

Die Wartung, Prüfung und Betriebsbereitschaft der Notstromanlagen sind organisatorisch gere-gelt. Die zuständigen Bereiche stellen die Funktionsfähigkeit der Anlagen durch regelmäßige Überprüfungen sicher. Ergänzend erfolgen wiederkehrende Kontrollen und Funktionsprüfungen der technischen Ausstattung, sodass die Einsatzfähigkeit im Krisenfall gewährleistet bleibt.

Zur Sicherstellung der Treibstoffversorgung hält die Stadt entsprechende Vorräte vor und hat ergänzend vertragliche Vereinbarungen mit einem externen Lieferanten getroffen. Die Versorgung der Notstromaggregate erfolgt über eine organisierte Kraftstofflogistik, die auch für länger andauernde Einsatzlagen ausgelegt ist.

Insgesamt hat die Stadt Borken damit die wesentlichen Voraussetzungen geschaffen, um die Notstromversorgung zentraler Einrichtungen sicherzustellen und die Handlungsfähigkeit der Verwaltung sowie der Gefahrenabwehr auch bei länger andauernden Stromausfällen zu gewährleisten.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ Feststellung

Die Stadt Borken hat bereits organisatorische Regelungen zur Sicherstellung des Dienstbetriebs in außergewöhnlichen Ereignissen getroffen und zentrale Verwaltungsbereiche sowie grundlegende Anforderungen definiert. Eine darüberhinausgehende systematische und schriftlich dokumentierte Priorisierung der im Krisenfall aufrechtzuerhaltenden Leistungen liegt bislang jedoch nicht vor.

Eine Stadt sollte für den Krisenfall vorplanen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind. Hierzu sollte eine Stadt die notwendigen Funktionen und die erforderlichen Ressourcen benennen.

Die **Stadt Borken** hat sich im Rahmen der Fortschreibung ihrer Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) mit der Frage auseinandergesetzt, welche kommunalen Leistungen im Krisenfall aufrechterhalten werden müssen. Auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW hat die Stadt im Prüfungszeitraum organisatorische Anpassungen vorgenommen und die Einbindung der relevanten Fachbereiche sowie die Bereitstellung von Ressourcen im Rahmen der Stabsarbeit konkretisiert.

Die Stabsdienstordnung regelt, dass im Ereignisfall alle zur Bewältigung der Lage erforderlichen Fachbereiche sowie externe Stellen lageabhängig in den SAE eingebunden werden. Dabei übernehmen die ständigen Mitglieder des SAE insbesondere aus den Bereichen Sicherheit und Ordnung, Feuerwehr sowie IT eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung der Handlungsfähigkeit. Darüber hinaus werden je nach Lage ereignisspezifische Mitglieder aus weiteren Fachbereichen oder externen Institutionen hinzugezogen, um die Aufrechterhaltung der kommunalen Aufgaben sicherzustellen.

Ergänzend sind einzelne Aspekte zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der Verwaltung in einem Vermerk geregelt. Darin werden insbesondere zentrale Verwaltungsbereiche benannt, die im Krisenfall zwingend arbeitsfähig bleiben müssen.

Zudem sind die Fachbereiche angehalten, die Sicherstellung der Daseinsvorsorge dezentral zu gewährleisten. Dies umfasst insbesondere die Priorisierung von Kernaufgaben, die Erstellung von Notfall- und Einsatzplänen, die Regelung von Vertretungen, eine flexible Arbeitsorganisation sowie die Sicherstellung der Erreichbarkeit.

Eine systematische, im Vorfeld festgelegte und dokumentierte Priorisierung der zwingend aufrechtzuerhaltenden Leistungen der Daseinsvorsorge sowie eine klare Zuordnung der hierfür erforderlichen Funktionen und Ressourcen liegt zum Zeitpunkt der Prüfung jedoch nicht vor.

Die Stadt Borken hat bereits organisatorische Grundlagen geschaffen. Diese ersetzen jedoch keine strukturierte Vorplanung, die eine klare, verbindliche Festlegung der prioritären Leistungen und der hierfür erforderlichen Ressourcen bereits im Vorfeld vorsieht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte Leistungen der Daseinsvorsorge strukturiert identifizieren, schriftlich festhalten und mit klar zugeordneten Funktionen und Ressourcen hinterlegen, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall verlässlich sicherzustellen.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

- Die Stadt Borken hat im Prüfungszeitraum ihre Stabsdienstordnung für den SAE unter Berücksichtigung der Hinweise der gpaNRW fortgeschrieben und die Zuständigkeiten sowie Abläufe verbindlich geregelt.

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 Borken** hat ihre Stabsdienstordnung im Prüfungszeitraum unter Berücksichtigung der Hinweise der gpaNRW fortgeschrieben und konkretisiert. Damit verfügt sie über eine verbindliche Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE), die die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall umfassend regelt.

Die Dienstanweisung berücksichtigt die Vorgaben des Krisenstabserlasses des Landes Nordrhein-Westfalen und enthält die wesentlichen Mindestinhalte. Hierzu zählen insbesondere die Einberufung des SAE, die personelle Besetzung, die Alarmierung und Erreichbarkeit der Mitglieder, die räumliche Unterbringung sowie die Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel.

Die Stadt hat die internen Zuständigkeiten und Abläufe klar strukturiert. Die Alarmierungswege sind verbindlich geregelt und sehen vor, dass die Bürgermeisterin über die Einberufung des SAE entscheidet und die Alarmierung über definierte Systeme erfolgt. Zudem bestehen konkrete Vorgaben zur Erreichbarkeit und zum zeitnahen Erscheinen der SAE-Mitglieder, sodass die Einsatzbereitschaft auch unter zeitkritischen Bedingungen sichergestellt wird.

Darüber hinaus hat die Stadt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Stabsbereiche - wie Leitung, Innerer Dienst, Lage und Dokumentation sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit - detailliert beschrieben und organisatorisch verankert. Auch unterstützende Prozesse, wie die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit, die Dokumentation, die Nachbereitung sowie Schulungen und Übungen, sind Bestandteil der Dienstanweisung.

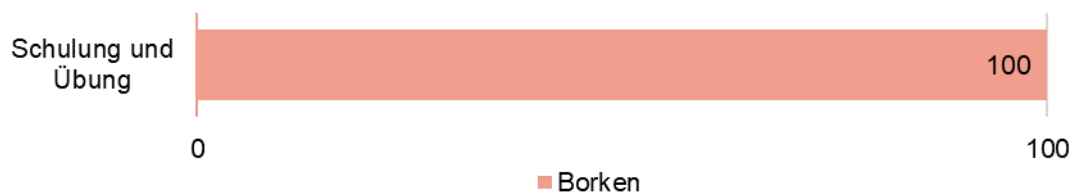
Die Dienstanweisung sieht zudem eine regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung vor. Sie wird mindestens einmal jährlich sowie anlassbezogen bei organisatorischen Änderungen aktualisiert, um die Aktualität und Praxistauglichkeit sicherzustellen.

Insgesamt hat die Stadt Borken auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW eine strukturierte und praxisorientierte Dienstanweisung geschaffen, die die wesentlichen Anforderungen an die Organisation und Arbeitsweise des SAE erfüllt.

5.7 Schulung und Übung

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

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

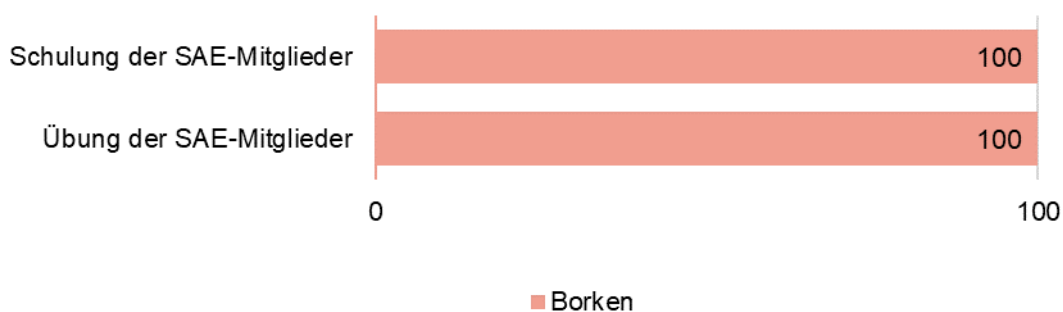


In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 42 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

- Die Stadt Borken hat im Prüfungszeitraum verbindliche Regelungen zur Schulung und regelmäßigen Fortbildung der SAE-Mitglieder in ihrer Dienstanweisung verankert.

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 Borken** hat im Prüfungszeitraum ihre Regelungen zur Schulung und Fortbildung der SAE-Mitglieder auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW konkretisiert und in ihrer Stabsdienstordnung verbindlich verankert.

Die Dienstanweisung sieht vor, dass neue Mitglieder des SAE zu Beginn ihrer Tätigkeit durch den zuständigen Fachbereich geschult werden. Die Schulungen umfassen insbesondere die Grundlagen der Stabsarbeit, die Alarmierungsabläufe sowie die konkreten Aufgaben innerhalb der jeweiligen Funktion. Darüber hinaus beinhaltet die Schulung eine Einweisung in die Räumlichkeiten, die relevanten Dokumente sowie die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Zur Sicherstellung der kontinuierlichen Einsatzfähigkeit führt die Stadt regelmäßig wiederkehrende Schulungen durch. Mindestens zweimal jährlich werden mit allen SAE-Mitgliedern Schulungen durchgeführt, in denen die Grundlagen der Stabsarbeit, die Alarmierung sowie die Aufgaben der einzelnen Funktionen wiederholt und vertieft werden. Ergänzend werden aktuelle Szenarien behandelt, um die Handlungssicherheit der Beteiligten zu stärken. Die Teilnahme an diesen Schulungen ist verbindlich geregelt und wird dokumentiert.

Die Inhalte und Abläufe der Schulungen sind damit klar definiert und organisatorisch in der Dienstanweisung festgelegt. Ergänzende Schulungsunterlagen und externe Inhalte können unterstützend eingebunden werden.

Insgesamt hat die Stadt Borken auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW ein strukturiertes und verbindliches Schulungskonzept etabliert, das die Qualifizierung der SAE-Mitglieder systematisch sicherstellt.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

- Die Stadt Borken hat im Prüfungszeitraum verbindliche Regelungen zur Durchführung regelmäßiger Übungen des SAE, einschließlich der Einbindung externer Akteure, in ihrer Dienstanweisung verankert.

Eine Stadt sollte regelmäßig Übungen durchführen, um die Einsatzbereitschaft des SAE zu überprüfen und die Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu festigen. Diese Übungen sollten auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Kreis, Nachbarkommunen, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen) beinhalten.

Die **Stadt Borken** hat im Prüfungszeitraum ihre Regelungen zu Übungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW konkretisiert und in ihrer Stabsdienstordnung verbindlich verankert.

Die Dienstanweisung sieht vor, dass mindestens einmal jährlich eine unangekündigte Übung durchgeführt wird, bei der der SAE vollständig alarmiert wird und ein vorab definiertes Szenario bearbeitet. Ziel ist es, die Einsatzbereitschaft des Stabes zu überprüfen und die Zusammenarbeit der Mitglieder unter realitätsnahen Bedingungen zu erproben. Die Inhalte der Übungen werden durch den zuständigen Fachbereich festgelegt und orientieren sich an aktuellen Entwicklungen und möglichen Krisenszenarien.

Darüber hinaus hat die Stadt festgelegt, dass regelmäßig Übungen unter Beteiligung externer Akteure durchgeführt werden. Mindestens alle drei Jahre findet eine gemeinsame Übung mit externen Partnern, insbesondere mit dem Kreis, der Polizei und weiteren Organisationen, statt, um die überörtliche Zusammenarbeit zu stärken und abzustimmen.

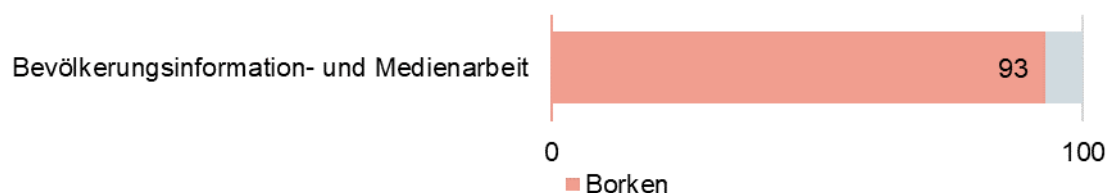
Die Teilnahme an den Übungen ist für die Mitglieder des SAE verpflichtend. Die Übungen werden strukturiert vorbereitet und im Anschluss systematisch nachbereitet, um Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements abzuleiten.

Insgesamt hat die Stadt Borken damit verbindliche und regelmäßige Übungsformate etabliert, die sowohl die interne Einsatzbereitschaft als auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren sicherstellen.

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.

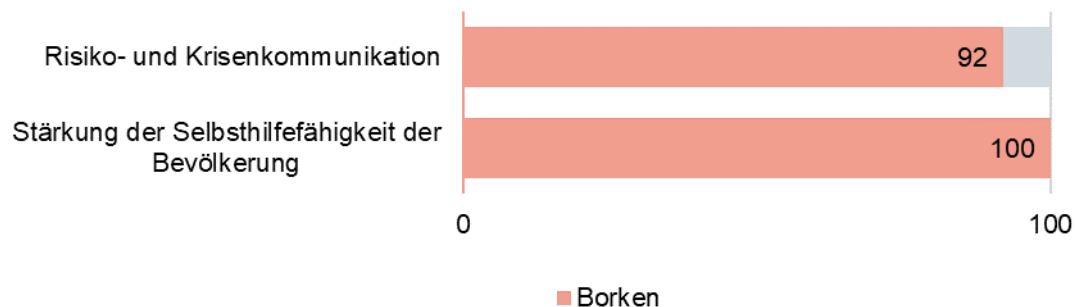
Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 79 Prozent.



5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Borken hat ihre Kommunikationsstrukturen und Zuständigkeiten für den Krisenfall verbindlich geregelt. Weiter optimieren könnte sie sich durch szenarienbasierte Kommunikationschecklisten, die eine schnelle und standardisierte Umsetzung im Ereignisfall unterstützen.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

Die **Stadt Borken** nutzt außerhalb akuter Krisensituationen die üblichen städtischen Informationskanäle, insbesondere die Homepage sowie interne Kommunikationswege innerhalb der Verwaltung. Die externe Kommunikation erfolgt grundsätzlich über das Bürgermeisteramt und die Pressestelle. Eine eigenständige Dienstanweisung zur allgemeinen Krisenkommunikation existiert nicht; die maßgeblichen Regelungen sind jedoch in der fortgeschriebenen Dienstanweisung für den SAE enthalten.

Auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW hat die Stadt Borken im Prüfungszeitraum ihre Kommunikationsregelungen im Rahmen der Stabsdienstordnung konkretisiert und weiterentwickelt. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Krisenfall sind dort klar definiert. Der Stabsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PÖA) übernimmt die Koordination, Betreuung und Information der Medien sowie die Auswertung von Informationen und deren Weitergabe an den Bereich „Lage und Dokumentation“.

Die Stadt hat verbindlich festgelegt, dass Inhalte, Zeitpunkt und Form der Veröffentlichungen im SAE abgestimmt und durch die Stabsleitung freigegeben werden. Zudem sind die Einrichtung und der Betrieb eines Bürgertelefons organisatorisch geregelt. Die Pressestelle stellt sicher, dass die Bevölkerung fortlaufend über geeignete Kanäle informiert wird und relevante Informationen strukturiert aufbereitet und bereitgestellt werden.

Darüber hinaus nutzt die Stadt Borken einen abgestimmten Warnmittelmix. Hierzu zählen insbesondere digitale Kanäle wie die städtische Homepage und soziale Medien sowie die durch die Kreisleitstelle gesteuerten Warnsysteme, einschließlich Warn-Apps und Sirenen. Ergänzend stehen analoge Kommunikationsmittel wie Lautsprecherdurchsagen zur Verfügung, um auch bei Ausfällen digitaler Systeme handlungsfähig zu bleiben.

Szenarienbasierte Kommunikationschecklisten oder vorbereitete Leitfäden liegen bislang jedoch nicht vor. Aus Sicht der gpaNRW besteht hier Optimierungspotenzial. Die gpaNRW empfiehlt, ergänzend standardisierte Checklisten und Textbausteine für typische Krisenlagen zu entwickeln. Diese können die Abstimmungsprozesse im Ereignisfall beschleunigen, die Handlungssicherheit erhöhen und eine einheitliche sowie adressatengerechte Kommunikation unterstützen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte szenarienbasierte Kommunikationschecklisten zur strukturierten Unterstützung der Krisenkommunikation fertigen.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- Die Stadt Borken hat bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zu stärken.

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

Die **Stadt Borken** informiert die Bevölkerung über Risiken wie Extremwetterereignisse, Black-out-Szenarien oder allgemeine Aspekte der Krisenvorsorge. Eigene Inhalte zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit sind auf der städtischen Internetseite vorhanden. Die Stadt Borken veröffentlicht entsprechende Hinweise zu Starkregengefahrenkarten, Notfall-Informationen-Punkten sowie Verhaltensweisen beim Stromausfall. Darüber hinaus verweist die Stadt im Wesentlichen auf externe Informationsangebote, insbesondere auf die Webseite des Kreises Borken, die umfangreiche Inhalte zum kommunalen Krisenmanagement bereithält.

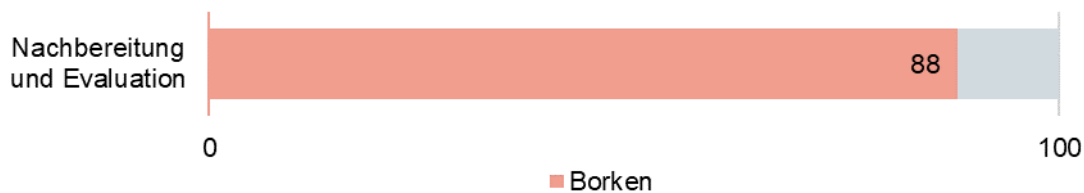
Ein analoges Informationsangebot bestand zuletzt in der Verteilung einer BBK-Checkliste zur Notfallvorsorge sowie eines Flyers mit lokalen Notfallnummern an alle Haushalte. Darüber hinaus nutzt die Stadt Borken eine Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen, um verschiedene Bevölkerungsgruppen individuell zu erreichen oder kontinuierlich für Risiken zu sensibilisieren.

Aus Sicht der gpaNRW schöpft die Stadt Borken damit wesentliche Potenziale der präventiven Risikokommunikation aus.

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 57 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 Borken hat die Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen in ihrer Dienstweisung verbindlich geregelt. Ein standardisiertes und in der Praxis etabliertes Verfahren zur systematischen Auswertung, Dokumentation und Ableitung von Maßnahmen befindet sich jedoch noch im Aufbau.

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 der **Stadt Borken** hat es seit 2016 keine außergewöhnlichen Ereignisse gegeben. Übungen des SAE fanden bislang nur in sehr begrenztem Umfang statt. Insofern lagen nur wenige Anlässe vor, aus denen systematisch Verbesserungsmöglichkeiten hätten abgeleitet werden können.

Auf Grundlage der Hinweise der gpaNRW hat die Stadt Borken im Prüfungszeitraum ihre Regelungen zur Nachbereitung in der Dienstweisung konkretisiert. Demnach erfolgt nach Einsätzen des SAE künftig eine strukturierte Nachbereitung, in der die Abläufe analysiert und bewertet

werden. Die Ergebnisse sollen dokumentiert und zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements herangezogen werden.

Unabhängig davon erfolgt der Austausch über Erfahrungen bislang teilweise noch informell im Rahmen von Besprechungen. Ein einheitlich standardisiertes Verfahren zur Auswertung und Dokumentation der Erkenntnisse befindet sich im Aufbau.

Viele Kommunen kehren nach einer überstandenen Lage schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die gewonnenen Erkenntnisse systematisch auszuwerten. Eine strukturierte Nachbereitung ist jedoch ein zentraler Bestandteil eines lernfähigen und resilienten Krisenmanagements. Sie ermöglicht es, aus Erfahrungen gezielt Maßnahmen abzuleiten und bestehende Strukturen kontinuierlich zu verbessern.

Aus Sicht der gpaNRW hat die Stadt Borken mit den in der Dienstanweisung vorgenommenen Anpassungen eine wichtige Grundlage für eine systematische Nachbereitung geschaffen. Die praktische Umsetzung und Etablierung eines einheitlichen, dokumentierten Verfahrens bleibt jedoch weiter zu verfolgen, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherzustellen.

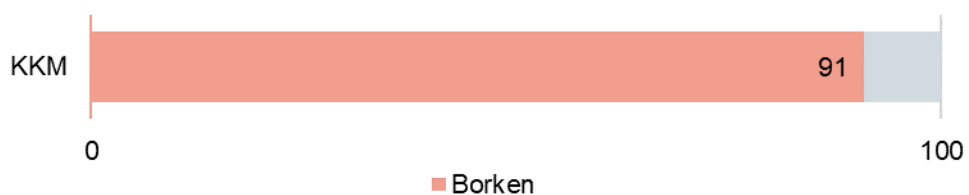
→ **Empfehlung**

Die Stadt Borken sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung einführen, das eine strukturierte Dokumentation und zentrale Auswertung sicherstellt.

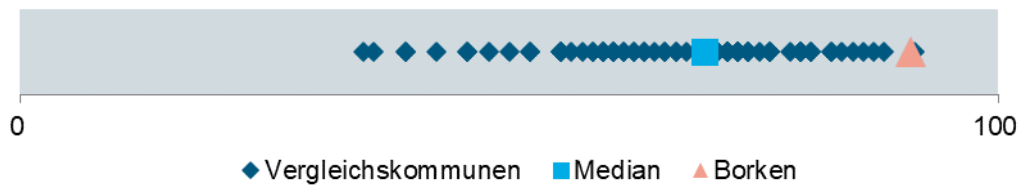
5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

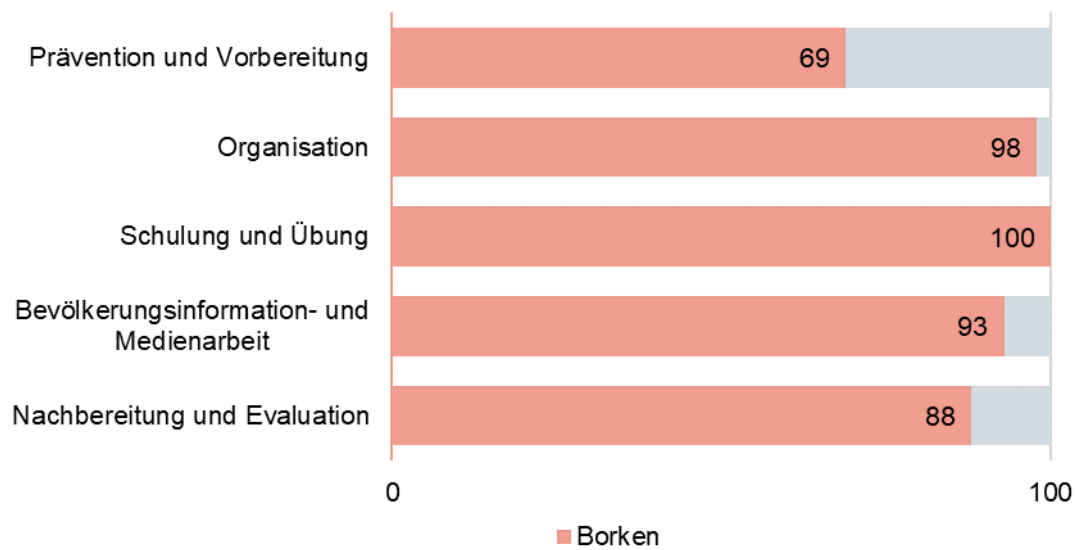


In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Median beträgt 70 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende 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 Borken hat verschiedene Risiken identifiziert. Eine umfassende strukturierte Risikoanalyse liegt jedoch bislang nicht vor.	139	E1	Die Stadt Borken sollte auf Grundlage vorhandener Erkenntnisse eine umfassende Risikoanalyse mit Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeiten erstellen und die Ergebnisse systematisch den politischen Gremien bereitstellen.	140
Vorplanung					
F2	Die Stadt Borken hat Strukturen und Vorplanungen für ihr Krisenmanagement geschaffen, diese jedoch noch nicht für alle identifizierten Risiken vollständig umgesetzt.	140	E2	Die Stadt sollte die bestehenden Strukturen nutzen, um systematisch für alle Risiken Handlungspläne zu entwickeln und zu dokumentieren.	141
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F3	Die Stadt Borken hat bereits organisatorische Regelungen zur Sicherstellung des Dienstbetriebs in außergewöhnlichen Ereignissen getroffen und zentrale Verwaltungsbereiche sowie grundlegende Anforderungen definiert. Eine darüberhinausgehende systematische und schriftlich dokumentierte Priorisierung der im Krisenfall aufrechtzuerhaltenden Leistungen liegt bislang jedoch nicht vor.	146	E3	Die Stadt Borken sollte Leistungen der Daseinsvorsorge strukturiert identifizieren, schriftlich festhalten und mit klar zugeordneten Funktionen und Ressourcen hinterlegen, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall verlässlich sicherzustellen.	147
Krisenkommunikation					
F4	Die Stadt Borken hat ihre Kommunikationsstrukturen und Zuständigkeiten für den Krisenfall verbindlich geregelt. Weiter optimieren könnte sie sich durch szenarienbasierte Kommunikationschecklisten, die eine schnelle und standardisierte Umsetzung im Ereignisfall unterstützen.	151	E4	Die Stadt Borken sollte szenarienbasierte Kommunikationschecklisten zur strukturierten Unterstützung der Krisenkommunikation fertigen.	152

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F5	Die Stadt Borken hat die Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen in ihrer Dienstanweisung verbindlich geregelt. Ein standardisiertes und in der Praxis etabliertes Verfahren zur systematischen Auswertung, Dokumentation und Ableitung von Maßnahmen befindet sich jedoch noch im Aufbau.	153	E5	Die Stadt Borken sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung einführen, das eine strukturierte Dokumentation und zentrale Auswertung sicherstellt.	154

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borken 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 Prüfung der gpaNRW beruht auf Kennzahlenvergleichen und einer Betrachtung der Faktoren, die sich auf die **Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre** auswirken. Die einwohnerbezogenen Aufwendungen sind im Vergleichsjahr 2024 in Borken niedriger als in den meisten Vergleichsstädten. Die einwohnerbezogenen Aufwendungen werden unter anderem von den **Hilfefällen HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)** beeinflusst. Hier erzielt die Stadt Borken im interkommunalen Vergleich ein Ergebnis am Median der Jugendämter der mittleren kreisangehörigen Kommunen. Der Stadt ist es seit 2021 durch **eine gute Steuerung** gelungen, die Fallzahlen zu senken.

Auch die **Aufwendungen pro Hilfsfall** wirken sich maßgeblich auf die einwohnerbezogenen Gesamtaufwendungen aus. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Borken unterdurchschnittliche fallbezogene Aufwendungen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist dabei die Art der Hilfeleistungen: Stationäre Hilfen verursachen in der Regel deutlich höhere Aufwendungen als ambulante Maßnahmen. In der Stadt Borken fallen die Aufwendungen für ambulante Hilfen vergleichsweise niedrig aus, während die stationären Aufwendungen je Hilfsfall überdurchschnittlich hoch sind. Auch der überdurchschnittliche **Anteil ambulanter Hilfen** an den insgesamt gewährten Hilfeleistungen in Borken wirkt sich daher positiv auf die Aufwendungen je Hilfsfall aus. Ebenso wirkt sich der aktuell überdurchschnittliche **Anteil von Vollzeitpflegefällen** an den stationären Hilfen in der Stadt Borken vorteilhaft auf die Aufwendungen je Hilfsfall – und in der Folge auf die einwohnerbezogenen Gesamtaufwendungen – aus. Da die Vollzeitpflege im Vergleich zu anderen stationären Hilfeformen mit geringeren Aufwendungen verbunden ist, führt ihr höherer Anteil zu einem insgesamt niedrigeren durchschnittlichen Aufwand pro Hilfsfall.

Zwar liegen die Aufwendungen pro Hilfsfall in Borken aktuell noch unter dem Durchschnitt vergleichbarer Städte, dennoch steigen sie auch hier sukzessive an. Hauptgründe für diese Entwicklung sind die allgemeinen Preissteigerungen sowie die jüngsten Tarifierhöhungen bei den freien Trägern. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Refinanzierung durch **Kostenerstattungen** an Bedeutung. Im Verfahrenshandbuch der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sind die Prozesse zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen verbindlich definiert. Kostenerstattungen macht der Fachbereich rechtzeitig geltend. Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Borken ist zentral organisiert. Im Jahr 2024 liegt die **Fallbelastung** in der WiJu fast am Median. Eine Vollzeit-Stelle bearbeitet durchschnittlich 120 Hilfsfälle. Damit haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Kostenerstattungen vollumfänglich und zeitnah geltend machen.

Besonders hervorzuheben ist die enorme Entwicklung seit der letzten überörtlichen Prüfung der Stadt Borken im Jahr 2019. Dort hat die gpaNRW einen deutlichen Nachholbedarf bei **Standards und Controlling-Strukturen** festgestellt. Borken hat inzwischen ein systematisches Controlling etabliert und nutzt die daraus gewonnenen Erkenntnisse aktiv für die fachliche und finanzielle Steuerung. Im Controlling ist auch die WiJu integriert. Insbesondere das Fachcontrolling entwickelt die Stadt Borken stetig weiter.

Schriftliche **Verfahrensstandards** tragen zu einer rechtssicheren Fallbearbeitung bei, helfen bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter und können das Wissensmanagement unterstützen. Anders als bei der letzten überörtlichen Prüfung hat der Fachbereich Jugend und Familie für nahezu alle Bereiche schriftliche Verfahrensstandards etabliert.

Ein modernes **Fachverfahren** unterstützt die Arbeit im Fachbereich Jugend und Familie. Spezifische Module für den ASD und die WiJu verbessern dabei den internen Informationsfluss erheblich. Dank des implementierten **DMS mit E-Akte-Funktionalität** führt die Stadt Borken die Akten zudem bereits medienbruchfrei und digital.

Die Stadt Borken hat für den Fachbereich standardisierte, sowohl **prozessintegrierte** als auch **prozessunabhängige Kontrollen** implementiert. Damit kann sie die Einhaltung der Standards sichern und die Qualität der HzE laufend überprüfen.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Das Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung umfasst nach der Definition der gpaNRW die Hilfen nach dem Zweiten Kapitel, vierter Abschnitt des Achten Buches Sozialgesetzbuches (SGB VIII) (§§ 27 bis 35, 35a, 41). Wesentliche Rechtsgrundlage für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung ist das SGB VIII in Verbindung mit den dazu ergangenen landesrechtlichen Ausführungsgesetzen. Auf Hilfe zur Erziehung besteht für die Personensorgeberechtigten und ihr Kind nach § 27 Abs. 1 SGB VIII ein Rechtsanspruch, wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen

entsprechende Erziehung nicht gewährleistet und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist.

Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale hinzuweisen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die das finanzwirtschaftliche Ergebnis perspektivisch verbessern können. Dazu analysiert die gpaNRW in den Jugendämtern der mittleren kreisangehörigen Kommunen die Erträge und Aufwendungen sowie die Fallzahlen und die Personalausstattung. Dazu macht die gpaNRW strukturierte Datenabfragen. Zusätzlich führt sie zu inhaltlichen Themen standardisierte Interviews.

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

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

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

Den Prozess „Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen“ stellt die gpaNRW grafisch dar. Unsere Prozessaufnahme zielt darauf ab, den Informationsfluss zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) zu optimieren. Es sollen Schwachstellen aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt werden. Die Schnittstelle zwischen ASD und WiJu ist von Bedeutung, damit alle Informationen für eine rechtssichere Prüfung der Zuständigkeit umfassend und zeitnah ausgetauscht werden.

In der Anlage dieses Teilberichtes befinden sich differenzierte Grunddaten zu Einwohnerzahlen sowie den Aufwendungen je Hilfefall und Fallzahlen je 1.000 Einwohnerin bzw. Einwohner (Fall-dichte) der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Borken.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- ➔ Die einwohnerbezogenen Aufwendungen der Hilfe zur Erziehung der Stadt Borken liegen im interkommunalen Vergleich etwas unterhalb des Medians. Auch die Aufwendungen je Hilfe-fall sind niedriger als bei den meisten Städten. Das wirkt sich positiv auf den Haushalt der Stadt aus.

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

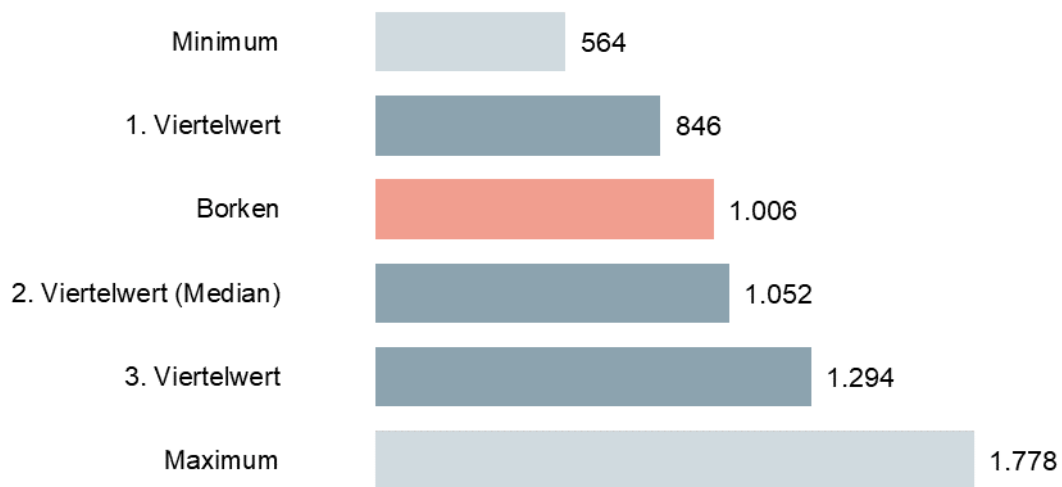
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulan-ten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung einge-setzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten³⁴ entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in ei-genen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichti-gen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwen-dungen eingerechnet. Die Stadt Borken setzt kein eigenes Personal für die Leistungserbringung ein.

In 2024 wendet die **Stadt Borken** für die Hilfen zur Erziehung rund 8,9 Mio. Euro auf. Damit er-geben sich folgende Aufwendungen je Einwohnerin bzw. Einwohner unter 21 Jahren:

³⁴ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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



*Einwohnerin bzw. Einwohner

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



Die Aufwendungen HzE je Einwohner positionieren sich etwas unterhalb des Medians der Vergleichsstädte.

Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro Borken 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	916	830	870	1.006

Seit 2021 steuert die Stadt Borken insbesondere die ambulanten Hilfen zur Erziehung (HzE) gezielter und wirkungsorientierter. Dadurch sanken die einwohnerbezogenen Aufwendungen deutlich – von 916 Euro auf 830 Euro. Das entspricht einem Rückgang von fast zehn Prozent. Ab 2023 steigen die Pro-Kopf-Ausgaben wieder an. Ursache hierfür sind vor allem deutlich gestiegene Entgeltsätze der freien Träger, die sich auf die Gesamtaufwendungen spürbar auswirken.

Die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre werden durch mehrere Faktoren beeinflusst. Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

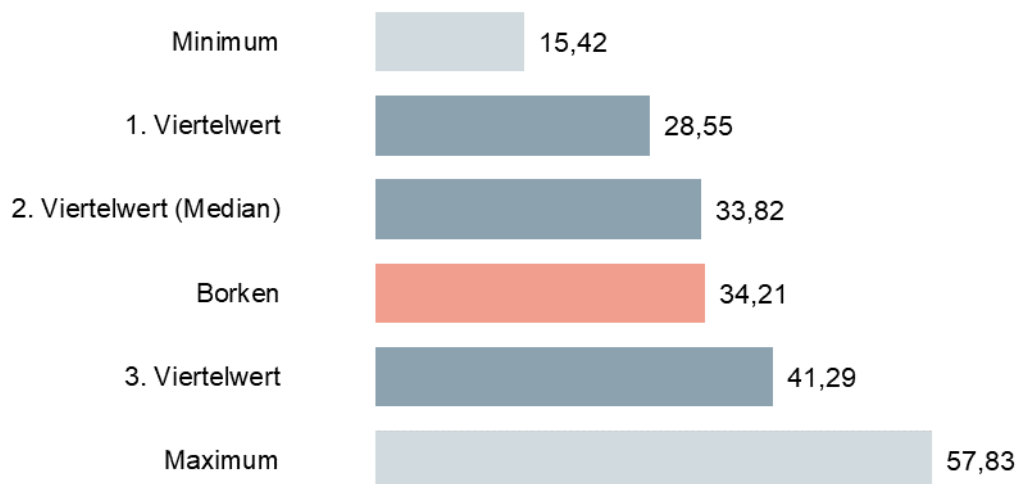
6.4.2 Falldichte HzE

- Die Fallzahlen und die Falldichte sind in der Stadt Borken seit 2021 gesunken. Die Falldichte liegt etwas über dem Durchschnitt der Vergleichsstädte.

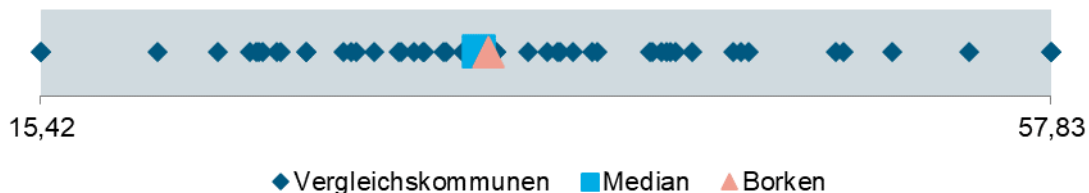
Die gpaNRW definiert die Falldichte als die Hilfefälle für Hilfen zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre. Durch präventive Maßnahmen, eine gute Zugangssteuerung und kurze Laufzeiten von Hilfefällen sollte das Jugendamt darauf hinwirken, dass die Falldichte niedrig bleibt, um die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre nicht unnötig zu belasten.

Der Fachbereich 51 der **Stadt Borken** betreute 2024 insgesamt 303 Hilfefälle. Die sich hieraus ergebende Falldichte ordnet sich wie folgt in den interkommunalen Vergleich ein:

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



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Vergleich zu anderen mittleren Kommunen weist die Stadt Borken eine etwas höhere Falldichte auf. Der Hauptgrund hierfür liegt in der Art und Weise, wie Hilfefälle im Bereich der Annexleistungen erfasst werden. Die Stadt Borken führt für jede Hilfeart – auch bei Mehrfachhilfen

innerhalb eines Falls – ein separates Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII durch und dokumentiert dieses getrennt. Wenn die Stadt Borken beispielsweise eine Heimerziehung nach § 34 SGB VIII durch eine sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII ergänzt, führt sie für beide Maßnahmen jeweils ein separates Hilfeplanverfahren durch. Die gpaNRW berücksichtigt in der Prüfung nur Hilfen nach §§ 27–35, 35a und 41 SGB VIII, wenn ein Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII vorliegt. Viele andere Städte erfassen Annexleistungen meist nicht gesondert, sondern ordnen sie der dominierenden Hilfeart zu. Gezählt wird dann nur ein Fall, während in Borken zwei Hilfeplanfälle gezählt werden.

Positiv hervorzuheben ist der Rückgang der Hilfefälle seit 2021. Die folgende Tabelle veranschaulicht diese Entwicklung.

Entwicklung der Hilfefälle Borken 2021 bis 2024

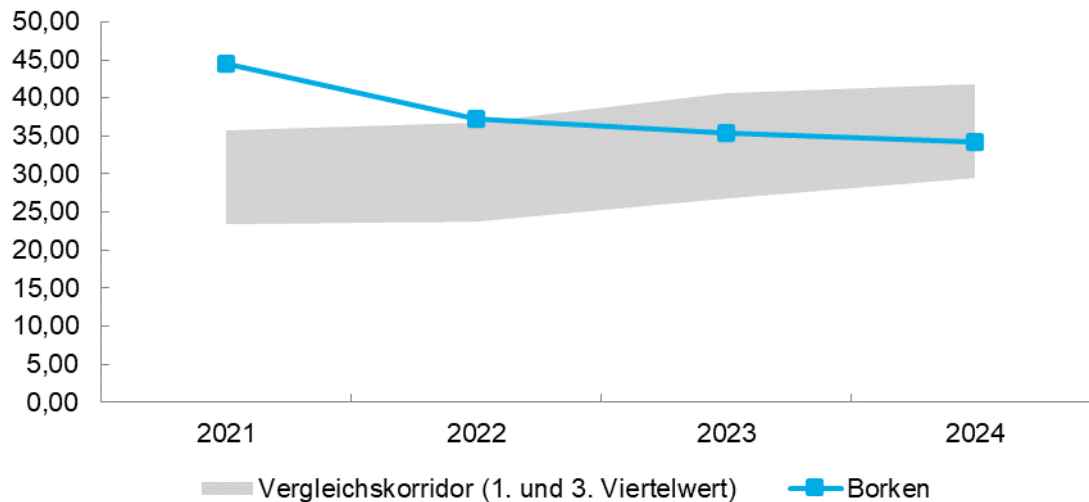
Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	280	226	202	190
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	2,33	1,25	0,17	1,92
Stationäre Hilfefälle	115	108	111	113
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	2,08	1,00	13,00	20,25
Hilfefälle gesamt	395	333	313	303
davon Hilfefälle für UMA*	4,42	2,25	13,17	22,17

*unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)

Die Stadt Borken verzeichnet insgesamt rückläufige Hilfefälle. Während die Stadt in den Vorjahren die Zuweisungsquote bei den UMA freiwillig übererfüllte, nahm sie 2025 und 2026 deutlich weniger Jugendliche auf. Dieses wirkt sich auf die Fallzahlen und die Falldichte HzE direkt aus.

Die folgende Grafik verdeutlicht die Entwicklung der Falldichte HzE:

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2021 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.

Besonders bei den ambulanten Hilfen hat die Stadt Borken verstärkt Maßnahmen zur Steuerung der Hilfen ergriffen. Beispielsweise überprüft Borken konsequent ihre Hilfefälle. Als Ergebnis dieser stärkeren Fallsteuerung sind die ambulanten Hilfen um 32 Prozent zurückgegangen. Die stationären Hilfen sind im Betrachtungszeitraum relativ konstant geblieben. Ab 2023 ist ein deutlicher Zugang unbegleiteter minderjähriger Ausländer (UMA) zu verzeichnen – insbesondere mit stationärem Unterstützungsbedarf. Nach der Inobhutnahme erfolgt die Unterbringung von UMA in der Regel stationär. Ambulante Hilfen nehmen für diese Zielgruppe nur eine untergeordnete Bedeutung ein.

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

Kennzahlen	Borken	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)	21,46	8,30	16,17	20,22	23,59	40,85	51
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	12,75	7,12	10,94	14,39	16,45	25,99	47

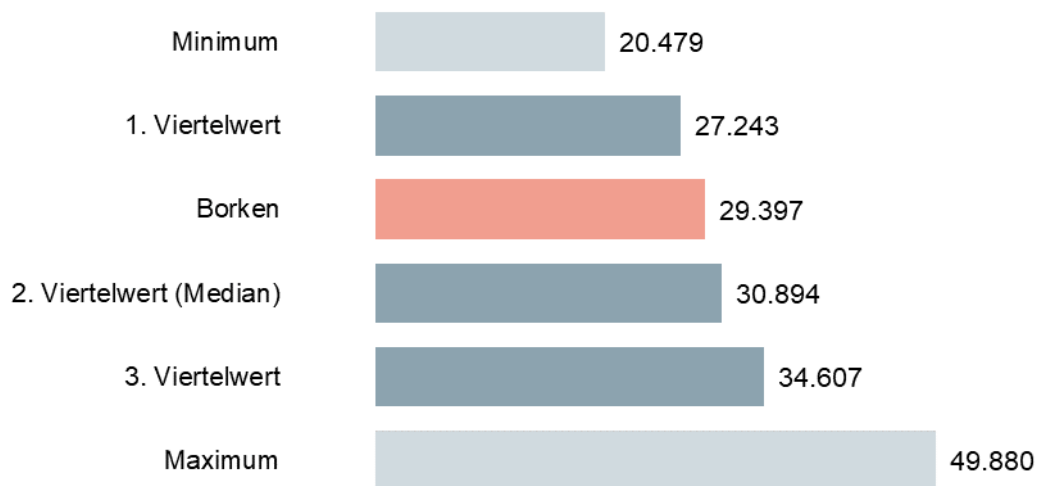
Die Stadt Borken liegt mit ihrer ambulanten Falldichte leicht über dem Durchschnitt der Vergleichsstädte. Dies könnte unter anderem mit der bereits beschriebenen Zählweise der Hilfeplanfälle zusammenhängen, bei der auch für kombinierte Hilfen jeweils eigene Hilfepläne erstellt werden. Bei der stationären Falldichte liegt Borken unterhalb des Medians.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Borken hat Aufwendungen HzE je Hilfefall etwas unterhalb des Medians. Dabei wirken sich die hohen Anteile an ambulanten Hilfen und der überdurchschnittliche Anteil von Vollzeitpflegen an den stationären Hilfen positiv aus. Die Aufwendungen steigen im Betrachtungszeitraum stark an. Hierbei sind die stationären Aufwendungen ursächlich.

Die **Stadt Borken** setzt kein eigenes Personal für die Erbringung von Hilfen zur Erziehung ein und unterhält keine eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe. Daher berücksichtigen wir außer den Transferaufwendungen keine weiteren Aufwendungen. Im Jahr 2023 wandte die Stadt Borken rund 7,7 Millionen Euro für Hilfen zur Erziehung (HzE) auf. 2024 stiegen die Aufwendungen auf rund 8,9 Millionen Euro.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



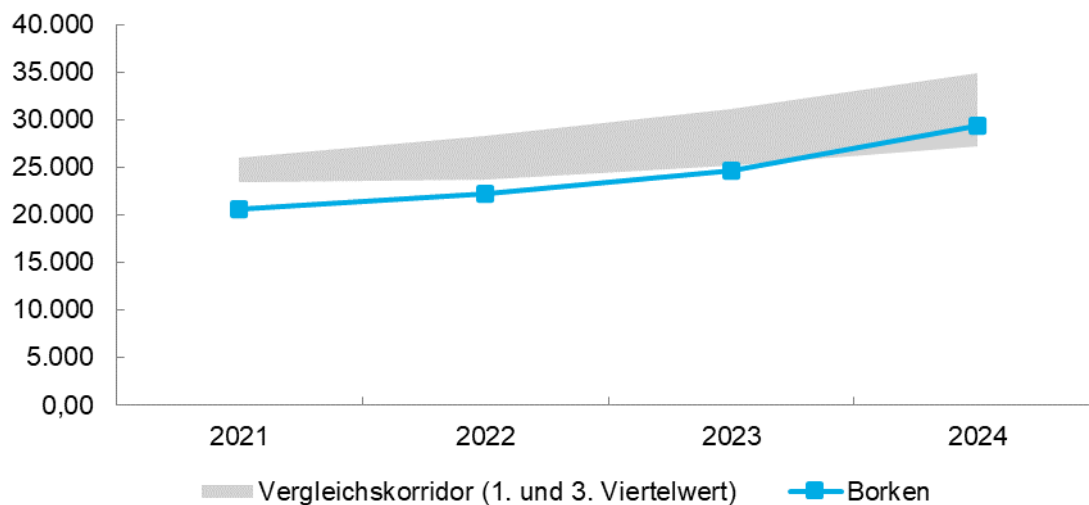
Die Aufwendungen HzE je Hilfefall sind leicht unterdurchschnittlich, obwohl die Gesamtaufwendungen seit 2021 stark gestiegen sind.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro Borken 2021 bis 2024

2021	2022	2023	2024
20.607	22.269	24.611	29.397

Die Aufwendungen HzE je Hilfefall der Stadt Borken steigen im Jahreseckvergleich 2021 zu 2024 um rund 43 Prozent. Im interkommunalen Vergleich zeigt sich, dass die meisten Städte steigende Aufwendungen haben. Dies verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Die Ursachen für diese steigenden Aufwendungen sind vielfältig. Einige Gründe analysieren wir in den folgenden Kapiteln zu den einzelnen Hilfearten und zum Controlling.

Zur weiteren Analyse betrachten wir nachfolgend die Aufwendungen je Hilfefall, getrennt nach ambulanten und stationären Hilfen:

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

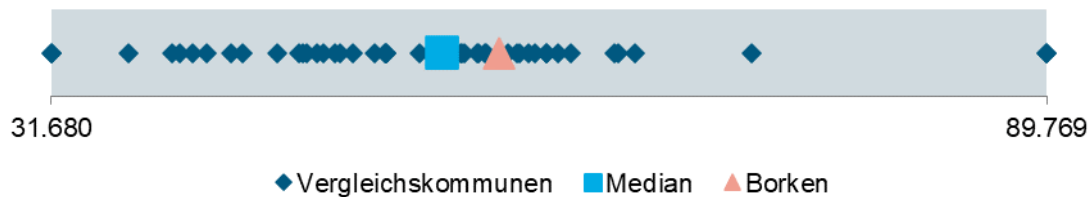
Kennzahlen	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	12.501	10.983	12.508	15.113	19.461	43.059	46
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	57.832	31.680	46.714	54.509	58.966	89.769	46

Die differenzierte Betrachtung der Aufwendungen je Hilfefall zeigt ein geteiltes Bild: Die ambulanten Aufwendungen je Hilfefall liegen unterhalb des Wertes von 75 Prozent der Vergleichsstädte und damit im unteren Viertel. Auch hier wirkt sich die vorher erläuterte Zählweise für die Stadt positiv aus. Anders bei den stationären Hilfen: Hier liegen die Aufwendungen je Fall über

dem Durchschnitt der Vergleichsstädte. Dies dürfte maßgeblich auf die gestiegenen Fallzahlen im Bereich der UMA zurückzuführen sein. Die Aufwendungen für UMA je Hilfefall liegen ca. 4.000 Euro über dem Durchschnitt der Vergleichsjugendämter.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Verteilung bei den stationären Aufwendungen. In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen.

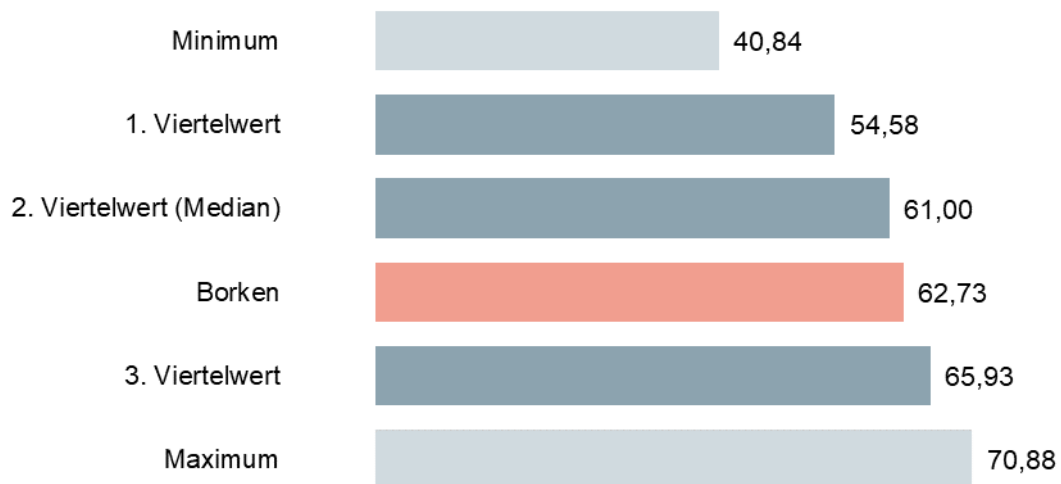
Verteilung der stationären Aufwendungen je Hilfefall im interkommunalen Vergleich



6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

- Die Stadt Borken weist einen hohen Anteil ambulanter Hilfefälle an den Gesamthilfefällen auf. Auch die stationäre Falldichte ist vergleichsweise niedrig. Da stationäre Hilfen deutlich höhere Kosten verursachen, wirkt sich die aktuelle Fallstruktur positiv auf das Budget und die Aufwendungen je Einwohner aus.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 47 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Borken** weist im Vergleich zu den anderen Jugendämtern einen hohen Anteil ambulanter Hilfefälle an den gesamten Hilfen zur Erziehung auf. Zur Ermittlung des Anteils ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE wurden 190 ambulante Hilfefälle von insgesamt 303 Hilfefällen zugrunde gelegt.

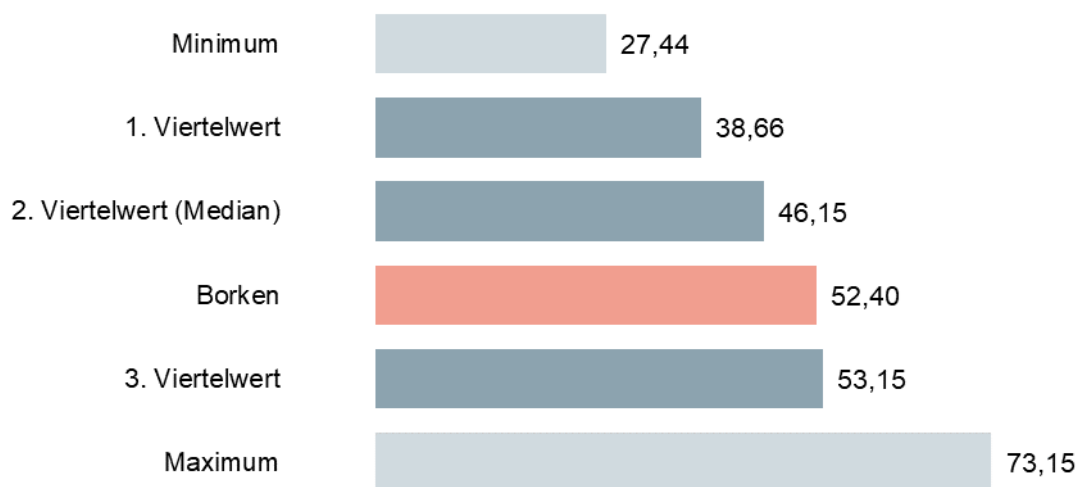
Ambulante Hilfefälle sind in der Versorgung deutlich günstiger als stationäre Hilfefälle. Borken muss für einen stationären Hilfefall rund 45.000 Euro mehr aufwenden. Der hohe ambulante Anteil ist jedoch auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zählweisen der Hilfefälle zu betrachten. Siehe dazu auch die Erläuterung im Kapitel 6.4.2.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

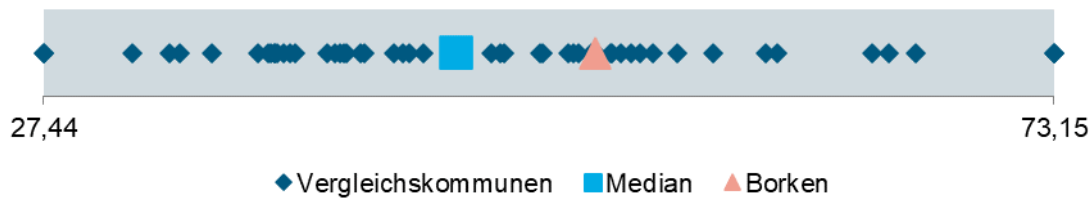
- Die Stadt Borken hat einen höheren Anteil an Vollzeitpflegefällen als die Mehrheit der Vergleichsstädte. Grundsätzlich wirkt sich das positiv auf die HzE-Aufwendungen aus.

Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII bedeutet, dass ein Kind oder Jugendlicher dauerhaft in einer Pflegefamilie lebt, weil die Herkunftsfamilie vorübergehend oder dauerhaft nicht für die Erziehung sorgen kann. Dies ermöglicht das Aufwachsen in einem Familiensystem. Außerdem ist diese Unterbringung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten deutlich günstiger als eine Heimunterbringung. Bei dieser Kennzahl erfasst die gpaNRW auch die jungen Volljährigen in Vollzeitpflege.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Vollzeitpflege ist in der Regel die günstigste stationäre Hilfeart. Im Zusammenspiel mit der vergleichsweise niedrigen stationären Falldichte³⁵ senkt der hohe Wert grundsätzlich die Aufwendungen.

Weitere Ausführungen sind im Kapitel 6.5.2 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII enthalten.

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. Bei einigen Hilfearten hat die Stadt Borken erfolgreich Steuerungsmaßnahmen implementiert.

6.5.1 Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII

- Borken weist sowohl eine niedrige Falldichte als auch niedrige Aufwendungen für die Sozialpädagogische Familienhilfe auf. Hier zeigen die Steuerungsmaßnahmen der Stadt eine deutliche Wirkung.

Die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) ist eine klassische Familienhilfe und damit die intensivste Form der ambulanten Hilfen. Sie sollte das gesamte Familiensystem in den Blick nehmen. Dies bedeutet, dass alle im Haushalt lebenden Personen, Eltern und Kinder, aber auch getrenntlebende Elternteile in die Hilfe einbezogen werden können. Ziel der Hilfe soll sein, das Selbsthilfepotential der Familie wiederherzustellen oder zu stärken.

Die Stadt Borken leistet Hilfen nach § 31 SGB VIII in folgendem Umfang:

³⁵ 6.4.2 Falldichte HzE

Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen SPFH nach § 31 SGB VIII je Hilfefall in Euro	8.880	6.967	10.366	11.592	13.194	24.500	32
Hilfefälle nach § 31 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 31 SGB VIII)	6,64	2,78	5,29	6,78	8,37	18,56	32
Anteil ambulante Hilfen mit einer Betreuungszeit bis 18 Monate an den ambulanten Hilfen in Prozent	60,00	20,00	52,48	60,61	68,03	90,91	27
Anteil ambulante Hilfen mit einer Betreuungszeit über 18 Monate an den ambulanten Hilfen in Prozent	40,00	9,09	31,97	39,39	47,53	80,00	27

Die **Stadt Borken** weist sowohl eine unterdurchschnittliche Falldichte als auch niedrige Aufwendungen je Hilfefall SPFH aus. Auf die Falldichte wirken sich insbesondere Laufzeiten von Hilfen aus. Im Jahr 2024 konnte der Fachbereich 60 Prozent der SPFH-Fälle innerhalb von 18 Monaten beenden. Damit liegt der Fachbereich am Median der Vergleichsstädte. Die Laufzeiten der Hilfen sollte die Stadt Borken weiterhin im Blick behalten.

In diesem Leistungsbereich hat die Stadt Borken durch verbindliche Dienstanweisungen sowie klare Prozess- und Qualitätsstandards die durchschnittliche Falldauer erfolgreich begrenzt. Eine zusätzliche Qualitätssteigerung hat der Fachbereich durch die Neugestaltung und Professionalisierung der Falleingangsphase erreicht. Diese ermöglicht eine schnellere Erstbewertung und eine effizientere Weichenstellung für den weiteren Prozessverlauf.

6.5.2 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

- Die Stadt Borken verzeichnet hohe Aufwendungen für Vollzeitpflegefälle nach § 33 SGB VIII. Diese belasten auch die Aufwendungen je Einwohnerin bzw. Einwohner.

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.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Borken	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	183	41,79	117	148	182	310	30
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	29.785	12.871	21.167	24.248	28.454	40.859	30
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	6,14	2,70	4,41	5,84	7,60	13,85	46

Borken weist sowohl einwohnerbezogen als auch fallbezogen höhere Aufwendungen aus als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Die hohen Aufwendungen resultieren maßgeblich aus dem hohen Anteil sonderpädagogischer Pflegeverhältnisse. 2024 befanden sich 32 Prozent der Pflegekinder in speziell qualifizierten Profi-Pflegefamilien. Diese erhalten aufgrund der komplexen Bedarfe der Kinder höhere Vergütungssätze und sind damit oft teurer. Der Großteil dieser Fälle wurde ursprünglich von anderen Jugendämtern begründet. Obwohl die Zuständigkeit nach zwei Jahren Dauerpflege nach § 86 Abs. 6 SGB VIII auf das örtliche Jugendamt übergeht, bleibt dessen Einfluss auf die Art und die Kosten der bereits installierten Hilfe stark eingeschränkt. Im Gegenzug hat die Stadt Borken Kostenerstattungsansprüche nach § 89a SGB VIII gegenüber den fallabgebenden Jugendämtern.

6.5.3 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

→ Feststellung

Der Stadt Borken ist es anders als anderen Jugendämtern gelungen, die Fallzahlen für Heimerziehung nach § 34 SGB VIII zu begrenzen. Gleichwohl sind die Aufwendungen je Hilfefall stark gestiegen und liegen über dem Median der Vergleichsstädte.

Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII werden Kinder und Jugendliche außerhalb der Herkunftsfamilie Tag und Nacht pädagogisch betreut. Heimerziehung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein. Sie kann auch in speziellen Formen von Wohngruppen/ Wohngemeinschaften stattfinden.

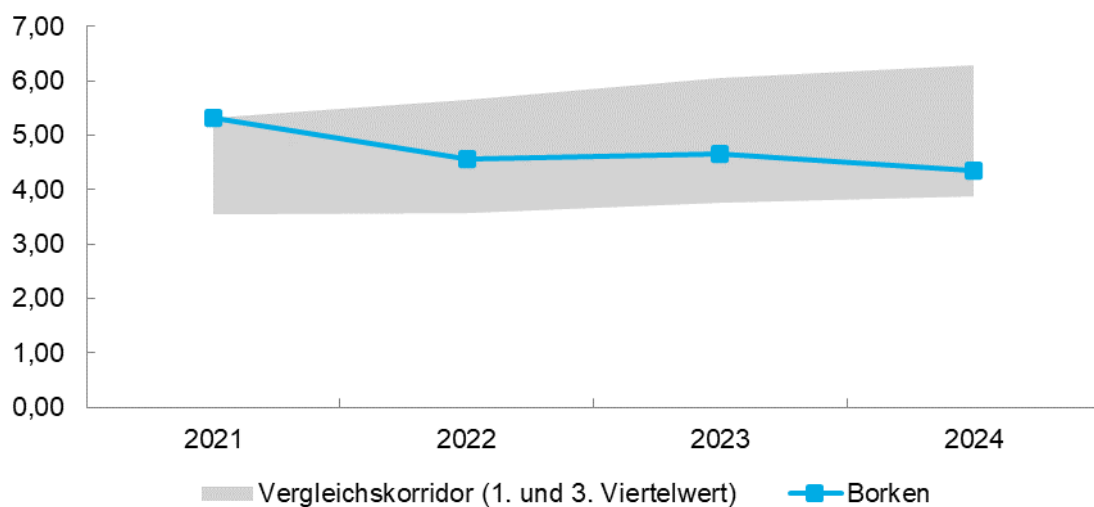
Die Leistungen der **Stadt Borken** für Heimerziehung nach § 34 SGB VIII haben sich wie folgt entwickelt:

Aufwendungen und Fallzahlen Heimerziehung, sonstige Wohnform nach § 34 SGB VIII

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen in Euro	3.888.772	3.325.292	3.478.754	3.669.159
Fallzahlen	47,33	40,83	41,17	38,58

Zwischen 2021 und 2024 hat Stadt Borken die Zahl der stationären Hilfefälle nach § 34 SGB VIII um fast 20 Prozent reduziert. Das spricht für eine aktive Zugangssteuerung der HzE. Diese Entwicklung verdeutlicht auch die folgende Grafik:

Hilfefälle je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre nach § 34 SGB VIII (Falldichte § 34 SGB VIII) 2021 bis 2024



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

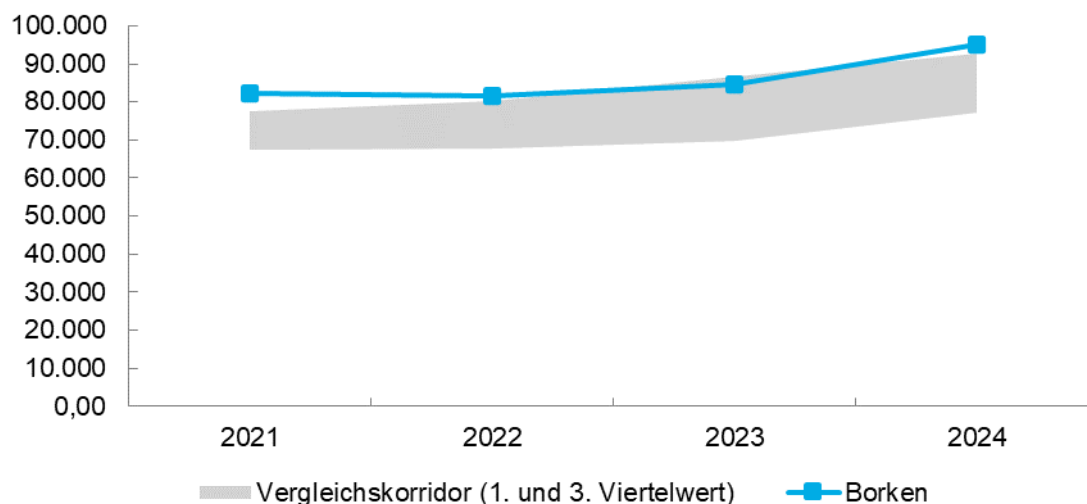
Kennzahlen	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	415	216	322	420	480	797	34
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	95.105	53.586	77.099	84.026	93.988	117.346	34
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	4,36	2,97	3,94	4,91	6,21	9,26	35
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer bis 12 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	50,00	0,00	25,00	37,31	50,00	100	31

Kennzahlen	Borken	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	17,86	0,00	16,97	27,92	40,89	55,56	30
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer von über 24 Monate bis 36 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	3,57	0,00	3,84	12,50	16,67	50,00	30
Anteil stationäre Hilfefälle mit einer Verweildauer von über 36 Monate an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	28,57	0,00	13,07	21,59	27,68	60,00	30

Während die Zahl der Hilfefälle zurückgegangen ist, sind die Aufwendungen je Hilfefall deutlich gestiegen. Dies weist darauf hin, dass die verbleibenden Fälle mit höheren Aufwendungen verbunden sind.

Die Aufwendungen sind in vielen Jugendämtern in NRW gestiegen, und dafür gibt es mehrere Gründe. Ein wesentlicher Faktor ist der zunehmende Bedarf an Unterstützung sowie die gestiegenen Anforderungen an die Fachlichkeit und Qualifikation des pädagogischen Personals. Hinzu kommen die erhöhten Betriebskosten der Heime. Ein weiterer Grund ist der Fachkräftemangel und der Mangel an geeigneten Heimplätzen. Dieses führt zum Teil dazu, dass intensivere Maßnahmen als notwendig eingekauft werden müssen, weil alternative Angebote nicht mehr verfügbar sind. Die Entwicklung macht auch die folgende Grafik deutlich:

Aufwendungen für Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII je Hilfefall



Die Aufwendungen für Heimerziehung nach § 34 SGB VIII je Hilfefall sind in Borken höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Auffällig ist der hohe Anteil stationärer Hilfen mit einer

Verweildauer von über 36 Monaten. Fast 30 Prozent der Heimfälle verweilen drei Jahre und länger in Heimeinrichtungen.

→ **Empfehlung**

Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Heimerziehungsfälle gezielt analysieren und regelmäßig prüfen, ob Rückführungs- oder Übergangsperspektiven bestehen. Durch den Ausbau von Verselbständigungs- und Anschlussmaßnahmen können überlange Hilfen reduziert werden.

6.5.4 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

Kinder und Jugendliche haben einen Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, wenn ihre seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für ihr Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt oder eine solche Beeinträchtigung zu erwarten ist.

→ Die Aufwendungen für Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII sind in Borken deutlich angestiegen. Gleichwohl liegt die Stadt Borken bei den Fallzahlen und Aufwendungen im interkommunalen Vergleich unter dem Median der Vergleichsstädte. Einwohnerbezogen ist die Positionierung noch besser. Dies ist auf eine gezielte Steuerung durch fachspezifische Qualitätsstandards zurückzuführen, die kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben werden.

→ **Feststellung**

Bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII kommt das Instrument der Poollösungen in Borken bisher nur vereinzelt zum Einsatz.

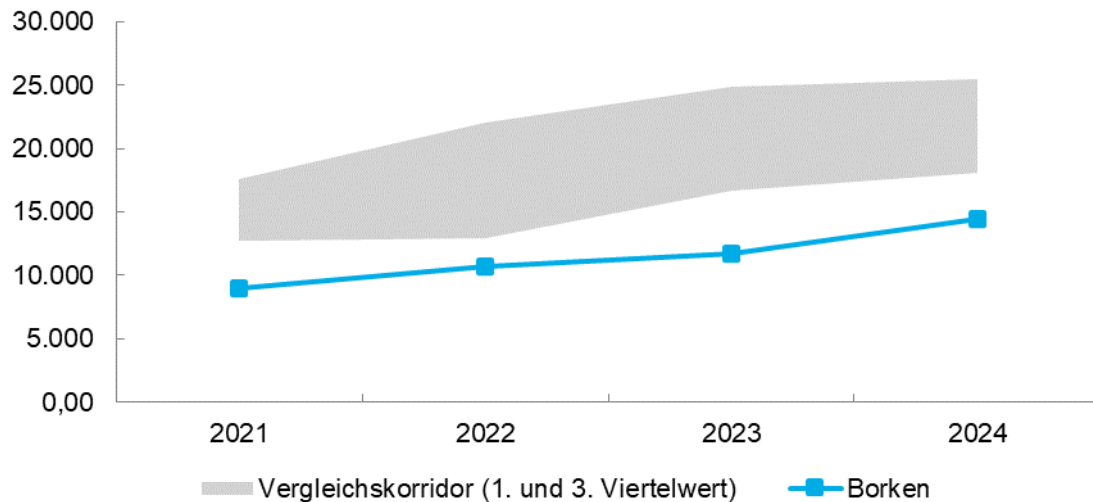
Hilfen nach § 35a SGB VIII

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen § 35a SGB VIII	544.993	575.914	614.793	777.280
Hilfefälle § 35a SGB VIII	60,42	54,00	52,33	53,75

Von 2021 bis 2024 sind die Aufwendungen für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII in der **Stadt Borken** um rund 43 Prozent gestiegen. Besonders markant ist der Anstieg zwischen 2023 und 2024, der mit über 26 Prozent deutlich ins Gewicht fällt. Ursächlich hierfür sind die gestiegenen Entgeltsätze der freien Träger. Im Gegensatz dazu ist die Zahl der Hilfefälle zwischen 2021 und 2023 kontinuierlich zurückgegangen. Erst 2024 ist wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen – das Niveau bleibt jedoch weiterhin unter dem Stand von 2021. Positiv wirkt sich für Borken aus, dass keine stationären Unterbringungen nach 35a SGB VIII notwendig waren.

Die Aufwendungen je Hilfefall für Eingliederungshilfen sind in fast allen Vergleichsjugendämtern gestiegen. Dieses macht auch die folgende Grafik deutlich:

Aufwendungen nach § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Aufgrund der zunehmenden Relevanz dieser Hilfeart hat die Stadt Borken bereits seit Jahren einen eigenen Spezialdienst für Eingliederungshilfe etabliert. Dieser Spezialdienst ist notwendig, um der besonderen Verantwortung gegenüber seelisch behinderten Kindern und Jugendlichen gerecht zu werden. Eine spezialisierte Bearbeitung verbessert die Qualität, schützt rechtlich und spart langfristig Kosten. In Borken bearbeiten 1,23 Vollzeit-Stellen die Eingliederungshilfefälle. Für die Bearbeitung hat die Stadt Borken fachspezifische Qualitätsstandards erstellt. Diese schreibt sie regelmäßig fort. Der Fachbereich Jugend und Familie erarbeitet derzeit unter externer Begleitung sowie in Kooperation mit den weiteren Jugendämtern im Kreis Borken einheitliche Verfahrensstandards. Ziel dieses gemeinsamen Prozesses ist die Etablierung verbindlicher und kreisweit abgestimmter Vorgehensweisen. Abschließend sollen die Ergebnisse in eine schriftliche Arbeitsanweisung münden, die sich an der Dienstanweisung für ambulante Hilfen orientiert. Um eine breite Akzeptanz und fachliche Vernetzung sicherzustellen, erfolgt hierzu ein enger Austausch mit relevanten Akteuren wie Schulen, der Schulaufsicht, freien Trägern sowie Diagnostikern.

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

Kennzahlen	Borken	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	87,91	15,16	102	166	224	556	34
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	14.461	9.078	18.176	23.143	27.112	36.062	34
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	14.529	9.078	15.856	19.128	23.934	28.928	34
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	23.608	10.042	22.969	26.420	32.574	46.124	25
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	6,08	1,67	5,44	6,83	10,11	18,64	34
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	2,75	0,81	2,74	3,74	6,26	12,09	28

Landesweit gewinnt die Schulbegleitung im Rahmen der Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII zunehmend an Bedeutung. Trotz der steigenden Gesamtaufwendungen bleibt die Stadt Borken im interkommunalen Vergleich günstig, da sowohl die finanziellen Aufwendungen als auch die Falldichte unter dem Durchschnitt der Vergleichsstädte liegen. Stationäre Aufwendungen für 35a SGB VIII Hilfefälle hat die Stadt Borken nicht.

Die Stadt Borken hat vereinzelte „Mini-Poollösungen“ an Schulen installiert. Hier betreut ein Integrationshelfer mehrere Kinder. Die Mehrheit der Hilfefälle für Integrationshilfe/Schulbegleitung gewährt das Jugendamt noch als Einzelintegration.

→ Empfehlung

Angesichts der steigenden Aufwendungen sollte die Stadt Borken auch Poollösungen verstärkt in den Blick nehmen.

6.5.5 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.

→ **Feststellung**

Die Aufwendungen für junge Volljährige sind in Borken stark angestiegen. Ein Verselbständigungs- und Übergangskonzept gibt es im Fachbereich nicht.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Borken	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	1.064	442	767	1.116	1.355	1.905	33
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	43.447	21.406	32.886	39.928	47.878	74.051	33
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	12.015	3.040	7.271	9.860	11.861	25.405	33
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	62.984	30.506	46.788	56.937	66.932	95.737	33
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	24,48	10,84	21,83	26,73	32,57	48,49	33
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	9,38	2,10	6,00	8,59	14,11	29,26	33
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	15,10	7,39	13,25	17,76	21,24	30,56	33

Die **Stadt Borken** verzeichnet insgesamt eine geringere Falldichte, weist jedoch überdurchschnittlich hohe Aufwendungen je Hilfefall auf. Insbesondere im ambulanten Bereich liegen die Aufwendungen je Hilfefall über dem Niveau von 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII Borken

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Gesamtaufwendungen nach § 41 SGB VIII in Euro	521.860	736.635	1.020.095	1.379.441
Aufwendungen nach § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	17.793	26.076	34.579	43.447
Ambulante Aufwendungen nach § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	5.723	5.990	9.973	12.015
Stationäre Aufwendungen nach § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	39.691	67.333	53.518	62.984
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	20,82	21,22	22,52	24,48

Zwischen 2021 und 2024 sind die Aufwendungen für junge Volljährige um 164 Prozent gestiegen. Besonders deutlich zeigt sich der Anstieg bei den ambulanten Hilfen, deren Aufwendungen je Fall sich mehr als verdoppelt haben. Die stationären Leistungen machen weiterhin den größten Anteil der Gesamtaufwendungen für junge Volljährige aus. Aktuell muss die Stadt Borken rund 1.233.000 Euro für 20 stationäre Fälle aufwenden.

Für die Hilfen für junge Volljährige hat die Stadt Borken keine besonderen Verfahrensstandards und auch kein Verselbständigungskonzept. Eine frühzeitige Übergangsbegleitung sollte ab dem 16. Lebensjahr beginnen. Dabei sollten die Ziele Verselbstständigung, Wohnperspektive, Ausbildung/Beruf und soziale Einbindung in den Blick genommen werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Borken sollte eine Übergangsbegleitung frühzeitig in die Hilfeplanung einbinden und durch ein Konzept und verbindliche Verfahrensstandards absichern.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist eine Organisationseinheit im Jugendamt, die u.a. die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung fachlich und rechtlich steuert. Es werden dort insbesondere die sachliche und örtliche Zuständigkeit für die Hilfefälle geprüft, Kostenerstattungsansprüche geltend gemacht sowie Fallübernahmen bzw. Fallabgaben koordiniert. Außerdem erfolgt hier die Bereitstellung der finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung.

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

Das Sozialgesetzbuch VIII -Kinder und Jugendhilfe- (SGB VIII) ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen Trägern der Jugendhilfe, gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen. Die möglichen Kostenerstattungsansprüche sind in §§ 89 ff. SGB VIII geregelt.

→ Feststellung

Zum Prüfungszeitpunkt verfügte die Stadt Borken noch nicht über die technischen oder prozessualen Möglichkeiten, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Diese fehlende Transparenz beeinträchtigte eine effektive Steuerung der Finanzströme.

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

Für das Jahr 2024 realisierte die **Stadt Borken** rund zwei Mio. Euro an Kostenerstattungen. In der WiJu bestanden Rückstände, die inzwischen abgearbeitet worden sind.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	223	24,72	168	263	334	621	32
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	6.516	1.010	4.878	6.804	9.746	14.707	32
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	8,84	1,82	5,55	7,47	8,52	13,86	25

Die Stadt Borken realisiert 2024 weniger Erträge aus Kostenerstattungen als der Durchschnitt der Vergleichsstädte.

Erträge aus Kostenerstattungen Borken 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	1.959.516	1.920.966	2.834.954	1.971.026
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	4.960	5.763	9.057	6.516
Kostenerstattungen für UMA	56.607	754.703	956.514	611.502
Anteil Kostenerstattungen für UMA an den Kostenerstattungen in Prozent	6,73	4,52	22,20	32,30

Die Erträge aus Kostenerstattungen schwanken. Während die WiJu 2023 durch den Abbau von Rückständen hohe Erträge generierte, sanken diese 2024 wieder. Unterschiedliche Buchungssystematiken und zeitversetzte Anerkennungen lösen diese Haushaltsschwankungen aus. So verbuchte Borken etwa 953.000 Euro für das Jahr 2024 erst im Folgejahr. Ohne diesen Verzug hätte der Ertrag je Hilfefall 2024 bei 9.560 Euro gelegen.

Eine besondere Bedeutung nehmen die Kostenerstattungen für die Betreuung der UMA nach § 89d SGB VIII ein. Die Stadt Borken hat 2024 einen unterdurchschnittlichen Anteil an Kostenerstattungen für UMA an den gesamten Kostenerstattungen. Dies liegt an den bereits beschriebenen Ursachen. Die WiJu macht auch Kostenerstattungen für andere HzE geltend. Die gpaNRW kann an dieser Stelle keine weiterführende Betrachtung der Kostenerstattungen nach

Erstattungsart durchführen, weil der Fachbereich keine differenzierte Auswertung der Kostenerstattungen nach Kostenerstattungsarten vornimmt.

→ **Empfehlung**

Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Die Stadt Borken hat diese Empfehlung bereits während der Prüfung aufgegriffen.

Seit 2026 gibt es in der Fachsoftware die Möglichkeit, die Kostenerstattungen nach Rechtsgrundlagen zu trennen.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

6.6.2.1 Organisation

Der Fachbereich 51 Jugend, Familie, Schule und Sport der **Stadt Borken** ist dem Vorstandsbe-
reich B zugeordnet. Innerhalb des Fachbereichs ist die Fachabteilung 51.5 Wirtschaftliche Ju-
gendhilfe für die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) zuständig. Die zentral orga-
nisierte WiJu verteilt die Fälle alphabetisch nach Zuständigkeit. Diese Verteilung überprüft der
Fachbereich regelmäßig und passt bei Bedarf die Fallverteilung an

Zum Aufgabenbereich WiJu gehören insbesondere die Mitwirkung an der Entscheidung über
Hilfen zur Erziehung sowie deren verwaltungsmäßige Umsetzung – etwa durch die Erstellung
von Bescheiden und die Bearbeitung von Rechnungen. Darüber hinaus ist die WiJu für die
Durchsetzung von Kostenerstattungsansprüchen und Kostenbeiträgen verantwortlich und bear-
beitet Widerspruchs- und Klageverfahren in diesem Zusammenhang. Innerhalb der WiJu gibt es
unterschiedliche Schwerpunkte bei der Bearbeitung von UMA-Hilfefällen, Eingliederungshilfen
nach 35a SGB VIII und Vollzeitpflege.

Ergänzend hierzu umfasst die Fachabteilung 51.3 Soziale Dienste die folgenden vier Sachge-
biete:

- Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD),
- Jugendhilfe im Strafverfahren,
- Pflegekinderdienst,
- Eingliederungshilfe nach 35a SGB VIII,
- Verfahrenslotse.

Die WiJu beschreibt die Zusammenarbeit mit den Sozialen Dienste als eng und gut. Wir be-
trachten sie im weiteren Berichtsverlauf genauer.

Durch eine starke interne Vernetzung gewährleistet die WiJu einen reibungslosen Informations-
fluss und eine effiziente Abstimmung mit allen relevanten Ämtern der Stadtverwaltung. Das Ju-
gendamt arbeitet auch mit anderen Jugendämtern zusammen. Die WiJu ist aktiv in die überörtli-
che Netzwerkarbeit eingebunden. So nimmt sie zweimal jährlich an den Arbeitskreisen des

LWL-Landesjugendamt Westfalen-Lippe und dem Software-Arbeitskreis der Jugendhilfesoftware teil. Daneben tauscht sie sich auch regelmäßig mit Nachbarjugendämtern aus.

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.

- Die Stadt Borken setzt Personal fast am Median der Vergleichsstädte in der WiJu ein. Eine aktuelle Personalbemessung ist vorhanden.

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.

Im Jahr 2024 beträgt der Personaleinsatz in der WiJu der **Stadt Borken** 2,52 Vollzeit-Stellen. Diesem Personaleinsatz stehen 303 betreute Hilfefälle gegenüber. Der Fachbereich 51 hat in 2024 eine halbe Vollzeit-Stelle in der WiJu abgebaut. Diese Einsparung wirkt sich jedoch erst 2025 vollständig aus.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	120	70	111	123	146	266	36

Eine rein summarische Betrachtung kann die tatsächliche Arbeitssituation vor Ort nur teilweise berücksichtigen und deshalb nur einen Anhaltspunkt für die Bewertung des Stellenvolumens bieten. Zwar haben wir bei den Vollzeit-Stellen nur die „klassischen“ Aufgaben der WiJu berücksichtigt, dennoch gibt es auch hier Unterschiede bei der Aufgabenorganisation zwischen den einzelnen Vergleichsstädten.

Gem. § 79 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. In Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen hat die Stadt Borken ein Verfahren zur Personalbemessung für den Fachbereich 51 entwickelt. Dieses umfasste auch die WiJu. Die Personalbemessung schreibt die Stadt Borken unter Beteiligung des Fachbereichs Personal regelmäßig fort.

Ein strukturiertes Einarbeitungskonzept in der WiJu gewährleistet durch gezielten Wissenstransfer die notwendige Rechtssicherheit in der komplexen Fallbearbeitung. Es sichert gleichzeitig eine hohe Arbeitsqualität sowie die langfristige Bindung neuer Fachkräfte. Es dient zudem als

verlässlicher Leitfaden, um neue Mitarbeitende schrittweise an die finanzielle Verantwortung und die Schnittstellenarbeit heranzuführen und sie so effektiv vor Überlastung zu schützen. Ein strukturiertes Einarbeitungskonzept ist in der WiJu der Stadt Borken vorhanden.

Im Fachbereich 51 gibt es auch für die WiJu ein Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept. Die Stadt Borken legt großen Wert auf Fortbildung und Qualifizierung. Fortbildungen zu Fachthemen bewilligt der Fachbereich meist. Die WiJu ist mit komplexen Fallkonstellationen und zugleich mit besonders budgetrelevanten Aufgaben betraut. Vor diesem Hintergrund ist ein strukturiertes Qualifizierungskonzept in der WiJu unerlässlich. Es dient dazu, die Fachkompetenz der Mitarbeitenden gezielt zu stärken, die Handlungssicherheit im anspruchsvollen Verwaltungshandeln zu erhöhen und eine einheitliche, qualitätsgesicherte Sachbearbeitung zu gewährleisten. Deshalb bewertet die gpaNRW positiv, dass das Fortbildungskonzept in das Verfahrenshandbuch der WiJu aufgenommen wurde.

6.6.2.3 Digitalisierung

- Die Stadt Borken verwendet im Fachbereich 51 ein Jugendhilfefachverfahren. Der ASD und die WiJu haben eigenständige Module. Dies fördert den Informationsfluss der beiden Fachabteilungen. Ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) mit E-Akten-Funktionalität ist bereits eingeführt.

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 Borken** setzt eine Jugendamtssoftware ein. Die Jugendamtssoftware verfügt auch über ein Modul für die WiJu. Das Modul ist per Schnittstelle mit dem ASD verbunden. Über die Schnittstelle kann die WiJu die Stammdaten sowie weitere relevante Daten ansehen (Zuständigkeitsnormen, Hilfeart/Produkte, Zeiträume, Kostensätze, etc.). Änderungen sind direkt für die WiJu sichtbar. Vom Fachverfahren des Fachbereiches ist eine Schnittstelle zur Finanzsoftware des Fachbereichs Finanzen vorhanden. Die Buchungen erfolgen im Fachverfahren des Fachbereiches Jugend und werden direkt in die Finanzsoftware übertragen. Im Fachbereich gibt es ein schriftliches Berechtigungskonzept zur Nutzung der Jugendhilfe- und Finanzsoftware. Das Berechtigungskonzept stellt sicher, dass nur befugte Personen Zugriff auf notwendige Daten haben und das Vier-Augen-Prinzip gewahrt bleibt.

Zusätzlich setzt der Fachbereich 51 auch ein Dokumentenmanagementsystem mit E-Akten-Funktion ein. Es gilt bei der Bearbeitung in der WiJu allgemein ein Vorrang digitaler Dokumente und Kommunikationswege vor analogen Formen. Für die digitale Akte hat der Fachbereich 51 eine Handlungsanleitung erlassen.³⁶ In dieser sind genaue Handlungsschritte vorgegeben. Dazu gehören beispielsweise die Aktenführung, der Falleingang, die Fallübernahmen, die Rechnungen und die Digitalisierung von Altakten.

³⁶ Digitalisierungsstrategie: Handlungsanleitung für die digitale Akte in den Sozialen Diensten und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Borken

6.6.3 Controlling

- Der Fachbereich 51 verfügt über ein umfassendes Finanzcontrolling mit einem regelmäßigen Berichtswesen. Das Controlling enthält auch Elemente eines Fachcontrollings, die laufend weiterentwickelt werden.

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.

Gemeinsam mit einer externen Beratungsfirma hat der Fachbereich Jugend und Familie der **Stadt Borken** ein Controllingsystem zur zielgerichteten Steuerung etabliert. Das integrierte Berichtswesen liefert hierzu fundierte Daten und Kennzahlen zu verschiedenen Leistungsarten, wie etwa Falldichten, Laufzeiten, Fallbeendigungen und Fallaufnahmen. Auch die Daten der WiJu sind in das Controlling eingebunden. In monatlichen Controllingrunden zwischen der Fachbereichsleitung, der Leitung der Sozialen Dienste und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe findet ein regelmäßiger Austausch über die Fallentwicklung statt, um fachliche Anforderungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen optimal aufeinander abzustimmen. Diese Runde erarbeitet auch konkrete Steuerungsansätze, um die Leistungserbringung zu optimieren. Ergänzend fließen Elemente des Fachcontrollings in die regelmäßige Berichterstattung ein. Dies ermöglicht detaillierte Auswertungen – beispielsweise zu Hilfeverläufen und Laufzeiten –, die bei Bedarf auch trägerspezifisch betrachtet werden können. Diese differenzierte Betrachtung dient als fundierte Grundlage für Qualitätsdialoge und die strategische Steuerung des Leistungsangebots.

Aktuell strukturiert die Stadt Borken ihre internen Abläufe durch eine systematische Prozessdokumentation und -visualisierung neu. Parallel dazu soll auch das Fachcontrolling ausgebaut werden, um auf Basis dieser transparenten Prozesse eine fundierte Qualitätssteuerung zu gewährleisten. Auf die Empfehlung im Kapitel 6.6.1 verweisen wir.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

- Zur Sicherung einer einheitlichen Aufgabenerfüllung wendet der Fachbereich 51 schriftliche Verfahrensstandards für die Wirtschaftlichen Jugendhilfe an.

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.

Eine WiJu sollte Verfahrensstandards haben, weil sie in einem hochsensiblen, rechtlich anspruchsvollen und oft komplexen Bereich arbeitet. Verfahrensstandards sorgen für Transparenz, Verlässlichkeit und Qualitätssicherung. Sie professionalisieren die Arbeit und schützen die Beteiligten. Um die Abläufe in den Hilfen zur Erziehung zu vereinheitlichen, hat der Fachbereich 51 im Berichtszeitraum damit begonnen, sämtliche Prozesse systematisch zu definieren, grafisch aufzubereiten und in verbindlichen Standards zu dokumentieren. Für die WiJu hat der Fachbereich Jugend und Familie der **Stadt Borken** ein digitales Verfahrenshandbuch

entwickelt. Es bildet alle zentralen Prozesse ab und dient den Mitarbeitenden als verbindliche, tägliche Arbeitsgrundlage. Der Fachbereich beabsichtigt, die Verfahrensstandards regelmäßig zu überprüfen und ggfs. anzupassen.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Ein verbindlicher Leitfaden sowie ein regelmäßiger Austausch gewährleisten eine strukturierte und enge Kooperation zwischen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und den Sozialen Diensten der Stadt Borken.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

Die Sozialen Dienste und die WiJu arbeiten in der **Stadt Borken** eng zusammen. Hilfen zur Erziehung bestehen aus einer pädagogischen Entscheidung (Sozialer Dienst) und einer finanziellen Umsetzung (WiJu). Der Fachbereich hat einen verbindlichen Leitfaden³⁷ für die Zusammenarbeit zwischen den Sozialen Diensten und der WiJu erlassen. Dieser schafft Transparenz über die jeweiligen Aufgabenbereiche und gewährleistet dadurch ein hohes Maß an Handlungssicherheit auf beiden Seiten. In dem Leitfaden sind beispielsweise die Aufgabenverteilung, die rechtzeitige Einbindung der WiJu bei Neufällen und Hilfebeendigungen geregelt.

Zusätzliche regelmäßige Besprechungen mit den Sozialen Diensten, dem § 35a-Team und dem PKD verstetigen die Zusammenarbeit und sichern die fachliche Abstimmung über alle Leistungsbereiche hinweg. Ergänzend zum strukturierten Austausch erfolgt bei Bedarf eine unmittelbare Abstimmung zwischen den Sozialen Diensten und der WiJu. Die räumliche Nähe der Fachabteilungen begünstigt dabei kurze Wege und eine zeitnahe Klärung von Einzelfragen.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ Feststellung

Der Fachbereich 51 hat in der Praxis gute Strukturen geschaffen, um eine zeitnahe Zuständigkeitsprüfung sicherzustellen. Die Zuständigkeitsprüfung erfolgt 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.

³⁷ Verbindlicher Leitfaden zur Zusammenarbeit der Fachabteilungen Soziale Dienste und Wirtschaftliche Jugendhilfe im Fachbereich 51 – Jugend, Familie, Schule und Sport der Stadt Borken

Im Fachbereich 51 der **Stadt Borken** ist die WiJu abschließend für die Zuständigkeitsprüfung verantwortlich. Der Fachbereich 51 hat, wie bereits oben beschrieben, eine enge Zusammenarbeit zwischen dem ASD und der WiJu sichergestellt. Die relevanten Prozesse sind im Verfahrenshandbuch bzw. im verbindlichen Leitfaden zur Zusammenarbeit dokumentiert. Zudem wird ein schneller und regelmäßiger Informationsaustausch durch den Einsatz einer gemeinsamen Jugendamtssoftware gewährleistet, in der die jeweiligen Module des ASD und der WiJu integriert sind. Durch den Einsatz dieser Software werden alle Informationen, auch bei Änderungen in laufenden Fällen, zeitnah übermittelt. Beide Module greifen auf dieselben Stammdaten zu, sodass jede Fachkraft in ihrem jeweiligen Modul über eine Nachrichtenfunktion tagesaktuelle Meldungen, wie etwa Änderungen des Hilfebedarfs, des Trägers oder von Stammdaten, erhält. Darüber hinaus informieren die Sozialen Dienste die WiJu über solche Änderungen zusätzlich per E-Mail. Auch über unplanmäßige Beendigungen, das Erreichen einer Altersgrenze oder Weiterbewilligungen wird die WiJu stets zeitnah informiert.

Der Fachbereich 51 prüft die sachliche und örtliche Zuständigkeit bei Neufällen direkt nach Eingang des Antrages. Die Fachkraft des ASD macht nach Antragseingang eine Ersteinschätzung der Zuständigkeit. Die Prüfung erfolgt mit Hilfe eines digitalen Prüfbogens aus der Jugendhilfesoftware. Danach pflegt der ASD den Fall in die Jugendhilfesoftware mit der entsprechenden Rechtsgrundlage für die Zuständigkeit ein. Anschließend leitet sie den Prüfbogen und den Antrag digital an die WiJu weiter. Dort prüft die WiJu die Zuständigkeit abschließend. Die Hilfeplan-gespräche werden erst nach der abschließenden Prüfung der Zuständigkeit durchgeführt. Alle Zuständigkeitsprüfungen erfolgen im Vier- bzw. Mehraugenprinzip.

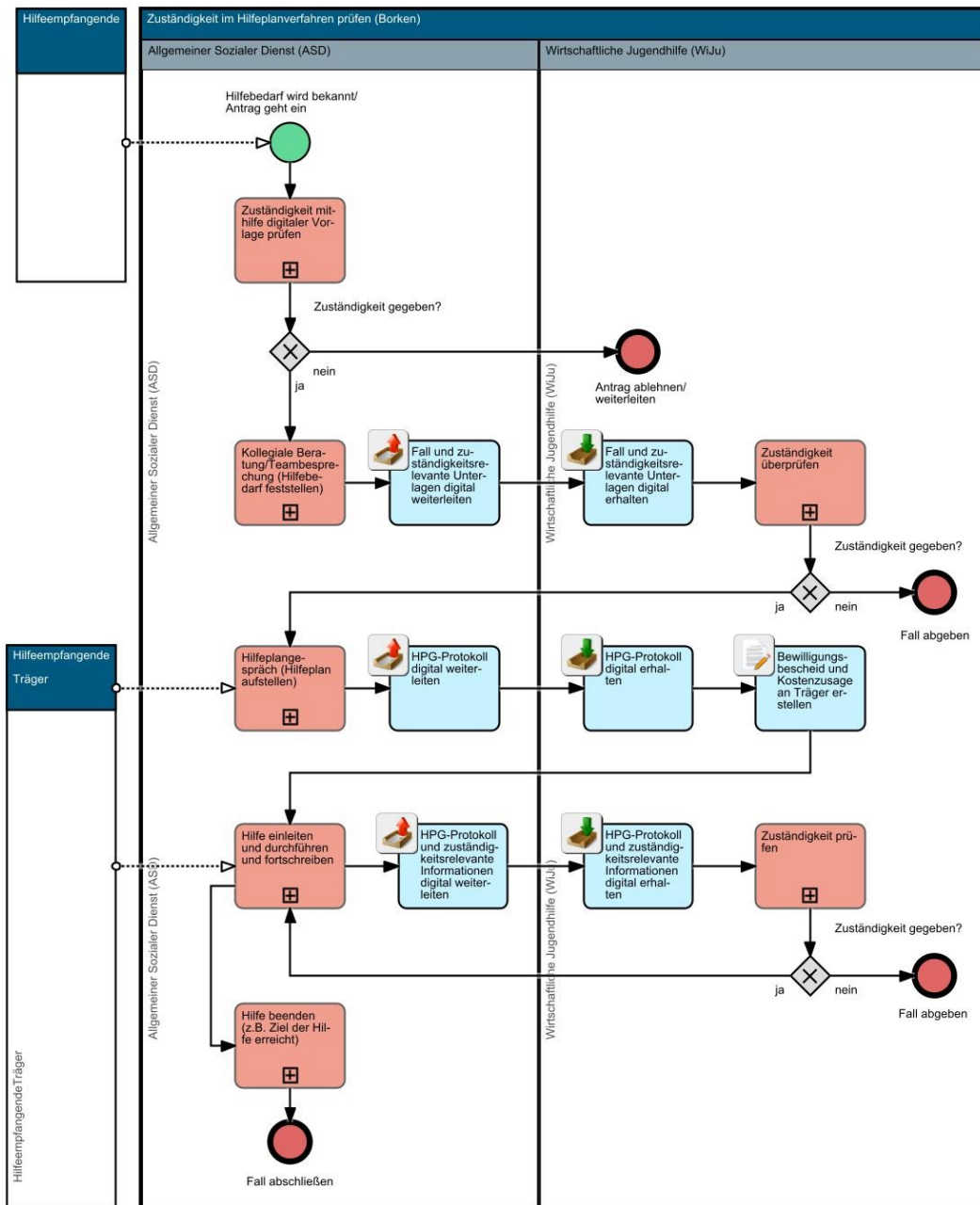
➔ **Empfehlung**

Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Zuständigkeitsprüfung idealerweise vor der kollegialen Beratung durchführen. Damit verhindert sie unnötigen Personaleinsatz.

Die enge Zusammenarbeit, der kontinuierliche Informationsaustausch und der Einsatz der Jugendhilfesoftware bilden eine solide Grundlage für eine korrekte Zuständigkeitsprüfung, die Möglichkeit einer schnellen Fallabgabe bei Unzuständigkeit sowie die Vermeidung von Vermögensschäden.

Nachfolgend ist der Prozess der Zuständigkeitsprüfung in den wesentlichen Schritten grafisch dargestellt.

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



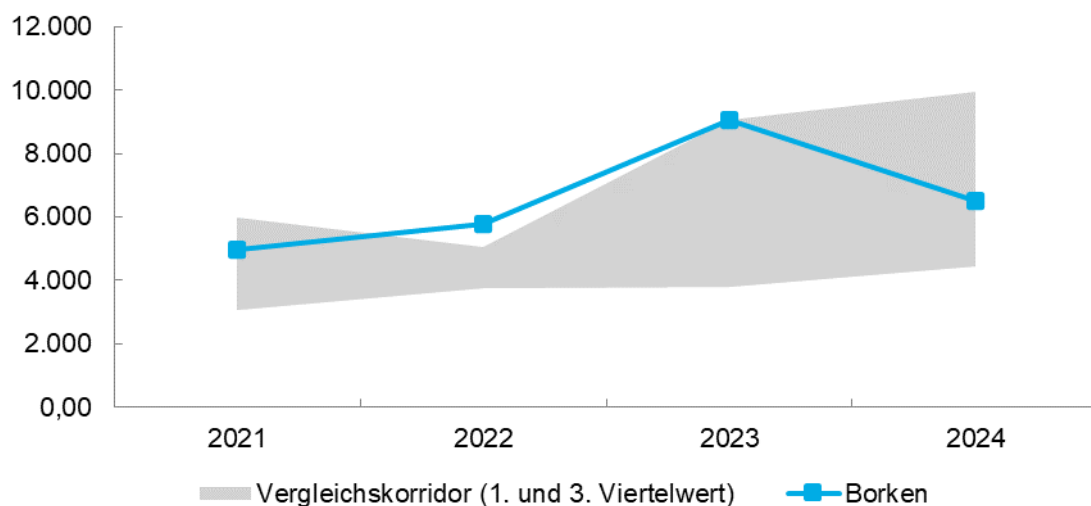
6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

- Im Verfahrenshandbuch der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sind die Prozesse zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen verbindlich definiert.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Im Verfahrenshandbuch für die WiJu hat der Fachbereich 51 verbindliche Verfahrensstandards für die Kostenerstattungsansprüche definiert. Der Fachbereich Jugend und Familie der **Stadt Borken** macht Kostenerstattungen grundsätzlich jährlich geltend. Eine unterjährige Geltendmachung von Kostenerstattungen erfolgt nur bei sehr kostenintensiven Fällen und bei Fallbeendigungen.

Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro 2021 bis 2024



Die Gründe für die niedrigen Kostenerstattungen je Hilfefall in 2024 sind bereits ausführlich in Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe erläutert worden. Bis 2025 konnten die erfassten Kostenerstattungsfälle nicht differenziert in der Jugendamtssoftware ausgewertet werden. Allerdings führten die Beschäftigten in der WiJu hierzu eine gesonderte Liste. Grundsätzlich hatte der Fachbereich hierdurch einen Überblick über die Kostenerstattungsfälle. Seit 2026 hat der Fachbereich in der Jugendhilfesoftware Auswertemöglichkeiten geschaffen.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

- Für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen hat die Wirtschaftliche Jugendhilfe Bearbeitungsstandards festgelegt. Die Zuständigkeitsprüfungen bei Fallübernahmen erfolgen im Vier-Augenprinzip. Damit ist es möglich, Vermögensschäden weitgehend zu verhindern.

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 Borken** hat die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen ausführlich in ihrem Verfahrenshandbuch für die WiJu beschrieben. Fallübernahmen bearbeitet die WiJu federführend. Erst nach der Prüfung anhand eines standardisierten Bearbeitungsbogens gibt die WiJu den Antrag an den Sozialen Dienst weiter. Die Zuständigkeitsprüfung erfolgt bei diesen Fällen im Vier-Augen-Prinzip. Sobald alle Unterlagen und ein Übergabeprotokoll vorliegen, vereinbart der Fachbereich einen Fallübergabetermin mit dem anderen Jugendamt.

Ändert sich die Zuständigkeit während eines laufenden Hilfeprozesses, beantragt die WiJu beim neuen Leistungsträger die Fallabgabe sowie die Kostenerstattung ab dem Zeitpunkt des Wechsels. Das Verfahren bei einer Übernahmeverweigerung sowie die entsprechenden Mustervordrucke sind im Verfahrenshandbuch festgelegt. Der Handlungsrahmen orientiert sich dabei an der LWL-Arbeitshilfe zum Zuständigkeitswechsel.³⁸

Sämtliche Fallübernahmen sowie Fallabgaben dokumentiert die WiJu systematisch in einer fortlaufenden Übersicht.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

- Die Stadt Borken hat in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installiert. Diese fördern die Transparenz, minimieren Fehlerquellen und helfen Risiken zu identifizieren und zu reduzieren.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen. Die **Stadt Borken** sichert ihre Abläufe durch umfassende prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen ab: Die Jugendhilfesoftware prüft Prozesse systemimmanent direkt im Arbeitslauf. Ferner gibt das allgemeine Verfahrenshandbuch klare Qualitätsstandards vor. Das speziell für das Sachgebiet WiJu implementierte interne Kontrollsystem (IKS) steuert neue Hilfefälle, laufende Fälle und Zahläufe. Die

³⁸ https://www.lwl-landesjugendamt.de/media/filer_public/ec/2c/ec2cad3f-7b49-488f-83b8-78196f83d123/201002-verfahrensablauf-bei-zustaendigkeitswechsel.pdf

Fachabteilungsleitung flankiert diese Maßnahmen, indem sie laufende Fälle stichprobenartig prüft. Die Ergebnisse dokumentiert sie schriftlich und führt darüber eine Prüfliste.

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	Der Stadt Borken ist es anders als anderen Jugendämtern gelungen, die Fallzahlen für Heimerziehung nach § 34 SGB VIII zu begrenzen. Gleichwohl sind die Aufwendungen je Hilfefall stark gestiegen und liegen über dem Median der Vergleichsstädte.	172	E1	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Heimerziehungsfälle gezielt analysieren und regelmäßig prüfen, ob Rückführungs- oder Übergangsperspektiven bestehen. Durch den Ausbau von Verselbständigungs- und Anschlussmaßnahmen können überlange Hilfen reduziert werden.	175
Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII					
F2	Bei der Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII kommt das Instrument der Poollösungen in Borken bisher nur vereinzelt zum Einsatz.	175	E2	Angesichts der steigenden Aufwendungen sollte die Stadt Borken auch Poollösungen verstärkt in den Blick nehmen.	177
Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII					
F3	Die Aufwendungen für junge Volljährige sind in Borken stark angestiegen. Ein Verselbständigungs- und Übergangskonzept gibt es im Fachbereich nicht.	178	E3	Die Stadt Borken sollte eine Übergangsbegleitung frühzeitig in die Hilfeplanung einbinden und durch ein Konzept und verbindliche Verfahrensstandards absichern.	179
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F4	Zum Prüfungszeitpunkt verfügte die Stadt Borken noch nicht über die technischen oder prozessualen Möglichkeiten, Erträge aus Kostenerstattungen differenziert auszuwerten. Diese fehlende Transparenz beeinträchtigte eine effektive Steuerung der Finanzströme.	180	E4	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Kostenerstattungsarten systematisch erfassen und auswerten. Ziel ist es, eine vollständige Übersicht über alle Hilfefälle mit entsprechenden Erträgen zu schaffen. Die Stadt Borken hat diese Empfehlung bereits während der Prüfung aufgegriffen.	181

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F5	Der Fachbereich 51 hat in der Praxis gute Strukturen geschaffen, um eine zeitnahe Zuständigkeitsprüfung sicherzustellen. Die Zuständigkeitsprüfung erfolgt erst nach der kollegialen Beratung.	185	E5	Der Fachbereich Jugend und Familie sollte die Zuständigkeitsprüfung idealerweise vor der kollegialen Beratung durchführen. Damit verhindert sie unnötigen Personaleinsatz.	186

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	42.650	42.974	42.737	42.840
EW von 0 bis unter 21 Jahre	8.886	8.945	8.851	8.842
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.409	1.331	1.310	1.297

Tabelle 3: Entwicklung der Hilfefälle HzE je 1.000 Einwohner (Falldichte) und Aufwendungen in Euro nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Falldichte § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	3,80	3,63	2,44	1,90
Ambulante Aufwendungen je Hilfefall § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII in Euro	11.264	11.733	12.975	11.045
Falldichte Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	6,12	4,79	3,97	3,99
Aufwendungen je Hilfefall § 30 SGB VII	6.214	5.652	6.769	9.255
Falldichte Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII	8,86	6,31	6,94	6,64
Aufwendungen Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII je Hilfefall	8.837	7.864	8.872	8.880
Falldichte Tagesgruppe § 32 SGB VIII	1,21	0,83	1,06	1,07
Aufwendungen je Hilfefall Tagesgruppe § 32 SGB VIII	34.068	34.012	34.485	43.031
Falldichte § 35a SGB VIII ambulant	6,80	6,04	5,91	6,08

	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII je Hilfefall ambulant	9.020	10.665	11.748	14.529
Falldichte Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII	13,43	14,27	9,79	9,38
Aufwendungen Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	5.723	5.990	9.973	12.015
Falldichte ambulante Hilfefälle gesamt	31,50	25,24	22,80	21,46
Ambulante Aufwendungen je Hilfefall gesamt	8.963	9.077	10.693	12.501
Falldichte Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	6,46	6,43	6,03	6,14
Aufwendungen Vollzeitpflege § 33 SGB VIII je Hilfefall	23.171	24.797	22.010	29.785
Falldichte Heimerziehung nach § 34 SGB VIII	5,33	4,56	4,65	4,36
Aufwendungen Heimerziehung § 34 SGB VIII je Hilfefall	82.163	81.442	84.497	95.105
Falldichte Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	0	0	0	0
Aufwendungen Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär je Hilfefall	0	0	0	0
Falldichte Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	7,40	6,95	12,73	15,10
Aufwendungen Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär je Hilfefall	39.691	67.333	53.518	62.984
Falldichte stationäre Hilfefälle gesamt	12,96	12,03	12,56	12,75
Aufwendungen je Hilfefall stationäre Hilfefälle gesamt	48.907	49.953	49.878	57.832

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Borken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	25	16	23	26	35	44	34

→ 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