

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Harsewinkel
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	9
0.2.1 Grundlagen	9
0.2.2 Prüfungsbericht	10
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	11
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	11
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	12
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	12
0.3 Prüfungsmethodik	12
0.3.1 Kennzahlenvergleich	12
0.3.2 Erfüllungsgrad	13
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	14
0.4 Prüfungsablauf	14
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	16
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Harsewinkel	22
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	22
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	24
1. Finanzen	33
1.1 Managementübersicht	33
1.2 Aufbau des Teilberichtes	34
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	35
1.4 Haushaltssituation	36
1.4.1 Haushaltsstatus	36
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	38
1.4.3 Eigenkapital	42
1.4.4 Verbindlichkeiten	44
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	46
1.5 Haushaltssteuerung	48
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	48
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	49
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	51
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	61

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	66
2.1	Managementübersicht	66
2.2	Aufbau des Teilberichtes	66
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	67
2.4	Zahlungsabwicklung	67
2.4.1	Aufwendungen	68
2.4.2	Einzahlungen	70
2.4.3	Prozessbetrachtungen	76
2.5	Vollstreckung	80
2.5.1	Aufwendungen	81
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	82
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	89
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	92
3.	Gremienarbeit	94
3.1	Managementübersicht	94
3.2	Aufbau des Teilberichtes	95
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	95
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	96
3.5	Sitzungsmanagement	99
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	102
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	103
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	106
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	108
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	112
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	114
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	116
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	117
4.1	Managementübersicht	117
4.2	Aufbau des Teilberichtes	118
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	118
4.4	Orientierungsrahmen	119
4.4.1	Personal	120
4.4.2	Organisation	124
4.4.3	Informationstechnik	128
4.5	Personalressourcen	132
4.5.1	Personalquoten	133
4.5.2	Stellenbesetzung	136
4.5.3	Altersstruktur	136
4.5.4	Querschnittsaufgaben	137
4.6	Digitalisierungsniveau	138

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	142
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	145
5.	Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	147
5.1	Managementübersicht	147
5.2	Aufbau des Teilberichtes	148
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	148
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt Harsewinkel	149
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	154
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	155
5.5.2	Organisation	157
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	159
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	161
5.5.5	Treibhausgasbilanz	164
5.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	167
6.	Kommunales Krisenmanagement	169
6.1	Managementübersicht	169
6.2	Aufbau des Teilberichtes	170
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	170
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	171
6.5	Prävention und Vorbereitung	172
6.5.1	Erkennen von Risiken	173
6.5.2	Vorplanung	175
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	176
6.6	Organisation	177
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	179
6.6.2	Stabsraum	180
6.6.3	Notstromversorgung	181
6.6.4	Handlungsfähigkeit im Krisenfall	182
6.6.5	Dienstanweisung SAE	182
6.7	Schulung und Übung	184
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	185
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	186
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	186
6.8.1	Krisenkommunikation	187
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	188
6.9	Nachbereitung und Evaluation	189
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	191
6.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	193
	Kontakt	196

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel, die bekanntermaßen den Zusatz Mähdrescherstadt trägt, 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 Harsewinkel zeigt bis 2024 ein grundsätzlich positives Bild. Nach den Jahresabschlüssen 2017 bis 2024 konnte die Stadt mehrheitlich Überschüsse erwirtschaften. Nach Abzug einzelner Jahresdefizite verbleiben per Saldo Überschüsse von insgesamt 15,6 Mio. Euro. Keine relevanten Effekte hatten hierbei die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) aufgrund des geringen Volumens von 0,5 Mio. Euro. Auch in diesem Betrachtungszeitraum bis 2024 spiegelt sich die beachtliche fiskalische Abhängigkeit der Stadt von der teils volatilen Gewerbesteuer wider. Mit den Jahresüberschüssen konnte eine interkommunal überdurchschnittliche Ausgleichsrücklage von 28,8 Mio. Euro aufgebaut und somit das Eigenkapital weiter gestärkt werden.

Harsewinkel kann weiterhin eine interkommunal hohe Eigenkapitalausstattung aufweisen. Die Eigenkapitalquoten sind im gesamten Vergleichszeitraum höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Dieses korrespondiert mit der relativ niedrigen Verschuldung. Im städtischen Kernhaushalt sind die Verbindlichkeiten geringer als bei drei Vierteln der Vergleichskommunen. Ursächlich hierfür sind die weit unterdurchschnittlichen Kreditverbindlichkeiten. Dieses wirkt sich entsprechend auf die Konzernverschuldung aus. Die Stadt Harsewinkel gehört im Vergleichsjahr 2023 zu den Kommunen mit den geringsten einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten.

Nunmehr sieht die gpaNRW jedoch einen Bedarf zur Haushaltskonsolidierung. Dieser resultiert aus den deutlichen Plandefiziten, dem daraus verursachten Eigenkapitalverzehr sowie der geplanten, erheblich steigenden Verschuldung. Für die Jahre 2026 bis 2029 summieren sich die kalkulierten Defizite auf 20,3 Mio. Euro. Zusammen mit dem Plandefizit 2025 sind es 38,2 Mio. Euro. Insoweit ist die aktuell vom Rat beschlossene Absichtserklärung, ab dem kommenden Haushaltsjahr 2027 jährlich drei Mio. Euro einzusparen, folgerichtig. Der geplante beachtliche Schuldenanstieg betrifft sowohl die Investitions- als auch die Liquiditätskredite.

Eine Haushaltskonsolidierung ist auch im Sinne einer **nachhaltigen Haushaltssteuerung** wichtig. Für diese sollten die zur Verfügung stehenden Mittel und geplanten Maßnahmen gezielt eingesetzt werden, um langfristig die Zukunftsfähigkeit der Stadt zu sichern. Eine Nachhaltigkeitsstrategie oder Nachhaltigkeitsziele hat die Stadt Harsewinkel in Zusammenhang mit dem Haushaltsplan bisher nicht beschlossen. Gleichwohl beschäftigt sich Harsewinkel mit dem Thema. Hier besteht mit dem 2013 vom Rat beschlossenen und 2020 überarbeiteten integrierten Klimaschutzkonzept bisher vorrangig ein klimapolitischer Fokus. Die Stadt führt bislang Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen maßgeblich im Bereich der Baumaßnahmen durch. Hier empfehlen wir, gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und -berechnungen sowie deren Dokumentation festzulegen. Beim Kredit- und Anlagemanagement sollte die Stadt ebenfalls Regelungen und Vorgaben im Sinne eines Handlungsrahmens schriftlich fixieren. Dieses kann durch eine Richtlinie oder Dienstanweisung erfolgen.

Im Bereich der **Zahlungsabwicklung** zeigt sich in allen Vergleichsjahren ein einzahlungsbezogen interkommunal überdurchschnittliches Aufwandsniveau. Der konstante Personaleinsatz stellt die Basis für die Aufwendungen. In Harsewinkel werden die Zahlungseingänge teilweise automatisiert verarbeitet. Der SEPA-Lastschriftanteil ist hierbei erkennbar höher als bei den meisten Vergleichskommunen. Optimierungsmöglichkeiten sehen wir insbesondere in der deutlichen Reduzierung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen. Das bisher hohe Volumen verursacht einen vermeidbaren nennenswerten Mehraufwand und hemmt eine wirtschaftlichere Aufgabenerledigung. Das Forderungsmanagement ist gut strukturiert geregelt. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist im interkommunalen Vergleich weit überdurchschnittlich und wirkt sich damit entlastend auf die **Vollstreckung** aus. Im aktuellen Betrachtungsjahr 2024 sind in Harsewinkel die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung niedriger als bei 50 Prozent der Vergleichskommunen. Dieses resultiert besonders aus einem geringen Personaleinsatz. Im aktuellen Vergleichsjahr 2024 sind in Harsewinkel die Fallzahlen der neuen sowie der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle interkommunal relativ durchschnittlich und damit unauffällig. Verbesserungserfordernisse sieht die gpaNRW beim hohen Bestand, insbesondere älterer Vollstreckungsforderungen. Hier sollte die Stadt den eingeschlagenen Weg, nicht mehr werthaltige Forderungen niederzuschlagen, wie beabsichtigt konsequent fortsetzen.

Bei der **Gremienarbeit** haben sich in Harsewinkel die Verwaltung und Politik aktiv mit der Gremienstruktur beschäftigt. Die Gremienstruktur ist, auch in Relation zu den Vergleichskommunen, weitgehend unauffällig. Die Stadt macht bereits seit 2008 von der Möglichkeit der Verkleinerung des Rates Gebrauch. Er ist um sechs Mitglieder reduziert und umfasst seitdem unverändert 32 Mandatsträger. Dieses ist zusammen mit weiteren Einflussfaktoren ursächlich dafür, dass sich die Aufwendungen für die Gremienarbeit auf einem im interkommunalen Vergleich niedrigen Niveau befinden. Die Stadt Harsewinkel gewährt die Fraktionszuwendungen nach der geltenden Rechtslage. Die Fraktionen erhalten einen größenunabhängigen Sockelbetrag und einen Kopfbetrag je Mitglied. Wir empfehlen hier, mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchzuführen und zu dokumentieren.

Bereits im Laufe der überörtlichen Prüfung hat die Stadt das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung an die geltenden Regelungen der Gemeindeordnung NRW (GO NRW) angepasst. Digitale und hybride Gremiensitzungen wurden in Harsewinkel bisher nicht durchgeführt. Die Stadt hat sich auch hier während der Prüfung mit den erforderlichen Voraussetzungen auseinandergesetzt und diese bereits in der Hauptsatzung formal geregelt.

Wegen organisatorischer und rechtlicher Bedenken sollen auskunftsgemäß digitale und hybride Gremiensitzungen jedoch auch in der Zukunft nicht durchgeführt werden.

Im Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** hat die gpaNRW verschiedene Aspekte des Verwaltungshandelns im Hinblick auf die Erfordernisse der Zukunft geprüft. Die Stadt Harsewinkel hat sich strategisch gut aufgestellt. In den betrachteten Aufgabenbereichen ist die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt sichergestellt. Dieses gilt auch seitdem die Stadt Harsewinkel durch den Bevölkerungszuwachs ab 2022 eine mittlere kreisangehörige Kommune ist. Mit diesem Statuswechsel sind für die Stadt weitere Aufgabenbereiche hinzugekommen. Einzelne dieser neuen Aufgaben erledigt die Stadt in Eigenregie mit städtischem Personal. Bei anderen neuen Aufgaben nutzt die Stadt bisher die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, insbesondere mit dem Kreis Gütersloh. Hierbei zeichnen sich kurzfristig Veränderungen bei der Aufgabenwahrnehmung in der Bauaufsicht ab. Zum Jahresende 2026 läuft die Kooperation mit dem Kreis aus, so dass dann die Stadt diese Aufgaben selbst wahrnehmen wird.

Die Stadt Harsewinkel steht, wie die meisten anderen Kommunen, vor der weiteren Herausforderung einer signifikanten altersbedingten Fluktuation. In diesem Kontext ist insbesondere das Thema Wissensmanagement von elementarer Bedeutung. Wir empfehlen, das Wissensmanagement weiter auszubauen und schriftlich zu fixieren. Hierbei könnte ein Prozessmanagement zum Wissenserhalt und strukturierten Vorgehen in der Verwaltungsorganisation beitragen. Die Informationstechnik wird in Harsewinkel durch städtisches Personal in Kombination mit einem externen Dienstleister wahrgenommen. Im Bereich der IT und Digitalisierung hat die Stadt strategische Aspekte und Kernziele definiert und diese in Dienstanweisungen sowie in der Allgemeinen Geschäftsweisung festgelegt. Das IT-Service-Management sollte die Stadt insbesondere mithilfe eines strukturierten Projekt- und Anforderungsmanagements weiter optimieren. In Harsewinkel liegen bereits sehr gute technische IT-Sicherheitsstrukturen vor, so dass hier kein akuter Handlungsbedarf gegeben ist.

Die Stadt Harsewinkel misst dem **Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft** eine große Bedeutung bei. Sie setzt sich bereits seit 2012 eingehend mit dem Thema Klimaschutz auseinander. 2013 hat der Rat zudem ein integriertes Klimaschutzkonzept für das Stadtgebiet beschlossen. Hierbei wurde das damalige Zieljahr der Bundesregierung, spätestens 2050 treibhausgasneutral zu sein, übernommen. Als nationales Klimaschutzziel sieht das Bundes-Klimaschutzgesetz nunmehr die Treibhausgasneutralität bis 2045 vor. Die Stadt hat das Klimaschutzkonzept im Jahr 2020 überarbeitet und daraus einen Katalog mit insgesamt zehn Maßnahmen entwickelt. Das Zieljahr 2050 für das Stadtgebiet Harsewinkel insgesamt, also für den privaten, öffentlichen und gewerblichen Sektor, blieb dabei unverändert.

Für die Verwaltung und die kommunalen Gebäude hat die Stadt dagegen das Zieljahr deutlich und zugleich ambitioniert auf das Jahr 2030 vorgezogen. Damit verbleiben ab dem Planjahr 2025 lediglich noch sechs Jahre, um die im eigenen Gebäudebestand angestrebte Treibhausgasneutralität zu erreichen. Hierfür liegen jedoch bisher noch keine verwaltungsseitigen Planungen und Kostenschätzungen vor. Insoweit sind erforderliche Finanzmittel in der Finanzplanung noch nicht erfasst. Nach überschlägigen Berechnungen der gpaNRW müsste die Stadt ihren Finanzmitteleinsatz gegenüber den bisherigen Ausgaben erheblich erhöhen, um die Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand bis 2030 erreichen zu können. Angesichts des erforderlichen, volumenträchtigen Investitionsbedarfs, dessen ungewisse Umsetzbarkeit vor dem

Hintergrund der zunehmend angespannten Haushaltslage sollte die Zielerreichbarkeit aktuell sowie regelmäßig überprüft und das Zieljahr gegebenenfalls angepasst werden.

In diesem Kontext sollte der interkommunal große Immobilienbestand der Stadt ebenfalls mit dem Ziel einer Reduzierung eingehend analysiert werden.

Mithilfe von fortgeschriebenen Treibhausgasbilanzen (THG-Bilanzen) können insbesondere Bau- und Sanierungsmaßnahmen priorisiert und deren Erfolg überprüft werden. Die Stadt Harsewinkel erzeugt mit zahlreichen Photovoltaikanlagen und Blockheizkraftwerken eigenen Strom. Dieses hat sowohl positive ökologische als auch ökonomische Effekte.

Die Stadt Harsewinkel besitzt solide Strukturen in ihrem **Krisenmanagement** und entwickelt diese sukzessive fort. Hierbei wurden bereits unterschiedliche Risiken für das Stadtgebiet identifiziert und für einzelne Risiken entsprechende Vorkehrungen getroffen. Zu diesen zählen sowohl konkrete Maßnahmen als auch Konzepte, exemplarisch ein Starkregenkonzept. Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen insbesondere durch Regelungen zur Einbindung von Sponsanhelfenden.

Die Stadt hält einen jederzeit alarmierbaren Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) vor. Die bestehende Dienstanweisung umfasst bereits viele wichtige Informationen und Regelungen. Sie sollte jedoch überarbeitet werden und die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses NRW umfassen. Insbesondere empfehlen wir in diesem Zusammenhang, dass die Hauptverwaltungsbeamtin (HVB) einen geeigneten Bediensteten der Stadt Harsewinkel mit der Leitung des SAE beauftragt. Die Stadt hält einen gut ausgestatteten Stabsraum für den SAE vor. Hierbei ist eine verlässliche Notstromversorgung gewährleistet. Für die Mitglieder des SAE sollte die Stadt regelmäßige Schulungen und Übungen durchführen. Diese tragen dazu bei, theoretisches Wissen, Abläufe und die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu stärken. Bisher werden SAE-Einsätze im Rahmen von Nachbesprechungen erörtert. Wir empfehlen für die Zukunft, die Ergebnisse der Nachbereitung von Einsätzen sowie Übungen zu dokumentieren. Hierdurch können Optimierungsmöglichkeiten erkannt und zielgerichtet umgesetzt werden. Dieses stärkt die Krisenresilienz des SAE sowie der Verwaltung. In diesem Kontext ist ebenfalls die wichtige Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zu nennen.

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.

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

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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 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.

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Stadt nimmt zu allen Feststellungen und Empfehlungen des Prüfungsberichts nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW Stellung.

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sowie die Stellungnahmen der Städte werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die gpaNRW stellte die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung im November 2018 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses der Stadt Harsewinkel vor. Die Kommune hat sich mit diesen Prüfungsergebnissen auseinandergesetzt. Die getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wurden verwaltungsintern diskutiert. Zum Teil waren sie Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen und sind es vereinzelt auch noch weiterhin. Mehrere Empfehlungen wurden umgesetzt beziehungsweise sind in die weitere Arbeit der Kommune eingeflossen. Beispielsweise wird die Stadt nunmehr mit der empfohlenen Erstellung einer Sportentwicklungsplanung beginnen und hierzu eine Arbeitsgruppe gründen. Bei anderen Handlungsempfehlungen hat sich die Stadt Harsewinkel aus unterschiedlichen Gründen gegen eine Umsetzung entschieden. Exemplarisch zu nennen ist die Beibehaltung der Abschreibungsbasis auf die Wiederbeschaffungszeitwerte bei der Abwasserbeseitigung.

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 abzugeben.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist eine prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Städten und vergleichen diese landesweit. Für den Vergleich ist eine einheitliche Ausgangsbasis erforderlich. Es gibt jedoch keine landeseinheitliche Festlegung unterhalb der Produktbereichsebene, so dass die Produktgruppen häufig unterschiedliche Produkte und die Produkte unterschiedliche Leistungen enthalten. Daher ist der Vergleich nicht in allen Fällen unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Stadt soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellen wir folgende Werte dar:

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

Viertelwerte teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Der erste Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Der zweite Viertelwert entspricht dem Median und liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Der dritte Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 131 mittleren kreisangehörigen Städten⁴ einbezogen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

Nicht immer kann eine Stadt alle Grundzahlen erheben. Ebenso sind aus unterschiedlichsten Gründen einzelne Kennzahlen nicht mit den Kennzahlen anderer Städte vergleichbar. In beiden Fällen kennzeichnet die gpaNRW in Grafiken und Tabellen den Wert der Stadt mit „k. A.“. Sollte die Kennzahl der Stadt nicht mit den Kennzahlen der Vergleichsstädte vergleichbar sein, erläutert die gpaNRW textlich den Grund hierfür. Die Angabe „k. A.“ deutet somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

⁴ Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Harsewinkel hat die gpaNRW von Januar 2025 bis März 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Harsewinkel 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 Harsewinkel überwiegend Daten des Vergleichsjahres 2024 und teilweise des Jahres 2025. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Harsewinkel berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Jürgen Schwanitz
Finanzen	Jürgen Schwanitz
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Jürgen Schwanitz
Gremienarbeit	Sabrina Galgon
Personal, Organisation und IT	Alexander Bauer
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Andreas Pickhard
Kommunales Krisenmanagement	Sabrina Galgon

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 26. März 2026 wurden die Bürgermeisterin sowie die Leitungen der drei Fachbereiche über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 12. Juni 2026

Im Auftrag

gez.

Manfred Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Jürgen Schwanitz

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Harsewinkel führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Diese konzentrieren sich maßgeblich auf den Bereich der Baumaßnahmen. Die Entscheidungstragenden werden hierüber informiert. Gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt bisher nicht festgelegt.	E1.1	Die Stadt Harsewinkel sollte gesamtstädtische Vorgaben und Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und -berechnungen und deren Dokumentation festlegen. Harsewinkel könnte dies in einer Richtlinie oder Dienstanweisung sowie mit der Bereitstellung von Arbeitshilfen umsetzen.
		E1.2	Die Stadt Harsewinkel sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
F2	Die Stadt Harsewinkel hat für ihr bestehendes Kreditmanagement bisher noch keinen Handlungsrahmen schriftlich fixiert. Hierfür hat die Stadt auskunftsgemäß bei dem derzeitigen Kreditportfolio keinen Bedarf gesehen.	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Kreditmanagement weiterentwickeln und sich hierfür einen verbindlichen, schriftlich fixierten Handlungsrahmen geben. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.
F3	Die Stadt Harsewinkel besitzt im Betrachtungszeitraum durchgängig überschüssige Liquidität, die sie für Geldanlagen einsetzen kann. Sie hat bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement getroffen.	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und schriftlich festlegen. Dieser sollte mindestens die wesentlichen Grundsätze und Inhalte des Anlagemanagements abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Den Umfang der ungeklärten Ein- und Auszahlungen bei der Stadt Harsewinkel ist in allen Jahren höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte darauf hinarbeiten, die Zahl von ungeklärten Ein- und Auszahlungen deutlich zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten, insbesondere im bestehenden Rechnungsworkflow, ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand nennenswert zu senken.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Harsewinkel bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte für das E-Payment-Verfahren schriftliche Regelungen treffen.
F3	Mit den eingesetzten Personalressourcen in der Vollstreckung gelingt es der Stadt Harsewinkel nicht, den seit Jahren hohen Bestand an vielfach älteren Vollstreckungsforderungen zu verringern.	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte den Bestand an Vollstreckungsforderungen deutlich reduzieren. Hierzu sollte insbesondere das aktuell genutzte Instrument der Niederschlagungen auch zukünftig konsequent in Anspruch genommen werden. Daneben ist die Überprüfung der eingesetzten Personalressourcen als weitere Handlungsoption zu nennen.
F4	Die Stadt Harsewinkel hat das Verfahren für die Vergütung der Vollstreckungskräfte bereits seit 2006 neu geregelt. Das Verfahren entspricht jedoch in Teilen nicht den bestehenden Vorgaben der geltenden Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV).	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte für die Berechnungen der Vollstreckungsvergütung die Anforderungen der Vollstreckungsvergütungsverordnung zukünftig beachten und das Berechnungsverfahren mit der örtlichen Rechnungsprüfung abstimmen. Auf die möglichen gesetzlichen Neuregelungen weisen wir hin.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Harsewinkel zahlt die Fraktionszuwendungen gemäß der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt eine Vorgabe aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ derzeit nicht.	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen und dokumentieren.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Harsewinkel hat ein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses Verfahren ist jedoch nicht verschriftlicht.	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schriftlich fixieren.
F2	Der Stadt Harsewinkel liegen nicht für alle einzelnen Stellen eine aktuelle Stellenbeschreibung vor. Die letzten flächendeckenden Stellenbeschreibungen und -bewertungen erfolgten 2019. Eine neue Stellenbeschreibung und ein neues Anforderungsprofil wird insbesondere erst bei einer Stellenbewertung erstellt. Die Aufgaben sind bisher nicht systematisch nach Relevanz priorisiert.	E2.1	Die Stadt Harsewinkel sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen.
		E2.2	Die Stadt Harsewinkel sollte sich als Ziel setzen, die in 2019 erstellten Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen grundsätzlich aktuell zu halten.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Harsewinkel hat an einem interkommunalen Projekt zum Prozessmanagement teilgenommen, wobei die Teilnahme aktuell ruht. Ein Prozessmanagement ist in der Stadt Harsewinkel noch nicht etabliert. Über eine entsprechende Fachsoftware verfügt die Stadt bereits.	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte wieder am interkommunalen Projekt zum „Prozessmanagement“ aktiv teilnehmen und ein Prozessmanagement in der Stadt nun einführen.
F4	Die Stadt Harsewinkel führt anlassbezogen Stellenbemessungen durch, jedoch nicht regelmäßig. Hiermit ist ein Risiko verbunden, einen Handlungsbedarf bei der Personalausstattung nicht frühzeitig zu erkennen.	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung sowie den Personalbestand verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.
F5	Die Stadt Harsewinkel hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- Strategie in einzelnen Dienstanweisungen und in der Allgemeinen Geschäftsweisung festgehalten und Kernziele definiert. Die Stadt besitzt eine Digitalisierungsstrategie. Es bestehen noch punktuelle Verbesserungsmöglichkeiten.	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte im Bereich der IT-Strategie weitere detailliertere Ziele treffen und verschriftlichen.
F6	Die Stadt Harsewinkel verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Es bestehen bei diesen und besonders beim Projektmanagement Optimierungsmöglichkeiten in einem unterschiedlichen Umfang.	E6	Die Stadt Harsewinkel sollte im Projekt- und Anforderungsmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und teilweise noch verschriftlichen. Insbesondere beim Projektmanagement sind Richtlinien und Standards zu den einzelnen Projektphasen und -methoden zu erstellen.
F7	Die Stadt Harsewinkel hat aufgrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.	E7	Die Stadt Harsewinkel sollte der zu erwartenden Fluktuation mit einem verschriftlichten strukturierten Wissensmanagement begegnen, um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
F8	Die Stadt Harsewinkel ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen in unterschiedlicher Intensität Ansätze zur Optimierung, auch um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	E8	Die Stadt Harsewinkel sollte den Prozess der Digitalisierung weiter vorantreiben und ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Harsewinkel hat für ihr Stadtgebiet ein Klimaschutzkonzept aufgestellt. Es basiert aufgrund des Alters noch auf frühere Rechtsgrundlagen. Die zeitliche Zielsetzung der Stadt überschreitet die Ziele des Landes NRW. Die Überarbeitung in 2020 verfolgt ambitionierte Ziele für die Verwaltung der Stadt und für ihren Gebäudebestand.	E1.1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Klimaschutzkonzept auf Grundlage der neuen gesetzlichen Regelungen des Bundes und Landes NRW überarbeiten.

Feststellung		Empfehlung	
		E1.2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausgasneutralität eindeutig durch Beschluss des Rates festlegen und dabei die derzeit geltenden Ziele des Bundes und des Landes NRW berücksichtigen.
		E1.3	Die Stadt Harsewinkel sollte sich mit der regelmäßigen Fortschreibung der stadtweiten THG-Emissionen einen Überblick des aktuellen Beitrags zum Klimaschutz verschaffen. Die Emissionswerte kann sie bei der Planung von weiteren Klimaschutzmaßnahmen berücksichtigen, beispielsweise für deren Priorisierung.
F2	Die Stadt Harsewinkel hat ein zentrales Klimaschutzmanagement eingerichtet. Für das zentral steuernde, koordinierende sowie unterstützende Management fehlt es noch an verbindlichen Aufgabenbeschreibungen.	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte durch interne Regelungen die Aufgabenbereiche ihres zentralen Klimaschutzmanagements klar definieren, um die zentrale Koordination und Steuerung der Klimaschutzmaßnahmen sicherzustellen.
F3	Die Stadt Harsewinkel erzeugt als eine umgesetzte Klimaschutzmaßnahme durch eigene technische Einrichtungen Strom, den sie zu großen Teilen selbst verbraucht. Insbesondere der Solarstrom reduziert den Treibhausgasausstoß und den Fremdbezug von Energie. Zahlreiche vorgesehene Maßnahmen für einen treibhausgasneutralen eigenen Gebäudebestand hat die Stadt monetär noch nicht beziffert.	E3.1	Die Stadt Harsewinkel sollte für ihr angestrebtes Ziel der Treibhausgasneutralität für den Gebäudebestand bis 2030 einen verbindlichen Maßnahmenplan entwickeln. Hierzu sollten Kostenschätzungen erfolgen und in die Finanzplanung einfließen.
		E3.2	Die Stadt Harsewinkel sollte die Möglichkeiten zur Reduzierung des Gebäudebestands konsequent prüfen.
F4	Die Stadt Harsewinkel hat die benötigten Finanzmittel für Sanierungsmaßnahmen im eigenem Gebäudebestand nicht beziffert. Dieses ist jedoch Grundlage für eine realistische Zielsetzung, insbesondere um den Gebäudebestand bis 2030 treibhausgasneutral zu entwickeln.	E4.1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihren individuellen Finanzmittelbedarf für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand beziffern und die Mittel in der mittel- und langfristigen Finanzplanung berücksichtigen.
		E4.2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausneutralität des städtischen Gebäudebestands bis zum Jahr 2030 auf eine realistische Umsetzbarkeit überprüfen.
F5	Die Stadt Harsewinkel schreibt nicht regelmäßig ihre Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand fort. So lässt sich die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen nur eingeschränkt überprüfen.	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen ihres Gebäudebestands regelmäßig in Form einer Bilanz fortschreiben und für die Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen nutzen. Fortlaufend gebildete Kennzahlen ermöglichen eine Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen.

Feststellung		Empfehlung	
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Harsewinkel hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.	E1	Die Stadt sollte die identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaß bewerten und die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse und die abgeleiteten Maßnahmen umfassend informieren.
F2	Die Stadt Harsewinkel hat bislang noch nicht für alle identifizierten Risiken Bewältigungsstrategien entwickelt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt.	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.
F3	Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.
F4	Die Stadt Harsewinkel hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht dennoch Verbesserungspotenziale. Hierzu zählt die Dokumentation der durchgeführten Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate. Weiterhin sollte die Überprüfung der Notstromversorgung der als relevant eingestuften Gebäude unter realitätsnahen Betriebsbedingungen beziehungsweise unter Volllast erfolgen.	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte die Durchführung der Wartungen und Funktionstests dokumentieren. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen beziehungsweise Volllast testen.
F5	Die Stadt Harsewinkel hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Diese enthält jedoch nicht alle im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte. Zudem hat die Stadt die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in übertragen.	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse einer Führungskraft unterhalb der Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstaussweisen ausstatten. Zudem empfiehlt die gpaNRW die Dienstanweisung um die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses NRW sowie um die Zeitvorgaben zu ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte.
F6	Die Stadt Harsewinkel schult ihre SAE-Mitglieder bisher noch nicht regelmäßig. Darüber hinaus hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	E6	Die Stadt Harsewinkel sollte zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindliche Regelungen festlegen. Zudem sollte sie für alle SAE-Mitglieder regelmäßig Schulungen durchführen.
F7	Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten SAE durchgeführt.	E7	Die Stadt Harsewinkel sollte regelmäßig mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren üben, um so die Abläufe und die Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

Feststellung		Empfehlung	
F8	Die Stadt Harsewinkel hat grundsätzliche Kommunikationsregeln während eines Krisenfalls getroffen. Sie hält für die Krisenkommunikation jedoch noch keine Kommunikations-Checklisten und keine vorbereiteten Pressemitteilungen mit Textbausteinen für szenenbasierte Krisenlagen vor.	E8	Die Stadt Harsewinkel sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten oder Pressemitteilungen mit Textbausteinen für relevante Krisenszenarien, wie z.B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise stellt sie eine reibungslose und schnelle Information sowie Kommunikation mit der Bevölkerung sicher.
F9	Die Stadt Harsewinkel nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	E9	Die Stad Harsewinkel sollte die Bevölkerung regelmäßig über bestehende Risiken mittels ihre vorhandenen Kommunikationskanäle informieren. Darüber hinaus sollte sie anlassbezogen Hinweise und Informationen veröffentlichen, um die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung zu stärken.
F10	Die Stadt Harsewinkel führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Eine Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse und der daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht vorgenommen. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.	E10	Die Stadt Harsewinkel sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Harsewinkel

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 Harsewinkel** hat bisher noch keine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die spezifische Ziele und Maßnahmen definiert. Dies gilt ebenso für die meisten Kommunen in Nordrhein-Westfalen. Dennoch ist sich die Stadt Harsewinkel der Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung bewusst. In ihren Nachhaltigkeitsbemühungen fokussiert sich die Stadt derzeit noch weitestgehend auf den Klimaschutz. Hierzu hat bereits 2013 der Rat ein integriertes Klimaschutzkonzept für das Stadtgebiet beschlossen. Dies berücksichtigt nach wie vor das damalige Zieljahr der Bundesregierung, spätestens 2050 treibhausgasneutral zu sein. Das Bundes-Klimaschutzgesetz sieht als nationales Klimaschutzziel aktuell die Treibhausgasneutralität bis 2045 vor. Im Jahr 2020 hat die Stadt Harsewinkel ihr integriertes Klimaschutzkonzept überarbeitet. Mit diesem hat die Stadt das Ziel der Treibhausgasneutralität für ihren eigenen Gebäudebestand deutlich auf das Jahr 2030 vorgezogen. Für die Stadt Harsewinkel insgesamt, also

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

den privaten, öffentlichen und gewerblichen Sektor zusammen, wurde es bei dem Zieljahr 2050 belassen. Weitere Informationen hierzu enthält der Teilbericht „Gebäudewirtschaft - Klimaschutz“.

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.

Der Rat der **Stadt Harsewinkel** hat im Jahr 2020 die Einführung einer sogenannten Klimaampel für Verwaltungsvorlagen beschlossen. Diesem ist eine Beratung im Umweltausschuss mit einer Beschlussempfehlung für den Rat vorausgegangen. Mit der Klimaampel sollten maßgeblich die Umweltfolgekosten und CO₂-Emissionen dargestellt werden. Die ihr zugrunde liegende Bewertungssystematik basierte auf der Methodenkonvention 3.0 des Umweltbundesamtes zur Ermittlung von Umweltfolgekosten. Durch sie sollte eine transparente, nachvollziehbare und technologieoffene Darstellung ermöglicht werden. Die Beurteilung einer Maßnahme und ihrer Planungsvarianten in Form der Klimaschutzampel sollte dann auf der Grundlage einer Bewertungsmatrix erfolgen. Diese Matrix wies eine differenzierte Bandbreite zwischen einem dauerhaft möglichen beziehungsweise nicht möglichen bilanziell klimaneutralen Betrieb aus. Hierbei sollte die Klimaampel grundsätzlich nur einen informativen Charakter haben und als politische Entscheidungshilfe dienen. Die Klimaampel wird aktuell allerdings nicht mehr verwendet. Dieses begründet die Stadt für den Bereich der Gebäudewirtschaft damit, dass politische Beschlüsse in der Regel zu einem Zeitpunkt gefasst werden, nachdem bereits Grundsatzentscheidungen, z. B. zum Energiestandard, getroffen worden sind.

Einen standardisierten Nachhaltigkeitscheck, der sich über sämtliche Nachhaltigkeitsbereiche erstreckt, hat die Stadt Harsewinkel ebenfalls bisher nicht etabliert.

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.

Ein Nachhaltigkeitsberichtswesen existiert in der **Stadt Harsewinkel** bislang nicht. Die Verwaltung sowie die politischen Gremien befassen sich mittelbar, einzelfallbezogen und wiederkehrend mit verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit. Hierbei dominiert bislang der Klimaschutz

als 13. Nachhaltigkeitsziel. Das in der Stadt eingerichtete Klimaschutzmanagement nimmt dabei eine zentrale steuernde, koordinierende und unterstützende Funktion ein. Zu den Aufgaben zählen ebenfalls entsprechende Sachstandsberichte zum Klima- und Energiemanagement.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

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

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

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

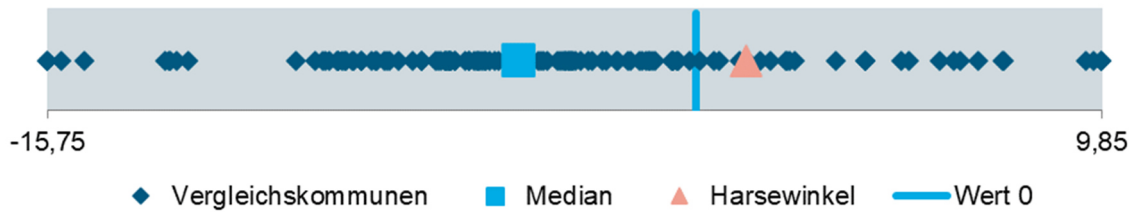
Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

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

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

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



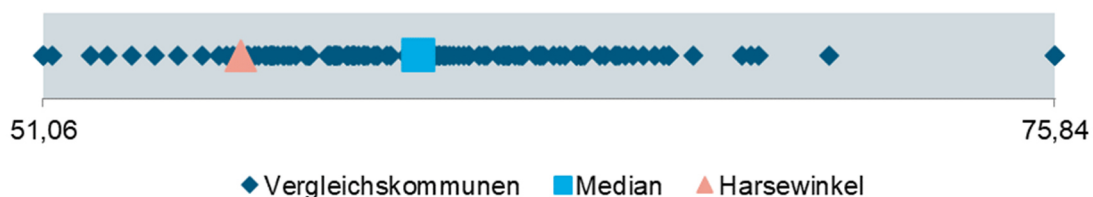
Von 2012 bis 2024 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Harsewinkel** von 23.785 auf 25.523⁹ deutlich angestiegen. Durch die mehrjährige Überschreitung des relevanten Schwellenwertes von 25.000 Einwohnenden erfolgte für Harsewinkel im Jahr 2022 der Statuswechsel zur mittleren kreisangehörigen Kommune.

Diese positive Bevölkerungsentwicklung setzt sich nach der Prognose von IT NRW bis 2050, wenn auch gebremst, fort. Die Bevölkerung wird danach bis 2050 um 1,2 Prozent steigen.

Für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte geht die Prognose dagegen von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der interkommunale Median stellt sich daher auch negativ dar und liegt bei -4,30 Prozent. Die bislang und auch zukünftig noch leicht steigende Bevölkerungsentwicklung birgt für die Stadt Harsewinkel weitere Herausforderungen, denen sie sich in den nächsten Jahren zu stellen hat. Exemplarisch sind der Schulsektor und der mit ihm verbundene Gebäudebestand zu nennen. Diese Herausforderungen kann die Stadt zukünftig über Nachhaltigkeitsinstrumente, siehe vorangegangenes Kapitel, transparent abbilden und steuern.

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

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



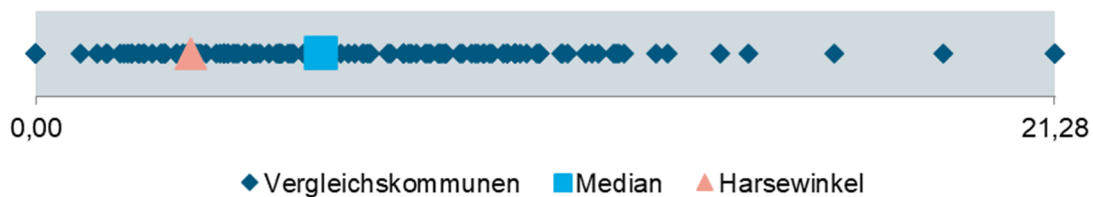
In **Harsewinkel** sind 55,91 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt damit deutlich unterhalb des Medians von 60,26 Prozent. Damit ist zugleich der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Harsewinkel größer als in den meisten Vergleichsstädten. Der Abhängigenquotient ist in Harsewinkel gegenüber 2012 etwas angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 54,15 Prozent. Durch die Verwendung der neuen Zensus-Einwohnerdaten hat Harsewinkel moderat an Einwohnenden

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

verloren. Dieses wird keinen relevanten Einfluss auf die aktuelle Quote haben. Der Anteil der nicht erwerbsfähigen Bevölkerung ist nach einem anfänglich deutlichen Rückgang nunmehr seit 2019 kontinuierlich gestiegen.

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.

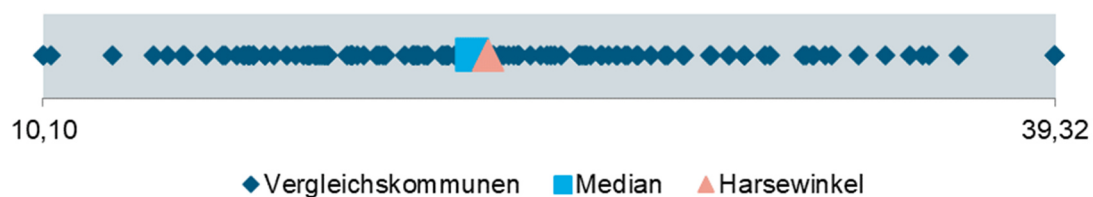
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in der **Stadt Harsewinkel** im Jahr 2024 bei 3,23 Prozent. Die Stadt unterschreitet damit deutlich den interkommunalen Median von 5,88 Prozent. Harsewinkel zählt zugleich zu dem Viertel der Vergleichsstädte mit dem geringsten Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss. 2012 lag der Wert in Harsewinkel mit 2,11 Prozent nochmals niedriger.

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.

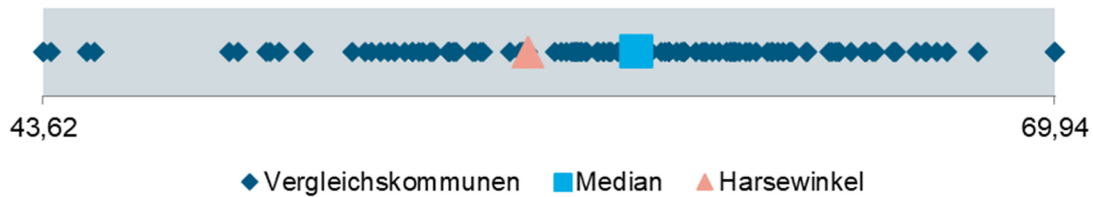
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Harsewinkel** bei 22,94 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, ist damit in etwa so hoch wie der Median der Vergleichsstädte von 22,49 Prozent. 2012 lag der Wert in Harsewinkel noch bei 7,55 Prozent. Seitdem hat sich die Betreuungsquote in Harsewinkel verdreifacht. In der Betrachtung der Zeitreihe ist ein sprunghafter Anstieg in 2014 auf 15,51 Prozent auffällig.

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.

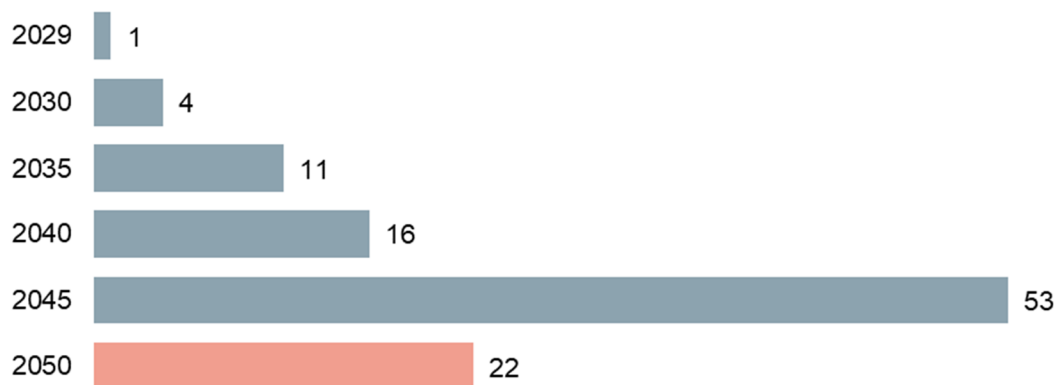
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag 2025 in **Harsewinkel** bei 56,22 Prozent. Sie unterschreitet erkennbar den interkommunalen Median von 59,08 Prozent und war damit niedriger als bei der Mehrheit der Vergleichsstädte. Die Wahlbeteiligung bei der vorherigen Kommunalwahl 2020 in Harsewinkel war mit 56,92 Prozent nahezu identisch.

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

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die Grafik zeigt, dass die meisten mittleren kreisangehörigen Kommunen - analog zu den landesgesetzlichen Vorgaben des Klimaschutzgesetzes NRW - das Zieljahr 2045 anstreben. Die **Stadt Harsewinkel** hat in dem 2013 beschlossenen integrierten Klimaschutzkonzept für das Stadtgebiet das damalige Zieljahr der Bundesregierung, spätestens 2050 treibhausgasneutral zu sein, übernommen. Mit der Fortschreibung in 2020 hat die Stadt Harsewinkel das Jahr 2050 beibehalten, jedoch explizit für die Verwaltung und die kommunalen Gebäude ambitioniert das Jahr 2030 als Zieljahr festgelegt. Für weitere Einzelheiten verweisen wir auf den Teilbericht 5 „Gebäudewirtschaft – Klimaschutz“. In dem Teilbericht wird unter anderem der Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand im Hinblick auf das Zieljahr der Treibhausgasneutralität näher analysiert.

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 in **Harsewinkel** ist im Vergleich der beiden Jahre 2012 und 2024 mit 2.091 Euro beziehungsweise mit 2.006 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner relativ konstant. Damit liegt Harsewinkel aktuell erkennbar über dem bei 1.667 Euro je Einwohnenden bestehenden Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Die Steuereinnahmekraft setzt sich zusammen aus den Erträgen der Realsteuern (Grundsteuer A, Grundsteuer B, Gewerbesteuer) sowie den Gemeindeanteilen an der Einkommen- und Umsatzsteuer abzüglich der Gewerbesteuerumlage. Die Haushaltssituation der Stadt Harsewinkel ist von der Entwicklung der teils stark schwankenden Gewerbesteuer als dominierende Steuereinnahme geprägt. Dieses spiegelt sich unter anderem in den jeweiligen Kennzahlenwerten der Steuereinnahmekraft seit 2012 wider. Die jährliche Steuereinnahmekraft schwankt dabei erheblich zwischen 1.314 Euro in 2020 und 3.195 Euro in 2023. Im Durchschnitt sind es 1.891 Euro. Weitere Ausführungen hierzu enthält der Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Harsewinkel im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21¹⁰. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

Aufgrund des Zensus 2022 haben alle einwohnerbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren im Jahr 2012 eine andere Datenbasis als die aktuellen Werte. Dies ist bei der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen. Die betroffenen Werte des Jahres 2012 sind in der Tabelle mit einem Sternchen gekennzeichnet.

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

Nachhaltigkeitsindikatoren ¹¹der Stadt Harsewinkel

Themenbereich / Indikator	Harsewin- kel 2012	Harsewin- kel aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	1,20	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	54,15*	55,91	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	25,71*	23,85	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	4,40*	6,03	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	2,11	3,23	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	30,72	46,77	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	7,55*	22,94	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	Harsewin- kel 2012	Harsewin- kel aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	83,90*	90,01	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	56,22	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	83,24	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	64,13	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	662*	679	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	5,44	-2,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	16,82*	18,07	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	2050	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	22,18	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	2,96*	1,18	-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. 24 Städte haben kein Zieljahr festgelegt.

Themenbereich / Indikator	Harsewin- kel 2012	Harsewin- kel aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	557*	650	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs- unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	0,97	-6,54	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	2.091*	2.006	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	6,20*	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)	644*	759	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	59,71*	74,01	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.213	12.115	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	6,73*	6,39	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	Harsewin- kel 2012	Harsewin- kel 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)	6,33	5,89	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	17,24*	10,21	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 Harsewinkel 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 Harsewinkel hat seit 2017 in den Haushaltsplänen für das maßgebliche Haushaltsjahr grundsätzlich einen fiktiv ausgeglichenen und genehmigungsfreien Haushalt vorgelegt. Nach den Jahresabschlüssen konnte Harsewinkel dann überwiegend originär ausgeglichene Haushalte mit Überschüssen erreichen. Für den Zeitraum von 2017 bis 2024 hat die Stadt per Saldo Überschüsse von 15,6 Mio. Euro erwirtschaftet. Der städtische Haushalt ist im besonderen Maße von der Gewerbesteuer abhängig und von deren teils beachtlichen Schwankungen geprägt. Die gebuchten außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG von 0,5 Mio. Euro sind gering und insoweit vernachlässigbar. Die Stadt Harsewinkel konnte die Ausgleichsrücklage im Vergleich der Jahre 2017 und 2024 weiter aufbauen. Der Bestand ist mit 28,8 Mio. Euro in 2024 interkommunal weit überdurchschnittlich.

Damit entwickelte sich das Eigenkapital des Kernhaushaltes von Harsewinkel ebenfalls positiv. Von 2017 nach 2024 ist das Eigenkapital deutlich um 15,4 Mio. Euro auf 123,1 Mio. Euro gestiegen. Die Stadt Harsewinkel weist weiterhin eine interkommunal hohe Eigenkapitalausstattung auf. Die Eigenkapitalquoten sind in allen Jahren höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

Bei der Verschuldung ergibt sich für den Konzern Stadt Harsewinkel ein im interkommunalen Vergleich sehr positives Bild. Die Stadt zählt 2023 zu den Vergleichskommunen mit den geringsten einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten. Hierzu trägt der Kernhaushalt wesentlich bei. Dessen Verbindlichkeiten sind niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Ursächlich hierfür sind die geringen Kreditverbindlichkeiten.

Nach dem beschlossenen Haushaltsplan 2026 werden bis 2029 durchgängig deutliche Defizite erwartet. Diese summieren sich auf ein Gesamtdefizit von 20,3 Mio. Euro. Damit ist in dieser Größenordnung zugleich ein erheblicher Eigenkapitalverzehr geplant. Zusammen mit dem hohen Plandefizit 2025 sind es 38,2 Mio. Euro. Dieses sind fast ein Drittel des Ende 2024 bestehenden Eigenkapitals.

Die Stadt Harsewinkel hat bis 2024 mehrheitlich positive Jahresergebnisse erzielt und damit das Eigenkapital weiter deutlich aufbauen können. Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten bedeutenden Jahresdefizite, dem damit verbundenen Eigenkapitalverzehr und der erheblich steigenden Verschuldung sieht die gpaNRW aktuell für Harsewinkel einen Konsolidierungsbedarf. Bei der Beschlussfassung zum Haushalt 2026 hat der Rat eine Absichtserklärung zur Haushaltskonsolidierung über jährlich 3,0 Mio. Euro ab dem Jahr 2027 verabschiedet.

Haushaltssteuerung

Im Bereich der Nachhaltigkeitssteuerung weist die Stadt Harsewinkel einzelne strategische und konzeptionelle Grundlagen auf. Diese haben primär einen klimapolitischen Fokus. Hier ist maßgeblich das bereits 2012 erstellte und vom Rat in 2013 beschlossene integrierte Klimaschutzkonzept für das Stadtgebiet zu nennen. Das Konzept ist 2020 überarbeitet worden. Daraus wurde ein entsprechender Maßnahmenkatalog entwickelt. Über eine gesamtstädtische Nachhaltigkeitsstrategie, die Basis für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist, verfügt die Stadt wie die meisten Kommunen bisher nicht. Insoweit sind in den bestehenden Haushaltsplänen grundsätzlich keine explizit formulierten Ziele zur Nachhaltigkeit enthalten.

Die Stadt führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Sie betreffen primär den Bereich der Baumaßnahmen. Für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existieren bisher keine verbindlichen Regelungen und Vorgaben. Die gpaNRW empfiehlt, gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und -berechnungen und deren Dokumentation festzulegen. Dieses kann durch eine Richtlinie oder Dienstanweisung und der Bereitstellung von Arbeitshilfen erfolgen.

Die Stadt Harsewinkel verfolgt nach eigenen Angaben ein grundsätzlich sicherheitsorientiertes Kredit- und Anlagemanagement. Die Stadt hat sich bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen gegeben, welcher die strategischen Zielvorgaben und operativen Verfahrensvorgaben festlegt. Hierfür hat die Stadt bei dem bestehenden Kredit- und Anlageportfolio bisher keinen Bedarf gesehen. Einen solchen Rahmen sollte Harsewinkel beispielsweise in Gestalt einer Richtlinie oder Dienstanweisung schaffen. Auch für ein Anlagemanagement empfehlen wir strategische Rahmenbedingungen zu fixieren. Für Harsewinkel bietet es sich ebenfalls an, die städtischen Ausgliederungen mit einzubeziehen.

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 Harsewinkel. 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 2017 bis 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2025 sowie den beschlossenen Haushaltsplan 2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Harsewinkel hat nach den Haushaltssatzungen und -plänen mit Ausnahme von 2018 für das maßgebliche Jahr Defizite geplant. Hierbei kann für das betreffende Haushaltsjahr jeweils ein fiktiver Haushaltsausgleich dargestellt werden, so dass keine aufsichtsrechtlichen Genehmigungspflichten bestehen. Formelle Haushaltssicherungskonzepte werden durch die Unterschreitung der relevanten Schwellenwerte in der mittelfristigen Planung vermieden. Nach den Jahresabschlüssen hat die Stadt Harsewinkel dann mehrheitlich ausgeglichene Haushalte mit Überschüssen erwirtschaften können.

Haushaltsstatus Harsewinkel 2017 bis 2026

Haushaltsstatus	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	x	x		x	x		x			
Fiktiv ausgeglichener Haushalt			x			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.

Der Landesgesetzgeber hat mit dem 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz (3. NKF-WG) im März 2024 die Anforderungen an den Haushaltsausgleich und die Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzepts umfassend geändert. Sie betreffen unter anderem den globalen Minderaufwand sowie Verlustvorträge. Die Stadt Harsewinkel hat von diesen beiden Möglichkeiten bisher keinen Gebrauch gemacht. Für den beschlossenen aktuellen Haushaltsplan 2026 wird wegen des fiktiven Haushaltsausgleiches für 2026 und der Unterschreitung der Schwellenwerte für Haushaltssicherungskonzepte keine Genehmigungspflicht bestehen. Der Haushalt 2026 ist damit genehmigungsfrei.

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 Harsewinkel 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	-12.370	-17.877	-4.309	-5.898	-5.128	-4.968
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	28.806	10.929	6.620	722	0,00	0,00
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bilanzieller Verlustvortrag in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	94.319	94.319	93.844	93.844	89.438	84.469
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-12.370	-17.877	-4.309	-5.898	-722	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	-4.406	-4.968
Verrechnung gegen die allgemeine Rücklage gem. § 6 Abs. 2 NKF-CUIG in Tausend Euro	0,00	0,00	476	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	4,70	5,56
Fehlbetragsquote in Prozent	9,14	14,52	4,09	5,87	5,42	5,56

2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Die gpaNRW nimmt die Verrechnung der Jahresergebnisse mit den Rücklagen vorweg.

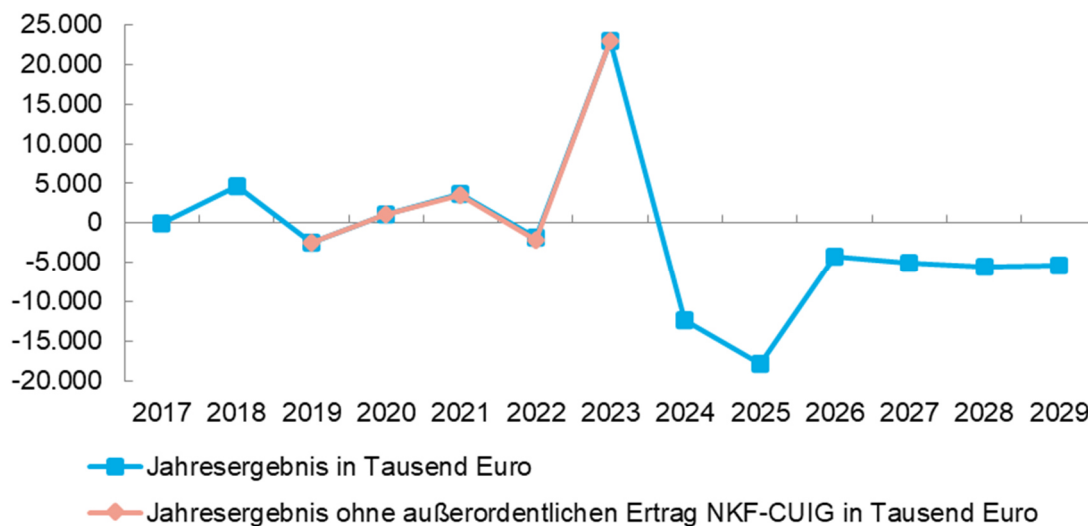
Die von der Stadt Harsewinkel nach dem aktuell beschlossenen Haushaltsplan 2026 durchgängig geplanten Defizite verzehren die Ausgleichsrücklage in 2028 vollständig. Ab 2028 werden dann die geplanten Fehlbedarfe die allgemeine Rücklage reduzieren. Die Stadt Harsewinkel kann nach den Plandaten für den Haushaltsplan 2026 ein formelles Haushaltssicherungskonzept gemäß § 76 GO NRW vermeiden. Der relevante Schwellenwert nach § 76 Abs. 1 Nr. 2 GO NRW bei der Verringerung der allgemeinen Rücklage von fünf Prozent in zwei aufeinanderfolgenden Haushaltsjahren wird zumindest für 2028 noch leicht unterschritten.

Die geplanten Defizite für die Jahre 2025 bis 2029 summieren sich auf 38,2 Mio. Euro und bedeuten zugleich einen erheblichen Eigenkapitalverzehr bis 2029. Die Möglichkeit von Verlustvorträgen nimmt die Stadt nicht in Anspruch. Diese haben ohnehin nur einen kurzen temporären Effekt.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Harsewinkel kann von 2017 bis zum letzten Jahresabschluss 2024 mehrheitlich positive Jahresergebnisse mit einzelnen hohen Überschüssen erzielen. In den anderen Jahren mit Defiziten sind die Haushalte durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage fiktiv ausgeglichen. Der in Harsewinkel gebuchte außerordentliche Ertrag nach dem NKF-CUIG von insgesamt 0,5 Mio. Euro ist vergleichsweise gering und zu vernachlässigen.
- Nach den Haushaltsplänen 2025 und 2026 verschlechtern sich grundsätzlich die Jahresergebnisse. Die Stadt erwartet nach dem beschlossenen Haushaltsplan 2026 durchgängig bis 2029 Defizite von bis zu 5,9 Mio. Euro jährlich.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Harsewinkel in Tausend Euro 2017 bis 2029



*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug etwaigem globalen Minderaufwand

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

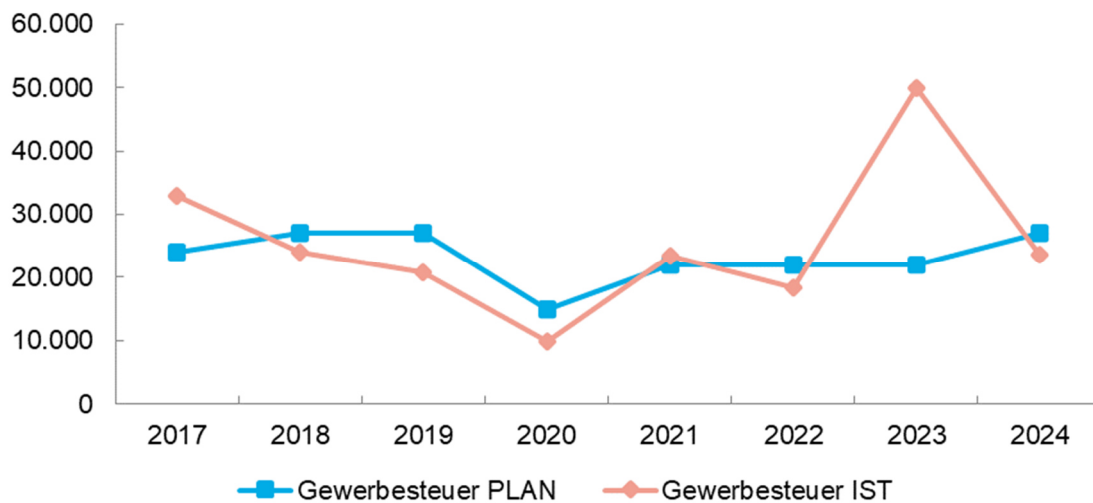
Vergleich von Jahresergebnis PLAN und Jahresergebnis IST in Tausend Euro 2017 bis 2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jahresergebnis PLAN	-10.625	4.846	-4.765	-10.658	-4.781	-3.025	-6.036	-11.166
Jahresergebnis IST	22,91	4.717	-2.543	1.087	3.726	-1.912	22.899	-12.370
Abweichung	10.648	-129	2.221	11.745	8.506	1.113	28.935	-1.204

Von 2017 bis 2024 hat die Stadt Harsewinkel mehrheitlich Jahresüberschüsse erzielen können. Unter Einbeziehung der Jahresdefizite verbleibt für den achtjährigen Betrachtungszeitraum per Saldo ein deutlicher Überschuss von insgesamt 15,6 Mio. Euro. Hierbei hat die Stadt ihre Jahresergebnisse gegenüber den Haushaltsplanungen vielfach beachtlich verbessert. Insgesamt sind die Ist-Ergebnisse, auch bedingt durch die beachtlichen Plandefizite, um 61,8 Mio. Euro besser ausgefallen als zuvor geplant.

Zu den Abweichungen bei den Jahresergebnissen im Betrachtungszeitraum hat die tatsächliche Entwicklung der Gewerbesteuererträge beitragen.

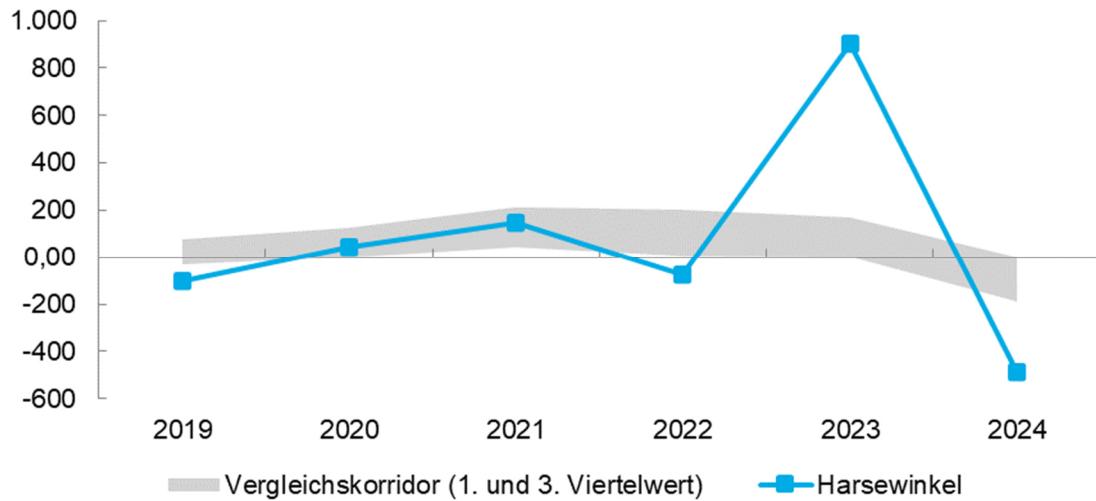
Gewerbesteuerentwicklung Harsewinkel in Tausend Euro 2017 bis 2024



Die Planansätze der Gewerbesteuer bewegen sich weitgehend noch in einer moderaten Bandbreite. Mit Ausnahme von 15,0 Mio. Euro in 2020 variieren die Ansätze, auch mit dem Nachtragshaushalt 2021, zwischen 22,0 Mio. Euro und 27,0 Mio. Euro. Die tatsächlich realisierten Gewerbesteuererträge schwanken im Betrachtungszeitraum zum Teil sehr stark. Im Jahr 2020 war in Harsewinkel, wie bei vielen Kommunen, ein Corona-bedingte Gewerbesteuersteuereintruck festzustellen. Der Einbruch auf 9,9 Mio. Euro wurde durch die erhaltene Gewerbesteuer- ausgleichsleistung von 13,9 Mio. Euro grundsätzlich kompensiert. Die hohen Gewerbesteuer- erträge in 2023 von 50,1 Mio. Euro führten zum höchsten Jahresüberschuss der Stadt von 22,9 Mio. Euro seit der NKF-Umstellung 2009 und damit auch im Betrachtungszeitraum. Für das hohe Jahresdefizit 2024 von 12,4 Mio. Euro ist nicht primär der gesunkene Gewerbesteuer- ertrag verantwortlich. Mit 23,6 Mio. Euro entspricht er fast dem Median der Jahre 2017 bis 2024. Vielmehr sind die deutlich gestiegenen Aufwendungen ursächlich. Dieses betrifft insbe- sondere die allgemeine Kreisumlage und Jugendamtsumlage, auch bedingt durch die deutlich höhere Steuerkraft in der Referenzperiode.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Harsewinkel bei den Jahresergebnissen wie folgt. Der Vergleich konzentriert sich hierbei auf die maßgeblichen Jahresabschlüsse 2019 bis 2024 dieser überörtlichen Prüfung.

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

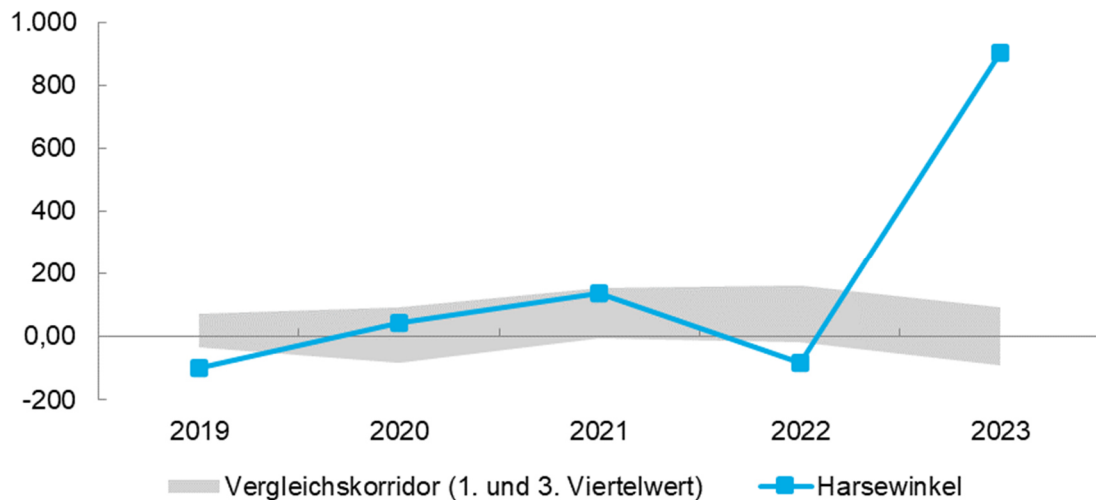


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten beziehungsweise niedrigsten Werten. Die Jahresergebnisse der Stadt Harsewinkel liegen, auch bedingt durch die ausgeprägte Volatilität der letzten Jahre, mehrheitlich außerhalb des Vergleichskorridors. In Relation zum interkommunalen Median ergeben sich für Harsewinkel in jeweils drei Jahren über- beziehungsweise unterdurchschnittliche Kennzahlenwerte.

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2023



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

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

Hebesätze Harsewinkel in von Hundert 2024

Steuerart	Harsewinkel	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	259	320	247	285	259
Grundsteuer B	345	621	468	539	501
Gewerbsteuer	370	436	400	433	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Harsewinkel hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. Für das Jahr 2025 wurden die Hebesätze aus dem Vorjahr 2024 übernommen. Damit ist Harsewinkel bei der Grundsteuer B erkennbar unter dem vom Landesfinanzministerium im September 2024 aktualisierten aufkommensneutralen Hebesatz von 452 Punkten geblieben. Die sich daraus resultierende Ertragsausfälle werden nach den städtischen Berechnungen für 2025 etwa 720.000 Euro betragen. Der aufkommensneutrale Hebesatz der Grundsteuer A von 255 Punkten wird hingegen geringfügig überschritten.

Nach dem GFG 2025 sind die fiktiven Hebesätze leicht auf 262 bei der Grundsteuer A und auf 505 bei der Grundsteuer B gestiegen. Der Gewerbesteuerhebesatz blieb mit 416 Hebesatzpunkten konstant. Mit dem aktuellen GFG 2026 sind für die Ermittlung der städtischen Steuerkraft zeitlich verschiedene fiktive Hebesätze angesetzt worden. Für das erste Halbjahr der Referenzperiode werden 277 und für das zweite Halbjahr 345 Hebesatzpunkte bei der Grundsteuer A angesetzt. Für die Grundsteuer B sind es 535 und 639. Bei der Gewerbesteuer wird ein durchgängiger Hebesatz von 421 zugrunde gelegt.

Nach dem Haushaltsplan 2026 hat die Stadt Harsewinkel nunmehr deutlich höhere Hebesätze von 390 bei der Grundsteuer A und 395 bei der Grundsteuer B festgesetzt. Bei der Gewerbesteuer sind es unverändert 370 Hebesatzpunkte. Mit den Mehrerträgen bei der Grundsteuer A sollen die höheren Zuwendungen an die beiden Wasser- und Bodenverbände finanziert werden.

Die Hebesätze der Grundsteuer B sowie der Gewerbesteuer von Harsewinkel liegen seit vielen Jahren deutlich unter den fiktiven Hebesätzen des jeweiligen GFG. Damit wird der Stadt bei der von ihr zu zahlenden allgemeinen Kreisumlage und Jugendamtsumlage eine höhere Steuerkraft unterstellt und angerechnet, als sie tatsächlich vorhanden ist. Dieses traf bisher auch auf weitere Kommunen im Kreis Gütersloh zu, so dass sich der finanzielle Nachteil für jede einzelne dieser Kommunen zumindest verringerte. Verwaltungsseitig hat die Stadt Harsewinkel

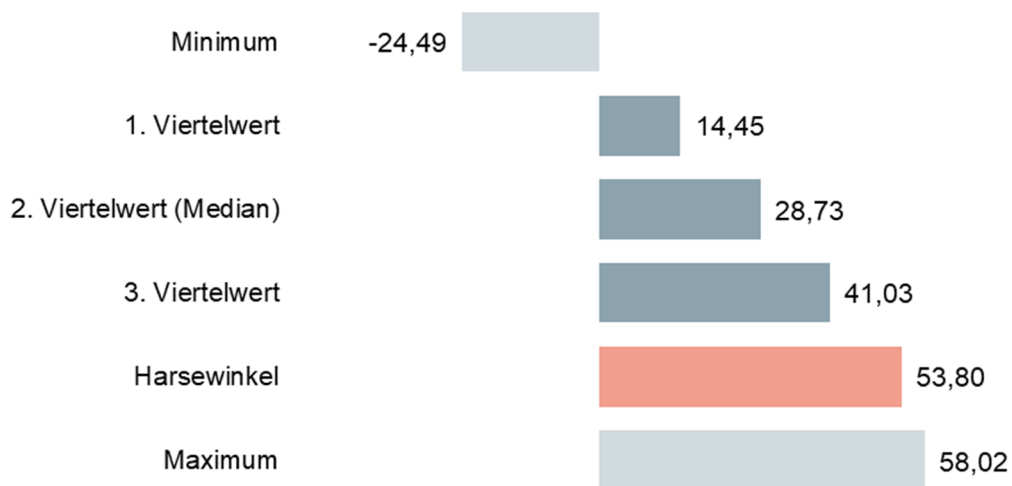
insbesondere wegen den durchgängigen Plandefizite nachvollziehbar sukzessiv steigende Hebe-sätze in der mittelfristigen Planung veranschlagt. Beginnend mit 535 Hebesatzpunkten bei der Grundsteuer B in 2027 sollen diese auf 635 Hebesatzpunkte in 2029 zunehmen. Bei der Gewerbesteuer sind für 2027 und 2028 jeweils 400 Hebesatzpunkte sowie in 2029 dann 421 Hebesatzpunkte kalkuliert.

1.4.3 Eigenkapital

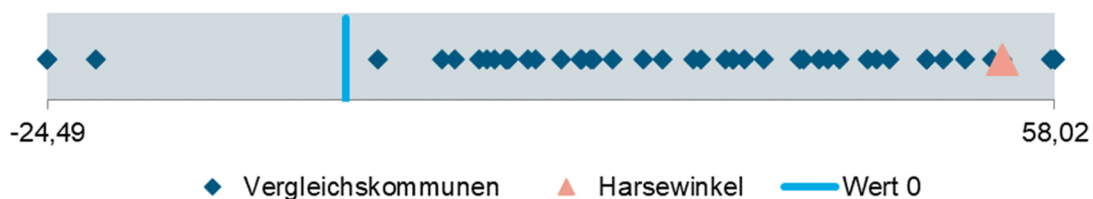
- Die Stadt Harsewinkel verfügt im interkommunalen Vergleich weiterhin über eine hohe Eigenkapitalausstattung. Harsewinkel zählt in allen Jahren zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Eigenkapitalquoten im Kernhaushalt. Die Stadt hat nach den Jahresabschlüssen analog zur letzten überörtlichen Prüfung auch im aktuellen Betrachtungszeitraum das Eigenkapital deutlich aufbauen können. Hierfür ist besonders das herausragende Jahresergebnis 2023 ursächlich.
- Nach den Haushaltsplänen und damit auch im aktuellen Haushaltsplan 2026 erwartet die Stadt aufgrund von jährlichen Defiziten einen deutlichen Eigenkapitalverzehr.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Harsewinkel weist in allen Vergleichsjahren eine höhere Eigenkapitalquote 1 auf als drei Viertel der Vergleichskommunen.

In absoluten Zahlen ist nach den Jahresabschlüssen das Eigenkapital 1 im Kernhaushalt von 2017 nach 2024 erkennbar um 15,4 Mio. Euro auf 123,1 Mio. Euro gestiegen. Für denselben Zeitraum beträgt die Zunahme beim Eigenkapital 2, also zuzüglich der Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge, 19,1 Mio. Euro. Ende 2024 sind 185,9 Mio. Euro bilanziert. In den beiden letzten Jahresabschlüssen 2023 und 2024 sind aufgrund eines hohen Überschusses und eines anschließenden erheblichen Defizits deutliche Eigenkapitalveränderungen zu verzeichnen.

Die Stadt Harsewinkel erwartet, wie die meisten Vergleichskommunen, nach den aktuellen Haushaltspläne eine deutlich negative Entwicklung mit überwiegenden bis durchgängigen Jahresdefiziten. In Harsewinkel sind von 2026 bis 2029 jährlich nennenswerte Jahresdefizite und damit ein in Summe deutlicher Eigenkapitalverzehr geplant. Nach dem beschlossenen Haushaltsplan 2026 beträgt die kalkulierte Eigenkapitalverringerung 20,3 Mio. Euro. Das sind rund 16 Prozent des Ende 2024 bilanzierten Eigenkapitals. Unter Einbeziehung des Plandefizits 2025 von 17,9 Mio. Euro beträgt der kalkulierte Eigenkapitalverzehr 38,2 Mio. Euro. Das wären dann mit 31 Prozent fast ein Drittel des Eigenkapitals Ende 2024. Es bleibt das tatsächliche Resultat des noch aufzustellenden Jahresabschlusses 2025 abzuwarten.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	53,70	-27,02	11,28	28,15	39,26	56,45	44
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	81,23	-5,40	39,63	49,14	63,24	81,23	44
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	81,19	-7,54	38,28	48,02	62,91	81,19	44
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.131	0,00	156	422	1.030	2.754	44

Die Stadt Harsewinkel weist bezogen auf den Kernhaushalt analog zur letzten überörtlichen Prüfung weiterhin eine im interkommunalen Vergleich herausragende Eigenkapitalausstattung auf.

Die maßgebliche Eigenkapitalquote 1 von Harsewinkel ist weiterhin interkommunal weit überdurchschnittlich. Harsewinkel zählt auch in diesem Betrachtungszeitraum durchgängig zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Eigenkapitalquoten 1. Gleiches gilt bei der Eigenkapitalquote 2. In 2024 weist Harsewinkel sogar die höchste Eigenkapitalquote 2 der bisher geprüften Kommunen auf. Die einwohnerbezogene Ausgleichsrücklage hat ebenfalls ein höheres Niveau als von drei Vierteln der Vergleichskommunen. Die Eigenkapitalquoten ohne die Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG zeigen, dass das Volumen in Harsewinkel mit rund 480.000 Euro vergleichsweise niedrig ist.

1.4.4 Verbindlichkeiten

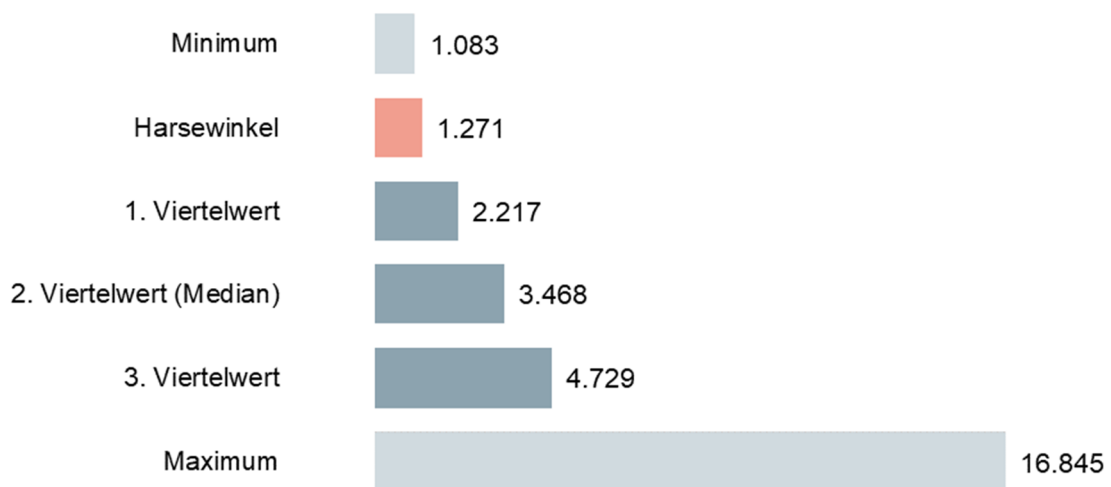
- Die Stadt Harsewinkel weist weiterhin eine interkommunal geringe Verschuldungssituation auf. Im Jahr 2023 zählt Harsewinkel mit 1.271 Euro zu den Kommunen mit den niedrigsten einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten als Konzern. Hierzu tragen die relativ niedrigen Kreditverbindlichkeiten des Kernhaushaltes maßgeblich bei.
- Die Stadt plant im Kernhaushalt von 2026 bis 2029 erhebliche Investitionskreditaufnahmen und damit eine beachtliche Netto-Neuverschuldung von 42,3 Mio. Euro. Aufgrund des durchgängig negativen Saldos aus der laufenden Verwaltungstätigkeit ist außerdem mit einem deutlichen Anstieg der Liquiditätskredite zu rechnen.

Die Stadt Harsewinkel verfügt über Gesamtabschlüsse bis einschließlich 2018. Der letzte, extern erstellte Gesamtabschluss 2018 ist geprüft und bestätigt. Die Stadt nimmt seit 2019 die Befreiungsmöglichkeiten des § 116a GO NRW von der Aufstellung eines Gesamtabchlusses in Anspruch. Hierzu liegen entsprechende Ratsbeschlüsse sowie die dann zu erstellenden Beteiligungsberichte bis einschließlich des Haushaltsjahres 2024 vor.

Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2022 und 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Harsewinkel mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Es handelt sich um die beiden Sondervermögen Wasserwerk der Stadt Harsewinkel und Abwasserbetrieb der Stadt Harsewinkel sowie die Harsewinkeler Sportstätten GmbH. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen. Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 7 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Für die Stadt Harsewinkel zeigen die einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten aus Konzernsicht eine gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung nochmals verbesserte Positionierung im interkommunalen Vergleich. Im damaligen Vergleichsjahr 2016 lagen die Gesamtverbindlichkeiten von Harsewinkel mit 968 Euro bereits erkennbar unter dem 2. Viertelwert (Median) von 1.288 Euro. Nunmehr zählt Harsewinkel zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten. Hierbei ist zugleich eine Tendenz zum Minimum offenkundig.

Die einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten in Harsewinkel sind in 2023 gegenüber dem Vorjahreswert 2022 von 1.412 Euro nochmals erkennbar gesunken. Dieses resultiert aus einem Rückgang der Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes. Im Jahr 2022 wies Harsewinkel mit diesem einen Kennzahlenwert auf, der niedriger war als von drei Vierteln der Vergleichskommunen.

Verbindlichkeiten Kernhaushalt je Einwohner in Euro 2024

Kennzahlen	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Verbindlichkeiten je EW in Euro	998	397	1.449	2.779	3.561	15.198	44
Investitionskredite je EW in Euro	336	31,87	734	1.297	2.070	11.425	44
Liquiditätskredite je EW in Euro	40,01	0,00	31,73	262	1.142	3.828	43

Die Stadt Harsewinkel hat im gesamten Vergleichszeitraum der Jahre 2019 bis einschließlich 2024 im Kernhaushalt geringere Verbindlichkeiten als drei Viertel der bisher geprüften Kommunen. Der Kennzahlenwert liegt jeweils unter dem 1. Viertelwert. Dieses positive Ergebnis resultiert insbesondere aus den gleichsam niedrigen Kreditverbindlichkeiten. Bei den einwohnerbezogenen Investitionskreditverbindlichkeiten zählt Harsewinkel durchgängig zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten Kennzahlenwerten. Die Verbindlichkeiten der Stadt bei den Liquiditätskrediten sind in allen Jahren weit unterdurchschnittlich. In mehreren Jahren besteht dabei eine offenkundige Tendenz zum 1. Viertelwert.

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

Salden der Finanzplanung Harsewinkel in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-17.462	-1.983	-4.535	-4.301	-3.324
Saldo aus Investitionstätigkeit	-20.082	-21.524	-12.611	1.521	2.376
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-37.545	-23.507	-17.147	-2.780	-948
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	29.426	22.806	18.193	2.981	860
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-8.118	-701	1.046	201	-88

Die Stadt Harsewinkel kalkuliert im gesamten Planungszeitraum bis 2029 durchgängig mit einer deutlich defizitären laufenden Verwaltungstätigkeit. Nach dem Haushaltsplan 2026 ist bis 2029 ein kontinuierlich sinkendes Investitionsvolumen von anfänglich 37,9 Mio. Euro auf zuletzt 2,8 Mio. Euro geplant. Als größte Einzelmaßnahme ist der Neubau der Kardinal-von-Galen-Schule zu nennen, für den in 2026 alleine 19,9 Mio. Euro veranschlagt sind. Ein grundsätzlicher Rückgang zeigt sich ebenso bei den Investitionseinzahlungen. Daraus ergibt sich die hier dargestellte Entwicklung beim geplanten Saldo aus der Investitionstätigkeit. Dieses führt zu den hohen Finanzmittelfehlbeträgen in den Jahren 2026 und 2027.

Für die Finanzierung des negativen Saldos aus der laufenden Verwaltungstätigkeit sind bis auf 2028 Liquiditätskreditaufnahmen zwischen 1,5 Mio. Euro und 10,0 Mio. Euro vorgesehen. Entsprechende Tilgungen hat die Stadt für 2026 und 2027 geplant, und zwar 13,0 Mio. Euro sowie 1,0 Mio. Euro. Nach dem Jahresabschluss 2024 sind Liquiditätskreditverbindlichkeiten in einem relativ geringen Volumen von 1,0 Mio. Euro bilanziert. Diesen stehen weitgehend eigene liquide Mittel von 8,7 Mio. Euro gegenüber.

Die anteilige, verbleibende Finanzierung der Investitionsmaßnahmen und -auszahlungen soll über Investitionskredite erfolgen. Hierfür hat die Stadt durchgängig bis 2029 Investitionskreditaufnahmen geplant. Für 2026 und 2027 sind es erhebliche 27,0 Mio. Euro und 16,0 Mio. Euro. Danach folgen 5,0 Mio. Euro und 1,5 Mio. Euro. Sollten diese geplanten Investitionsmaßnahmen und damit auch Investitionskreditaufnahmen von 49,5 Mio. Euro weitgehend realisiert werden, wäre damit nach Abzug der jährlichen Tilgungsleistungen eine erhebliche Netto-Neuverschuldung verbunden. Für den Zeitraum 2026 bis einschließlich 2029 sind das 42,3 Mio. Euro. Nach dem Jahresabschluss 2024 sind im Kernhaushalt Investitionskreditverbindlichkeiten von 8,5 Mio. Euro bilanziert.

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.

- Der Rat der Stadt Harsewinkel hat bei der Verabschiedung des Haushalts 2026 gleichzeitig eine Absichtserklärung zur weiteren Haushaltskonsolidierung beschlossen. Hiernach werden ab dem Haushaltsjahr 2027 bei den steuerbaren Aufwendungen jährliche Einsparungen von 3,0 Mio. Euro angestrebt.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

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

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- Spiel- und Bolzplätze,
- 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 Harsewinkel 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 beziehungsweise 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 Harsewinkel hat sich im Bereich der Nachhaltigkeit bisher primär Ziele im Klimaschutz gesetzt. Diese basieren auf einem bereits 2013 beschlossenen integrierten Klimaschutzkonzept mit einem Maßnahmenkatalog. Über eine gesamtstädtische Nachhaltigkeitsstrategie verfügt die Stadt bisher nicht. Insoweit enthalten die Haushaltspläne grundsätzlich keine fachbezogenen Ziele zur Nachhaltigkeit.

Die Stadt Harsewinkel verfügt im Bereich der Nachhaltigkeitssteuerung über einzelne strategische und konzeptionelle Grundlagen auf. Hierbei liegt der Fokus bisher maßgeblich auf dem Klimaschutz. Hierzu wurde bereits 2012 ein integriertes Klimaschutzkonzept für das Stadtgebiet erstellt und im Jahr vom Rat 2013 beschlossen. Das Konzept ist zwischenzeitlich 2020 überarbeitet worden. Es enthält einen Maßnahmenkatalog mit zehn relevanten Punkten, um den Treibhausgasausstoß sukzessive zu reduzieren. Im Jahr 2050 soll Harsewinkel gesamtstädtisch, also der private, öffentliche und gewerbliche Sektor zusammen, treibhausgasneutral sein. Für die kommunalen Gebäude sowie die Verwaltung strebt die Stadt die Treibhausgasneutralität bereits für das Jahr 2030 an. Der hierfür bei den städtischen Immobilien insgesamt benötigte Finanzmittelbedarf ist bisher nicht ermittelt und damit im Haushaltsplan nicht abgebildet. Weitere Ausführungen hierzu enthält der Prüfungsbericht Gebäudewirtschaft – Klimaschutz.

Eine Nachhaltigkeitsstrategie hat die Stadt Harsewinkel bislang nicht entwickelt und festgelegt. Eine solche, gesamtstädtische Strategie ist Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt. Auch vor diesem Hintergrund verfügt die Stadt bisher noch nicht über einen eigenständigen

Nachhaltigkeitshaushalt im klassischen Sinne. Ein solcher Haushalt würde typischerweise bedeuten, dass ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsziele systematisch in die kommunale Haushaltsplanung integriert werden. Im Haushaltsplan der Stadt Harsewinkel sind derzeit weder allgemeine noch konkrete Nachhaltigkeitsziele enthalten. Einige im Haushaltsplan formulierten Zielen können jedoch tendenziell einzelnen Nachhaltigkeitszielen zugeordnet werden beziehungsweise fallen hierunter.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

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

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

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Diese konzentrieren sich maßgeblich auf den Bereich der Baumaßnahmen. Die Entscheidungstragenden werden hierüber informiert. Gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt bisher nicht festgelegt.

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.

Nach Angaben der **Stadt Harsewinkel** werden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchgeführt. Bisher erfolgten diese primär im Bereich der Baumaßnahmen. Hierfür war der Fachbereich 3 Bauen/Städtische Betriebe mit seinen Fachgruppen zuständig. Der Verwaltungsvorstand sowie die politischen Gremien werden hierüber anlass- und bedarfsorientiert informiert.

Eine ausdrückliche gesamtstädtische Verpflichtung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ist bisher nicht schriftlich fixiert. Die Verwaltung weist darauf hin, dass Wirtschaftlichkeitsaspekte bei der Aufgabenwahrnehmung grundsätzlich berücksichtigt werden. Diese erfolgen in den einzelnen Fachbereichen und Fachgruppen auf unterschiedliche Arten und mit unterschiedlicher Tiefe.

Nach Angaben der Stadt werden, soweit möglich und verhältnismäßig, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen insbesondere im Rahmen von Vergabeverfahren vorgenommen. Hierbei ist anzumerken, dass eine ordnungsgemäße Durchführung des Vergabeverfahrens inklusive Dokumentation eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung nicht ersetzt. Letztere ist notwendig, um verschiedene Handlungsalternativen zu prüfen und auf dieser Basis anschließend eine Beschaffungs- oder Investitionsentscheidung zu treffen. Die Arten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind in Harsewinkel heterogen und am Einzelfall ausgerichtet. Sie konzentrieren sich insbesondere auf fiskalische Kostenvergleichen von verschiedenen Alternativen. Vereinzelt werden auch qualitative, nicht monetäre Kriterien bei der Entscheidungsfindung eingebunden. Die örtliche Rechnungsprüfung, deren Aufgaben vom Kreis Gütersloh im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit wahrgenommen wird, ist einzelfall- beziehungsweise anlassbezogen involviert. Dieses geschieht insbesondere im Zuge von Vergabeverfahren der städtischen zentralen Vergabestelle. Darüber hinaus wird die örtliche Rechnungsprüfung für den Fall der Beauftragung durch den Rat tätig. Ansonsten gibt es weitere Beteiligungsoptionen der örtlichen Rechnungsprüfung, exemplarisch bei der Prüfung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS).

Ein systematisch verankerter Prozess, in dem die relevanten Umstände einer Investitionsentscheidung standardisiert untersucht und bewertet werden, ist bislang noch nicht etabliert. Ebenso bestehen bislang keine verwaltungsweiten sowie gesamtstädtischen Vorgaben zur Anwendung bestimmter Methoden in spezifischen Fallkonstellationen. Eine standardisierte Dokumentation der Ergebnisse von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen wird damit bisher nicht praktiziert. In diesem Kontext weist die Stadt Harsewinkel auf die entsprechenden Dokumentationen im Rahmen von Vergabeverfahren ist. Eine standardisierte, formalisierte Nachbetrachtung abgeschlossener Maßnahmen oder eine zentrale Auswertung zur Weiterentwicklung wirtschaftlicher Zielsetzungen erfolgen bisher nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte gesamtstädtische Vorgaben und Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und -berechnungen und deren Dokumentation festlegen. Harsewinkel könnte dies in einer Richtlinie oder Dienstanweisung sowie mit der Bereitstellung von Arbeitshilfen umsetzen.

Zu den Inhalten einer Richtlinie oder 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 und Organisationseinheiten,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen sowie
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

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

Eine Wertgrenze, ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW verpflichtend durchzuführen sind, hat der Rat der Stadt Harsewinkel bisher nicht festgelegt. Ohne Beschluss einer Wertgrenze muss vor jeder Investitionsmaßnahme ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mindestens durch einen Vergleich von Anschaffungs-, Herstellungs- und Folgekosten durchgeführt werden. Auch um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich daher, eine Wertgrenze vom Vertretungsorgan beschließen zu lassen.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Harsewinkel. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Harsewinkel getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Harsewinkel 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 Harsewinkel hat für ihr bestehendes Kreditmanagement bisher noch keinen Handlungsrahmen schriftlich fixiert. Hierfür hat die Stadt auskunftsgemäß bei dem derzeitigen Kreditportfolio keinen Bedarf gesehen.

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 Harsewinkel** organisatorisch der Fachgruppe 1.3 Finanzverwaltung im Fachbereich 1 Steuerung/Interne Dienste zugeordnet. Für ihr Kreditmanagement hat die Stadt bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen getroffen. Bei Kreditaufnahmen verfolgt sie das Ziel, ihre Liquidität sicherzustellen sowie Zinsänderungsrisiken zu vermeiden. Hierbei wird ein nach eigenen Angaben grundsätzlich sicherheitsorientiertes Kreditmanagement praktiziert. Es werden etablierte, „klassische“ Investitions- und Liquiditätskredite aufgenommen. Auf Fremdwährungskredite sowie den Einsatz von Derivaten verzichtet die Stadt bewusst. Bei den geschlossenen Investitionskrediten hat die Stadt überwiegend lange Kreditlaufzeiten vereinbart. Diese betragen häufig 20 Jahre. Einzelne weitere Kredite haben Laufzeiten von 10 und 30 Jahren. Grundsätzlich achtet die Stadt darauf, dass Laufzeiten und

Zinsbindungen in verschiedenen Perioden liegen, auch um Klumpenrisiken zu vermeiden. Nähere Informationen zum Kreditportfolio der Stadt Harsewinkel enthält das nachfolgende Kapitel „1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen“.

Bei Kreditaufnahmen hat die Stadt Harsewinkel auch ohne schriftliche Regelungen ein standardisiertes Verfahren etabliert. Vor einer Kreditaufnahme holt die Stadt mehrere Angebote ein. Hierbei werden ebenfalls Finanzdienstleister kontaktiert. Im Zuge der Angebotsauswertung vergleicht die Stadt die Kreditangebote insbesondere hinsichtlich der Zinssatzhöhe, der unterschiedlichen Laufzeiten und Zinsbindungsfristen. Die Aufnahme von Liquiditätskrediten erfolgt nach den Regelungen in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung durch die Kassenleitung im Benehmen mit dem Kämmerer. Dieser ist quartalsweise über die aufgenommenen, prolongierten und zurückgezahlten Liquiditätskredite zu informieren. Die Entscheidung über die Aufnahme von Investitionskrediten trifft der Kämmerer im Benehmen mit der Bürgermeisterin. Die Entscheidungsfindung dokumentiert die Stadt auskunftsgemäß in einem Vermerk. Den Kreditvertrag unterschreibt grundsätzlich die Bürgermeisterin, im Vertretungsfall dann der allgemeine Vertreter der Bürgermeisterin.

Eine Dienstanweisung oder Richtlinie würde nochmals mehr Verbindlichkeit und Sicherheit für die verantwortlichen Entscheidungstragenden schaffen: Klare Vorgaben zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz künftiger Kreditentscheidungen. Zudem fungiert die Richtlinie als Instrument der Konsensfindung zwischen Rat und Verwaltung über die strategische Ausrichtung des Kreditmanagements. Auch wenn die Stadt Harsewinkel ihr Kreditmanagement grundsätzlich sicherheitsorientiert ausrichtet und Risiken grundsätzlich meidet, sollte die Stadt hierzu verbindliche Festlegungen treffen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Kreditmanagement weiterentwickeln und sich hierfür einen verbindlichen, schriftlich fixierten Handlungsrahmen geben. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.

Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse kann die Stadt Harsewinkel ihre Vorgaben auf Mindestinhalte beschränken:

- 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 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 Harsewinkel Prioritäten festlegen.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Die Stadt Harsewinkel 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 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 Harsewinkel kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Daneben können Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Harsewinkel in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann²⁰. Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet²¹.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Harsewinkel hat ihre Investitionskredite grundsätzlich langfristig finanziert. Das gilt nicht für die bisher temporär benötigten und bestandenen Liquiditätskredite. Der Verwaltungsvorstand und die Politik werden im Rahmen von Quartalsberichten über die Aufnahme und Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten informiert. Die bis 2029 geplante Neuverschuldung wird zu steigenden Zinsbelastungen und einer stärkeren Abhängigkeit von Marktzinsänderungen führen.

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

²⁰ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

²¹ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022.

Entscheidungsstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.

Kreditportfolio Harsewinkel zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	8.549
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	1.019
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	15
Anzahl der Kreditgeber	2

Die **Stadt Harsewinkel** weist im Kernhaushalt weit unterdurchschnittliche Kreditverbindlichkeiten zur Finanzierung von Investitionen auf. Hierauf hat die bestehende Ausgliederungssituation einen entsprechenden Einfluss.

Daneben hat die Stadt im Betrachtungszeitraum Liquiditätskredite in Anspruch genommen. Nach den Jahresabschlüssen waren in jedem Jahr Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten bilanziert. Diese bewegten sich zwischen 0,4 Mio. Euro und 4,0 Mio. Euro. Im Durchschnitt waren es noch moderate 1,6 Mio. Euro. Bei den Ende 2024 bilanzierten Liquiditätskrediten handelt es sich um vier Kreditverträge im Rahmen des Programms „Gute Schule 2020“. Für diese übernimmt das Land NRW den Kapitaldienst. Hierüber hinaus musste die Stadt in einzelnen Jahren unterjährig weitere Liquiditätskredite aufnehmen, insbesondere in 2019, 2020 sowie 2022. In 2023 wurde der aus 2022 bestehende Liquiditätskredit von 2,0 Mio. Euro vollständig zurückgezahlt. Zuletzt hat die Stadt in 2025 wiederum einen Liquiditätskredit aufgenommen, und zwar von 5,0 Mio. Euro. Aktuelle Finanzprognosen zeigen, dass die kommunale Kreditaufnahme, insbesondere im Bereich der Liquiditätskredite, derzeit wieder zunimmt.

Die Stadt Harsewinkel finanziert einen deutlichen Teil ihrer Investitionskredite langfristig. Der größte Einzelkredit von ursprünglich 4,0 Mio. Euro hat eine Zinsbindung bis 2040. Kurzfristig stehen jedoch nun mehrere Zinsanpassungen an. Für 2026 ist es ein Kredit mit einer Restschuld von 1,2 Mio. Euro an. Für 2027 folgen dann für weitere Kredite über rund 3,0 Mio. Euro. Im Investitionskreditbereich bestehen bisher keine Kredite im Rahmen des Programms „Gute Schule 2020“.

Das überschaubare Kreditportfolio des Kernhaushaltes umfasst zwei Kreditgeber. Hier dominiert eine Bank hinsichtlich der Anzahl als auch der Kreditsummen. Von den 15 Kreditverträgen entfallen in 2024 insgesamt 14 Verträge für Investitions- und Liquiditätskredite auf diese Bank mit einem derzeitigen Kreditvolumina von 6,1 Mio. Euro. Die Verwaltung des Kreditportfolios erfolgt über das Darlehensmodul der Finanzsoftware.

Im Planungszeitraum von 2026 bis 2029 erwartet Harsewinkel einen erheblichen Anstieg der Kreditverbindlichkeiten. Im Bereich der Investitionskredite ist eine beachtliche Nettoneuverschuldung von 42,3 Mio. Euro geplant. Dieses ist ein Vielfaches der bisher relativ niedrigen Kreditverbindlichkeiten von 8,5 Mio. Euro. Wegen den durchgängig geplanten negativen Salden

aus laufender Verwaltungstätigkeit von insgesamt 14,1 Mio. Euro muss mit einem weiteren Anstieg der Liquiditätskredite gerechnet werden. Im Haushaltsplan sind mit Ausnahme von 2028 Liquiditätskreditaufnahmen von insgesamt 16,5 Mio. Euro veranschlagt. Dieses stehen Tilgungen von zusammen 14,0 Mio. Euro gegenüber.

Wegen den bisher relativ niedrigen Verbindlichkeiten aus Investitions- und Liquiditätskrediten ist die Stadt Harsewinkel deutlich weniger von der Entwicklung des allgemeinen Zinsniveaus betroffen als viele Vergleichskommunen. Soweit das Portfolio überwiegend langfristige zinsgebundene Darlehen enthält, wirkt sich das gestiegene Zinsniveau erst bei neuen Kreditaufnahmen oder einer Prolongation auslaufender Kredite aus. Weisen hingegen viele Kredite einen variablen Zinssatz auf oder laufen die Zinsbindungsfristen kürzer als die Dauer der Kapitalbereitstellung, können sich Zinsänderungen kurzfristig auswirken. In diesen Fällen verlagert sich das Zinsänderungsrisiko in zeitlicher Hinsicht nach vorne.

Mit einem steigenden Anteil vergleichsweise kurzfristig laufender Liquiditätskredite sowie der Neuaufnahme von Investitionskrediten wird die Stadt anfälliger für Risiken aus Marktzinsschwankungen. In ihrer Haushaltsplanung bis 2029 geht die Stadt Harsewinkel vor diesem Hintergrund von einem beachtlichen Anstieg ihrer Zinsbelastungen aus. Die Zins- und Finanzaufwendungen lagen nach dem Jahresabschluss 2024 bei lediglich rund 102.000 Euro. In der mittelfristigen Finanzplanung bis 2029 geht Harsewinkel von sukzessiv steigenden jährlichen Zins- und Finanzaufwendungen aus. Für 2026 sind es bereits 0,7 Mio. Euro, die auf 1,6 Mio. Euro in 2029 ansteigen. Sofern die geplanten Kreditaufnahmen inklusive der städtischen Prognose zu der Zinsentwicklung zum Tragen kommen sollten, würde diese ausgehend vom Niveau aus 2024 eine jährliche Mehrbelastung des Haushalts von bis zu 1,5 Mio. Euro zur Folge haben.

Berichtswesen

Über ihr Kreditmanagement führt die Stadt Harsewinkel grundsätzlich ein Berichtswesen. Der Verwaltungsvorstand und der Rat werden im Rahmen von umfangreichen Quartalsberichten auch über die Aufnahme und potenzielle Entwicklung ihrer Verbindlichkeiten informiert. Die Quartalsberichte informieren sowohl über den Kernhaushalt als auch über die beiden Sondervermögen. Die Berichte stellen detailliert die jeweils aktuelle Situation im Haushaltsvollzug dar. Sie umfassen dabei unter anderem einen Vergleich zum Planansatz von wesentlichen Einzahlungs- und Auszahlungspositionen auf Basis der Finanzrechnung und eine Prognose zum Planziel. Zudem wird über Salden der Finanzrechnung, wiederum mit einer Prognose zum Planziel, sowie die Auszahlungen für Baumaßnahmen informiert.

Weiterhin wird über die monatliche Entwicklung der liquiden Mittel und zugleich über den aktuellen Stand zur Aufnahme von Investitionskrediten sowie Liquiditätskrediten informiert. Die Quartalsberichte beinhalten bisher keine Kennzahlen.

Aufgrund des zuletzt bereits deutlichen und perspektivisch weiter steigenden Kreditvolumens wachsen die Anforderungen an die Steuerung des Kreditportfolios. Durch die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen am Finanzmarkt erachtet die gpaNRW ein kennzahlengestütztes Controlling für sinnvoll. Risiken aus dem Kreditportfolio sowie aus der Entwicklung des Finanzmarktes sollte die Stadt frühzeitig erkennen und im Bedarfsfall Gegensteuermaßnahmen ergreifen.

1.5.3.3 Anlagemanagement

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

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

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

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

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel besitzt im Betrachtungszeitraum durchgängig überschüssige Liquidität, die sie für Geldanlagen einsetzen kann. Sie hat bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement getroffen.

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 Harsewinkel** verfügt über keine eigenständige Dienstanweisung für das Anlagemanagement. In der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung ist jedoch festgelegt, dass Geldbestände, die vorübergehend nicht benötigt werden, so anzulegen sind, dass sie bei Bedarf verfügbar sind. Dabei geht die Sicherheit der Anlage vor dem Ertrag. Die Kassenliquidität darf durch die Geldanlage nicht gefährdet werden. Die Anlageentscheidung erfolgt in enger Abstimmung mit der Fachkoordination für den Bereich Finanzen. Externe Dritte zieht die Stadt weder in die Anlageentscheidungen noch in die Risikoanalyse ein. Die Stadt verfolgt nach eigenen Angaben eine konservative Strategie, die keine spekulativen Anlageformen beinhaltet. Die überschüssige Liquidität wird als Tages- oder Termingeld angelegt. Hierzu werden örtliche Banken sowie verschiedene Finanzdienstleister kontaktiert. Die Stadt vergleicht die angebotenen Zinssätze bei unterschiedlichen Laufzeiten. Es wird das wirtschaftlichste Angebot unter Berücksichtigung des Ratings des Anbieters angenommen. Im Regelfall verfügen die Anbieter über eine Institutssicherung. Die Anlageentscheidung wird anschließend mit den maßgeblichen Kriterien in einem Vermerk dokumentiert. Ein standardisiertes Berichtswesen ist nicht installiert.

Anlageportfolio Harsewinkel zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	8.668
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.679
Ausleihungen	3.223

Die Stadt Harsewinkel verfügte nach den Jahresabschlüssen vielfach über deutliche Liquiditätsbestände. Nach diesen bewegten sich die liquiden Mittel in einer beachtlichen Bandbreite zwischen 1,0 Mio. Euro in 2019 und 23,5 Mio. Euro in 2023. In fünf der betrachteten acht Jahresabschlüsse waren über 6,2 Mio. Euro bilanziert. Auf diese Entwicklung hat die volatile Gewerbesteuer einen nennenswerten Einfluss gehabt.

Den liquiden Mitteln standen in allen Jahresabschlüssen Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten gegenüber, und zwar zwischen 0,4 Mio. Euro und 4,0 Mio. Euro. Hierbei können diejenigen aus dem Programm „Gute Schule 2020“, insbesondere aufgrund der Besonderheit mit der Kapitaldienstleistung durch das Land, grundsätzlich unberücksichtigt bleiben.

Bei der Stadt Harsewinkel ist unter den Wertpapieren des Anlagevermögens der Versorgungsfonds bei der Westfälisch-Lippischen Versorgungskasse ausgewiesen.

Auch Kommunen, die ausschließlich sicherheitsorientiert agieren und riskante Geldanlagen grundsätzlich ausschließen, sollten grundlegende strategische Festlegungen für das Anlagemanagement treffen. In solchen Fällen können sich die Regelungen auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Insbesondere sollte der Wille des Rates dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zulässig sind und welche Risiken die Verwaltung gegebenenfalls eingehen darf. Dies erhöht die Verbindlichkeit und schafft Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Darüber hinaus verbessern Vorgaben zur strategischen Ausrichtung, zu Entscheidungsbeugnissen und zu Verfahrensabläufen die Transparenz bei Anlageentscheidungen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und schriftlich festlegen. Dieser sollte mindestens die wesentlichen Grundsätze und Inhalte des Anlagemanagements abdecken.

Die Stadt Harsewinkel kann ihre Vorgaben beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum Anlagemanagement regeln oder mit den Regelungen zum Kreditmanagement zusammenfassen. Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie zum Kreditmanagement geregelt werden sollten, sind auf das Anlagemanagement übertragbar.

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.

- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Harsewinkel verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind, um das Risiko eines Totalverlustes soweit möglich auszuschließen.
 - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt Harsewinkel gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Harsewinkel kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

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

Die Stadt weist darauf hin, dass nach den aktuellen Planungen und Prognosen für die nächsten Jahre nicht mehr mit nennenswerten anlegbaren Liquiditätsbeständen zu rechnen ist.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Harsewinkel führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Diese konzentrieren sich maßgeblich auf den Bereich der Baumaßnahmen. Die Entscheidungstragenden werden hierüber informiert. Gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt bisher nicht festgelegt.	49	E1.1	Die Stadt Harsewinkel sollte gesamtstädtische Vorgaben und Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und -berechnungen und deren Dokumentation festlegen. Harsewinkel könnte dies in einer Richtlinie oder Dienstanweisung sowie mit der Bereitstellung von Arbeitshilfen umsetzen.	50
			E1.2	Die Stadt Harsewinkel sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	51
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Harsewinkel hat für ihr bestehendes Kreditmanagement bisher noch keinen Handlungsrahmen schriftlich fixiert. Hierfür hat die Stadt auskunftsgemäß bei dem derzeitigen Kreditportfolio keinen Bedarf gesehen.	52	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Kreditmanagement weiterentwickeln und sich hierfür einen verbindlichen, schriftlich fixierten Handlungsrahmen geben. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.	53
F3	Die Stadt Harsewinkel besitzt im Betrachtungszeitraum durchgängig überschüssige Liquidität, die sie für Geldanlagen einsetzen kann. Sie hat bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement getroffen.	57	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und schriftlich festlegen. Dieser sollte mindestens die wesentlichen Grundsätze und Inhalte des Anlagemanagements abdecken.	58

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Harsewinkel in Tausend Euro 2017 bis 2029

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	23	4.717	-2.543	1.087	3.726	-1.912	22.899	-12.370	-17.877	-4.309	-5.898	-5.128	-4.968
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	k. A.	-2.543	1.087	3.492	-2.153	22.899	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2024

Jahr	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	-101	-288	-30,52	28,74	77,65	868	58
2020	43,21	-1.675	3,28	42,25	126	962	71
2021	147	-202	42,66	111	212	1.133	71
2022	-74,76	-959	4,40	111	205	2.106	70
2023	904	-799	0,25	96,13	171	904	70
2024	-486	-1.894	-187	-99,25	1,62	298	45

Tabelle 4: Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	-101	-288	-34,15	25,92	70,78	868	54
2020	43,21	-1.675	-83,34	4,45	93,19	962	70
2021	138	-225	-6,48	63,50	153	1.108	71
2022	-84,20	-1.014	-17,81	63,73	162	1.225	70
2023	904	-799	-90,26	-6,77	91,15	904	69

Tabelle 5: Eigenkapital Harsewinkel in Tausend Euro 2017 bis 2024

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	107.678	113.894	110.711	110.667	114.346	112.453	135.352	123.126
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	107.678	113.894	110.711	110.667	114.346	112.453	135.352	123.126
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	0	0	234	242	0	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	107.678	113.894	110.711	110.667	114.112	111.978	134.877	122.650
Sonderposten für Zuwendungen	44.981	43.510	44.383	47.163	47.219	50.688	50.095	48.782
Sonderposten für Beiträge	14.150	13.350	13.405	13.409	13.770	14.347	14.388	13.991

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 2	166.809	170.754	168.499	171.239	175.336	177.488	199.834	185.899
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	166.809	170.754	168.499	171.239	175.102	177.013	199.359	185.423
Bilanzsumme	201.305	208.918	208.405	211.085	218.271	219.901	239.884	228.861

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Harsewinkel in Tausend Euro 2017 bis 2018

Kennzahlen	2017	2018
Gesamtverbindlichkeiten	29.155	31.122

Tabelle 7: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Harsewinkel in Tausend Euro 2022 bis 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	25.965	23.448
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	764	820
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.396	1.335
Ausleihungen an Sondervermögen	1.846	1.803

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	42	52
Forderungen gegenüber Sondervermögen	787	2.523
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	15.058	15.362
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	79	78
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	36.109	32.199

*Berücksichtigt sind die beiden Sondervermögen Wasserwerk der Stadt Harsewinkel und Abwasserbetrieb der Stadt Harsewinkel sowie die Harsewinkeler Sportstätten GmbH

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel 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

In der Zahlungsabwicklung der Stadt Harsewinkel ist der Personaleinsatz im Betrachtungszeitraum konstant. Dieser ist Grundlage für die ermittelten Aufwendungen. Das Aufwandsniveau der Stadt ist in Bezug zu den Einzahlungen in allen Jahren interkommunal überdurchschnittlich.

Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert. Der SEPA-Lastschriftanteil ist aktuell erkennbar höher als bei 50 Prozent der Vergleichskommunen.

Dagegen führen die hohen ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu einem Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung und erschweren eine wirtschaftlichere Aufgabenerledigung. Durch konsequente und rechtzeitige Sollstellungen der dezentralen Organisationseinheiten sollte der Umfang der ungeklärten Ein- und Auszahlungen deutlich reduziert werden.

Das Forderungsmanagement ist klar strukturiert geregelt. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist im interkommunalen Vergleich weit überdurchschnittlich. Im Bereich des E-Payments bietet die Stadt Harsewinkel bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an.

Vollstreckung

In der Stadt Harsewinkel sind nunmehr seit 2023 die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung niedriger als bei der Hälfte der Vergleichskommunen. Hierzu trägt ein interkommunal geringer Personaleinsatz bei. Aktuell sind in 2024 die Fallzahlen der neuen sowie der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle interkommunal relativ durchschnittlich und damit unauffällig. Dagegen weist die Stadt im gesamten Betrachtungszeitraum einen sehr hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen auf. In 2025 hat die Stadt den Bestand durch Niederschlagungen deutlich reduziert. Sie wird auskunftsgemäß das Instrument der Niederschlagung zukünftig regelmäßig nutzen.

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 Ressourceneinsatzes²². 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

- Bei der Stadt Harsewinkel schwanken im Betrachtungszeitraum die Aufwendungen in der Zahlungsabwicklung je Einzahlung. Diese Schwankungen resultieren, aufgrund des konstanten Personaleinsatzes, aus der Entwicklung der Einzahlungen. Die Aufwendungen sind in allen Jahren interkommunal überdurchschnittlich.

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

²² 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

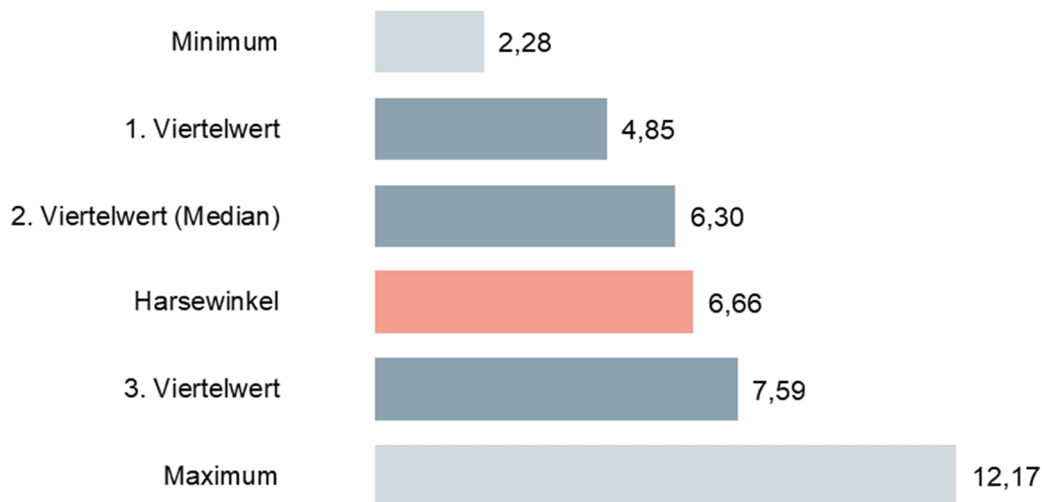
Die Stadt Harsewinkel setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,99 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,14 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen²³ in Höhe von 177.220 Euro in 2024.

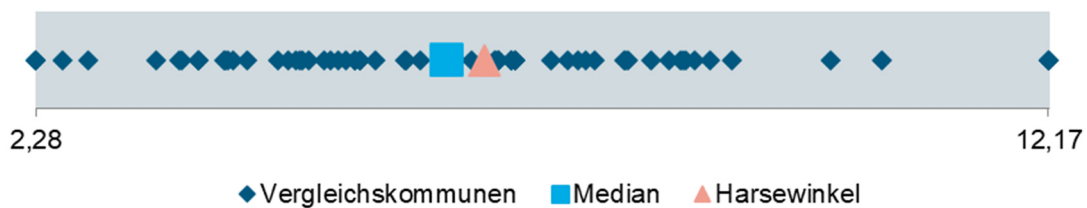
Daraus resultieren, bei 26.600 Einzahlungen, Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 6,66 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Harsewinkel damit wie folgt:

²³ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 64 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Harsewinkel weist im Jahr 2024 interkommunal überdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung auf. Diese sind höher als bei der Hälfte der bisher geprüften mittleren kreisangehörigen Städte. Das gilt ebenfalls für sämtliche Vorjahre. In den Jahren 2020 und 2021 ist der Kennzahlenwert von Harsewinkel zudem höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die städtischen Aufwendungen je Einzahlung variieren im Betrachtungszeitraum zwischen 7,41 Euro in 2021 und 6,34 Euro in 2023. Im Vergleich der Jahre 2020 und 2024 ergibt sich ein Rückgang. Aufgrund der gleichzeitig steigenden Aufwendungen bei vielen Vergleichskommunen zeigt sich für Harsewinkel aktuell nun eine moderate Überschreitung des interkommunalen Medians von 5,7 Prozent.

Die Entwicklung des Kennzahlenwertes in Harsewinkel wurde durch die korrespondierenden, jährlich steigenden Einzahlungen erkennbar positiv beeinflusst. Keinen Einfluss auf die Kennzahlenentwicklung hat dagegen der Personaleinsatz, weil dieser in der Sachbearbeitung seit 2020 und beim Overhead seit 2021 konstant ist. Interkommunal zeigt der Personaleinsatz in Harsewinkel ein differenziertes Bild. Im Vergleich der absoluten Vollzeit-Stellen ist der Personaleinsatz deutlich unterdurchschnittlich. In Relation zur Einwohnerzahl ist er tendenziell durchschnittlich und insoweit unauffällig. Letzteres resultiert daraus, dass Harsewinkel zum Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten Bevölkerungszahlen gehört.

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 Harsewinkel 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	21.348	20.472	22.457	25.338	26.600
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	171	2,00	46,00	2.232	2.117
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	58.128	58.315	60.730	60.278	55.954

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

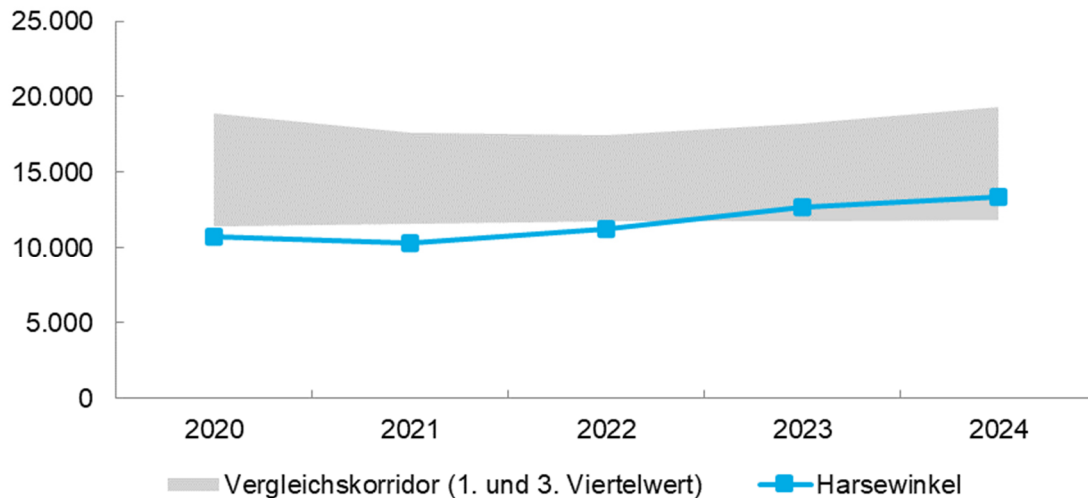
Bei der Stadt Harsewinkel zeigen die gesamten Einzahlungen auf allen Geschäftskonten einen fast kontinuierlichen Anstieg im Betrachtungszeitraum. Von 2020 nach 2024 sind diese um 24,6 Prozent deutlich gestiegen.

Die Einzahlungen für die Verkehrsordnungswidrigkeiten sind in den ersten drei Jahren niedrig und zeigen seit 2023 ein erheblich höheres Volumen. Für das niedrige Niveau bis 2022 sind insbesondere die Auswirkungen der Corona-Pandemie, Personalfluktuationen im Bereich der Ordnungsaufgaben sowie Umsetzungsprobleme mit der entsprechenden Fachsoftware ursächlichen. Trotz der ab 2023 deutlich höheren Einzahlungen für die Verkehrsordnungswidrigkeiten zählt Harsewinkel weiterhin zum Viertel der Kommunen mit den niedrigsten Kennzahlenwerten.

Die Lastschriften in den Lastschriftläufen variieren im Betrachtungszeitraum mit Schwankungen von bis zu acht Prozent noch in einer moderaten Bandbreite. Die konkreten Gründe für den Rückgang in 2024 sollten verwaltungsseitig ermittelt und analysiert werden. Weitere Ausführungen enthält das nachfolgende Kapitel 2.4.2.1 „SEPA-Lastschrift“.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne 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 beziehungsweise niedrigsten Werten.

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

Die in Harsewinkel sukzessive steigenden Einzahlungen im Betrachtungszeitraum spiegeln sich, auch bedingt durch die konstante Personalausstattung in der Sachbearbeitung, in der Entwicklung der Kennzahlen je Vollzeit-Stelle wider. Dennoch stellen sich die Kennzahlenwerte von Harsewinkel im gesamten Betrachtungszeitraum als interkommunal unterdurchschnittlich dar. Sie unterschreiten in allen Jahren den interkommunalen Median. In den ersten drei Vergleichsjahren lagen die Kennzahlenwerte von Harsewinkel zudem unter dem Vergleichskorridor. Damit gehörte die Stadt Harsewinkel bis einschließlich 2022 zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten Einzahlungen je Vollzeit-Stelle.

Einen erheblichen Einfluss auf diese Kennzahl hat der Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung. Ein hoher Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen vermeidet manuelle Arbeiten und ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die benötigten personellen Ressourcen.

Die Stadt Harsewinkel nutzt bereits seit 2016 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. In dem 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 Einzelfreigabe. Dies trifft gemäß einer Schätzung der Stadt Harsewinkel auf etwa 50 Prozent der eingehenden Zahlungen zu. Die Stadt arbeitet daran, die eindeutige Zuordnung der Einzahlungen über das Programm kontinuierlich weiter auszubauen.

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 wird dann nach manueller Eingabe des zugehörigen Kassenzeichens vorgenommen.

Weicht der überwiesene Betrag von dem im System vermerkten offenen Betrag ab, erfolgt ebenfalls eine Prüfung durch die Stadtkasse. Bei Bedarf hält diese Rücksprache mit den zuständigen Organisationseinheiten oder dem Vollstreckungsdienst.

Beträge, die nicht zugeordnet werden können, oder Überzahlungen werden zeitnah erstattet.

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

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

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

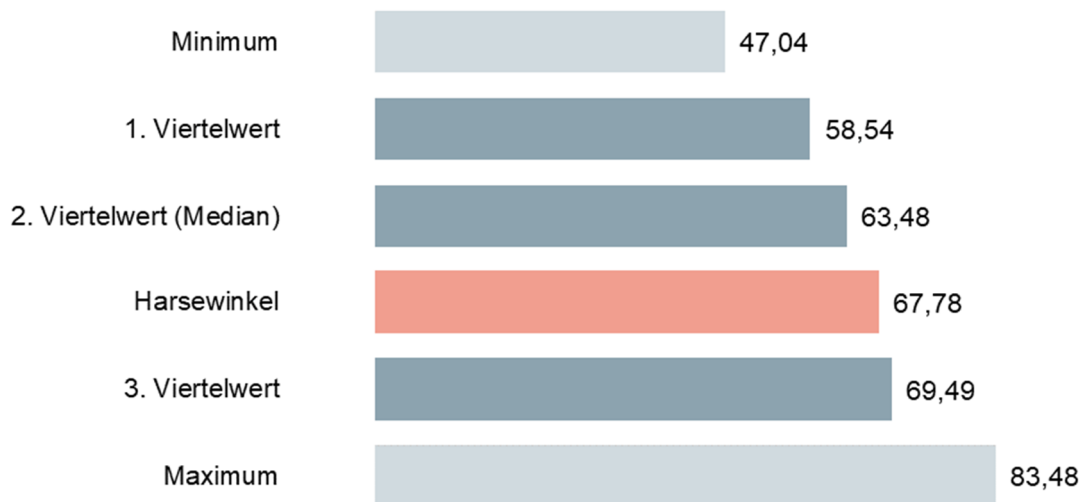
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Harsewinkel nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift in einem deutlichen Umfang. Die Lastschriftquote ist im interkommunalen Vergleich erkennbar überdurchschnittlich.

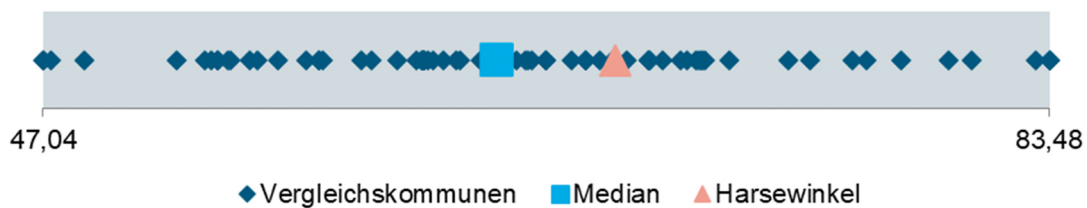
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 Zahlungsempfängenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 69 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Harsewinkel macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen ist in Harsewinkel nach einem Anstieg in 2021 auf 74,02 Prozent in den Folgejahren gesunken. Er liegt aktuell in 2024 erstmalig unter 70,00 Prozent. Der Lastschriftanteil der Stadt Harsewinkel ist dennoch in allen Vergleichsjahren des Betrachtungszeitraums erkennbar überdurchschnittlich. Bis einschließlich 2023 zählt Harsewinkel zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Kennzahlenwerten.

Die Stadt betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung. Sie ist bestrebt, den Anteil der SEPA-Lastschriftmandate auf einem relativ hohen Niveau zu halten und idealerweise zu steigern. Die Stadt Harsewinkel bewirbt das SEPA-Lastschriftverfahren aktiv. Bei den Jahresabgabenbescheide bestehen auskunftsgemäß überwiegend bereits SEPA-Lastschriftmandate. Auf der städtischen Homepage wird in verschiedenen Bereichen auf die Möglichkeiten und Vorteile des Lastschriftverfahrens hingewiesen, inklusive einer Verlinkung zum entsprechenden Vordruck.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Den Umfang der ungeklärten Ein- und Auszahlungen bei der Stadt Harsewinkel ist in allen Jahren höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.

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 Harsewinkel 2020 bis 2024

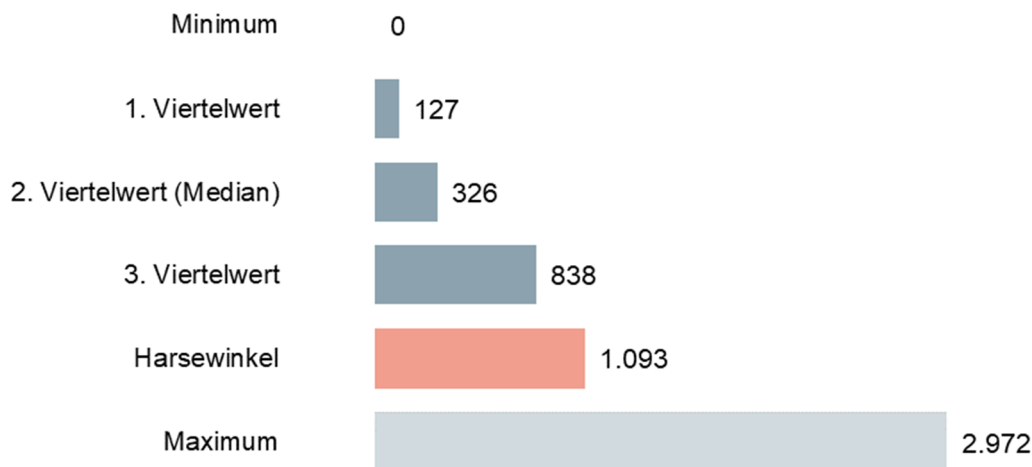
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	2.571	2.246	3.102	2.946	2.908
Neue ungeklärte Auszahlungen	299	489	553	505	572
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	36	46	39	4	21
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	1	2	3	2	1

Die Zahl der neuen ungeklärten Zahlungseingänge (UZE) schwankt im Zeitraum von 2020 bis 2024 nennenswert. Hierbei ist das deutlich höhere Niveau ab dem Jahr 2022 augenscheinlich.

Die Sollstellungen erfolgen in Harsewinkel je nach Bereich überwiegend automatisiert über die eingesetzten Fachverfahren mit Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung im Rahmen des elektronischen Rechnungsworkflows. Daneben werden manuelle Sollstellungen in der Finanzbuchhaltung vorgenommen. Nicht alle Zahlungseingänge können unmittelbar bei Zahlungseingang eindeutig zugeordnet werden. In diesen Fällen erfolgt zunächst eine vorübergehende Verbuchung auf dem Sammelkonto „irriges Konto“. Neben fehlenden Sollstellungen handelt es sich ebenfalls um Zahlungen, bei denen zum Zeitpunkt des Zahlungseingangs noch keine vollständigen oder eindeutigen Zuordnungsmerkmale (z. B. Kassenzichen oder Verwendungszwecke) vorliegen. Die Klärung und sachgerechte Zuordnung der ungeklärten Zahlungseingänge erfolgen regelmäßig und zeitnah im Rahmen des laufenden Geschäftsbetriebs, sodass keine langfristig offenen oder ungeklärten Posten bestehen bleiben. Bei den bestehenden ungeklärten Einzahlungen zum Stichtag handelt es sich in Harsewinkel auskunftsgemäß insbesondere um Jahresabgrenzungsbuchungen.

Ungeklärte Auszahlungen sollten unterjährig nur in geringem Maße vorkommen. Grundsätzlich darf eine Stadt keine Auszahlungen tätigen, die sie nicht zuordnen kann. Die neuen ungeklärten Auszahlungen bewegen sich grundsätzlich in einem ähnlichen Volumen. Insgesamt gelingt es der Stadt Harsewinkel, ihre neuen ungeklärten Auszahlungen zumindest zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) fast vollständig abzuarbeiten. Nach Auskunft der Stadt handelt es sich dabei unter anderem um Abbuchungen von Banken, denen noch keine Sollstellung vorausging, z. B. für Kontoführungsgebühren und Telekommunikationsrechnungen.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Kennzahlenwerte von Harsewinkel bewegen sich im Betrachtungszeitraum der Jahre 2020 bis 2024 zwischen 1.093 und 1.381 neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen. Sie sind in allen Jahren höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Neue ungeklärte Zahlungsausgänge je 10.000 Einzahlungen 2024

Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
215	0	5	38	128	766	63

Die neuen ungeklärten Zahlungsausgänge je 10.000 Einzahlungen zeigen in Harsewinkel eine Bandbreite zwischen 140 und 246. Die jeweils überdurchschnittlichen Kennzahlen von Harsewinkel zählen seit 2020 durchgängig zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Kennzahlenwerten.

Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet grundsätzlich personelle Ressourcen, sowohl zentral in der Stadtkasse als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten. 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 beziehungsweise nicht nachgehaltene Forderungen entstehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte darauf hinarbeiten, die Zahl von ungeklärten Ein- und Auszahlungen deutlich zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten, insbesondere im bestehenden Rechnungsworkflow, ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand nennenswert zu senken.

Die Stadt wird sich auskunftsgemäß mit den Handlungsoptionen zur Verringerung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen eingehend befassen.

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 unter anderem 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

- Die Stadt Harsewinkel verfolgt ihre Forderungen zeitnah und gut strukturiert. Dazu trägt auch der Verzicht auf eine Zahlungserinnerung und eine zweite Mahnung bei. Es werden etwas mehr Forderungen angemahnt als bei den meisten Vergleichskommunen. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist relativ hoch. Verbindliche Vorgaben für Zahlungsfristen hat die Stadt bisher nicht geregelt.

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 gegebenenfalls notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	25,00	6,00	14,00	26,00	30,00	34,00	62
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	14,00	3,00	9,00	14,00	14,00	30,00	69
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	6,00	14,00	14,00	30,00	60,00	64
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	14,00	28,00	180	68
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	53,00	27,00	45,00	55,00	63,00	215	61

Die Stadt Harsewinkel verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch ist dieses in der Stadtkasse in der Fachgruppe 1.3 Finanzverwaltung des Fachbereiches I Verwaltungssteuerung und Finanzen angesiedelt.

Bei der Stadt besteht eine etablierte Praxis im Forderungsmanagement. Diese orientiert sich an den gesetzlichen Regelungen, insbesondere der KomHVO. Die Zahlungsziele werden, unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen der jeweiligen Rechtsgebiete, von den

verschiedenen, sachlich zuständigen Organisationseinheiten festgelegt. Es gibt insoweit keine einheitlichen Zahlungsziele. Im Durchschnitt sind es auskunftsgemäß 25 Tage.

Verschriftliche verbindliche Regelungen zum Forderungsmanagement existieren bislang bei der Stadt Harsewinkel weitgehend nicht. Diese gilt unter anderem für die vorgenannten Zahlungsziele, die Bewertung beziehungsweise Werthaltigkeit von Forderungen sowie den Umgang mit Stundungen, Niederschlagungen und Erlass. Die bestehende Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung enthält hierzu punktuelle Ansätze. Schriftliche Regelungen würden ein einheitliches Verfahren innerhalb der Stadt fördern, zu einer Verbindlichkeit der Regelungen führen und zudem einen Beitrag zum Wissensmanagement leisten. Nach § 32 Abs. 2 Nr. 1.8 KomHVO müssen die örtlichen Regelungen der Finanzbuchhaltung auch Bestimmungen über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Ansprüchen der Kommune enthalten.

Die Stadt Harsewinkel hat den Prozess des Mahnwesens bewusst schlank strukturiert. Sie verzichtet auf die Versendung von Zahlungserinnerungen und mahnt direkt. Es ergeht zudem keine zweite Mahnung. Beides bewerten wir im Sinne eines effizienten und wirtschaftlichen Forderungsmanagements positiv.

Harsewinkel führt alle zwei Wochen manuell Mahnläufe durch und sichert dies auch durch entsprechende Vertretungsregelungen. Eine Vollstreckungsankündigung wird etwa 14 Tage nach der Mahnung zugeleitet. Dies stellt den Übergang vom Mahnprozess in den Prozess der Vollstreckung dar.

Grundsätzlich gilt, dass je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, umso größer die Wahrscheinlichkeit ist, die Forderung zu erhalten.

Ergänzende Kennzahlen im Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahlen	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	14,59	3,72	11,71	13,98	16,30	37,60	65
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	78,07	21,05	47,92	58,38	69,75	93,97	56

Im Jahr 2024 erfolgten in Harsewinkel 3.880 Mahnungen bei 26.600 Einzahlungen. Damit musste ein etwas höherer Anteil der Einzahlungen angemahnt werden als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen.

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

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. 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 Harsewinkel bietet bereits elektronischer Zahlungsmöglichkeiten an. Hierzu gehören z. B. Zahlungen mit EC-Karte und Kreditkarte sowie über einen großen Online-Bezahldienstleister. Digitale Bezahlmethoden nutzt beziehungsweise bietet die Stadt in ihrem im Online-Serviceportal insbesondere für ihre Einwohner an. Das Online-Portal umfasst zahlreiche digitale Verwaltungsleistungen der Stadt sowie entsprechende Formulare. Die zahlungspflichtigen Online-Services können direkt digital bezahlt werden. Daneben sind Mahnungen mit einem QR-Code versehen, über dem eine direkte Zahlung möglich ist.

Harsewinkel misst dem Thema E-Payment eine wesentliche Bedeutung bei und entwickelt die digitalen Bezahlmethoden und Verwaltungsleistungen kontinuierlich weiter. Die Stadt sieht dieses als einen relevanten Baustein in der zukunftsorientierten Gesamtdigitalisierung und im Bürgerservice.

In der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Harsewinkel sind die Geldkarte, die Debitkarte sowie die Kreditkarte als elektronische Zahlungsmittel aufgelistet. Nicht explizit genannt sind die Zahlungen über etablierte Online-Bezahldienstleister. Die bestehenden Dienstanweisungen der Stadt enthalten bisher keine konkreten Regelungen zum E-Payment. Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Die genannten Aspekte können als Ziele fungieren und der Stadt dabei helfen, verbindliche Festlegungen zu treffen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte für das E-Payment-Verfahren schriftliche Regelungen 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 die bestehenden 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 Harsewinkel 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 Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung der Stadt Harsewinkel sind seit 2023 interkommunal erkennbar unterdurchschnittlich. Hierzu hat ein veränderter Personaleinsatz mit der deutlichen Reduzierung in 2024 wesentlich beigetragen. Der Umfang der neuen sowie abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist aktuell in 2024 je Vollzeit-Stelle grundsätzlich durchschnittlich und insoweit unauffällig. Jedoch ist der Bestand an Vollstreckungsforderungen in Harsewinkel seit Jahren sehr hoch.

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,
- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außendienst sowie
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

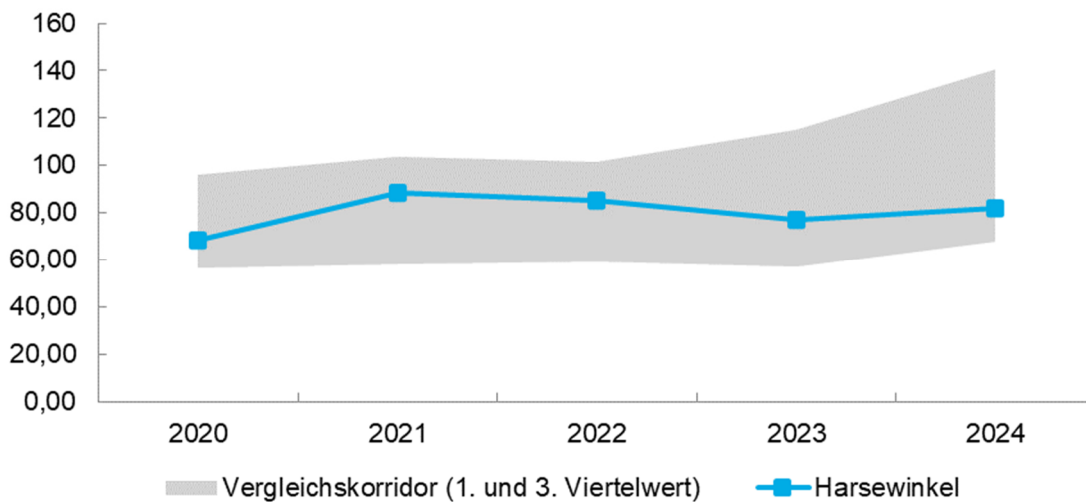
2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Harsewinkel setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 1,00 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,01 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 84.892 Euro in 2024.

Daraus resultieren bei 1.035 insgesamt abgewickelten Vollstreckungsforderungen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 82,02 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Harsewinkel damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Im Betrachtungszeitraum zeigt sich in Harsewinkel eine schwankende Anzahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Der niedrigste Wert wird im Jahr 2024 mit 1.035 Fällen und der höchste Wert im Jahr 2023 mit 1.375 Fällen erreicht. Dieses führt zusammen mit einem variierenden Personaleinsatz zu ebenfalls schwankenden Aufwendungen. Diese bewegen sich je abgewickelter Vollstreckungsforderung zwischen 68,56 Euro in 2020 und 88,36 Euro in 2021. Sie liegen damit interkommunal in allen Jahren innerhalb des Vergleichskorridors. In Relation zum interkommunalen Median ergeben sich in zwei Jahren Überschreitungen und in drei Jahren Unterschreitungen, davon zuletzt in 2023 und 2024. Damit weist Harsewinkel aktuell geringere Aufwendungen auf, als die Mehrheit der Vergleichskommunen.

Neben der Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen bestimmt die Höhe der jeweiligen Personal- und Sachaufwendungen den Kennzahlenwert. Auf diese hat wiederum der Stellenumfang sowie die Wertigkeit der Stellen Einfluss. Bei der Stadt Harsewinkel schwankten die jahresbezogenen Personalausstattungen in der Sachbearbeitung zwischen 1,00 Vollzeit-Stellen in 2024 und 1,43 Vollzeit-Stellen in 2023.

Die Stadt Harsewinkel zählt in allen Jahren zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit dem niedrigsten Personaleinsatz in der Vollstreckung insgesamt als auch für die Sachbearbeitung.

Dies gilt sowohl im Vergleich der tatsächlichen Vollzeit-Stellen als auch bezogen auf 10.000 Einwohnende.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

Vollstreckungsforderungen sind alle von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen. Hinzu kommen gegebenenfalls 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 setzen mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere Vorgehensweise in Kenntnis.

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

Vollstreckungsforderungen Harsewinkel 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	6.041	5.855	6.084	6.554	6.440
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.252	1.033	1.198	1.320	1.059
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	1.360	1.101	1.196	1.375	1.035
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	60	25	37	65	34

Die Zahlen zu den Vollstreckungsforderungen zeigen im Betrachtungszeitraum jahresbezogene Schwankungen mit unterschiedlichen, teils moderaten und teils auffälligen Ausprägungen. Ein eindeutiger Trend ist hierbei nicht zu erkennen. Im Vergleich der Jahre 2020 und 2024 sind jedoch die Fallzahlen zu den neuen sowie den abgewickelten Vollstreckungsforderungen erkennbar gesunken. Dagegen ist bei den bestehenden Vollstreckungsforderungen eine Zunahme zu verzeichnen. Nach den aktuellen Daten der Stadt belaufen sich die bestehenden Vollstreckungsforderungen Anfang 2025 auf nunmehr 5.446 Vollstreckungsforderungen, davon 5.387 eigene städtische Forderungen. Der wesentliche Grund für den beachtlichen Rückgang von annähernd 1.000 Vollstreckungsforderungen liegt in der Niederschlagung von Vollstreckungsforderungen. Diese durchgeführten Niederschlagungen und die dabei angesetzten Kriterien hat die Stadt mit der örtlichen Rechnungsprüfung abgestimmt. Auskunftsgemäß wird die Stadt zukünftig das Instrument der Niederschlagung regelmäßig nutzen.

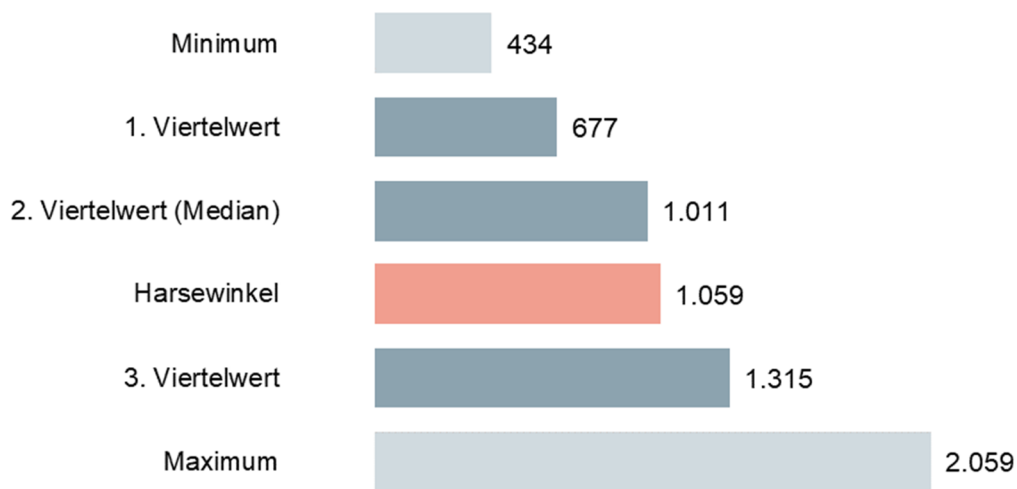
Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen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

Forderungen in der Stadt Harsewinkel hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den abgewickelten und erhaltenen Forderungen 2024 wider, und zwar bei denen für die Amts- und Vollstreckungshilfe. Dessen Bestand hat sich daher bereits zum Jahresanfang 2024 um ein Drittel auf rund 260 reduziert. Anfang 2025 sind es lediglich noch knapp 60 bestehende Vollstreckungsforderungen für die Amts- und Vollstreckungshilfe.

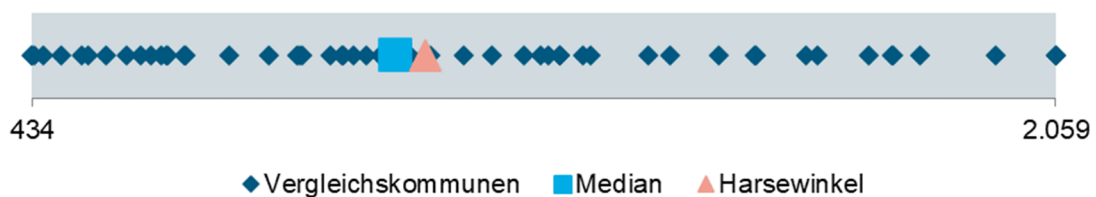
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 55 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Bei der Stadt Harsewinkel schwanken im Betrachtungszeitraum die Fallzahlen neuer Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Sachbearbeitung deutlich zwischen 777 in 2021 und 1.059 in 2024. Dieses resultiert sowohl aus den Veränderungen in der Stellenausstattung als auch aus der Entwicklung der absoluten neuen Vollstreckungsforderungen. Im Vergleich der Jahre 2020 und 2024 steigt der Kennzahlenwert um 5,7 Prozent. Die Schwankungen im Betrachtungszeitraum spiegeln sich im interkommunalen Vergleich wider. In Relation zum Median ergeben sich von 2020 bis einschließlich 2022 unterdurchschnittliche Kennzahlenwerte. 2023 bewegt sich der Kennzahlenwert von Harsewinkel auf dem Niveau des Medians und ist insoweit unauffällig.

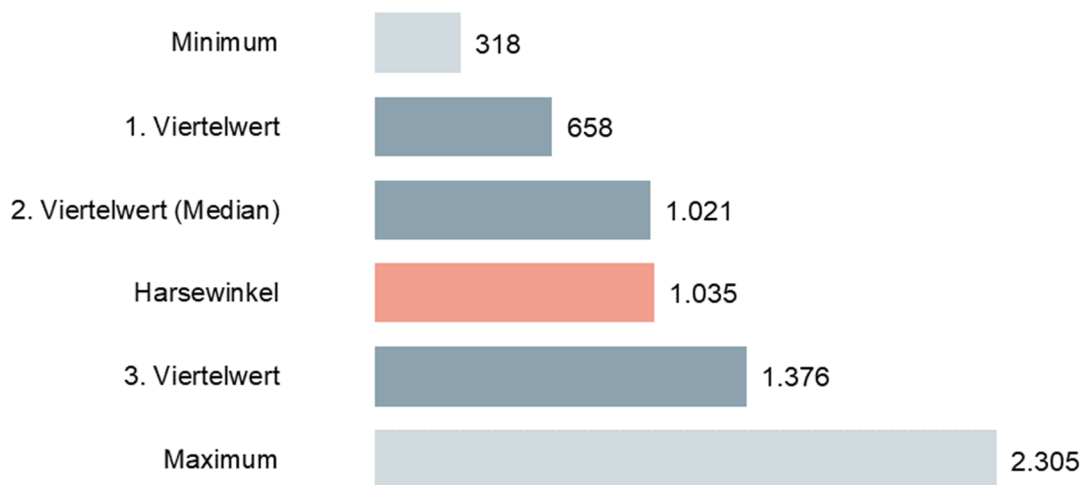
Erstmals in 2024 weist Harsewinkel einen etwas höheren Kennzahlenwert auf als 50 Prozent der Vergleichskommunen. Ursächlich hierfür ist ein gegenüber dem Vorjahr verringerter Personaleinsatz bei der Stadt Harsewinkel. Damit ist der Mitarbeiter in der Vollstreckung etwas mehr durch neue Vollstreckungsforderungen belastet als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Die Stadt Harsewinkel könnte möglicherweise die Belastung der Vollstreckung verringern, wenn es ihr gelänge, die bereits relativ hohe Erfolgsquote im Mahnwesen noch weiter zu steigern (vergleiche hierzu bereits das Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

Der Vergleich der neuen Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwohnende zeigt, dass die Stadt Harsewinkel als Kommune erheblich weniger belastet ist als die meisten Vergleichskommunen. In allen Jahren zählt Harsewinkel zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten neuen Vollstreckungsforderungen.

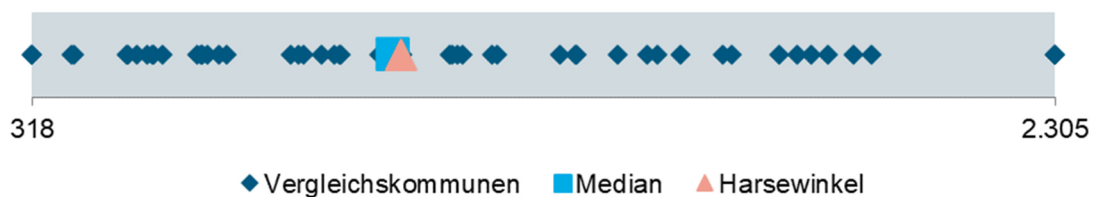
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die in Harsewinkel abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle bewegen sich im Betrachtungszeitraum der Jahre 2020 bis 2024 in einer deutlichen Bandbreite zwischen 828 und 1.035 Fällen jährlich. Hierfür sind wiederum die Entwicklung der absoluten, jährlich abgewickelten Vollstreckungsforderungen und der variierende Personaleinsatz ursächlich. Dieses führt zu unterschiedlichen Positionen im interkommunalen Vergleich. In 2021 und 2022 ergeben sich für Harsewinkel jeweils deutlich unterdurchschnittliche Resultate. In den nachfolgenden Jahren 2023 und 2024 bewegen sich die Kennzahlenwerte von Harsewinkel im Bereich des Medians. Sie sind damit grundsätzlich durchschnittlich und insoweit solide.

Das Ziel einer Kommune sollte grundsätzlich sein, möglichst viele ihrer Vollstreckungsforderungen erfolgreich abzuwickeln. Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Harsewinkel und in Relation zu den Vergleichskommunen erfolgt:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	70,14	16,50	49,92	60,00	71,81	91,55	52
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,79	2,81	5,56	27,35	54
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	20,97	1,44	16,10	22,49	30,10	50,35	55
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,66	53

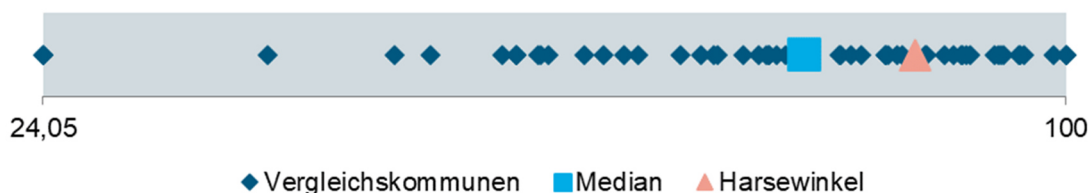
Beim Anteil der erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen weist Harsewinkel einen weit überdurchschnittlichen Kennzahlenwert auf. In den Vorjahren gehört die Stadt jeweils zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Kennzahlenwerten.

Bei der Stadt Harsewinkel sind in Betrachtungszeitraum, wie bei einigen weiteren Kommunen, keine formellen Niederschlagungen vorgenommen worden. Im Jahr 2025 hat die Stadt dann Niederschlagungen bei den Vollstreckungsforderungen in einem deutlichen Umfang realisiert. Es handelt sich um Forderungen, die bereits zuvor in der Finanzbuchhaltung 2024 niedergeschlagen wurden. Wegen eines Systemumstellungsproblems sind diese Niederschlagungen nicht in 2024 in das Vollstreckungsmodul überführt worden. Dieses wurde dann im Folgejahr 2025 nachgeholt. Der Anteil der Niederschlagungen spielte damit in Harsewinkel wie auch in mehreren anderen Vergleichskommunen bis einschließlich 2024 keine Rolle. Auskunftsgemäß hat die Stadt bis dahin keine formellen Niederschlagungen im Betrachtungszeitraum vorgenommen. Sie praktiziert hingegen temporäre Ruhendstellungen, die sie über das Vollstreckungsmodul der Finanzsoftware verwaltet. Das Instrument der Niederschlagung wird in Abstimmung mit der örtlichen Rechnungsprüfung, auch im Sinne einer wirtschaftlichen und effizienten Aufgabenerledigung in der Vollstreckung, nunmehr regelmäßig genutzt.

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. Dieses gilt 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 des Jahres 2024 sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024



Im Jahr 2024 hat die Stadt Harsewinkel mit 88,75 Prozent deutlich mehr eigene Vollstreckungsforderungen erfolgreich abgewickelt als die Hälfte der Vergleichskommunen. Dieses gilt auch für 2023. Davor erreichte Harsewinkel mehrheitlich relativ durchschnittliche Erfolgsquoten.

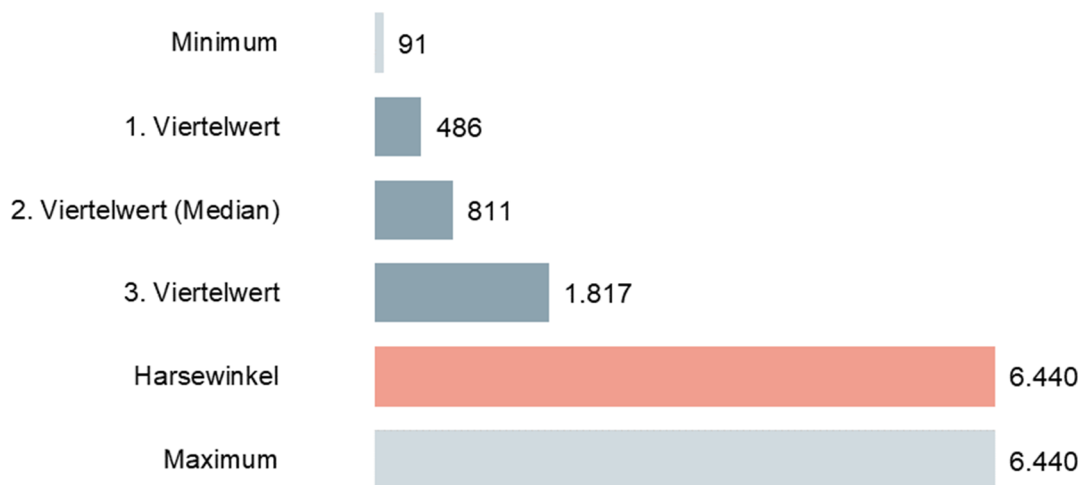
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

→ Feststellung

Mit den eingesetzten Personalressourcen in der Vollstreckung gelingt es der Stadt Harsewinkel nicht, den seit Jahren hohen Bestand an vielfach älteren Vollstreckungsforderungen zu verringern.

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 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Bei der Stadt Harsewinkel bewegten sich von 2020 bis 2023 die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Sachbearbeitung zwischen 4.255 und 4.833 Fälle. Die beachtliche Zunahme des Kennzahlenwertes in 2024 auf aktuell 6.440 Vollstreckungsforderungen resultiert ausschließlich aus der Reduzierung des Personaleinsatzes. Gegenüber 1,38 Vollzeit-Stellen in 2023 sind es in 2024 nunmehr 1,00 Vollzeit-Stellen. In allen Vergleichsjahren von 2020 bis 2024 weist Harsewinkel je Vollzeit-Stelle den höchsten Bestand an Vollstreckungsforderungen bei den bisher geprüften Kommunen auf.

Bei dem interkommunalen Vergleich der absoluten Fallzahlen gehört Harsewinkel jeweils zum Viertel der Vergleichskommunen, die die höchsten bestehenden Vollstreckungsforderungen zeigen. Den Maximalwert stellt hierbei Harsewinkel jeweils nicht.

Im Jahr 2025 hat die Stadt auskunftsgemäß Vollstreckungsforderungen in einem erheblichen Volumen niedergeschlagen. Es handelt sich hierbei um die Nachholung beziehungsweise Umsetzung der Niederschlagungen, die zuvor in 2024 in der Finanzbuchhaltung gebucht wurden. Die Stadt hat sich damit, nachvollziehbar und auch notwendigerweise gemäß § 34 KomHVO, mit der Werthaltigkeit der bestehenden Forderungen befasst. Nach § 34 Abs. 5 KomHVO sind Forderungen mit dem Nominalwert anzusetzen. Wenn ein Ausfallrisiko besteht, ist der Nominalwert im Rahmen einer Wertberichtigung zu verringern. Die Stadt Harsewinkel hat nunmehr die nicht mehr werthaltigen Forderungen, die älter als fünf Jahre waren, unbefristet niedergeschlagen. Dieses gilt auch für nicht mehr werthaltige Forderungen, die älter als ein Jahr sind, bei

denen der Schuldner insolvent oder verstorben ist. Dieses Verfahren mit den Zeiträumen wurde auskunftsgemäß mit der örtlichen Rechnungsprüfung abgestimmt. Die Aufgabe der Rechnungsprüfung wird im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit vom Kreis Gütersloh wahrgenommen. Schriftliche Regelungen zum Umgang mit Niederschlagungen, exemplarisch im Rahmen einer Dienstanweisung, bestehen in Harsewinkel nicht.

Durch die vorgenannten Niederschlagungen hat sich der Bestand der Vollstreckungsforderung insgesamt und bei einer unterstellten unveränderten Personalausstattung auch je Vollzeit-Stelle zum Jahresanfang 2025 auf 5.446 reduziert. Auch mit diesem verringerten Kennzahlenwert stellt die Stadt Harsewinkel weiterhin den höchsten Bestand je Vollzeit-Stelle der bisher geprüften Kommunen.

In diesem Kontext ist nochmals auf die Ruhendstellungen von Vollstreckungsforderungen bei der Stadt Harsewinkel einzugehen. Nach den absoluten Zahlen bewegen sich diese zwischen 1.315 in 2024 und 2.190 in 2023. Sie stellen damit einen Anteil von 20,4 Prozent bis 33,4 Prozent an den insgesamt bestehenden Vollstreckungsforderungen.

Auskunftsgemäß können die im jeweiligen Jahr hinzukommenden neuen Vollstreckungsforderungen mehrheitlich innerhalb eines Jahres abgewickelt werden. Es gelingt mit den eingesetzten Personalressourcen jedoch nicht, die älteren Vollstreckungsforderungen erkennbar „abzuarbeiten“.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte den Bestand an Vollstreckungsforderungen deutlich reduzieren. Hierzu sollte insbesondere das aktuell genutzte Instrument der Niederschlagungen auch zukünftig konsequent in Anspruch genommen werden. Daneben ist die Überprüfung der eingesetzten Personalressourcen als weitere Handlungsoption zu nennen.

Vertreter der Stadt erklärten, dass nunmehr regelmäßig die Werthaltigkeit der Forderungen geprüft und dabei das Instrument der Niederschlagungen mit den oben genannten Kriterien angewendet werden.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

2.5.3.1 Vermögensauskunft und Schuldnerverzeichnis

- Die Stadt Harsewinkel nutzt die Vermögensauskunft zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner. Die Abnahme der Vermögensauskunft wird nicht durch eigenes Personal, sondern durch den örtlichen Gerichtsvollzieher vorgenommen. Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis hat die Stadt bisher nicht veranlasst.

Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Harsewinkel 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	0	0	0	0
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	140	95	52	40	1

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	0	0	0	0	0

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, weil mit dieser Maßnahme Zahlungsdruck auf säumige Zahlungspflichtige ausgeübt werden kann. Zudem dienen die Eintragungen auch anderen Vollstreckungsbehörden als wertvolle Informationsquelle.

Die Stadt Harsewinkel nutzt die Vermögensauskunft als verlässliche Informationsquelle zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner. Aus verschiedenen Gründen erfolgt bei den nach eigener Einschätzung ohnehin geringen potenziellen Fallzahlen die Abnahme nicht durch städtisches Personal. Auskunftsgemäß hat ein hoher Anteil der Schuldner bereits eine Vermögensauskunft abgegeben. Im Bedarfsfall wird die Abnahme auf den örtlichen Gerichtsvollzieher übertragen. Diese Fälle konzentrierten sich nach Angaben der Stadt weitgehend auf Forderungen des WDR. Durch deren Übertragung zum 01. Januar 2024 sind diese entsprechenden Vermögensauskunftsverfahren ab 2024 entfallen. Die Stadt hat im Sinne einer fortlaufenden Aufgabenkritik die Möglichkeit, die bisherige Praxis den Gerichtsvollzieher zu beauftragen, regelmäßig zu prüfen. Nach eigener Einschätzung kann die Stadt Harsewinkel bei Bedarf flexibel umsteuern die Vermögensauskunft selbst abnehmen.

Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis hat die Stadt Harsewinkel bisher eigeninitiativ nicht veranlasst. Eine Schuldnerverzeichniseintragung erhöht den Zahlungsdruck auf säumige Schuldner und stellt gleichzeitig anderen Gläubigern relevante Informationen zur Verfügung.

Durch die Änderung des Verwaltungsvollstreckungsgesetzes (VwVG NRW) mit Wirkung vom 1. April 2025 können Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis künftig auch durch die Gerichtsvollzieher erfolgen, wenn die Vollstreckungsbehörde diese damit beauftragt. Dies bedeutet, dass Gerichtsvollzieher im Rahmen der Amtshilfe nun den gesamten Vorgang, inklusive der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis, übernehmen können. Entscheidet sich die Stadt gegen eine Beauftragung eines Gerichtsvollziehers, entfällt nach neuer Rechtslage das bisherige Ermessen bei der Eintragungsanordnung. Die Stadt muss dann von Amts wegen die Eintragung anordnen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen.²⁴ Die Stadt Harsewinkel wird im Bedarfsfall hier die Dienstleistungen des Gerichtsvollziehers nutzen.

2.5.3.2 Vollstreckungsvergütungsordnung des Vollstreckungsaußendienstes

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat das Verfahren für die Vergütung der Vollstreckungskräfte bereits seit 2006 neu geregelt. Das Verfahren entspricht jedoch in Teilen nicht den bestehenden Vorgaben der geltenden Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV).

Nach der Verordnung über die Vergütung für Beamte im Vollstreckungsdienst (Vollstreckungsvergütungsverordnung – VollstrVergV) erhalten die im Vollstreckungsdienst der Gemeinden und der Gemeindeverbände tätigen Beamten für die Dauer ihrer Verwendung im Außendienst eine

²⁴ Vgl. § 5a Abs. 6 VwVG NRW

Vergütung. Da häufig auch Beschäftigte diese Tätigkeit wahrnehmen, enthält der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD) eine Regelung zur analogen Anwendung dieser Vorschrift.

Die VollstrVergVO stammt aus einer Zeit, in der die Tätigkeiten im Außendienst als vorrangig eingestuft wurden. Mit den vielfachen Veränderungen in der Vollstreckung haben sich auch die Tätigkeiten der Vollziehungsbediensteten verändert. Die Vollstreckung im Außendienst ist nun nicht mehr das erste, sondern eher das letzte einzusetzende Mittel der Vollstreckung. Vielfach sind daher Mischarbeitsplätze (Tätigkeiten im Innen- und Außendienst), also der Einsatz von Universalvollstreckern in kommunalen Verwaltungen vorzufinden.

Nach § 7 VollstrVergV handelt es sich bei der Vergütung der Vollstreckungskräfte für die Dauer ihrer Verwendung im Außendienst um eine „Erfolgsprämie“. Für die Vergütung des Vollstreckungsaußendienstes gibt es eine Obergrenze. Der Höchstbetrag für die Vergütung ist nach § 9 1.435,71 Euro. Wird der Höchstbetrag der Vergütung überschritten, verbleiben dem Beamten/Angestellten 40 vom Hundert des Mehrbetrages. Bei der Stadt Harsewinkel variierten die insgesamt geleisteten Vergütungen im Jahr zwischen 2.080 Euro und 2.229 Euro. Der angegebene Außendienstanteil bewegt sich zwischen 0,31 Vollzeit-Stellen in 2022 und 0,50 Vollzeit-Stelle in 2024. Insoweit erscheinen die ausgezahlten Beträge der vergangenen Jahre auffällig hoch. Eine Überprüfung der einzelnen Abrechnungen nimmt die gpaNRW im Rahmen der überörtlichen Prüfung nicht vor. Dies fällt in die Zuständigkeit der örtlichen Rechnungsprüfung.

Die in Harsewinkel gezahlten Vergütungen basieren auf einer Entscheidung der Stadt aus 2006. Danach sind die Berechnungen angepasst worden, weil die Stadt die Vollstreckungsvergütung für nicht mehr zeitgemäß bewertet hat. Hierbei erfolgt, entgegen den geltenden Bestimmungen des § 7 VollstrVergV, keine Differenzierung nach Innen- und Außendiensttätigkeit.

Nach aktuellen Informationen erwägt das Finanzministerium des Landes NRW die Vollstreckungsvergütungsverordnung, wie in einigen anderen Bundesländern bereits erfolgt, zu überarbeiten. Möglicherweise beinhaltet dieses, anstatt der derzeitigen aufwendigen Berechnungen, künftig einen pauschalen monatlichen Vergütungsbetrag zu zahlen. Dieses sowie eine weitere Ausgestaltung ist ebenfalls noch offen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte für die Berechnungen der Vollstreckungsvergütung die Anforderungen der Vollstreckungsvergütungsverordnung zukünftig beachten und das Berechnungsverfahren mit der örtlichen Rechnungsprüfung abstimmen. Auf die möglichen gesetzlichen Neuregelungen weisen wir hin.

Zum Abschluss der operativen Prüfung hat die Stadt Harsewinkel schriftlich bestätigt, dass zukünftig die Anforderungen der Vollstreckungsvergütungsverordnung eingehalten werden. Das Berechnungsverfahren wird die Stadt mit der örtlichen Rechnungsprüfung abstimmen.

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
Einzahlungen					
F1	Den Umfang der ungeklärten Ein- und Auszahlungen bei der Stadt Harsewinkel ist in allen Jahren höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.	74	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte darauf hinarbeiten, die Zahl von ungeklärten Ein- und Auszahlungen deutlich zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten, insbesondere im bestehenden Rechnungsworkflow, ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand nennenswert zu senken.	76
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Harsewinkel bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	79	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte für das E-Payment-Verfahren schriftliche Regelungen treffen.	79
Vollstreckungsforderungen					
F3	Mit den eingesetzten Personalressourcen in der Vollstreckung gelingt es der Stadt Harsewinkel nicht, den seit Jahren hohen Bestand an vielfach älteren Vollstreckungsforderungen zu verringern.	87	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte den Bestand an Vollstreckungsforderungen deutlich reduzieren. Hierzu sollte insbesondere das aktuell genutzte Instrument der Niederschlagungen auch zukünftig konsequent in Anspruch genommen werden. Daneben ist die Überprüfung der eingesetzten Personalressourcen als weitere Handlungsoption zu nennen.	89
Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung					
F4	Die Stadt Harsewinkel hat das Verfahren für die Vergütung der Vollstreckungskräfte bereits seit 2006 neu geregelt. Das Verfahren entspricht jedoch in Teilen nicht den bestehenden Vorgaben der geltenden Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV).	90	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte für die Berechnungen der Vollstreckungsvergütung die Anforderungen der Vollstreckungsvergütungsverordnung zukünftig beachten und das Berechnungsverfahren mit der örtlichen Rechnungsprüfung abstimmen. Auf die möglichen gesetzlichen Neuregelungen weisen wir hin.	91

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

Jahr	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	10.728	6.049	11.416	13.909	18.858	38.771	59
2021	10.287	5.326	11.563	13.879	17.586	41.957	61
2022	11.285	6.665	11.743	14.343	17.413	41.739	61
2023	12.733	7.322	11.761	14.257	18.190	47.214	63
2024	13.367	7.287	11.897	14.022	19.319	40.412	63

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

Jahr	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	68,56	33,26	56,55	81,15	96,08	252	48
2021	88,36	31,22	57,85	76,10	104	210	50
2022	85,40	20,95	59,20	75,31	101	205	52
2023	77,07	26,65	56,90	84,90	115	556	54
2024	82,02	39,11	67,64	93,00	140	307	54

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

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

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

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

Gremienarbeit

Die Stadt Harsewinkel hat eine überwiegend unauffällige **Gremienstruktur**. Die Stadt und der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur auseinandergesetzt. Der Rat hat zuletzt im Jahr 2008 seine Mitgliederzahl um sechs von 38 auf 32 reduziert. Im Jahr 2024 entschied der Rat die „Satzung zur Verringerung der Zahl der zu wählenden Vertreter für die Wahl des Rates der Stadt Harsewinkel vom 30. April 2008“ beizubehalten und nicht aufzuheben.

Die Stadt Harsewinkel hat das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden im Verlauf der Prüfung in ihrer **Hauptsatzung** an die aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW (GO NRW) angepasst.

Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt Harsewinkel Aufwandsentschädigungen wie z.B. Verdienstausschlag sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag erstattet. Dadurch fördert die Stadt aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt. Zudem hat sie eine automatisierte Fahrkostenerstattung für Gremienmitglieder etabliert.

Die **Aufwendungen** der Stadt Harsewinkel für die Gremienarbeit liegen im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen Niveau.

Die Zahlung der **Fraktionszuwendungen** mit einem größenunabhängigen Sockelbetrag und einem Pro-Kopf-Betrag erfolgt erlasskonform.

Die Stadt Harsewinkel hat bisher keine **digitalen und hybriden Gremiensitzungen** durchgeführt. Sie hat sich jedoch im Verlauf der Prüfung mit den hierfür erforderlichen Voraussetzungen auseinandergesetzt und diese in ihrer Hauptsatzung formal verankert. Aufgrund organisatorischer und rechtlicher Bedenken strebt sie die Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen weiterhin nicht an.

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 Harsewinkel. 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 Harsewinkel abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Harsewinkel 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 Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Harsewinkel geregelt. Die Ausschüsse sind themenspezifisch zusammengefasst. Eine Prüfung der Verkleinerung des Stadtrates hat stattgefunden.

Eine Stadt sollte eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit schaffen. Hierzu sollte sie nachstehende Anforderungen erfüllen:

- *Die Gremienstruktur sollte sich nach Möglichkeit an der Verwaltungsgliederung orientieren und verwandte Themenbereiche in Ausschüssen konzentrieren.*
- *Eine Stadt sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.*
- *Eine Stadt sollte die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisieren.*
- *Eine Stadt sollte gem. § 3 KWahlG NRW regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob sie die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduzieren kann (Verkleinerung des Stadtrates).*

Die Gremienstruktur einer Stadt wird unter anderem durch die Einwohnerzahl, die kommunale Selbstverwaltung sowie durch Wahlergebnisse beeinflusst. In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW die Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich dar.

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Harsewin- kel	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	32	32	38	42	48	62	86
Überhang-/ Aus- gleichsmandate	0	0	0	2	8	16	86
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerin- nen und Bürger	50	5	47	60	82	212	85
Sachkundige EW*	4	0	0	10	17	85	86
Fraktionen	4	3	5	6	6	8	86
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	86
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialge- setzlicher Grundlage	1	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	5	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	3	0	0	0	4	18	85
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Harsewinkel** hat eine überwiegend unauffällige Gremienstruktur. Sie hat den Finanzausschuss mit dem Hauptausschuss und dem Wirtschaftsförderungsausschuss zusammengelegt. Die Stadt konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse in Kombination mit einem freiwilligen Ausschuss. Zu den pflichtigen Ausschüssen zählen außerdem der Rechnungsprüfungsausschuss und der Betriebsausschuss.

Darüber hinaus hat die Stadt Harsewinkel fünf freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Digitales, Netz, Datenschutz und eGovernment,
- Planungs- und Bauausschuss,
- Schul-, Kultur- und Sportausschuss,
- Sozial- und Gesundheitsausschuss und
- Umwelt- und Klimaschutzausschuss.

Zusätzlich hat die Stadt zwei Interessenvertretungen eingerichtet. Dies sind das Jugendparlament und der Integrationsrat. Die Besonderheit liegt darin, dass die Stadt den Integrationsrat nach § 27 Abs. 1 Satz 3 GO freiwillig gebildet hat.

Der § 3 KWahlG NRW beschreibt die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Außerdem können Städte 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 Städte 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	Harsewinkel	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	78 von 85

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

Dabei hat der Rat einige Ausschüsse umbenannt. So wurde der Sozialausschuss zum „Sozial- und Gesundheitsausschuss“ und der Umweltausschuss zum „Umwelt -und Klimaschutzausschuss“.

Darüber hinaus hat der Rat den Ausschuss für Digitales, Netz, Datenschutz und eGovernment neu gegründet. Im Jahr 2024 ist die Gründung eines Jugendparlaments erfolgt.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Harsewinkel 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	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	6	0	0	4	6	10	85

Der Rat hat im Jahr 2008 die Zahl seiner Mandate um sechs von 38 auf 32 reduziert. Seitdem bestätigt er zu Beginn jeder Wahlperiode diesen Beschluss, sodass die Zahl von 32 Mandatsträgern bis heute Bestand haben.

Die Stadt macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung des Rates Gebrauch. Dabei schöpft sie jedoch das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum nicht aus.

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

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Harsewinkel hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Die Anzahl der Sitzungstermine lag in den Jahren 2020 bis 2024 insgesamt im Vergleichskorridor.
- Die Zahl der von den Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gestellten Anträge liegt über dem Median der Vergleichsstädte. Auch bei den Anregungen und Beschwerden verzeichnet die Stadt Harsewinkel mehr Eingaben als 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

- *Formale Regelungsnotwendigkeiten zur Antragsstellung in ihrer Hauptsatzung/ Geschäftsordnung aufnehmen (wer darf Anträge stellen?),*
- *Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung regeln und die Prüfung der Eingabeberechtigungen durchführen,*
- *Die Sitzungshäufigkeit der Fachausschüsse auf das notwendige Maß beschränken und Mehrfachberatungen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden.*

Die gpaNRW betrachtet neben den Sitzungsterminen die Eingaben an den Rat einer Stadt, wie Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gemäß § 48 Abs. 1 S. 2 GO NRW. Ein Fünftel der Ratsmitglieder oder eine Fraktion kann Anträge zur Tagesordnung stellen. Die Hauptsatzung oder Geschäftsordnung kann auch einzelnen Ratsmitgliedern oder Minderheiten das Recht geben, Anträge zu stellen.

In Fällen dringender Entscheidungen kann das reguläre Beschlussverfahren durchbrochen werden, um eine Eil- oder Dringlichkeitsentscheidung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Stadt zu gewährleisten.

Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch.

Zusätzlich betrachtet die gpaNRW die Bürgerbeteiligung durch Bürgerbegehren und -entscheide. Gemäß § 26 GO NRW können Bürgerinnen und Bürger beantragen, dass sie anstelle des Rates über eine Angelegenheit entscheiden.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Harsewin- kel	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktio- nen und Einzelrats- mitgliedern	229	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlich- keitsentscheidungen	16	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	75
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	75
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	75
Anregungen und Be- schwerden	50	0	8	18	41	269	82

Die Zahl der von den Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gestellten Anträge in der **Stadt Harsewinkel** sind höher als bei der Hälfte der Vergleichsstädte. Die Zahl der Anträge lag in den Jahren 2022 bis 2024 zwischen 25 und 35 pro Jahr. Im Vergleich dazu war die Zahl der Anträge in den Jahren 2020 und 2021 mit jeweils 67 beziehungsweise 69 Anträgen nahezu doppelt so hoch. Laut Aussage der Stadt Harsewinkel hängt das hohe Antragsaufkommen in den Jahren 2020 und 2021 mit der Coronapandemie und der Kommunalwahl 2020 zusammen.

Zudem ist die Zahl der Anregungen und Beschwerden ist bei der Stadt Harsewinkel höher als bei drei Viertel der Vergleichsstädte. Bei den Anregungen und Beschwerden der Bürgerinnen und Bürgern handelt es sich beispielsweise um folgende Anliegen: Chloridgehalt des Flusses Lutter, Beibehaltung der Hundewiese am bisherigen Standort, Einrichtung einer Spielstraße, Ausstellung von Parkausweisen für Schulbegleitungen von Schülerinnen und Schüler mit ausgewiesenem sonderpädagogischen Förderbedarf, Vertretung der Schulpflegschaft in beratender Funktion im Schul-, Kultur- und Sportausschuss, Errichtung von Parkplätzen in der Innenstadt und Antrag zur Reduzierung von Lärmimmissionen.

Im Jahr 2024 sah die Stadt Harsewinkel in ihrer Hauptsatzung für Anregungen und Beschwerden noch das Jedermannsrecht vor:

Danach hat Jedermann das Recht sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden in Angelegenheiten an den Rat zu wenden. Anregungen und Beschwerden müssen Angelegenheiten betreffen, die in den Aufgabenbereich der Stadt Harsewinkel fallen. Diese Regelung entsprach nicht der aktuellen Gemeindeordnung NRW.

Gemäß § 24 GO NRW dürfen sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden.

Im Verlauf der Prüfung beschloss die Stadt Harsewinkel am 15.12.2025 eine neue Hauptsatzung und passte das Antragsrecht an die aktuelle Gemeindeordnung NRW an.

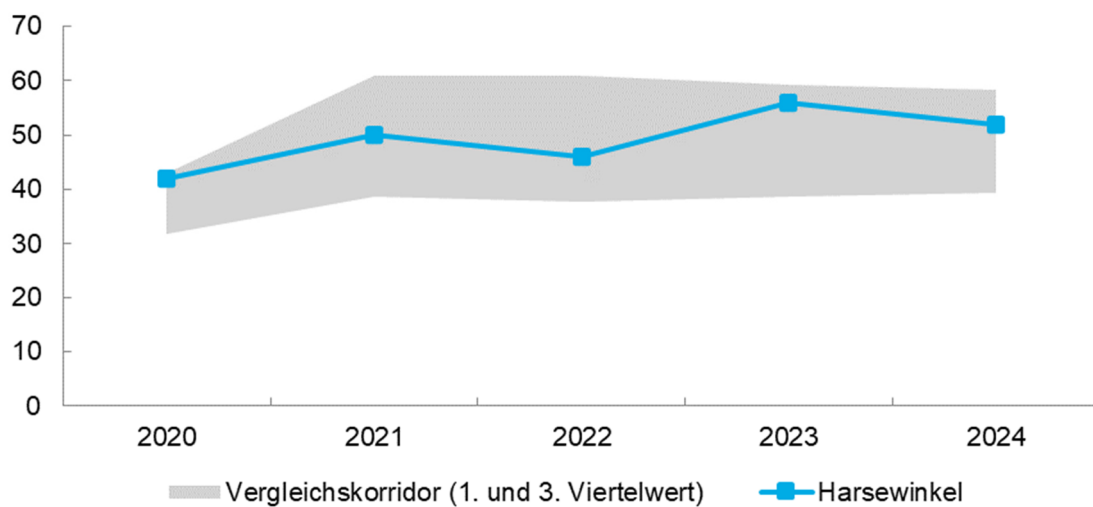
Die Verwaltung prüft vorab, ob Antragsteller die Voraussetzungen für eine Eingabe erfüllen. Dazu führt sie eine Einwohnermeldeabfrage durch.

Als Beschwerdeausschuss hat der Rat den Haupt-, Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss bestimmt.

Die Stadt hat das Antragsrecht für Ratsmitglieder in ihrer Geschäftsordnung geregelt. So kann jedes Ratsmitglied Anträge zur Geschäftsordnung sowie Anträge zu jedem Tagesordnungspunkt stellen. Dadurch ermöglicht sie auch Einzelratsmitgliedern Anträge einzureichen. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

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

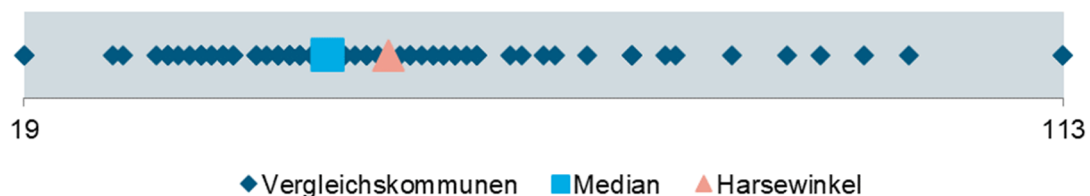
Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

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

Sitzungstermine 2024



Die Gremien der Stadt Harsewinkel tagten von 2020 bis 2024 insgesamt innerhalb des Vergleichskorridors. Dabei lag die Anzahl der Sitzungen in den Jahren 2020 und 2023 im oberen Bereich des Vergleichskorridors. In diesen Jahren zählte die Stadt zu den Städten mit den

meisten Sitzungsterminen. Im Jahr 2024 lag die Zahl der Sitzungen knapp über dem Median. Das bedeutet, dass die Gremien der Stadt Harsewinkel in 2024 häufiger tagten als die Mehrheit der Vergleichsstädte.

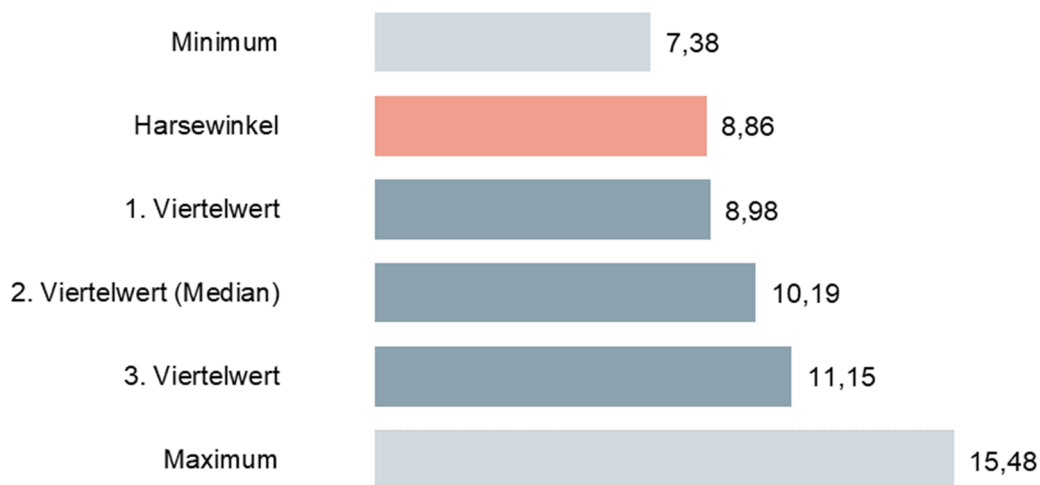
Wie in § 47 Abs. 1 GO NRW vorgeschrieben, kam der Rat der Stadt Harsewinkel alle zwei Monate, also mindestens sechsmal im Jahr zusammen.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

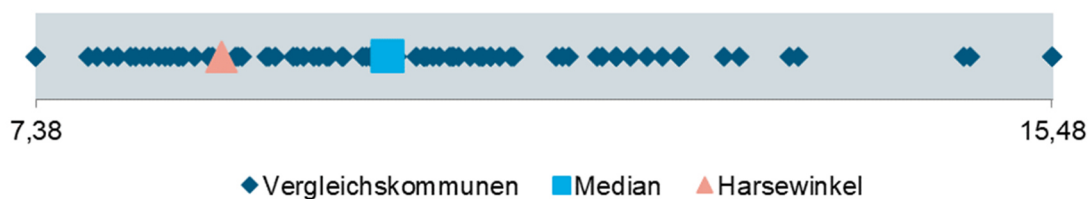
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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 Harsewinkel** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Harsewinkel lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 25.462 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Harsewinkel hat im Jahr 2024 insgesamt 225.621 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



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



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

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

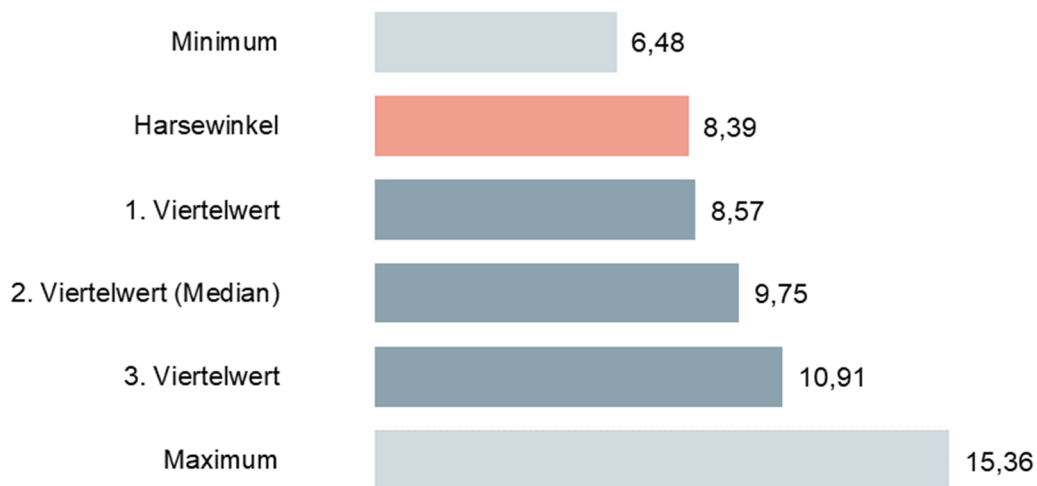
- Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Harsewinkel entspricht den rechtlichen Vorgaben.
- Die Stadt Harsewinkel weist im interkommunalen Vergleich niedrige Aufwendungen für die örtliche Gremienarbeit auf.

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

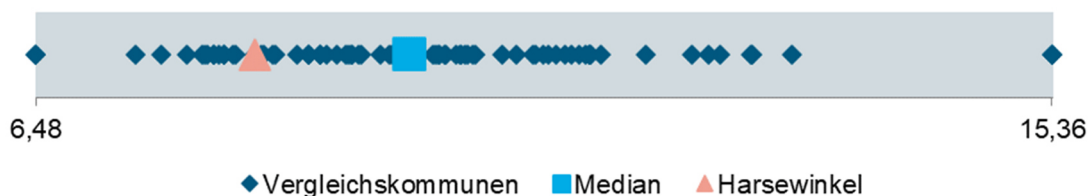
- die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



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



Die Stadt Harsewinkel hat einwohnerbezogen weniger Aufwendungen für die Gremienarbeit als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Ein möglicher Grund dafür kann eine Regelung in der Hauptsatzung zur zusätzlichen Aufwandsentschädigung von Ausschussvorsitzenden sein. Die Stadt

hat geregelt, dass Ausschussvorsitzende von bestimmten Ausschüssen keine zusätzliche Aufwandsentschädigung nach § 46 Absatz 1 Satz 1 Nr. 2 GO NRW erhalten. Dazu zählen die fünf freiwilligen Ausschüsse sowie der Betriebs- und Rechnungsprüfungsausschuss. Diese Regelung führt zu Einsparungen bei den Aufwendungen.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Harsewin- kel	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädi- gungen Ratsmitglie- der je EW in Euro	7,36	4,77	7,82	8,91	9,66	13,94	83
Sitzungsgeld sach- kundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,64	0,00	0,34	0,64	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sach- kundige EW je EW in Euro	0,02	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	76
Aufwandsentschädi- gungen Ortsvorste- herinnen und Orts- vorsteher je EW in Euro	0,37	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

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	Harsewinkel	Städte, die diese Anfor- derung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	53 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	32 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	85 von 85

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale (Vollpau-
schale) oder einer Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Harsewinkel hat sich für die Teilpauschale und Sitzungsgelder entschieden und hat dies ent-
sprechend in ihrer Hauptsatzung geregelt.

Die Stadt Harsewinkel hat in ihrer Hauptsatzung 2024 die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen je Fraktion auf 24 Fraktionssitzungen pro Jahr beschränkt. Insgesamt entspricht die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen genau der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen. So hat die Stadt im Jahr 2024 für die vier Fraktionen insgesamt 96 Fraktionssitzungen von 96 möglichen Sitzungen abgerechnet.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

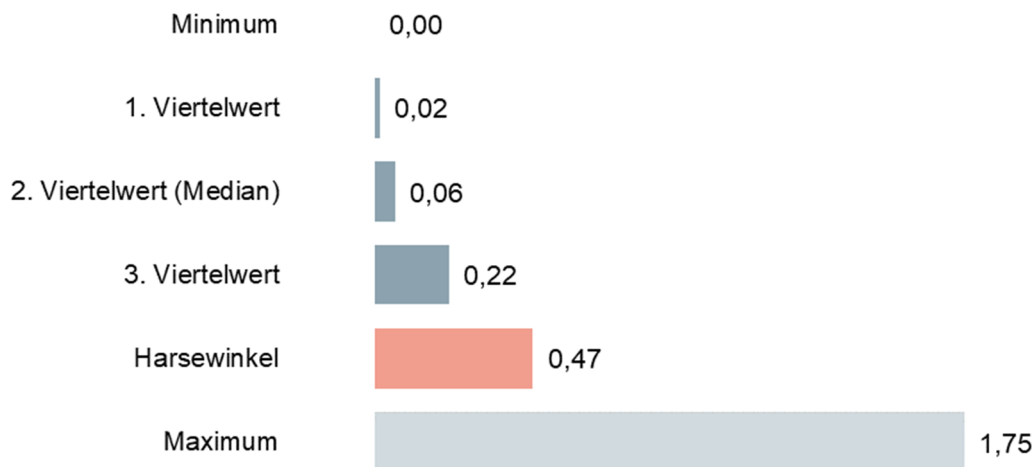
→ Die Stadt Harsewinkel erfüllt alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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

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

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

Entschädigungen je EW in Euro 2024



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



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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Harsewin- kel	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,45	0,00	0,01	0,05	0,13	1,54	80
Entschädigungen sachkundige Bürge- rinnen und Bürger je EW in Euro	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	78
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	76

Beim Verdienstausschlag für Ratsmitglieder je Einwohnerin und Einwohner ist zu berücksichtigen, dass von 80 Städten zwar Daten vorliegen, jedoch nur 61 davon tatsächlich Verdienstausschlag

zahlen bzw. Verdienstausschlag von Ratsmitgliedern geltend gemacht wird, wodurch der durchschnittliche Vergleichswert sinkt. Deshalb liegt die Stadt trotz niedriger Gesamtaufwendungen für Gremienarbeit, beim Verdienstausschlag für Ratsmitglieder vergleichsweise im oberen Bereich.

Zu Beginn der Wahlperiode beantragen die Mandatsträger Verdienstausschlag aktiv bei der Stadt mithilfe von bereit gestellten Antragsformularen. Bei festen Arbeitszeiten müssen die Mandatsträger ihre Kernarbeitszeiten angeben. Die Stadt erfasst die Angaben im Ratsverwaltungsprogramm, das den Verdienstausschlag automatisch berechnet. Bei wechselnden Arbeitszeiten, wie z.B. Schichtdienst, ist der Verdienstausschlag für jede betreffende Sitzung gesondert zu stellen.

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	Harsewinkel	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85

Die Stadt Harsewinkel regelt in ihrer Hauptsatzung individuelle Aufwendungen wie Verdienstausschlag sowie Pflege- und Betreuungskosten. Ebenso regelt die Stadt in ihrer Hauptsatzung den Höchstsatz für die Abrechnung des Verdienstausschlages geregelt. Dabei verweist sie auf die EntschVO NRW, die einen Höchstsatz von 84 Euro pro Stunde vorsieht.

Die Stadt Harsewinkel arbeitet mit einem automatisierten Verfahren zur Abrechnung von Fahrkosten. Dies bewertet die gpaNRW positiv. Die Hauptsatzung der Stadt enthält jedoch bislang keine Regelung zur Fahrkostenerstattung. Eine solche Regelung schafft jedoch für Verwaltung und Ratsmitglieder mehr Handlungssicherheit und Transparenz.

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“²⁵ Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

²⁵ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

- 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:

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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Harsewinkel zahlt die Fraktionszuwendungen gemäß der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt eine Vorgabe aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ derzeit nicht.

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

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.*
- *Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.*

- Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.
- Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.
- Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.
- Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.
- Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.

Im Rat der **Stadt Harsewinkel** sind im Jahr 2024 vier Fraktionen und ein Einzelratsmitglied vertreten. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

In der Stadt Harsewinkel erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 50 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 600 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich zehn Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 120 Euro jährlich.

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

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

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Harsewin- kel	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Frak- tion pro Jahr in Euro	600	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	120	13,00	156	300	480	1.800	84

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Harsewinkel erfüllt die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen des Erlasses „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ vollständig.

Sie stellt den Fraktionen nach Bedarf Räume zur Verfügung. Kosten für Sachmittel der Büroausstattung, IT-Ausstattung, Print- und Onlinemedien sowie Mitgliedschaften und

Beratungsleistungen sind nach Angaben der Stadt über die Fraktionszuwendungen abgedeckt. Mit Beschluss vom 24. Februar 2021 hat der Rat die Erhöhung der Fraktionszuwendung beschlossen. In der Begründung verweist die Stadt auf den Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“. Dieser regelt, dass alle Fraktionen Anspruch auf eine angemessene Grundausstattung haben. Bislang hat keine Fraktion einen über die Fraktionszuwendung hinausgehenden Bedarf geltend gemacht. Zudem schöpfen einzelne Fraktionen ihre Zuwendungen nicht vollständig aus und zahlen am Jahresende die nicht verbrauchten Mittel an die Stadt zurück. Dies zeigt, dass die Stadt Harsewinkel die festgelegte Mindestausstattung der Fraktionen bei der Bemessung der Fraktionszuwendung ausreichend berücksichtigt hat.

Darüber hinaus erfüllt die Stadt Harsewinkel die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Harsewinkel	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	37 von 85
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	83 von 85
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	80 von 85
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	73 von 85
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	80 von 85

Die Stadt Harsewinkel hat zuletzt im Jahr 2021 eine Bedarfsermittlung durchgeführt. Bislang hat die Stadt jedoch eine solche nicht dokumentiert. Nach Angaben der Stadt überprüft sie den Bedarf einmal in jeder Wahlperiode im Austausch mit den Fraktionen. Die Bedarfsermittlung basiert auf gelebter Verwaltungspraxis. Gleichwohl sollte die Stadt Harsewinkel die Bedarfsermittlung künftig dokumentieren. Die gpaNRW hält eine Dokumentation der Bedarfsermittlung für sinnvoll. Sie schafft sowohl für die Fraktionen als auch für die Verwaltung Transparenz und trägt zur Sicherung des Wissensmanagements bei. Hierbei sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ schreibt vor, dass der Bedarf zu ermitteln und sein Umfang nachvollziehbar festzulegen ist. Zur Bestimmung der Aufwendungen ist eine Analyse erforderlich. Die Städte sollen dabei auf Erfahrungswerte in der Vergangenheit zurückgreifen. Sollten diese nicht vorliegen, so ist der Bedarf auf geeignete Weise zu ermitteln. In solchen Fällen bietet sich der zuvor genannte Erlass als strukturierte Checkliste für die Bedarfsermittlung an. Die Stadt kann die Mindeststandards so bewerten und mit Werten hinterlegen, woraus sich ein Sockelbetrag ergibt.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen und dokumentieren.

Die Fraktionen reichen die Nachweise zur Mittelverwendung bei der Verwaltung ein. Die Fraktionsvorsitzenden erklären dabei die bestimmungsgemäße Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Abschließend prüft der Bürgermeister die eingereichten Nachweise.

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 Zulassungsverfahren²⁶.

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

²⁶ <https://gpanrw.de/pruefung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

→ Die Stadt Harsewinkel arbeitet in der Gremienarbeit überwiegend digital.

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).*

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Harsewinkel	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Ja	56 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	52 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	28 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 85
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	10 von 73

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit sind in der Stadt **Harsewinkel** größtenteils erfüllt.

Die Stadt nutzt ein Ratsinformationssystem, das über ihre Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Zudem hat die Stadt allen Ratsmitgliedern Tablets zur Verfügung gestellt. Obwohl die Stadt auf papierlose Gremienarbeit umgestellt hat, bevorzugen dennoch vereinzelte Gremienmitglieder Unterlagen in Papierform. In ihrer Geschäftsordnung vom 25. Februar 2026 hat die Stadt Harsewinkel neu geregelt, dass die Zustellung von Sitzungsunterlagen künftig ausschließlich in elektronischer Form im Ratsinformationssystem erfolgt.

Zur KI gestützten Transkription von Protokollen hat die Stadt erklärt, dass sie erste Überlegungen zum möglichen Einsatz anstellt.

Die Stadt Harsewinkel hat bisher keine digitalen und hybriden Gremiensitzungen durchgeführt. Sie hat sich jedoch im Verlauf der Prüfung mit den hierfür erforderlichen Voraussetzungen auseinandergesetzt und diese formal in ihrer Hauptsatzung geschaffen. Aufgrund organisatorischer und rechtlicher Bedenken strebt die Stadt Harsewinkel die Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen weiterhin nicht an.

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 Harsewinkel veröffentlicht die erforderlichen Angaben gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG).

Eine Stadt muss die im KorruptionsbG NRW vorgegebenen Regelungen umsetzen und an eine zeitgemäße Gremienarbeit anpassen. Dafür sollte eine Stadt folgende Punkte erfüllen:

- *Eine Stadt muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder der Vertretungskörperschaft entsprechend dem KorruptionsbG NRW im Rahmen der Veröffentlichungspflichten regelmäßig Auskunft erteilen.*

- *Eine Stadt sollte die Auskünfte jährlich in geeigneter Form, bestenfalls digital, veröffentlichen.*

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

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

Die **Stadt Harsewinkel** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf ihrer Internetseite im Ratsinformationssystem. Somit erfüllt die Stadt die Vorgaben des Korruptionsbekämpfungsgesetzes 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 Harsewinkel zahlt die Fraktionszuwendungen gemäß der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt eine Vorgabe aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ derzeit nicht.	109	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen und dokumentieren.	111

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

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

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Harsewinkel hat sich strategisch gut aufgestellt. Sie kann ihre Handlungsfähigkeit in allen geprüften Aufgabenbereichen kurzfristig sichern und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken. Viele ihrer strategischen Aspekte befinden sich in der Umsetzung und sind zum Teil bereits im Einsatz. Seit 2022 ist die Stadt Harsewinkel durch den Bevölkerungszuwachs eine mittlere kreisangehörige Kommune. Durch diesen Statuswechsel sind weitere Aufgabenbereiche für die Stadt hinzugekommen. Hierzu zählen exemplarisch die Aufgaben eines Rechnungsprüfungsamtes, einer Straßenverkehrsbehörde, einer unteren Bauaufsichtsbehörde und der Wohnraumförderung/Wohnungsaufsicht. Einzelne Aufgaben erledigt die Stadt mit eigenem Personal. Bei anderen neuen Aufgaben nutzt die Stadt bisher interkommunale Zusammenarbeiten, insbesondere mit dem Kreis Gütersloh. Als Grundlage für ihre Weiterentwicklung hat die Stadt vielfach klar definierte Strategien und Ziele festgelegt. Einzelne, ausstehende Strategien und Ziele wird die Stadt noch schriftlich fixieren.

Im Bereich **Personal** hat die Stadt Harsewinkel schon eine gute Grundlage geschaffen, um ihr Personal langfristig zu halten und zu stärken. Optimierungspotenziale bestehen noch bei der Wissenserhaltung in der Verwaltung. 38 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Harsewinkel sind älter als 54 Jahre. Damit dieses Wissen in den nächsten zehn Jahren nicht verloren geht, sollte die Stadt Harsewinkel ihr Wissensmanagement ausbauen, pflegen und verschriftlichen. Die Stadt hat Austrittsgespräche in ihren Offboarding-Prozess implementiert. Dadurch ist es der Stadt möglich, Gründe für den Austritt zu erfahren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Im Bereich **Organisation** hat die Stadt Harsewinkel noch keine umfassende systematische Priorisierung ihrer Aufgaben nach Relevanz vorgenommen. Ein Prozessmanagement wird bei der Stadt nicht aktiv eingesetzt. Die Teilnahme am interkommunalen Prozessmanagement ruht aktuell. Ein Prozessmanagement könnte zum Wissenserhalt und strukturierten Vorgehen in der Verwaltung beitragen. Im Jahr 2019 wurden flächendeckende Stellenbewertungen bei der Stadt Harsewinkel durchgeführt. Stellenbemessungen führt die Stadt anlassbezogen durch.

Die **Informationstechnik** in der Stadt Harsewinkel wird sowohl in Eigenregie als auch von einem externen Dienstleister betrieben. Im Bereich der IT- und Digitalisierungsstrategie hat die Stadt strategische Aspekte und Kernziele formuliert. Diese sind insbesondere in der Allgemeinen Geschäftsweisung und der „Digitalisierungsstrategie der Stadt Harsewinkel“ fixiert. Im Bereich des IT-Service-Managements sollte die Stadt Harsewinkel die bereits erarbeiteten Schritte im Projekt- und Anforderungsmanagement weiter ausbauen und zum Teil noch verschriftlichen.

Im Bereich der IT-Sicherheit besteht bei der Stadt Harsewinkel kein dringender Handlungsbedarf. Es liegen sehr gute technische IT-Sicherheitsstrukturen vor.

Das Digitalisierungsniveau von Harsewinkel ist anhand der von uns betrachteten Verwaltungsdienstleistungen aktuell interkommunal überdurchschnittlich.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

- Fachkräftemangel,
- demografischer Wandel,
- gesellschaftlicher Wandel und Generationenwechsel,
- zunehmende und komplexer werdende Aufgaben,
- knapper werdende Finanzmittel,

- steigende Anforderungen an die Digitalisierung,
- hohe IT-Sicherheitsanforderungen und
- eine heterogene IT-Landschaft.

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und

kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.

- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

Letztendlich muss die organisatorische und konzeptionelle Arbeit der Stadt aber auch in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die gpaNRW prüft daher zu ausgewählten Teilaspekten, inwiefern die Stadt bereits zweckmäßig Ziele setzt und Maßnahmen plant oder ergriffen hat.

4.4.1 Personal

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

- 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 Harsewinkel** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

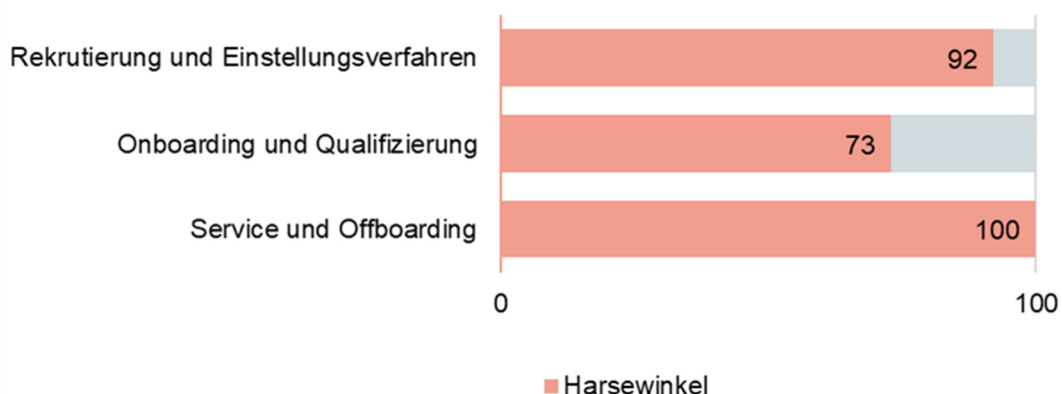


In den interkommunalen Vergleich sind 70 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

- Die Stadt Harsewinkel hat die Rekrutierung von Personal sowie das Einstellungsverfahren grundsätzlich gut organisiert. Sie setzt hierfür eine Bewerbungsmanagementsoftware ein. Zudem nimmt die Stadt eine mittel- und langfristige Auswertung der Personalfluktuationen vor.

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 Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 92 Prozent leicht über dem Median bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 90 Prozent.

Bei den mittel- und langfristigen Personalveränderungen berücksichtigt die Stadt sowohl Altersfluktuationen als auch Kündigungen und weitere Gründe. Diese Personalveränderungen werden auch im Gleichstellungsplan dargestellt.

Im Bereich Personal erledigt die Stadt Aufgaben in Kooperation mit anderen Kommunen. Hierzu zählen Aufgaben im Bereich der ordnungsbehördlichen Rufbereitschaft mit der Gemeinde Herzebrock-Clarholz, im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit mit der Stadt Halle (Westf.) oder die Leistungen der städtischen zentralen Vergabestelle für die Nachbarkommune Steinhagen.

Auch das ehrenamtliche Engagement zur Aufgabenerfüllung wird von der Stadt Harsewinkel gefördert. Die Stadt Harsewinkel fördert zum Beispiel Dachverbände wie den „Stadtaltenring“, „Stadtjugendring“, „Stadtsportring“ und den PALAH-Verein (Städtepartnerschaft).

Die Stadt Harsewinkel bildet sowohl Verwaltungsfachkräfte als auch Fachkräfte in fach- und technischen Berufen aus. Ebenfalls ermöglicht die Stadt Personen mit fachfremden Qualifikationen einen Quereinstieg in die öffentliche Verwaltung.

Zusammenarbeiten mit anderen Städten zur Personalgewinnung, wie zum Beispiel im Bereich Ausbildung (Ausbildungsabschnitte), liegen im Rahmen von interkommunalem Zusammenarbeiten vor.

Die Stadt Harsewinkel hat bereits eine Software zum Bewerbungsmanagement im Einsatz.

Mithilfe des Bewerbungsmanagementsystems kann die Stadt Harsewinkel Bewerberinnen und Bewerber mit ihren Qualifikationen, Eigenschaften und Berufserfahrungen gegenübergestellt und Auswertungen durchführen. Eine solche Gegenüberstellung erleichtert der Stadt eine Entscheidung bei der Bewerberauswahl zu treffen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat ein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses Verfahren ist jedoch nicht verschriftlicht.

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 Harsewinkel** ordnete sich im Vergleich mit 73 Prozent im unteren Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 85 Prozent.

Die Stadt Harsewinkel hat ein strukturiertes Verfahren zur Weitergabe des vorhandenen Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an neue Kolleginnen und Kollegen. Dieses Verfahren ist jedoch nicht verschriftlicht. Durch die seit Jahren vorgeschriebene verbindliche Nutzung des Dokumentenmanagementsystems stehen fast alle Vorgänge vollständig digital zur Verfügung. Hierdurch werden das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig gesichert.

Im Rahmen von LOB-Gesprächen sowie durch Qualifizierungsgespräche gemäß § 5 Abs. 4 TVöD zeigen die Vorgesetzten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Entwicklungsperspektiven und Karrieremöglichkeiten auf. Der Bedarf von Aus- und Fortbildungen wird dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten bewertet und an die Personalverwaltung weitergeleitet.

Die Stadt Harsewinkel ermöglicht ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe des städtischen Intranets Zugang zu notwendigem Wissen und Dienstanweisungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte ihr strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schriftlich fixieren.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- Die Stadt Harsewinkel führt Austrittsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein Leitbild der Stadt ist zum Teil in der Allgemeinen Geschäftsanweisung festgelegt.

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 Harsewinkel** erreicht mit weiteren Kommunen das Maximum von 100 Prozent im interkommunalen Vergleich.

Der Stadt Harsewinkel liegen Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und ein schriftliches Leitbild für Führungskräfte vor. Im Bereich Arbeitsschutz gibt es unterschiedliche Angebote, wie zum Beispiel Erste Hilfe und Vorsorge oder zentrale Unterweisungsangebote. Auch das Angebot im Bereich Gesundheitsmanagement ist vielseitig. Hierzu zählen der Betriebssport, Gesundheitstage oder ein Kooperationsvertrag mit einer Krankenkasse oder mit der gesetzlichen Rentenversicherung. Ein Leitbild der Stadt liegt in Teilen vor. Einzelne Aspekte eines Leitbildes sind in der Allgemeinen Geschäftsanweisung hinterlegt.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Harsewinkel stehen unterschiedliche Organisationsmodelle sowie Arbeitszeitmodelle zur Verfügung. Die Stadt Harsewinkel bietet hier zum Beispiel Telearbeit, mobiles Arbeiten, Desk Sharing oder Projektarbeiten sowie Gleit- und Teilzeitmodelle oder ein Jahresarbeitszeitkonto an.

Schriftliche Regelungen oder Maßnahmen zur Sicherstellung der Rückgabe von Verwaltungseigentum existieren in der Stadt Harsewinkel. Die Rückgabe von Mobilfunkgeräten und Schlüssel sind schriftlich geregelt.

Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Stadt Harsewinkel führt die Stadt mit ihnen Austrittsgespräche. Austrittsgespräche können dem Arbeitgeber Hinweise liefern, aus welchen Gründen die Bediensteten die Kommune verlassen haben.

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 unter anderem 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.

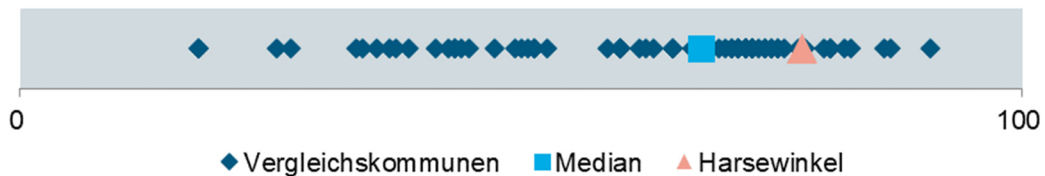
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

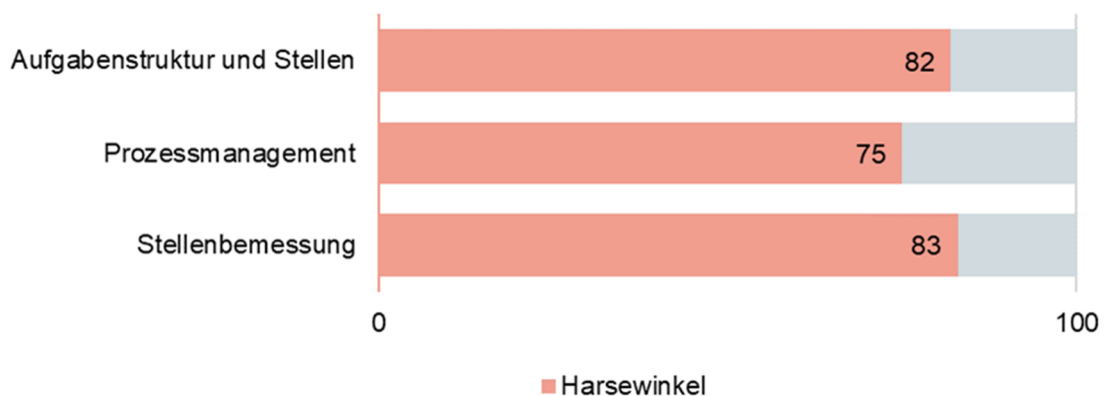


In den interkommunalen Vergleich sind 69 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



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

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Der Stadt Harsewinkel liegen nicht für alle einzelnen Stellen eine aktuelle Stellenbeschreibung vor. Die letzten flächendeckenden Stellenbeschreibungen und -bewertungen erfolgten 2019. Eine neue Stellenbeschreibung und ein neues Anforderungsprofil wird insbesondere erst bei einer Stellenbewertung erstellt. Die Aufgaben sind bisher nicht systematisch nach Relevanz priorisiert.

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 Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent im oberen Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 76 Prozent.

In der Stadt Harsewinkel wird die Priorisierung der Aufgabenerledigungen dezentral durch die Leitungspersonen in den einzelnen Organisationseinheiten festgelegt. Die zu erledigenden Aufgaben priorisiert die Stadt nicht systematisch nach Relevanz. Es existiert hier keine Gesamtübersicht, in der alle Arbeitsvorgänge nach Relevanz priorisiert sind. Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität hat die Stadt in der Allgemeinen Geschäftsanweisung festgelegt.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen.

Scheiden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen aus, obliegt es den jeweiligen Führungskräften im Rahmen der Stellenausschreibung, eine aufgabenkritische Betrachtung der zu erledigenden Aufgaben anzustoßen.

2019 wurden flächendeckend alle Stellen in der Stadt Harsewinkel beschrieben und bewertet. Seitdem erfolgt eine Aktualisierung von Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und Stellenbewertungen anlassbezogen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte sich als Ziel setzen, die in 2019 erstellten Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen grundsätzlich aktuell zu halten.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat an einem interkommunalen Projekt zum Prozessmanagement teilgenommen, wobei die Teilnahme aktuell ruht. Ein Prozessmanagement ist in der Stadt Harsewinkel noch nicht etabliert. Über eine entsprechende Fachsoftware verfügt die Stadt bereits.

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 (BPMN²⁷ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 75 Prozent im oberen Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 65 Prozent.

Die Stadt Harsewinkel hat am interkommunalen Projekt eines Zweckverbandes zum „Prozessmanagement“ teilgenommen. Seit der Corona-Pandemie ruht jedoch die Teilnahme aus personellen und organisatorischen Gründen. Gespräche zur Wiederaufnahme des Projektes gab es bereits. Das Prozessmanagement ist in der Stadt Harsewinkel der Fachgruppe 1.1 Allgemeine Verwaltung des Fachbereiches 1 Steuerung/Interne Dienste Organisationsbereich zugeordnet. Nach Wiederaufnahme der Teilnahme an dem Projekt wird die Stadt wieder Stellenanteile für das Prozessmanagement in den einzelnen Stellenbeschreibungen berücksichtigen.

Vorrangig möchte die Stadt Harsewinkel mit dem Prozessmanagement ein Wissensmanagement aufbauen. Im Rahmen von internen Organisationsuntersuchungen nutzt die Stadt interkommunale Prozessbibliotheken und auch externe Unterstützungen. Mithilfe der Ergebnisse solcher Untersuchungen möchte die Stadt Harsewinkel ihre Prozesse optimieren und gleichzeitig Medienbrüche vermeiden.

Zur Visualisierung von Prozessen nutzt die Stadt Harsewinkel eine Erfassungssoftware.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte wieder am interkommunalen Projekt zum „Prozessmanagement“ aktiv teilnehmen und ein Prozessmanagement in der Stadt nun einführen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Harsewinkel führt anlassbezogen Stellenbemessungen durch, jedoch nicht regelmäßig. Hiermit ist ein Risiko verbunden, einen Handlungsbedarf bei der Personalausstattung nicht frühzeitig zu erkennen.

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

Die **Stadt Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 83 Prozent im oberen Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 63 Prozent.

²⁷ Business Process Model and Notation

Die Stadt Harsewinkel führt Stellenbemessungen anlassbezogen durch. Insbesondere finden Stellenbemessungen dann statt, wenn aufgrund von Gesetzesänderungen oder Veränderungen in Fallzahlen davon ausgegangen wird, dass eine Stelle personeller Veränderungen bedarf.

Seit dem 01. Januar 2022 ist die Stadt Harsewinkel aufgrund des Bevölkerungszuwachses eine mittlere kreisangehörige Kommune. Aus diesem Grund sind weitere Aufgabenbereiche hinzugekommen. Hierzu zählen insbesondere die Aufgaben eines Rechnungsprüfungsamtes (Delegation an den Kreis Gütersloh), einer Straßenverkehrsbehörde (seit 01. Januar 2023 durch eigenes Personal), einer unteren Bauaufsichtsbehörde (Delegation an den Kreis Gütersloh) und der Wohnraumförderung/Wohnungsaufsicht (eigenes Personal).

Für die einzelnen Stellenbemessungen erhebt die Stadt die erforderlichen Daten und Informationen mit Hilfe von Interviews mit den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern. Diese werden über das Ergebnis der Stellenbemessungen entsprechend informiert.

Die Stadt verschriftlicht die Stellenbemessungen in Tabellenkalkulations- und Schreibprogrammen. Explizite Ziele oder schriftliche Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach einer Stellenbemessung liegen der Stadt vor. Die Stadt Harsewinkel hat sich als zentrale Ziele einer Stellenbemessung die Sicherstellung einer sachgerechten Aufgabenerfüllung, eine angemessene Arbeitsverteilung und die Gewährleistung einer effizienten und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung gesetzt. Weiterhin legt die Stadt den Fokus einer Stellenbemessung darauf, dass die Aufgaben einer Stelle mit dem ermittelten Personalbedarf erledigt werden können und dadurch keine Über- und Unterbelastungen bei den Mitarbeitenden entstehen. Ergeben sich auskunftsgemäß aus der Stellenbemessung ein Handlungs- beziehungsweise Anpassungsbedarf für die Stadt, erfolgen die weiteren Umsetzungsschritte. Hierzu zählt exemplarisch zum Beispiel eine Aufstockung oder Reduzierung des Personalbestandes.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung sowie den Personalbestand verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

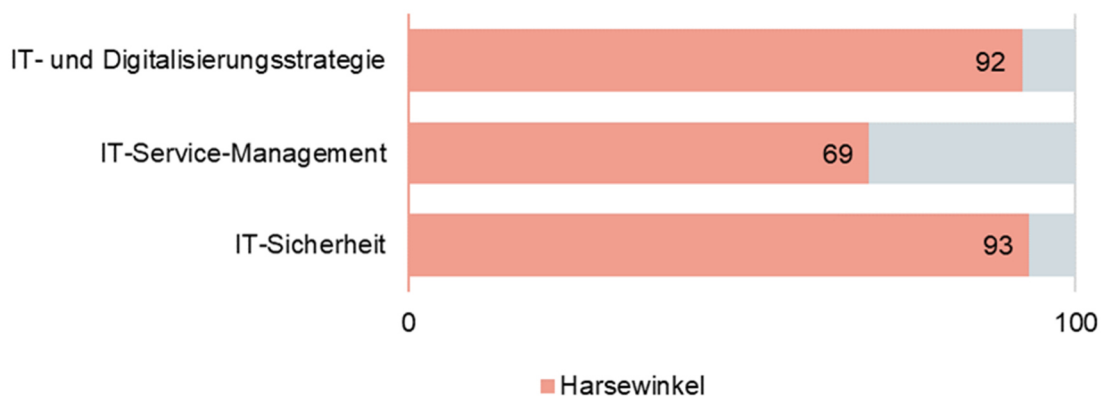


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- Strategie in einzelnen Dienstanweisungen und in der Allgemeinen Geschäftsanweisung festgehalten und Kernziele definiert. Die Stadt besitzt eine Digitalisierungsstrategie. Es bestehen noch punktuelle Verbesserungsmöglichkeiten.

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 Harsewinkel** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 92 Prozent im oberen Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 71 Prozent.

Die Stadt Harsewinkel hat für ihren IT-Bereich einen strategischen Rahmen mit Kernzielen festgelegt. Der Rahmen und die höher aggregierten Kernziele sind in der Allgemeinen Geschäftsanweisung geregelt. Einzelne Ziele und Strategien, wie zum Beispiel Ausstattungs- und Entwicklungsziele, Sourcing-Strategien, Governance-Struktur oder IT-Personalentwicklung und -qualifikationen, sind ebenfalls formuliert. Eine detailliertere Aufteilung oder Konkretisierung der Ziele zusammen mit einer umfassenden IT-Strategie liegen bisher noch nicht vor.

Die IT-Sachkosten, die IT-Personalkosten sowie die IT-Ausstattung sind vollständig und jederzeit ermittelbar. Es finden wöchentliche Jour fixe zwischen den beteiligten Organisationseinheiten statt.

Die Stadt hat die „Digitalisierungsstrategie der Stadt Harsewinkel“ schriftlich fixiert. In der Digitalisierungsstrategie sind die Kernziele und die detaillierten Ziele formuliert. Die Stadt hat hierbei die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG) berücksichtigt. Die Digitalisierungsstrategie ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich. Aktuell ist die Digitalisierungsstrategie noch nicht offiziell in Kraft getreten, wird jedoch schon in der Praxis angewendet.

Die von dem IT-Dienstleister in Rechnung gestellten Dienstleistungen und Kosten orientieren sich an dem tatsächlichen IT-Leistungsumfang. Die Stadt kann flexibel die Leistungsangebote des Dienstleisters buchen und stornieren.

Die Stadt Harsewinkel hat KI-Technologien eingeführt und nutzt diese bereits. Dienstanweisung sind ebenfalls erstellt. Ebenfalls wurden unterschiedliche Risikoabwägungen bezogen auf Datenschutz und Ethik getroffen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte im Bereich der IT-Strategie weitere detailliertere Ziele treffen und verschriftlichen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Es bestehen bei diesen und besonders beim Projektmanagement Optimierungsmöglichkeiten in einem unterschiedlichen Umfang.

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 Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 69 Prozent leicht über dem Median bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 67 Prozent.

Im Bereich Projektmanagement hat die Stadt Harsewinkel noch keine Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden formuliert. Eine wesentliche Projektarbeit ist in 2025 für den Bereich KI gestartet. Eine Projektmanagementsoftware wird nicht eingesetzt.

Im Bereich Anforderungsmanagement hat die Stadt Harsewinkel den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen geregelt. Alle IT-Anforderungen dokumentiert und bewertet die Stadt zentral.

Ein Lizenzmanagement hat die Stadt Harsewinkel etabliert. Die wesentlichen Verträge sind zentral beim Digitalisierungskoordinator der Stadt Harsewinkel abgelegt. Der Digitalisierungskoordinator verwaltet zentral die Lizenzen der Stadt.

Ein formalisierter Prozess im Störungsmanagement ist in der Stadt Harsewinkel etabliert. Die Stadt hat eine Dienstanweisung zur IT-Sicherheit und zum Datenschutz erlassen. Über ein Dashboard-Ticketsystem dokumentiert und klassifiziert die Stadt Störungen und Supportanfragen systematisch.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte im Projekt- und Anforderungsmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und teilweise noch verschriftlichen. Insbesondere beim Projektmanagement sind Richtlinien und Standards zu den einzelnen Projektphasen und -methoden zu erstellen.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ In der Stadt Harsewinkel liegen sehr gute technische IT-Sicherheitsstrukturen vor.

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 Harsewinkel** ordnet sich im Vergleich mit 93 Prozent im oberen Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median bei den Vergleichsstädten liegt bei 72 Prozent.

Im Bereich der IT-Sicherheit hat Stadt Harsewinkel bereits die überwiegende Zahl der Maßnahmen umgesetzt. Insbesondere im Notfallvorsorgebereich hat die Stadt im Jahr 2025 große Fortschritte gemacht und ein umfassendes Notfallvorsorgekonzept erstellt.

Aus Sicht der gpaNRW besteht zurzeit kein dringender Handlungsbedarf.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Daher stellen wir die Ergebnisse hier lediglich zusammenfassend dar. Detaillierte Handlungsoptionen hat die gpaNRW dokumentiert und mit der Stadtverwaltung im Prüfungsverlauf eingehend 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.

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat aufgrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.

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

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

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

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Harsewinkel** 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 beigelegt.

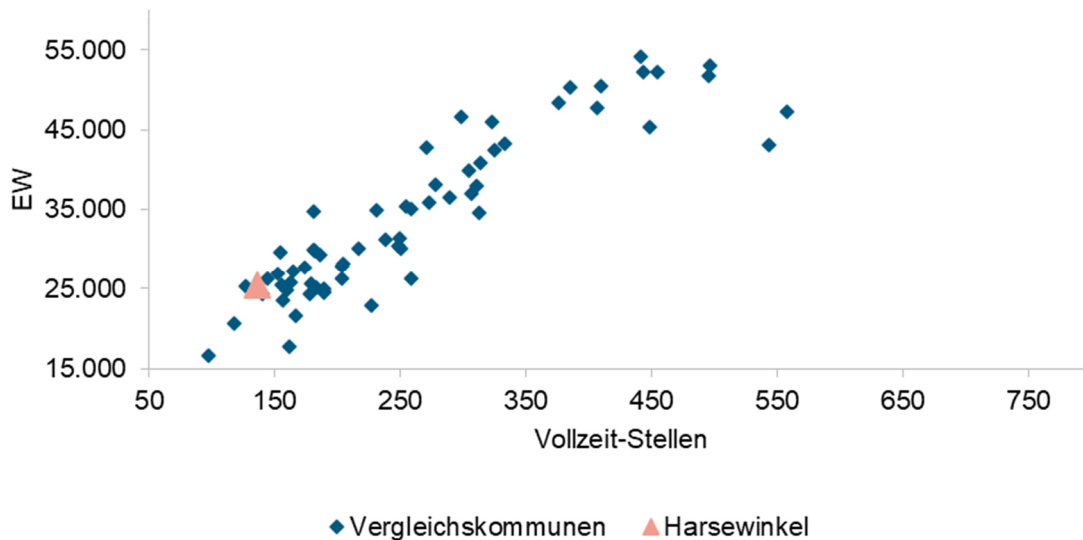
Personalquoten 2024

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	6,29	5,17	8,25	9,50	11,29	17,05	64
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	5,34	5,00	6,36	7,57	8,15	12,62	64

Bei der Stadt Harsewinkel erfolgt an dieser Stelle kein Vergleich zur Entwicklung der Kennzahlenwerte gegenüber einem Vergleichsjahr 2019. Harsewinkel hatte 2019 noch den Status einer kleinen kreisangehörigen Kommune. Die Stadt wurde zuletzt 2018 überörtlich geprüft und dabei ein früheres Vergleichsjahr 2016 zugrunde gelegt. Die dargestellten Personalquoten 1 und 2 in der Anlage 1 aus 2016 werden hier nicht in den Vergleich genommen. Dieses gilt auch vor dem Hintergrund, dass die Stadt Harsewinkel seit dem Jahr 2022 eine mittlere kreisangehörige

Kommune mit einem daraus resultierenden größeren Aufgabenportfolio ist. Aus diesen wesentlichen Gründen unterbleibt ein Vergleich mit den früheren Personalquoten.

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen bis 60.000 Einwohnenden liegt der Anstieg bei der Personalquote 1 bei rund 15 Prozent und bei der Personalquote 2 bei ebenfalls rund 15 Prozent gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2019. Generell ist ein Anstieg unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen/- veränderungen durchaus der Regelfall.

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	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	35,64	0,00	29,58	44,24	61,63	110,15	64
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,74	48,09	62
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	4,40	9,58	34,33	61
Büchereien	0,00	0,00	2,25	3,77	5,59	11,31	64
Unterhaltsvorschussleistungen	0,00	0,00	0,84	2,00	2,79	6,23	63
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,00	0,00	7,34	17,55	25,30	66,83	62

Aufgabe	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sportstätten und Bäder	9,04	0,00	2,33	6,72	13,77	66,04	64

Die Stadt Harsewinkel setzt bei der Pflege ihres Stadtgebietes weitestgehend auf das eigene Personal des Bauhofes. Mit einem Anteil von circa 36 Vollzeit-Stellen zeigt sich für Harsewinkel ein in unserem Vergleich der Kommunen bis 60.000 Einwohner unterdurchschnittliches Niveau.

Dieser geringere Personaleinsatz erklärt sich nicht durch die Größe des Stadtgebietes, möglicherweise jedoch durch Gliederung in nur drei Ortsteile sowie das Aufgabenportfolio des Bauhofes. Unter den Vergleichsstädten hat die Stadt Harsewinkel mit knapp 101 Quadratkilometern eine größere Stadtgebietsfläche als die meisten Vergleichsstädte. Zu den Aufgaben des städtischen Bauhofes in Harsewinkel zählen insbesondere die Pflege und Unterhaltung der Wirtschaftswege, der vorhandenen Gemeindestraßen, Wege, Plätze und städtische Gebäude. Auch die städtischen Grünanlagen pflegt der Bauhof. Dies sind unter anderem die Grünflächenanlagen in den zahlreichen einzelnen Ortschaften, die der Bauhof pflegt und unterhält. In Hochphasen, bei Krankheitsausfällen und Maßnahme mit Spezialmaschinen kommen externe Unternehmen zum Einsatz. Die Mitarbeitenden des Bauhofes sind ebenfalls im Winterdienst für die Stadt Harsewinkel im Einsatz.

Bei den Sportanlagen ist die Pflege durch Platzwarte (keine städtischen Mitarbeitenden) gesichert und durch die Vereine betreut. Die städtischen Hausmeister und Schulhausmeister betreuen die Schulsporthallen sowie die Mehrzweckhallen.

Die anfallenden Aufgaben im Bereich der Offenen Ganztagschule (OGS) bei den Grundschulen erledigt die Stadt ausschließlich nicht mit eigenem Personal. Diese Aufgaben übernimmt ein Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Die Musikschule und die Bücherei werden ebenfalls nicht mit eigenem Personal betreut. Für beide Einrichtungen stellt die Stadt Räumlichkeiten zur Verfügung und erstattet Sach- und Personalkosten.

Die Aufgaben der sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien, der Kinder- und Jugendsozialarbeit und der Hilfen zur Erziehung werden nicht durch die Stadt Harsewinkel wahrgenommen. Diese Aufgaben übernimmt das Jugendamt des Kreises Gütersloh.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden** gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Harsewinkel nutzt diese Möglichkeit bereits umfänglich. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann. Darüber hinaus unterstützen die Fachgruppenleitungen die Einarbeitung.

Das eigene Personal, das insgesamt für die Aufgabenerledigung eingesetzt wird, bildet die Stadt im Stellenplan als Anlage zu ihrem Haushaltsplan ab.

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	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	89,04	76,26	89,04	91,89	95,80	102	65

Die Stadt Harsewinkel stellt den ersten Viertelwert der Vergleichsstädten. Ein Wert unter 100 Prozent bedeutet, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant waren, als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Bedarf verringert haben – nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an. Bei der Stadt Harsewinkel sind aktuell ein paar vakante Stellen für Verwaltungskräfte oder anderes Fachpersonal ausgeschrieben, so dass der Personalbedarf noch nicht gedeckt ist.

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.

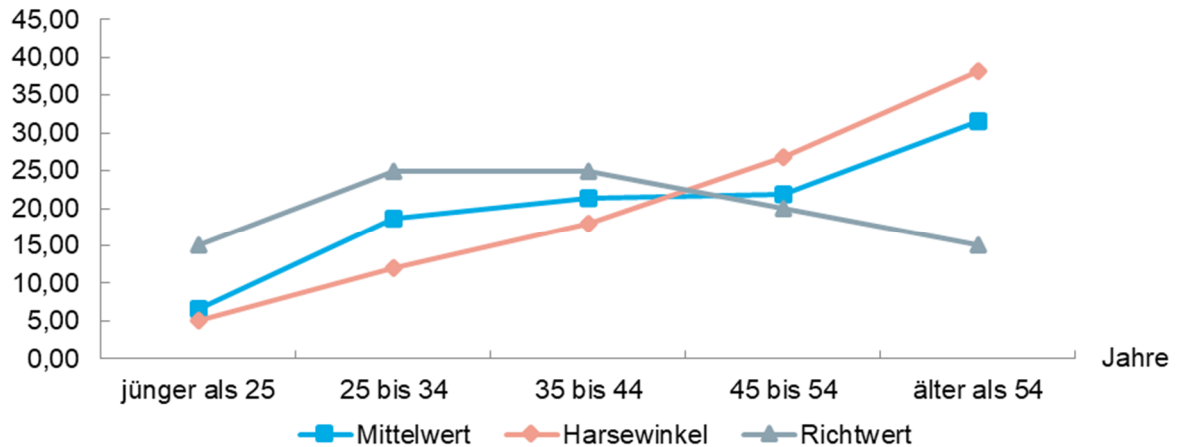
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,92	41,19	44,39	45,30	46,02	50,00	64

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden der Stadt Harsewinkel liegt leicht unter dem 3. Viertelwert.

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

Altersstruktur 2024



Insgesamt sind über 38 Prozent der Mitarbeitenden der Stadt Harsewinkel älter als 54 Jahre. Einen besonders hohen Altersschnitt haben die Mitarbeitenden im Reinigungsbereich. Dies führt zu einer erheblichen altersbedingten Fluktuation in den nächsten zehn Jahren und birgt somit deutliche Risiken im Hinblick auf Wissensverlust und verlorengehende Erfahrungswerte. Diesen Risiken begegnet die Stadt Harsewinkel mit einem strukturierten Verfahren zur Wissensdokumentation bei planbaren Personalabgängen, welches jedoch nicht verschriftlicht ist. Der Wissenstransfer ist vielfach einzelplatzabhängig und zwischen den einzelnen Fachgruppen teilweise sehr unterschiedlich. Durch die vorgeschriebene verbindliche Nutzung des Dokumentenmanagementsystem (DMS) stehen Vorgänge vollständig digital zur Verfügung.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte der zu erwartenden Fluktuation mit einem verschriftlichten strukturierten Wissensmanagement begegnen, um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

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 Einwohnern (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	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,35	0,17	0,41	0,51	0,58	0,89	65

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	64
IT	0,02	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04	64

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 Stadt Harsewinkel liegt bei den eingesetzten Vollzeit-Stellen für Finanzen bezogen auf die Zahl der Einwohnenden unter dem ersten Viertelwert der Vergleichsstädten. Das bedeutet, dass mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädten einen höheren Personaleinsatz in diesem Bereich haben. Die Aufgaben im Bereich der Finanzen erledigt die Stadt vollständig ohne Auslagerungen.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für Personal-, Organisationsangelegenheiten und sonstigem Personalmanagement bei 0,02 Vollzeit-Stellen je Beschäftigten. Dieser Wert stellt den ersten Viertelwert bei den Vergleichsstädten dar. Weiterhin erledigt die Stadt die Personalsachbearbeitung für die DRK-Kindertageseinrichtung.

Mit 0,02 Vollzeit-Stellen je Mitarbeitenden erreicht die Stadt Harsewinkel beim Personaleinsatz in der Informationstechnik den Medianwert im interkommunalen Vergleich. Gewisse IT-Aufgaben hat die Stadt an ihren IT-Dienstleister ausgelagert.

4.6 Digitalisierungsniveau

Die Digitalisierung ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung, sondern stößt vor allem auch organisatorisch und personell an Grenzen. Dabei hat der Abbau von Medienbrüchen im Wege der Verwaltungsdigitalisierung sowohl hinsichtlich der Dauer als auch mit Blick auf die einzuhaltende Qualität kommunaler Dienstleistungsprozesse einen positiven Einfluss. Mittelbar können die Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

Die gpaNRW stellt im Folgenden dar, inwieweit die Arbeit in ausgewählten Bereichen der Verwaltung bereits digital erfolgt. Daraus leiten wir das Digitalisierungsniveau ab, um über die Wirksamkeit der seitens der Stadt getroffenen personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen urteilen zu können. Denn die enge Verzahnung von Personal, Organisation und IT ist entscheidend, um die Potenziale der Digitalisierung optimal zu nutzen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten.

Um das Digitalisierungsniveau zu bestimmen, hat die gpaNRW exemplarisch fünf Verwaltungsleistungen ausgewählt und unter einheitlichen Prüfkriterien betrachtet. Die Prüfkriterien zielen darauf ab, Medienbrüche im gesamten Prozess vom auslösenden Ereignis (z. B. Antrag) bis hin zum Ergebnis (z. B. Bescheid) zu identifizieren. Ergänzend betrachten wir, inwieweit die gesamte Verwaltung bereits auf elektronische Akten als Grundlage für digitales Verwaltungshandeln zurückgreifen kann.

Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen in unterschiedlicher Intensität Ansätze zur Optimierung, auch um Medienbrüche weiter zu reduzieren.

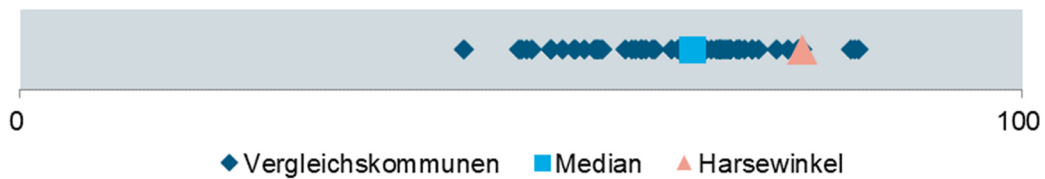
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

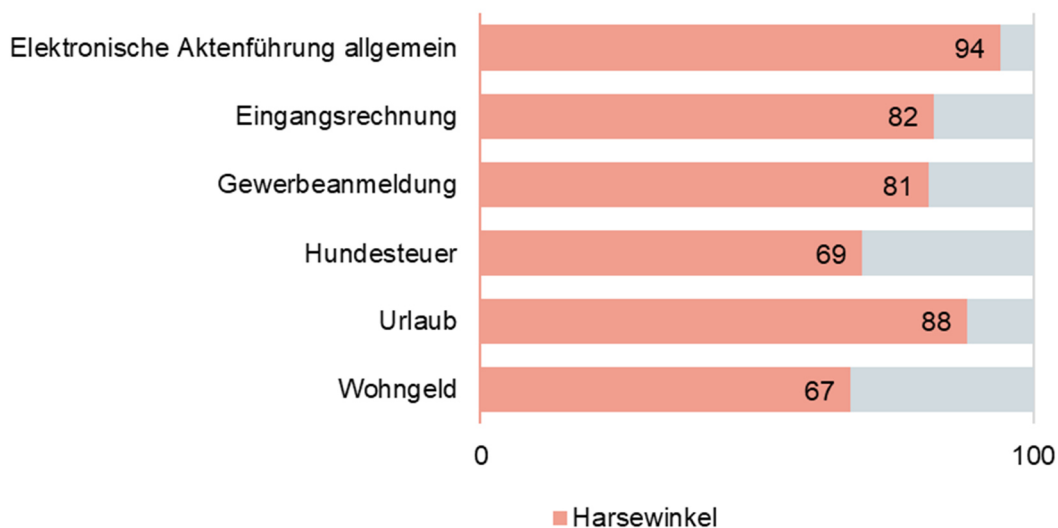


In den interkommunalen Vergleich sind 63 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Im Bereich der **allgemeinen elektronischen Aktenführung** hat die Stadt Harsewinkel seit 2012 ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) im Einsatz. In allen Organisationsbereichen ist grundsätzlich das DMS zu nutzen. Sollten Fachverfahren zum Einsatz kommen, sind die Aktenvorgänge dort elektronisch zu führen. Die Stadt Harsewinkel hat für das DMS eine Dienstanweisung erlassen. Teilweise existieren in einigen Aufgabenbereichen noch hybride Aktenführungen.

Abgesehen von den untenstehenden sechs Prozessen hat die Stadt Harsewinkel bereits viele weitere externe und interne Prozesse digitalisiert. Das dargestellte Digitalisierungsniveau bezieht sich ausschließlich auf die sechs ausgewählten Prozesse.

Bei den **Eingangsrechnungen** wird der Prozess digital gestartet. Ebenfalls ist die digitale Einreichung der erforderlichen Unterlagen möglich. Dadurch ist eine medienbruchfreie Bearbeitung der Eingangsrechnungen möglich. Dennoch müssen bei einigen Rechnungen einzelne Daten noch softwarebedingt manuell einer Überprüfung unterlaufen.

Der Prozess der **Gewerbeanmeldung** wird ebenfalls digital gestartet. Über ein Bürger- und Serviceportal wird dieses Angebot zur Verfügung gestellt. Auch die digitale Einreichung von erforderlichen Daten ist möglich. Jedoch hält die Stadt hier noch Papierakten vor.

Zurzeit ist es der Stadt Harsewinkel nicht möglich, den Prozess der **Hundesteuer** digital zu starten. Über ein Bürger- und Serviceportal wird dieses Angebot grundsätzlich zur Verfügung gestellt. Fehlende Unterlagen reichen die Bürgerinnen und Bürger sowohl in Papierform als auch digital ein. Die vollständige Bearbeitung eines Prozesses im Bereich der Hundesteuer kann aufgrund des eingesetzten Fachverfahrens nicht vollständig digital erfolgen.

Einen vollständigen und medienbruchfreien Prozessablauf kann die Stadt Harsewinkel im Bereich **Urlaub** gewährleisten. Von Prozessstart über die Bearbeitung der Fälle bis hin zum Prozessende können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Urlaub eintragen und bearbeiten lassen. Ausgenommen sind hier die Mitarbeitenden im Reinigungsbereich.

Beim **Wohngeld** wird der Prozess digital gestartet. Ebenfalls ist es möglich, dass die Antragsteller die erforderlichen Unterlagen digital einreichen. Dennoch müssen bei einigen Fällen einzelne Daten noch manuell geprüft und eingegeben werden. Somit ist eine medienbruchfreie Bearbeitung der Wohngeldanträge zurzeit noch nicht möglich.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte den Prozess der Digitalisierung weiter vorantreiben und ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 12. Juni 2025 von der Stadt Harsewinkel zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019*	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	k. A.	119,76
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	k. A.	62,18

* Vergleichswerte aus 2019 liegen für die Stadt Harsewinkel nicht vor. Grund hierfür ist, dass die Stadt Harsewinkel 2019 noch zu den kleinen kreisangehörigen Kommunen zählte und in dem Jahr nicht überörtlich geprüft wurde.

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	k. A.	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	k. A.	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	k. A.	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	k. A.	0,00
Krankenhäuser	k. A.	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	k. A.	0,00
Elektrizitätsversorgung	k. A.	0,00
Gasversorgung	k. A.	0,00
Wasserversorgung	k. A.	8,13
Fernwärmeversorgung	k. A.	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	k. A.	0,32
Abfallwirtschaft	k. A.	1,77
Abwasserbeseitigung	k. A.	8,00
Straßenreinigung	k. A.	1,00

Bezeichnung	2019	2024
ÖPNV	k. A.	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	k. A.	1,93
Land- und Forstwirtschaft	k. A.	0,00
Wirtschaftsförderung	k. A.	0,35
Märkte	k. A.	0,08
Schlacht- und Viehhöfe	k. A.	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	k. A.	0,00
Tourismus	k. A.	0,20
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	k. A.	21,78

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	k. A.	181,94
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	k. A.	21,78
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	k. A.	160,16
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	k. A.	25.462
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	k. A. (5,00)*	6,29

*Die in Klammern ausgewiesene Personalquote 1 ist der ermittelte Wert aus 2016 und soll nur als Information dienen. Ein Vergleich zu 2024 kann nicht gezogen werden, da die Stadt Harsewinkel 2016 noch zu den kleinen kreisangehörigen Kommunen gezählt hat.

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	k. A.	22,33
Brandschutz	k. A.	1,88
Rettungsdienst	k. A.	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	k. A.	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	k. A.	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	k. A.	24,21

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	k. A.	160,16
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	k. A.	24,21
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	k. A.	135,95
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	k. A.	25.462
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	k. A. (4,09)**.	5,34

**Die in Klammern ausgewiesene Personalquote 2 ist der ermittelte Wert aus 2016 und soll nur als Information dienen. Ein Vergleich zu 2024 kann nicht gezogen werden, da die Stadt Harsewinkel 2016 noch zu den kleinen kreisangehörigen Kommunen gezählt hat.

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Harsewinkel hat ein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses Verfahren ist jedoch nicht verschriftlicht.	122	E1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schriftlich fixieren.	123
Organisation					
F2	Der Stadt Harsewinkel liegen nicht für alle einzelnen Stellen eine aktuelle Stellenbeschreibung vor. Die letzten flächendeckenden Stellenbeschreibungen und -bewertungen erfolgten 2019. Eine neue Stellenbeschreibung und ein neues Anforderungsprofil wird insbesondere erst bei einer Stellenbewertung erstellt. Die Aufgaben sind bisher nicht systematisch nach Relevanz priorisiert.	126	E2.1	Die Stadt Harsewinkel sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen.	126
			E2.2	Die Stadt Harsewinkel sollte sich als Ziel setzen, die in 2019 erstellten Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen grundsätzlich aktuell zu halten.	126
F3	Die Stadt Harsewinkel hat an einem interkommunalen Projekt zum Prozessmanagement teilgenommen, wobei die Teilnahme aktuell ruht. Ein Prozessmanagement ist in der Stadt Harsewinkel noch nicht etabliert. Über eine entsprechende Fachsoftware verfügt die Stadt bereits.	126	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte wieder am interkommunalen Projekt zum „Prozessmanagement“ aktiv teilnehmen und ein Prozessmanagement in der Stadt nun einführen.	127
F4	Die Stadt Harsewinkel führt anlassbezogen Stellenbemessungen durch, jedoch nicht regelmäßig. Hiermit ist ein Risiko verbunden, einen Handlungsbedarf bei der Personalausstattung nicht frühzeitig zu erkennen.	127	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung sowie den Personalbestand verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.	128

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F5	Die Stadt Harsewinkel hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- Strategie in einzelnen Dienstanweisungen und in der Allgemeinen Geschäftsanweisung festgehalten und Kernziele definiert. Die Stadt besitzt eine Digitalisierungsstrategie. Es bestehen noch punktuelle Verbesserungsmöglichkeiten.	130	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte im Bereich der IT-Strategie weitere detailliertere Ziele treffen und verschriftlichen.	131
F6	Die Stadt Harsewinkel verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Es bestehen bei diesen und besonders beim Projektmanagement Optimierungsmöglichkeiten in einem unterschiedlichen Umfang.	131	E6	Die Stadt Harsewinkel sollte im Projekt- und Anforderungsmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und teilweise noch verschriftlichen. Insbesondere beim Projektmanagement sind Richtlinien und Standards zu den einzelnen Projektphasen und -methoden zu erstellen.	132
Personalressourcen					
F7	Die Stadt Harsewinkel hat aufgrund der Altersstruktur der Mitarbeitenden mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.	133	E7	Die Stadt Harsewinkel sollte der zu erwartenden Fluktuation mit einem verschriftlichten strukturierten Wissensmanagement begegnen, um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.	137
Digitalisierungsniveau					
F8	Die Stadt Harsewinkel ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen in unterschiedlicher Intensität Ansätze zur Optimierung, auch um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	139	E8	Die Stadt Harsewinkel sollte den Prozess der Digitalisierung weiter vorantreiben und ausbauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen beziehungsweise anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.	141

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel im Prüfgebiet Gebäudewirtschaft – Klimaschutz 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.

Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

Die Stadt Harsewinkel hat sich bereits vor Jahren auf den Weg gemacht, für den Klimaschutz einzutreten. Mit Fördermitteln hat sie 2012/2013 das Klimaschutzkonzept erarbeitet. Dieses entspricht wegen seines Alters teils nicht mehr den aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen. Es berücksichtigt noch das frühere Ziel der Bundesregierung, 2050 treibhausgasneutral zu sein. Die entwickelten Maßnahmen sind im Wesentlichen allgemein gehalten und bedürfen noch einer Konkretisierung. Die durch die Stadt in 2020 erfolgte Überarbeitung des Klimaschutzkonzeptes betrifft insbesondere die Verwaltung und den städteigenen Gebäudebestand, der bis 2030 treibhausgasneutral entwickelt werden soll.

So verbleiben beginnend ab dem Planjahr 2025 nur noch sechs Jahre, um dieses zu Corona-Zeiten entwickelte ambitionierte Ziel bis 2030 zu erreichen. Dazu fehlen jedoch noch Planungen und Kostenschätzungen. Erforderliche Finanzmittel sind in der Finanzplanung noch nicht berücksichtigt. Aus Sicht der gpaNRW ist hier eine Überprüfung der realistischen Umsetzbarkeit innerhalb des Zielhorizontes geboten. Aktuell ist der Gebäudebestand der Stadt Harsewinkel bezogen auf die Einwohnerzahl vergleichsweise groß. Die ermittelte Bruttogrundfläche der Stadt entspricht rund 678 durchschnittlichen Einfamilienhäusern. Eine Bedarfsberechnung der gpaNRW zeigt einen erheblich gesteigerten Finanzmitteleinsatz, um den städtischen Gebäudebestand aufzuwerten und treibhausgasneutral zu entwickeln.

Der Erfolg von umgesetzten Maßnahmen kann durch fortgeschriebene Treibhausgasbilanzen (THG-Bilanzen) überprüft werden. Bisher erstellt die Stadt Harsewinkel diese nur vereinzelt für ihr gesamtes Stadtgebiet. Eine vollumfassende Betrachtung des Gebäudebestands an Hand von Treibhausgasbilanzen findet noch nicht statt. Das gilt auch für die Bildung von Kennzahlen. Auf Grundlage von THG-Bilanzen könnte die Stadt ebenfalls Maßnahmen priorisieren.

Das eingerichtete Klimaschutzmanagement nimmt zentrale steuernde, koordinierende und unterstützende Aufgaben wahr. Es fehlen Beschreibungen, die die Aufgaben des Klimaschutzmanagements eindeutig und verbindlich festlegen.

Die Stadt Harsewinkel erzeugt mit zahlreichen Photovoltaikanlagen und Blockheizkraftwerken eigenen Strom. So reduziert sie im erheblichen Maße den Ausstoß schädlicher Treibhausgase und den Bezug von konventionellem Strom. Hier zeigen sich außerdem ökonomische

Nebeneffekte von Klimaschutzmaßnahmen, die in die Abwägung von Maßnahmen einbezogen werden sollten. Dazu gehören beispielsweise Einsparungen beim Stromeinkauf.

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

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Klima global verändert. Die Erde wird wärmer und das Klima wandelt sich weltweit, und das schneller als zuvor. Auch in Deutschland sind die Auswirkungen des Klimawandels deutlich spürbar. So haben extreme Hitze und Trockenheit, Starkregen und Überschwemmungen deutlich zugenommen. Wie sich die Städte auf diese Herausforderungen einstellen, hat die gpaNRW im Prüfgebiet Kommunales Krisenmanagement geprüft. Das Klima zu schützen, ist eine der drängendsten Aufgaben unserer Zeit. Daher hat die Landesregierung Klimaschutzziele festgelegt, um damit einen Beitrag zur Einhaltung der nationalen Klimaschutzziele sowie der europäischen Klimaschutzvorgaben zu erbringen. Sie legen fest, wie die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Jahr 1990 schrittweise gemindert werden sollen:

- bis zum Jahr 2030 um mindestens 65 Prozent,
- bis zum Jahr 2040 um mindestens 88 Prozent,
- bis zum Jahr 2045 Treibhausgasneutralität.

Um das Ziel der Treibhausgasneutralität zu erreichen, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung ist den Städten gemäß § 5 Abs. 2 des Gesetzes zur Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen hierbei eine Vorbildfunktion zugeordnet. Die gpaNRW untersucht in diesem Prüfgebiet, wie die Städte mit den Vorgaben zur Einsparung von Treibhausgasen (THG) umgehen und welches zeitliche Ziel sich die Stadt gesetzt hat. Schwerpunktmäßig befasst sich dieser Bericht jedoch mit klimaschutzrelevanten Strategien im städtischen Gebäudesektor, also den Gebäuden, die die Stadtverwaltung nutzt beziehungsweise zur Verfügung stellt.

Ziel der gpaNRW ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale sowie Risiken hinzuweisen, die auf dem Weg hin zur Treibhausgasneutralität im städtischen Gebäudesektor entstehen können. Die Darstellung und Beschreibung der Vorgehensweise der bisherigen und geplanten Maßnahmen und Ziele schaffen Transparenz. Zusätzlich sensibilisiert die gpaNRW die Entscheidungstragenden für einen bewussten und zielgerichteten Umgang mit dieser Thematik.

Dazu untersucht die gpaNRW zunächst die Organisation sowie die Strategie und Maßnahmenplanung des Klimaschutzes bei den Städten. Wir betrachten, ob und auf welcher Grundlage eine CO₂-Bilanzierung erstellt ist.

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Harsewinkel

Die Städte sind Schlüsselakteure für das Gelingen des Klimaschutzes vor Ort. Ihnen kommt in diesem umfassenden Transformationsprozess eine besondere Bedeutung zu: Einerseits entsteht in den Städten ein großer Teil der klimarelevanten Emissionen, etwa durch Gebäude, Mobilität sowie Gewerbe und Industrie. Andererseits haben die Städte mit ihren vielfältigen Funktionen als Vorbild, Planer, Eigentümer, Versorger und größte öffentliche Auftraggeber weitreichende Handlungsmöglichkeiten, um den Klimaschutz vor Ort voranzubringen.

Hierbei betrachten wir zunächst übergeordnet die strategischen Klimaschutzaspekte, die die gesamte Stadt betreffen.

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat für ihr Stadtgebiet ein Klimaschutzkonzept aufgestellt. Es basiert aufgrund des Alters noch auf frühere Rechtsgrundlagen. Die zeitliche Zielsetzung der Stadt überschreitet die Ziele des Landes NRW. Die Überarbeitung in 2020 verfolgt ambitionierte Ziele für die Verwaltung der Stadt und für ihren Gebäudebestand.

Eine Stadt sollte eine nachhaltige Strategie zum Klimaschutz haben, um der eigenen Klimaverantwortung gerecht zu werden. Sie sollte auf Basis eines politischen Beschlusses strategische Zielvorgaben verbindlich festlegen. Hierzu ist es notwendig, die entstandenen Treibhausgasemissionen zu kennen.

Das Thema Klimaschutz spielt in der **Stadt Harsewinkel** schon seit Jahren eine wichtige Rolle. Die Stadt erstellte bereits 2012 ein integriertes Klimaschutzkonzept für ihr Stadtgebiet. Für die Aufstellung nahm die Stadt Fördergelder in Anspruch. Es wurde am 19. Juli 2013 fertiggestellt und am 15. Oktober 2013 vom Rat der Stadt Harsewinkel beschlossen. Es ist noch heute die wesentliche Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen der Stadt Harsewinkel. Es umfasst im Wesentlichen folgende Themen:

- Bestandsaufnahme (CO₂-Bilanz),
- Potenzialanalyse,
- Maßnahmenvorschläge zur Reduzierung der CO₂-Emissionen,
- Bewertung der Vorschläge und Erarbeitung eines Zeitrasters zur Umsetzung und
- Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit.

Das Konzept enthält einen 10-Punkte-Katalog, um den Ausstoß von schädlichen Treibhausgasen zu verringern. Es beinhaltet eine zusammenfassende Maßnahmenübersicht, die folgende Ziele formuliert:

- Die örtlichen CO_{2eq}²⁸-Emissionen werden bis 2022 um 30 Prozent gegenüber 2011 gesenkt, bis 2030 um 40 Prozent; bis 2050 wird die CO_{2eq} -Neutralität für Harsewinkel angestrebt.
- Der Strombedarf in Harsewinkel sinkt bis 2022 um fünf Prozent; eine Reduzierung um 15 Prozent bis 2030 wird angestrebt.
- Der Energiebedarf für Wärmenutzungen in Haushalten in Harsewinkel sinkt bis 2022 um 15 Prozent, bis 2030 um 30 Prozent.
- Der Anteil erneuerbarer Energien am Strombedarf steigt bis 2022 auf mindestens 50 Prozent, bis 2030 auf 75 Prozent.
- Der Anteil erneuerbarer Wärmeerzeugung am Wärmebedarf steigt bis 2022 auf zwölf Prozent, bis 2030 auf 20 Prozent.
- Der Anteil der Kraft-Wärme-Kopplung am Strombedarf steigt bis 2022 auf zehn Prozent, bis 2030 auf 15 Prozent.
- Effizienzsteigerung und Klimaschutz in Unternehmen sind wichtige Bausteine der Harsewinkeler Wirtschaftsförderung. Es wird angestrebt, mit den örtlichen Unternehmen eine Vereinbarung zur freiwilligen Reduzierung der CO_{2eq} -Emissionen im Gewerbe um 20 Prozent bis 2022 abzuschließen.
- Im innerstädtischen Verkehr wird das Fahrrad zum wichtigsten Verkehrsmittel. Zehn Prozent der PKW-Fahrten sollen durch das Fahrrad ersetzt werden.
- In alle Aktivitäten müssen die Bürgerinnen und Bürger einbezogen werden. Dies soll im Rahmen eines „Harsewinkeler Klimabündnisses“ erfolgen.
- Die Stadt sieht sich als Vorbild und Organisatorin der Harsewinkeler Klimaschutzaktivitäten.

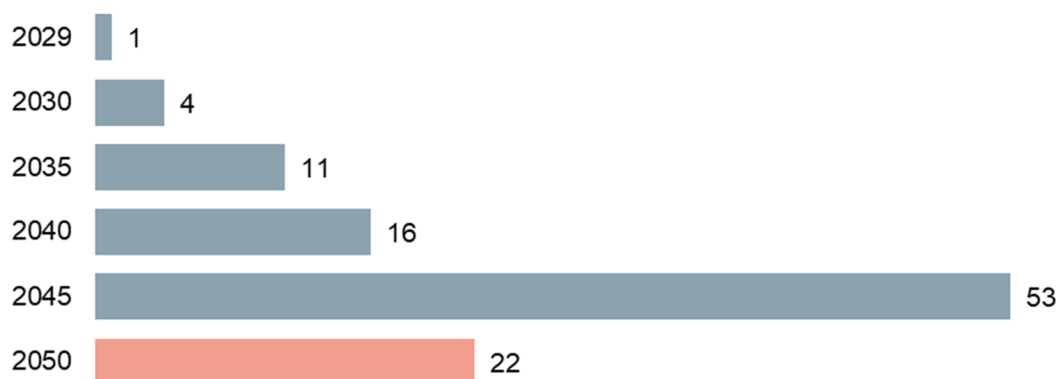
Damit hat sich die Stadt festgelegt, bis 2050 treibhausgasneutral zu werden. Auf den Weg dahin hat sie sich einige Meilensteine als Zwischenziele gesetzt. Die Stadt Harsewinkel bringt weiterhin zum Ausdruck, als Vorbild der Klimaschutzaktivitäten zu agieren.

Das gelingt ihr auch zum Teil. So sind einige aus dem Klimaschutzkonzept entwickelten Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern umgesetzt. Dazu gehören beispielsweise die Steigerung der Stromerzeugung durch Windkraft und Photovoltaik, die Umsetzung des Projektes „Energiesparen in Schulen und Rathaus“ sowie die Energieeffizienzberatungen. Andere Maßnahmen sind trotz des seit langem bestehenden Klimaschutzkonzeptes nur zum Teil oder nicht umgesetzt.

²⁸ CO₂-Äquivalente als Maßeinheit, die die Klimawirkung verschiedener Treibhausgase vergleichbar macht.

Die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW haben inhaltlich und zeitlich gesehen unterschiedliche Strategien zur Erreichung Ihrer Treibhausgasneutralität (THG-Neutralität). Zeitlich gesehen ergibt sich ein unterschiedliches Ambitionsniveau mit einer Spannweite von 21 Jahren.

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgasneutralität



Der überwiegende Teil der mittleren kreisangehörigen Städte orientiert sich bei der Zielsetzung an der gesetzlichen Vorgabe für das Land Nordrhein-Westfalen nach dem Klimaschutzgesetz²⁹. Dieses Gesetz überträgt den Kommunen eine Vorbildfunktion. Aufgrund des Alters des Klimaschutzkonzeptes der Stadt Harsewinkel konnten diese rechtlichen Vorgaben nicht berücksichtigt werden. Harsewinkel ist in der Grafik mit ihrem Ziel der Treibhausgasneutralität für 2050 enthalten.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Klimaschutzkonzept auf Grundlage der neuen gesetzlichen Regelungen des Bundes und Landes NRW überarbeiten.

Inwieweit die Stadt tatsächlich und zeitlich ihre Ziele zum Klimaschutz auf Grundlage des Klimaschutzkonzeptes 2013 erreicht, überprüft sie durch ein Maßnahmencontrolling mit gebildeten Schlüsselindikatoren und Klima- und Energieberichten. Mit jeweiligen Diagrammen stellt sie die Zielvorgaben des Klimaschutzkonzeptes mit den bisher erreichten Werten gegenüber.

Der Rat der Stadt Harsewinkel beschloss am 10. Juli 2019, die erfolgreichen Ansätze der lokalen Klimapolitik noch weiter zu forcieren. Dazu gehört die Intensivierung der lokalen Klimaschutzaktivitäten und bei kommunalpolitischen Entscheidungen dem Klimaschutz eine hohe Priorität einzuräumen.

Die Verwaltung erarbeitete daraufhin eine Entscheidungsvorlage mit einem erweiterten Maßnahmenkatalog. Diesem stimmte der Unterausschuss am 08. Oktober 2019 zu und empfahl dem Rat die Änderungen zu beschließen. Nach Aussage der Stadt ist es aufgrund der eingetretenen Corona-Pandemie sodann nicht mehr zu einem Beschluss des Rates gekommen.

²⁹ Gesetz zur Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen vom 08. Juli 2021, zuletzt geändert am 11. März 2025 (GV.NRW. S. 288)

Der neue vorgesehene Maßnahmenkatalog sieht folgendes für die städtischen Einrichtungen vor:

- CO_{2eq} -neutrale Verwaltung und Liegenschaften bis 2030.
- Bis 2030 „vollelektrische“ Verwaltung, die ausschließlich Elektrofahrzeuge einsetzt und mit selbst erzeugtem Strom lädt.
- CO_{2eq} -Neutralität für alle ab 2020 geplanten Gebäude.
- CO_{2eq} -neutrale Sanierungen kommunaler Gebäude in Anlehnung an das Best-Practice Modell der Astrid-Lindgren-Grundschule.
- Berücksichtigung einer CO_{2eq} -Bepreisung innerhalb von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für investive Maßnahmen.
- Darstellung von Umweltfolgekosten und CO₂-Emissionen in Vorlagen zu investiven Maßnahmen mit prägnanter Klimaschutzampel im Vorlagenkopf.

So zog die Stadt Harsewinkel die Treibhausgasneutralität für die Verwaltung und die Liegenschaften von 2050 auf 2030 vor. Ansonsten beließ sie es bei den bisherigen Zielen, insgesamt ab 2050 treibhausgasneutral zu sein.

Der Klimaschutz ist eine gesetzlich verankerte Anforderung mit höchster Priorität. In der Veröffentlichung „Erstes Klimaschutzpaket Nordrhein-Westfalen, Seite 9“ äußert sich die Landesregierung NRW wie folgt:

Klima-Rangfolge: Folgende Klima-Rangfolge in absteigender Vorrangigkeit wird festgelegt:

- Vermeidung von Emissionen durch treibhausgasneutrale Alternativen,
- Reduktion von Emissionen durch emissionsärmere Alternativen und
- Kompensation von Emissionen durch Zukauf von Kompensationsgutschriften.

Die Landesregierung gibt damit eine klare Priorisierung der Vorgehensweise vor. Die Landesregierung selbst hat das Ziel, bis 2030 treibhausgasneutral zu sein. Das Bundes-Klimaschutzgesetz³⁰ sieht als nationales Klimaschutzziel aktuell die Treibhausgasneutralität bis 2045 vor. Die Bundesverwaltung selbst will bis 2030 treibhausgasneutral sein.

Die Stadt Harsewinkel weicht von diesen Zielen ab. Sie plant entsprechend der früheren Zielrichtungen des Bundes 2050 treibhausgasneutral zu sein. Bisweilen steht ein eindeutiger Beschluss des Rates noch aus.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausgasneutralität eindeutig durch Beschluss des Rates festlegen und dabei die derzeit geltenden Ziele des Bundes und des Landes NRW berücksichtigen.

³⁰ Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2513), zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 15. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 235)

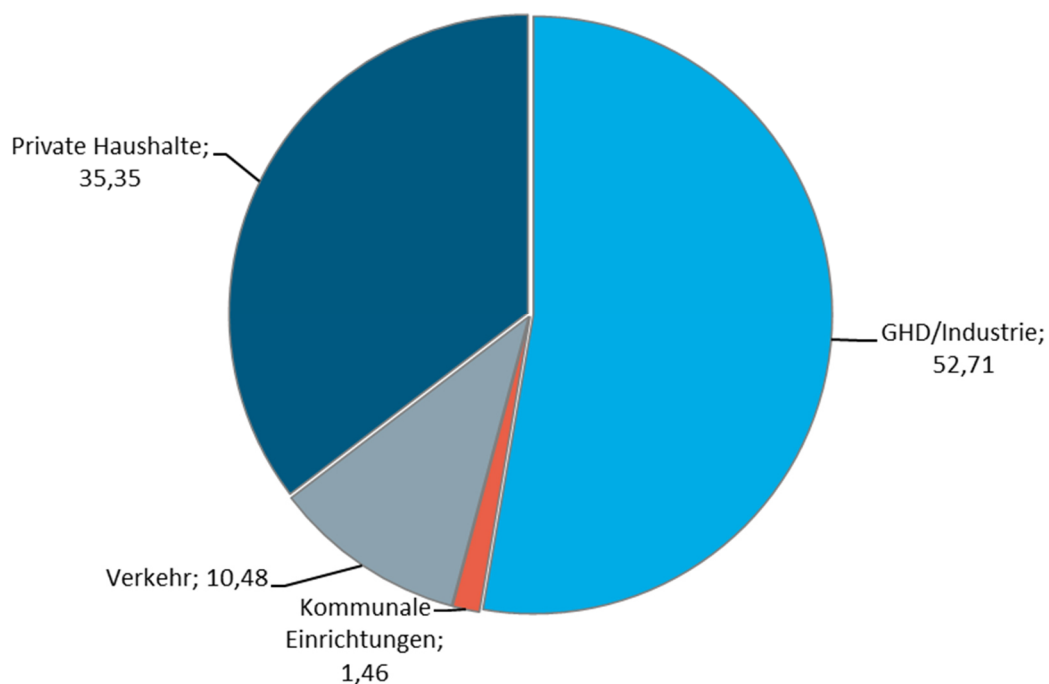
Die erstmalige Gesamtbilanzierung der durch die Stadt Harsewinkel ausgelösten CO_{2eq}-Emissionen erfolgte 2013 im Zuge der Erstellung des Integrierten Klimaschutzkonzeptes. Der Teil 1 beschäftigt sich mit der CO_{2eq}-Bilanz auf Grundlage des Bezugsjahres 2011 mit den Treibhausgasen. Strukturelle Veränderungen und fehlende Datengrundlagen lassen nach Aussage des Konzeptes Bilanzierungen für frühere Jahre nicht zu beziehungsweise erscheinen als nicht sinnvoll.

Im Konzept schlüsselte die Stadt die CO_{2eq}-Emissionen der einzelnen Verbrauchssektoren auf. Dazu gehören

- der Verkehr,
- die Haushalte und
- Gewerbe, Handel und Dienstleistungen (GHD)/Industrie.

Die Verursachung von schädlichen Treibhausgasen teilt sich unter den Verbrauchssektoren wie folgt auf:

Entstehung der schädlichen Treibhausgase nach Sektoren in Harsewinkel 2011



Auch wenn das Kreisdiagramm deutlich den geringsten Anteil an schädlichen Treibhausgasen von den kommunalen Einrichtungen aufweist, so handelt es sich doch um rund 2.600 Tonnen schädlicher Treibhausgase. Umgerechnet entspricht dieser Ausstoß einer Menge von etwas mehr als eine Mio. Liter Erdöl. Dies macht deutlich, welches Potenzial der Stadt Harsewinkel zur Verfügung steht, um ihrer Vorbildfunktion entsprechend des Landesklimateilhabergesetzes NRW zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen gerecht zu werden.

Eine Fortschreibung der Treibhausgasbilanz beschränkt sich auf Teilbereiche der Emissionen, wie beispielsweise für den Gebäudebestand, auf den die gpaNRW noch im Kapitel 5.5.5 Treibhausgasbilanz näher eingeht. Eine Aktualisierung der auf Basis von 2011 ermittelten Treibhausgasbilanz hat bisher nicht stattgefunden. Somit ist es der Stadt Harsewinkel nicht möglich, die Erfolge der bereits durchgeführten Maßnahmen anhand von verringerten Treibhausgasen zu messen und die eigene, formulierte Zielerreichung zu überprüfen.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte sich mit der regelmäßigen Fortschreibung der stadtweiten THG-Emissionen einen Überblick des aktuellen Beitrags zum Klimaschutz verschaffen. Die Emissionswerte kann sie bei der Planung von weiteren Klimaschutzmaßnahmen berücksichtigen, beispielsweise für deren Priorisierung.

Treibhausgasemissionen Stadtgebiet 2020

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet je 1.000 EW* in t CO ₂ eq	4.536	4.503	6.298	6.875	9.093	17.480	17

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die vorstehende Tabelle zeigt den im interkommunalen Vergleich niedrigen Ausstoß an Treibhausgasen im Gebiet der Stadt Harsewinkel. Harsewinkel gehört zum Viertel der Vergleichsstädte mit dem geringsten Ausstoß. Fehlende neuere Treibhausgasbilanzen der Stadt Harsewinkel lassen leider keine aktuelleren Darstellungen zum Beispiel für 2021 und 2022 zu, die insbesondere Entwicklungen beziehungsweise Trends aufzeigen könnten.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

Im Weiteren nehmen wir insbesondere die klimaschutzrelevanten Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft der Stadt in den Fokus. Die benötigten eigenen städtischen Gebäude zu unterhalten ist Aufgabe der städtischen Gebäudewirtschaft. Auch wenn die THG-Emissionen der städtischen Immobilien nur einen vergleichsweise kleinen Anteil am THG-Ausstoß der Stadt insgesamt ausmachen, lohnt sich der Blick auf die Ausrichtung der Gebäudewirtschaft in der Stadt. Hier haben die Verantwortlichen in Rat und Verwaltung zwei Perspektiven:

- Welche Gebäude sind vorhanden und werden perspektivisch weiter benötigt?
- In welchem Zustand sind die benötigten Gebäude und wie müssen sie gegebenenfalls ertüchtigt werden, um perspektivisch die Treibhausgasneutralität erreichen zu können?

5.5.1 Städtischer Gebäudebestand

Die Strukturen einer Stadt haben Einfluss auf den erforderlichen Gebäudebestand. So wirken sich Einwohnerzahlen und Gebietsfläche beispielsweise auf den Bedarf an Schulen, Kindertageseinrichtungen und Feuerwehrgerätehäusern aus.

- Die Stadt Harsewinkel hält trotz geringer Anzahl an Ortschaften mehr Gebäudeflächen vor, als die meisten Vergleichsstädte. Die Bevölkerungsdichte ist gering und liegt unterhalb des ersten Viertelwertes.

Eine Stadt sollte ihren Gebäudebestand kennen und bei der Planung von Klimaschutz- und weiteren Sanierungsmaßnahmen berücksichtigen.

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Harsewinkel	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	25.462	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	101	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	253	81	324	498	754	2.122	131

In der **Stadt Harsewinkel** leben zum Stand 31. Dezember 2024 rund 25.500 Einwohner und Einwohnerinnen. Die Stadt besteht aus drei Ortschaften, die zusammen eine Gesamtfläche von etwas mehr als 100 Quadratkilometern bilden. Die Bevölkerungsdichte in Harsewinkel ist geringer als bei mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Dieses resultiert aus der interkommunal niedrigen Einwohnerzahl und der relativ großen Gebietsfläche von Harsewinkel. In diesem Kontext ist anzumerken, dass die Stadt Harsewinkel bis einschließlich 2021 den Status einer kleinen kreisangehörigen Kommune hatte. Sie wurde zum 01. Januar 2022 zur mittleren kreisangehörigen Kommune mit entsprechenden neuen Aufgaben.

Harsewinkel gehört als kreisangehörige Kommune zum Kreis Gütersloh und zum Regierungsbezirk Detmold. Harsewinkel, auch als Mähdrescherstadt bekannt, liegt nordwestlich von Gütersloh und nahe der Landesgrenze zu Niedersachsen.

Städtischer Gebäudebestand Harsewinkel 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	7	71.571	60,28
Jugend	5	1.820	1,53
Sport- und Freizeit	6	6.965	5,87
Verwaltung	1	4.472	3,77
Feuerwehr und Rettungsdienst	3	5.070	4,27

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Kultur	3	4.408	3,71
Soziales	6	12.667	10,67
Wohngebäude	2	5.934	5,00
Sonstige Nutzungen	6	5.814	4,90
Gesamt	39	118.721	100

In dieser Tabelle sind die Gebäude eingeflossen, die vom städtischen Immobilienmanagement betreut werden. Dazu gehören beispielsweise auch das Frei- und Hallenbad, der Bauhof, das Wasserwerk sowie das Klärwerk. Nachfolgend stellen wir die Gebäudefläche der Stadt Harsewinkel in einen interkommunalen Vergleich.

Bruttogrundfläche Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW ³¹ in qm	4.663	2.268	3.137	3.680	4.040	5.538	30
Bruttogrundfläche Schulen je 1.000 EW in qm	2.811	1.107	1.567	1.873	1.972	2.811	30
Bruttogrundfläche Jugend je 1.000 EW in qm	71	0	90	142	202	462	30
Bruttogrundfläche Sport und Freizeit je 1.000 EW in qm	274	0	94	139	237	698	30
Bruttogrundfläche Verwaltung je 1.000 EW in qm	176	176	226	260	342	451	30
Bruttogrundfläche Feuerwehr und Rettungsdienst je 1.000 EW in qm	199	59	119	148	202	299	30
Bruttogrundfläche Kultur je 1.000 EW in qm	173	49	120	215	289	659	30
Bruttogrundfläche Soziales je 1.000 EW in qm	497	79	181	316	421	938	30

³¹ Einwohnerinnen und Einwohner

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Wohngebäude je 1.000 EW in qm	233	0	36	81	158	699	29
Bruttogrundfläche Sonstige Nutzungen je 1.000 EW in qm	228	7	82	254	472	911	30

* Einwohnerinnen und Einwohner

Der Gebäudebestand der Stadt Harsewinkel zeigt sich im Vergleich als weit überdurchschnittlich hoch. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich Harsewinkel im oberen Viertel der Vergleichsstädte. Besonders groß ist in der Stadt Harsewinkel die Gebäudefläche der Schulen, die im Verhältnis zur Einwohnerzahl vorgehalten wird. Der ermittelte Wert bildet im interkommunalen Vergleich das Maximum.

Ein weiterer Grund dafür ist auch die Berücksichtigung von Gebäuden, die bei vielen anderen Städten häufig nicht oder nicht in dem Umfang vom städtischen Gebäudemanagement betreut werden. Den überdurchschnittlich hohen Gebäudebestand sollte die Stadt zum Anlass nehmen, das Gebäudeportfolio kritisch zu betrachten und gegebenenfalls nicht mehr benötigte Gebäude abzustößen beziehungsweise angemietete Flächen aufzugeben.

Laut Aussage der Stadt Harsewinkel laufen aktuell bereits Überlegungen, den Gebäudebestand zu reduzieren.

Die Gesamtfläche der städtischen Gebäude entspricht vergleichsweise umgerechnet rund 678 durchschnittliche Einfamilienhäuser (140 qm Wohnfläche je Einfamilienhaus zuzüglich 25 Prozent = 175 qm). Es wird deutlich, welchen Beitrag die Stadt Harsewinkel entsprechend ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz leisten kann, wenn sie ihren Gebäudebestand treibhausgasneutral entwickelt beziehungsweise ihn reduziert.

Das gilt auch, wenn die Treibhausgasemissionen der städtischen Gebäude bezogen auf den Gesamtbestand an Gebäuden im Stadtgebiet gering sind.

5.5.2 Organisation

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat ein zentrales Klimaschutzmanagement eingerichtet. Für das zentral steuernde, koordinierende sowie unterstützende Management fehlt es noch an verbindlichen Aufgabenbeschreibungen.

Eine Stadt sollte das Thema Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft mit ihrer zentralen Steuerung des Klimaschutzes vernetzen. Dabei sollte sie sicherstellen, dass Ziele und Sachstände organisationsübergreifend zur Verfügung stehen.

Die Stadtverwaltung Harsewinkel teilt sich in drei Fachbereiche auf. Das Thema Klimaschutz ist im Fachbereich 3 „Bauen/Städtische Betriebe“ angesiedelt. Zum Fachbereich gehören vier

Fachgruppen, wovon die Fachgruppe 3.3 Stadtplanung, Umwelt und öffentliches Grün unter anderem die Aufgaben Klimaschutz, Klimaanpassung, Umwelt- und Naturschutz sowie Energieberatung und Kommunale Wärmeplanung bearbeitet. Diese Tätigkeiten führt die Fachgruppe im Wesentlichen selbständig aus.

Zum Zeitpunkt der überörtlichen Prüfung ist die Stelle der Fachgruppenleitung 3.3 nicht besetzt. Die Leitung der Fachgruppe nimmt aktuell der Fachbereichsleiter des Fachbereiches 3 wahr, der zudem 2. Allgemeiner Vertreter der Bürgermeisterin ist.

Zahlreiche Tätigkeiten des Klimaschutzes bearbeitet die Stadt Harsewinkel dezentral in einzelnen Fachgruppen. Dazu gehört beispielsweise die Erarbeitung der Starkregenkarte oder die Erstellung der Wärmeplanung. Nach Aussage der Stadt finden bedarfsgerecht Abstimmungen zwischen den einzelnen Fachgruppen statt. So funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Klimaschutz auch auf Grund „kurzer Wege“ gut.

Das hier näher betrachtete Thema „Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft“ ist in der Fachgruppe 3.4 „Immobilienmanagement“ angesiedelt. Das kommunale Immobilienportfolio bietet ein großes Potenzial, den Ausstoß schädlicher Treibhausgase, beispielsweise durch reduzierte Energieverbräuche, zu verringern. Projektbezogen beteiligt die Fachgruppe nach eigenen Angaben das Klimaschutzmanagement der Fachgruppe 3.3. Häufig unterstützt der Klimaschutzmanager auch bei der Planung und Ausführung von Maßnahmen im Gebäudebestand.

Nach Aussage der Stadt liegt die grundsätzliche Verantwortung zum Erreichen der definierten Einsparziele zur Reduzierung der Treibhausgasen beim Klimamanagement. Die Ziele ergeben sich aus dem Klimaschutzkonzept von 2013 einschließlich der in 2020 erfolgten Überarbeitung. Auf Einzelheiten geht die gpaNRW in den nachfolgenden Kapiteln zum Teil noch näher ein.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte durch interne Regelungen die Aufgabenbereiche ihres zentralen Klimaschutzmanagements klar definieren, um die zentrale Koordination und Steuerung der Klimaschutzmaßnahmen sicherzustellen.

Themen des Klimaschutzes behandelt der Umwelt- und Klimaausschuss der Stadt Harsewinkel. Dieser hat beratende Funktion. Er bereitet Beschlüsse für die Entscheidungsgremien wie Rat und Haupt-, Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss vor.

Eine Maßnahme des Klimaschutzkonzeptes Harsewinkel ist die Bildung des „Harsewinkeler Klimabündnisses“³². Im Konzept ist dargelegt, dass Klimaschutz ohne die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger nicht erfolgreich sein kann. Mit dem Bündnis soll der Grundrahmen geschaffen werden, die Aktivitäten zu organisieren. In diesem sollen Politik, Verwaltung, Fachleute, Vereine und Verbände etc. einbezogen werden. Eine entsprechende Bildung eines solchen Bündnisses ist in Harsewinkel jedoch bisher nicht erfolgt.

³² Seite 49 Integriertes Klimaschutzkonzept Harsewinkel – Zusammenfassende Maßnahmenübersicht

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel erzeugt als eine umgesetzte Klimaschutzmaßnahme durch eigene technische Einrichtungen Strom, den sie zu großen Teilen selbst verbraucht. Insbesondere der Solarstrom reduziert den Treibhausgasausstoß und den Fremdbezug von Energie. Zahlreiche vorgesehene Maßnahmen für einen treibhausgasneutralen eigenen Gebäudebestand hat die Stadt monetär noch nicht beziffert.

Sobald die strategischen Vorgaben zur Erreichung der Treibhausgasneutralität vorliegen, sollte eine Stadt konkrete Maßnahmen für den Gebäudebestand planen. Hierzu gehört auch eine kritische Überprüfung des Gebäudebestands. Die notwendigen Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft sollte eine Stadt mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie mit Meilensteinen hinterlegen.

Die Stadt Harsewinkel verfolgt nach eigener Aussage über den Kernhaushalt hinaus auch mit ihren Ausgliederungen beziehungsweise Konzernbereichen das Ziel, möglichst treibhausgasneutral zu werden. Vordringlich betrachtet die Stadt dafür ihren Gebäudebestand. Im Zuge von Sanierungen nimmt sie „quasi begleitend“ auch Klimaschutzmaßnahmen vor. Dabei verfolgt Harsewinkel nach eigenen Angaben auch Klimaschutzziele, mit denen auch wirtschaftliche Vorteile verbunden sind. So erzielen die Maßnahmen häufig neben der Verringerung des Ausstoßes schädlicher Treibhausgase noch monetäre Einsparungen durch Reduzierung der Energieverbräuche.

Die Wirtschaftlichkeit von Klimaschutzmaßnahmen verbessern häufig in Anspruch genommene Förderungen, beispielsweise bei der Errichtung von Pelletheizungen. Die Stadt Harsewinkel hat sich nach eigenen Angaben noch keine einheitlichen Gebäudeleitlinie für ihren Gebäudebestand gegeben.

Als Modellprojekt hat die Stadt die Sanierung der Astrid-Lindgren-Grundschule durchgeführt. Hier nahm die Stadt seit 2018 energetische Sanierungen vor. So wertete sie die Geschosdecke energetisch auf und ersetzte die Beleuchtung durch LED-Technik. Für die Beheizung installierte die Stadt eine Holzpelletsheizung. Diese Maßnahme soll als Best Practice Projekt und als Vorbild für weitere Sanierungen dienen. Die Stadt beabsichtigt bei zukünftigen Maßnahmen die aktuelle zentrale Wärmeplanung zu berücksichtigen.

Einen erheblichen Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasen leistet die Stadt Harsewinkel durch die Installation von Photovoltaikanlagen (PV-Anlagen) und dem Betrieb von Blockheizkraftwerken (BHKW). Der Treibhausgasausstoß von Blockheizkraftwerken ist durch die gleichzeitige Erzeugung von Strom und Wärme im Regelfall geringer durch die effiziente Nutzung der Primärenergie. Zum Zeitpunkt des im Rahmen der überörtlichen Prüfung geführten Interviews³³ waren bereits 29 Photovoltaikanlagen und sechs BHKW im Betrieb. Alle Anlagen sind auch für den Eigenbedarf ausgelegt. So konnte die Stadt 2024 knapp 1,9 Mio. Kilowattstunden (kWh) erzeugen, von denen sie gut 1,5 Mio. Kilowattstunden selbst nutzte. Die Stadt sparte so nach eigenen Angaben rund 450 Tonnen CO_{2eq} und erzielte monetäre Einsparungen beim Strombezug

³³ Januar 2025

von rund 456.000 Euro. Die Stadt erhielt zusätzlich rund 73.000 Euro für die Einspeisung von Strom.

Die Stadt Harsewinkel hatte einige PV-Anlagen errichtet, ohne die für die Einspeisung notwendigen Zertifikate zu besitzen. Seit zwei Jahren sind aber durch die zwischenzeitlich vorliegenden Zertifikate auch diese Anlagen am Stromnetz.

Im Zuge der Überarbeitung des Klimaschutzkonzeptes in 2019 hat die Stadt Harsewinkel sich zum Ziel gesetzt, eine Treibhausgasneutralität für die Verwaltung und ihren Liegenschaften bis 2030 zu erreichen. Auf die Ausführungen im Kapitel 5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Harsewinkel wird in diesem Zusammenhang verwiesen.

Einen klaren Umsetzungsplan mit konkreten Maßnahmen hat die Stadt Harsewinkel hingegen nicht. So fehlt es dementsprechend an eindeutigen Sanierungsfahrplänen oder spezifischen Maßnahmensteckbriefen. Das hat zur Folge, dass es überwiegend keine Kostenschätzungen für die geplanten oder notwendigen Maßnahmen an den Bestandsgebäuden gibt. In der Finanzplanung berücksichtigt die Stadt nur aktuelle projektbezogene Vorhaben, insbesondere bei Gebäuden im Bildungsbereich. In dem Zuge berücksichtigt die Stadt begleitend auch Klimaschutzmaßnahmen. Eine Priorisierung auf Grundlage klimarelevanter Treibhausgaseinsparungen nimmt die Stadt bisher nicht vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte für ihr angestrebtes Ziel der Treibhausgasneutralität für den Gebäudebestand bis 2030 einen verbindlichen Maßnahmenplan entwickeln. Hierzu sollten Kostenschätzungen erfolgen und in die Finanzplanung einfließen.

Vorgeschaltet vor einer Sanierung gilt es, den Bedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Eine Reduzierung von Gebäudeflächen verringert die Aufwendungen für Bewirtschaftung, Unterhaltung und Sanierung der Gebäude und auch die Treibhausgasemissionen. Dies wirkt sich auch entlastend auf die Haushaltssituation aus. Die Stadt Harsewinkel verfügt über einen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hohen Gebäudebestand (siehe Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand). Daher sollte vor einer geplanten Sanierung von Gebäuden diese kritisch auf eine Reduzierung überprüft werden. Gegebenenfalls können nicht mehr benötigte Gebäude sogar vollständig aufgegeben werden. Hierbei stehen die folgenden Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Harsewinkel in Zukunft beziehungsweise ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?
- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?

- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen³⁴ nicht mehr, sie zu sanieren?

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte die Möglichkeiten zur Reduzierung des Gebäudebestands konsequent prüfen.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ **Feststellung**

Die Stadt Harsewinkel hat die benötigten Finanzmittel für Sanierungsmaßnahmen im eigenem Gebäudebestand nicht beziffert. Dieses ist jedoch Grundlage für eine realistische Zielsetzung, insbesondere um den Gebäudebestand bis 2030 treibhausgasneutral zu entwickeln.

Eine Stadt sollte die benötigten Finanzressourcen für die Transformation des Gebäudebestands hin zur Treibhausgasneutralität kennen und mit ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit abgleichen.

Die gpaNRW sieht in der Bezifferung des Finanzbedarfes und auch der tatsächlichen Berücksichtigung in der Finanzplanung eine wichtige Voraussetzung, um das selbst gesteckte Ziel der Treibhausgasneutralität für den städtischen Gebäudebestand bis 2030 zu erreichen.

Die Kosten für die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand (insbesondere Baukosten) kann die Stadt Harsewinkel aktuell nicht beziffern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte ihren individuellen Finanzmittelbedarf für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand beziffern und die Mittel in der mittel- und langfristigen Finanzplanung berücksichtigen.

Der Sanierungsfahrplan einer Kommune muss sich konkret an folgenden Prämissen orientieren:

- Finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommune
- Künftiger Flächenbedarf und mögliche Flächenreduzierungen
- Konkreter Zustand der kommunalen Immobilien
- Zieljahr der geplanten Treibhausgasneutralität der Kommune
- Personelle Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung

Im Folgenden nehmen wir eine Modellrechnung basierend auf dem jetzigen Gebäudebestand vor. Um den Finanzbedarf für die Sanierung der kommunalen Gebäude der Stadt Harsewinkel

³⁴ Die gpaNRW verweist hier auf einen Rechner der NRW-Bank, mit dem die Wirtschaftlichkeit von Alternativen (Neubau, Sanierung) ermittelt werden kann.

für eine Treibhausgasneutralität zu ermitteln, kalkuliert die gpaNRW anhand eines Wertekorridors in Verbindung mit der Bruttogrundfläche der Gebäude.

Der Wertekorridor gibt einen finanziellen Rahmen vor. Er berücksichtigt von-/bis-Werte sowie einen Basiswert. Es handelt sich dabei um einen Orientierungswert. Er basiert auf Erfahrungswerte anderer Kommunen sowie auf Ausführungen der Fachliteratur. Abweichungen nach oben wie nach unten sind dabei möglich.

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

Der Durchschnittswert von 2.500 Euro je Quadratmeter Bruttogrundfläche ist für Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen anzuwenden. Er gilt auch für Kombinationen vorgenannter Maßnahmen. Es handelt sich dabei nicht ausschließlich um Maßnahmen, die dem Klimaschutz dienen. Eine Differenzierung ist für diese Überslagskalkulation nicht möglich. Nicht enthalten sind Nebenkosten, wie beispielsweise eigene Personalaufwendungen oder Planungskosten von externen Büros.

Es handelt sich lediglich um einen prognostizierten Schätzwert. Die tatsächlichen Kosten können durchaus abweichend sein. Da aber vermutlich nicht alle Flächen bearbeitet werden müssen, wird aber die Gesamtfläche berücksichtigt, ist der Basiswert auch bei Mehrkosten angemessen berechnet.

Die tatsächlichen Kosten für den Umbau des Gebäudebestands können sich hiervon unterscheiden. Hierzu erfordert es einer gebäudespezifischen Analyse des Sanierungsbedarfs.

Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro

Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf pro Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf insgesamt
2025 bis 2030	rund 48	knapp 289

Der kommunaleigene Gebäudebestand der Stadt Harrewinkel hat insgesamt eine Bruttogesamtfläche von 115.426 Quadratmetern. Der angemietete Anteil von 3.295 Quadratmetern wurde dabei bereits in Abzug gebracht. Auf die Ausführung im Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand wird verwiesen. Multipliziert mit dem Basiswert von 2.500 Euro ergibt sich ein Finanzbedarf von geschätzten knapp 289 Mio. Euro. Dieser Betrag müsste voraussichtlich aufgewandt werden, um den stadt eigenen Gebäudebestand aufzuwerten und dabei treibhausgasneutral zu entwickeln. Für das Erreichen dieses Zieles verbleiben der Stadt Harrewinkel ab dem Planjahr 2025 nur noch sechs Jahre (einschließlich 2030). Aufgeteilt pro Jahr müssten danach ein Finanzbedarf von rund 48 Mio. Euro aufgewandt werden, um das Ziel der Aufwertung und Treibhausneutralität beim Gebäudebestand zu erreichen. Sollte es die Stadt schaffen, die Gebäudeflächen zu verringern, reduzieren sich die voraussichtlichen Kosten entsprechend.

Der hier prognostizierte Finanzmittelbedarf beinhaltet sowohl die energetische als auch bautechnische Instandsetzung des Gebäudebestands. Insofern entfaltet der Finanzmittelbedarf

zwei Wirkungen: zum einen wird der Gebäudebestand hin zur THG-Neutralität umgebaut und zum anderen wird damit der Abbau des Instandhaltungssatus deutlich vorangetrieben.

Nach Ansicht der Stadt Harsewinkel ist der Gebäudebestand in einem guten Zustand. So führt sie nach eigenen Angaben regelmäßig Unterhaltungsmaßnahmen durch, die beispielsweise durch zusätzliche Anforderungen beim Brandschutz notwendig wurden. Begleitend werde häufig auch eine energetische Aufwertung des Gebäudes erreicht. So zeigen sich schon heute geringe Stromverbräuche bei den Schulen, die unter anderem durch die Installation von LED-Beleuchtungen erreicht werden konnten.

Damit die Stadt Harsewinkel das selbst gesteckte Ziel der Treibhausgasneutralität 2030 für den Gebäudebestand realistisch erreichen kann, muss die Stadt die notwendigen Finanzmittel bis 2030 nicht nur einplanen, sondern auch in den Gebäuden umsetzen. Diese Finanzmittel hat Harsewinkel allerdings bisher nicht in ihrer Haushaltsplanung berücksichtigt.

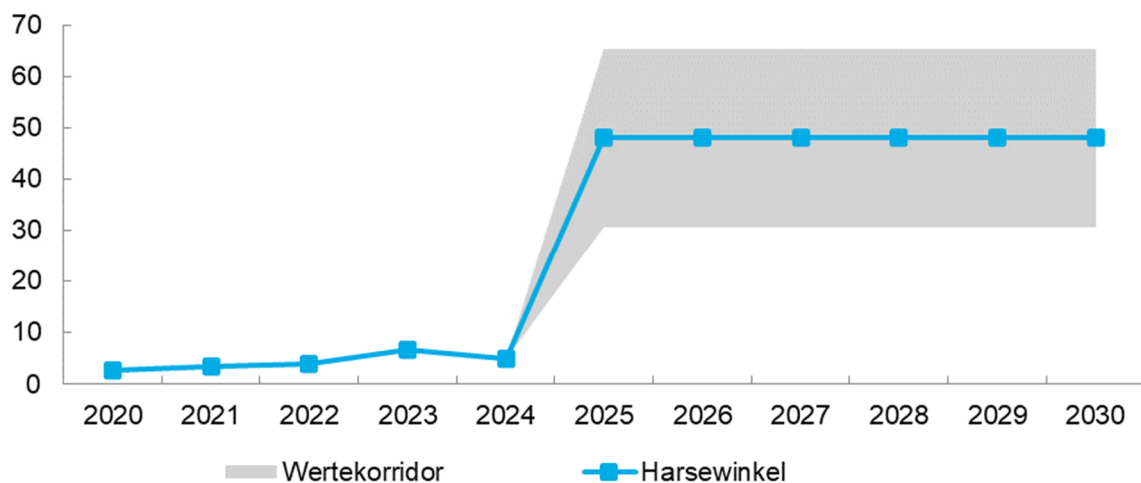
Neben dem erforderlichen Finanzmittelbedarf für die kommenden Jahre für das Erreichen der Treibhausgasneutralität haben wir uns auch den bisherigen Finanzmitteleinsatz in der Gebäudewirtschaft angesehen.

Finanzmitteleinsatz für städtische Gebäudeportfolio Harsewinkel in Euro

	2020	2021	2022	2023	2024
Finanzmittel in Euro	2.670.412	3.499.548	3.920.642	6.718.872	4.943.165

Im Durchschnitt der hier dargestellten Jahre verausgabte die Stadt Harsewinkel jährlich rund 4,35 Mio. Euro in den städtischen Gebäudebestand. Berücksichtigt sind dabei Investitions- und Unterhaltungsmaßnahmen. Um das gesetzte Ziel des treibhausgasneutralen Gebäudebestands bis 2030 zu erreichen, müsste die Stadt den Finanzmitteleinsatz mehr als verzehnfachen. In der folgenden Grafik stellen wir den bisherigen Finanzmitteleinsatz dem Finanzmittelbedarf nach der beschriebenen Modellrechnung gegenüber.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im eigenen Gebäudebestand Harsewinkel in Mio. Euro



* bis 2024: Ist, ab 2025 geschätzter Finanzmittelbedarf nach gpaNRW-Modellrechnung

Die Grafik zeigt die erforderliche Anpassung des Finanzmitteleinsatzes der Stadt Harsewinkel unter den Prämissen:

- Zielsetzung der Treibhausgasneutralität für den städtischen Gebäudebestand bis 2030 und
- Schätzwerte der Kostengruppen 300 Bauwerk - Baukonstruktion und 400 Bauwerk - Technische Anlagen von 1.600 Euro bis 3.400 Euro³⁵.

Der in grau dargestellte Wertekorridor zeigt, in welchen Bereich sich der Finanzmittelbedarf bewegen kann. Dabei berücksichtigt der obere Rand den Ansatz von 3.400 Euro je qm. Der untere Rand bildet den Finanzmittelbedarf ab, der sich bei einem Einsatz von 1.600 Euro je qm ergibt. Das blau dargestellte Liniendiagramm geht vom Mittelwert (2.500 Euro) je qm aus.

Die Darstellung verdeutlicht den exorbitanten vervielfältigten Mitteleinsatz, um das Ziel der Treibhausgasneutralität des Gebäudebestands der Stadt Harsewinkel bis 2030 zu erreichen.

Das ambitionierte Ziel bis 2030 einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand zu entwickeln, erfordert einen enormen Finanz- und Planungsaufwand. Die eingesetzten Mittel müssten nach der Betrachtung der gpaNRW beginnend ab 2025 mehr als verzehnfacht werden. Im Rahmen der Datenanfrage konnte die Stadt den erforderlichen Finanzmitteleinsatz nicht beziffern. Sie gab an, die Finanzplanungen seien noch in „planerischer-politischer“ Vorbereitung.

Nach Aussage der Stadt Harsewinkel ist das vorhandene Personal bereits mit den aktuell laufenden Baumaßnahmen im Bereich der Gebäudewirtschaft ausgelastet. Weitere Klimaschutzmaßnahmen seien mit den aktuellen Personalressourcen nicht abzuwickeln.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausneutralität des städtischen Gebäudebestands bis zum Jahr 2030 auf eine realistische Umsetzbarkeit überprüfen.

5.5.5 Treibhausgasbilanz

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel schreibt nicht regelmäßig ihre Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand fort. So lässt sich die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen nur eingeschränkt überprüfen.

Eine Stadt sollte die Treibhausgasemissionen des Gebäudebestands kennen und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen anhand der Reduzierung der Emissionen nachweisen.

Die Europäische Union, die Bundesrepublik Deutschland und das Land Nordrhein-Westfalen haben konkrete Klimaschutzziele bestimmt. Auch die **Stadt Harsewinkel** hat analog dazu eigene Ziele zum Klimaschutz erarbeitet. Wichtiger Bestandteil der eigenen Bemühungen ist eine

³⁵ Die Fachbuchreihe BKI Baukosten Altbau 2023, (Statistische Kostenkennwerte) besteht aus den zwei Teilen: BKI Baukosten Gebäude Altbau 2023 und BKI Baukosten Position Altbau 2023 bzw. BKI Baukosten Gebäude Neubau (Teil 1-3)

Treibhausgasbilanz, die den Ist-Zustand der Emissionen festhält sowie den Verlauf der Emissionsreduzierungen dokumentiert.

Eine Treibhausgasbilanz beschreibt alle klimawirksamen Emissionen innerhalb definierter Systemgrenzen. Eine weitere Aufschlüsselung auf bestimmte Sektoren ermöglicht eine spezielle Betrachtung, beispielsweise vom Gebäudebestand. Sie schafft somit die notwendige Transparenz, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zum Klimaschutz Wirkung zeigen und ob die gesetzten Ziele in der vorgegebenen Zeit erreicht werden können. Auf Grundlage dieser Auswertungen ist ein regelmäßiges Berichtswesen möglich, um den aktuellen Stand der Treibhausgasneutralität darzustellen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und diesen mit gegensteuernden Maßnahmen zu begegnen.

Aktuell erstellt die Stadt noch keine regelmäßigen Klimaschutzberichte beziehungsweise Energieberichte. Zuletzt erstellte die Stadt Harsewinkel für ihren Gebäudebestand einen Energiebericht für den Zeitraum von 2014 bis 2018. Dabei berücksichtigte die Stadt den Wärme- und Strombedarf. Sie bildete dazu auch Kennzahlen ab, die den Bedarf je Quadratmeter beziffern. Diese Vorgehensweise erlaubt einen direkten Vergleich bezogen auf die Gebäudefläche. Aus dem Bericht lassen sich teils hohe Verbräuche erkennen, beispielsweise beim Rathaus III.

Die Verbrauchswerte sowie die eingesetzte Energiequelle sind Grundlage für die Ermittlung der Treibhausgasemissionen. Diese geben weitere Aufschlüsse darüber, welche Gebäude einen besonders hohen Beitrag zum Ausstoß schädlicher Treibhausgase leisten. Diese Erkenntnisse sollte die Stadt bei der Priorisierung von Maßnahmen berücksichtigen. Dafür sind jedoch aktualisierte Werte erforderlich.

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen ihres Gebäudebestands regelmäßig in Form einer Bilanz fortschreiben und für die Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen nutzen. Fortlaufend gebildete Kennzahlen ermöglichen eine Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen.

Für die überörtliche Prüfung ermittelte die Stadt Harsewinkel die schädlichen Treibhausgase für 2024 ihres Gebäudebestands. Die ermittelten Werte stellen sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand Harsewinkel 2024

Kennzahl	Harsewinkel	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO ₂ eq	24,35	5,00	16,81	20,59	26,31	47,47	23

Im interkommunalen Vergleich der Treibhausgas-Emissionen des stadt eigenen Gebäudebestands bezogen je Quadratmeter zeigt sich, dass der Gebäudebestand der Stadt Harsewinkel einen höheren Ausstoß von Treibhausgasen verursacht, als bei mehr als der Hälfte der Vergleichsstädte.

Wie sich die Treibhausgas-Emissionen des Gebäudebestands der Stadt Harsewinkel in den zurückliegenden Jahren insgesamt entwickelten, ist wegen der fehlenden validen Datenbestände leider nicht darstellbar. So können etwaige Erfolge bei der Reduzierung der Treibhausgasemissionen aufgrund von bereits durchgeführten Maßnahmen nicht messbar dargestellt werden.

5.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Klimaschutzstrategie in der Stadt Harsewinkel					
F1	Die Stadt Harsewinkel hat für ihr Stadtgebiet ein Klimaschutzkonzept aufgestellt. Es basiert aufgrund des Alters noch auf frühere Rechtsgrundlagen. Die zeitliche Zielsetzung der Stadt überschreitet die Ziele des Landes NRW. Die Überarbeitung in 2020 verfolgt ambitionierte Ziele für die Verwaltung der Stadt und für ihren Gebäudebestand.	149	E1.1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Klimaschutzkonzept auf Grundlage der neuen gesetzlichen Regelungen des Bundes und Landes NRW überarbeiten.	151
			E1.2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausgasneutralität eindeutig durch Beschluss des Rates festlegen und dabei die derzeit geltenden Ziele des Bundes und des Landes NRW berücksichtigen.	152
			E1.3	Die Stadt Harsewinkel sollte sich mit der regelmäßigen Fortschreibung der stadtweiten THG-Emissionen einen Überblick des aktuellen Beitrags zum Klimaschutz verschaffen. Die Emissionswerte kann sie bei der Planung von weiteren Klimaschutzmaßnahmen berücksichtigen, beispielsweise für deren Priorisierung.	154
Organisation					
F2	Die Stadt Harsewinkel hat ein zentrales Klimaschutzmanagement eingerichtet. Für das zentral steuernde, koordinierende sowie unterstützende Management fehlt es noch an verbindlichen Aufgabenbeschreibungen.	157	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte durch interne Regelungen die Aufgabenbereiche ihres zentralen Klimaschutzmanagements klar definieren, um die zentrale Koordination und Steuerung der Klimaschutzmaßnahmen sicherzustellen.	158
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F3	Die Stadt Harsewinkel erzeugt als eine umgesetzte Klimaschutzmaßnahme durch eigene technische Einrichtungen Strom, den sie zu großen Teilen selbst verbraucht. Insbesondere der Solarstrom reduziert den Treibhausgasausstoß und den Fremdbezug von Energie. Zahlreiche vorgesehene	159	E3.1	Die Stadt Harsewinkel sollte für ihr angestrebtes Ziel der Treibhausgasneutralität für den Gebäudebestand bis 2030 einen verbindlichen Maßnahmenplan entwickeln. Hierzu sollten Kostenschätzungen erfolgen und in die Finanzplanung einfließen.	160

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
	Maßnahmen für einen treibhausgasneutralen eigenen Gebäudebestand hat die Stadt monetär noch nicht beziffert.				
			E3.2	Die Stadt Harsewinkel sollte die Möglichkeiten zur Reduzierung des Gebäudebestands konsequent prüfen.	161
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F4	Die Stadt Harsewinkel hat die benötigten Finanzmittel für Sanierungsmaßnahmen im eigenem Gebäudebestand nicht beziffert. Dieses ist jedoch Grundlage für eine realistische Zielsetzung, insbesondere um den Gebäudebestand bis 2030 treibhausgasneutral zu entwickeln.	161	E4.1	Die Stadt Harsewinkel sollte ihren individuellen Finanzmittelbedarf für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand beziffern und die Mittel in der mittel- und langfristigen Finanzplanung berücksichtigen.	161
			E4.2	Die Stadt Harsewinkel sollte ihr Ziel der Treibhausneutralität des städtischen Gebäudebestands bis zum Jahr 2030 auf eine realistische Umsetzbarkeit überprüfen.	164
Treibhausgasbilanz					
F5	Die Stadt Harsewinkel schreibt nicht regelmäßig ihre Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand fort. So lässt sich die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen nur eingeschränkt überprüfen.	164	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen ihres Gebäudebestands regelmäßig in Form einer Bilanz fortschreiben und für die Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen nutzen. Fortlaufend gebildete Kennzahlen ermöglichen eine Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen.	165

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Harsewinkel 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 Harsewinkel verfügt über solide Strukturen in ihrem Krisenmanagement und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Sie hat bereits verschiedene **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und für einzelne Risiken entsprechende Vorkehrungen getroffen. Hierzu gehören konkrete Maßnahmen und Konzepte, wie beispielsweise ein Konzept zur Einrichtung von Notfallinformationspunkten sowie ein Starkregenkonzept. Die Stadt sollte jedoch noch **Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden** festlegen.

Darüber hinaus hält die Stadt Harsewinkel einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) sowie eine **Dienstanweisung** für diesen vor. Die Dienstanweisung enthält bereits viele wichtige Informationen und Regelungen, wie Zuständigkeiten und Abläufe. Dennoch sollte die Stadt die Dienstanweisung überarbeiten und um die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses NRW ergänzen. Zudem erkennt die gpaNRW Optimierungspotenzial bei der Besetzung der Leitung des SAE. Aus Sicht der gpaNRW sollte der/ die Hauptverwaltungsbeamte / die Hauptverwaltungsbeamtin (HVB) einen geeigneten Bediensteten der Stadt Harsewinkel mit der Leitung des SAE beauftragen.

Die Stadt Harsewinkel hält an einem zentralen Ort einen gut ausgestatteten **Stabsraum** für den SAE vor. Durch eine verlässliche **Notstromversorgung** gewährleistet sie, dass der SAE und wichtige Verwaltungsbereiche auch bei Stromausfall handlungsfähig bleiben. Die gpaNRW sieht Verbesserungspotenzial bei der regelmäßigen Belastungsprüfung der Notstromversorgung städtischer Gebäude unter Volllast beziehungsweise Echtbedingungen.

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

Die Stadt Harsewinkel hat grundsätzliche Kommunikationsregeln festgelegt. Um im Krisenfall schnellstmöglich die Bevölkerung informieren zu können, sollte die Stadt Harsewinkel ergänzend für relevante Risiken vorgefertigte Pressemitteilungen mit Textbausteinen vorhalten. Darüber hinaus sollte die Stadt die Bevölkerung regelmäßig über bestehende Risiken informieren, um so die **Selbsthilfefähigkeit** zu stärken.

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

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

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.

6.4 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	Harsewinkel	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	23.126	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
PendelIndensaldo	148	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	10.059	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³⁶	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat die **Stadt Harsewinkel** weniger Einwohnerinnen und Einwohner als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Gebietsfläche der Stadt ist hingegen deutlich größer als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Daraus ergeben sich logistische

³⁶ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Besonderheiten, die die Stadt im Krisenfall im Blick haben muss. Im Gebiet der Stadt Harsewinkel befinden sich, auch bei einer größeren Gebietsfläche, keine Störfallbetriebe.

Der Pendlersaldo der Stadt Harsewinkel liegt oberhalb des dritten Viertelwertes. Das bedeutet, dass zahlreiche Menschen regelmäßig zur Arbeit ins Stadtgebiet pendeln, aber ihren Wohnsitz in umliegenden Kommunen haben. Für das kommunale Krisenmanagement kann dies für die Stadt Harsewinkel eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Ein erhöhter beziehungsweise positiver Pendelndensaldo kann die Infrastruktur belasten sowie Evakuierungen oder den Transport von Hilfsmaßnahmen erschweren. Hierbei ist eine effektive Kommunikationsstrategie wichtig, um im Ereignisfall möglichst viele Betroffene und zahlreiche Pendler zu erreichen und zu schützen³⁷.

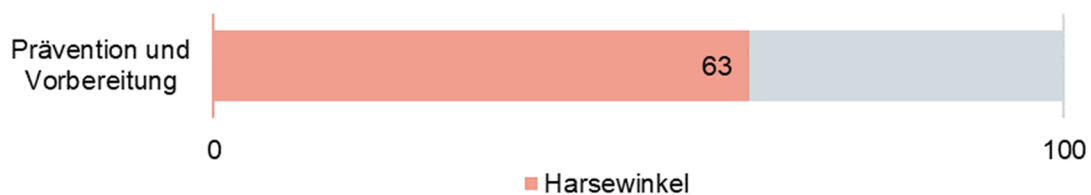
Die Ems, das Hauptgewässer im Stadtgebiet Harsewinkel, fließt südlich an den drei Ortteilen vorbei. In diese münden unter anderem die Lutter sowie der Abrooksbach. Darüber hinaus gibt es Starkregengefahrenstellen in Marienfeld im Bereich der Schule sowie der alten Fischteiche. Bei Starkregenereignissen kann es dadurch zu Überschwemmungen kommen. Dies erfordert eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung sowie die Umsetzung und Abstimmung der entsprechenden Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen.

Darüber hinaus befindet sich im Stadtgebiet das Sankt Elisabeth Hospital. Auch dies kann das kommunale Krisenmanagement der Stadt betreffen und im Falle einer Evakuierung eine besondere Herausforderung darstellen.

6.5 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



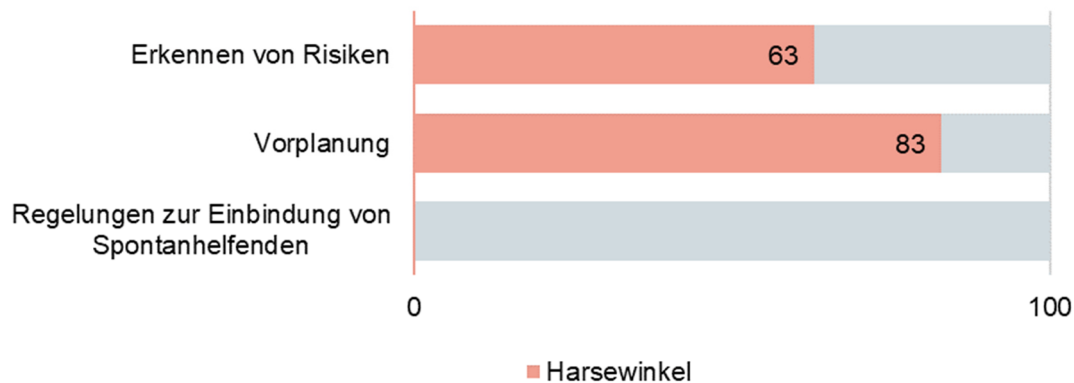
In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

³⁷ vgl. Kapitel 6.8.1 Risiko- und Krisenkommunikation



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.

6.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.

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

Die **Stadt Harsewinkel** hat das kommunale Krisenmanagement im Fachbereich 2 Bürgerdienste – Fachgruppe 2.1 Ordnung, Bürgerbüro und Standesamt verortet. Diese Fachgruppe ist unter anderem zuständig für die Planung, Koordination und Bündelung aller Maßnahmen in Bezug auf das städtische Krisenmanagement.

Die Stadt Harsewinkel hat für ihr Stadtgebiet relevante Risiken identifiziert. Hierzu zählen beispielsweise:

- Starkregen/ Hochwasser,
- Sturm,
- Hitze,
- Cyberangriff,
- flächendeckender Stromausfall/ Black Out,
- Pandemien und
- interne Risiken z.B. Angriffe auf Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung.

Der Verwaltungsvorstand und die Fachgruppenleitungen ermittelten die Risiken für das Stadtgebiet gemeinsam. Dabei berücksichtigten sie örtliche Besonderheiten und zogen vergangene Schadensereignisse heran. Anschließend bewertete und priorisierte die Stadt die als relevant identifizierten Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der bisherigen Häufigkeit. Die Stadt Harsewinkel hat jedoch keine Bewertung über das zu erwartende Schadensausmaß der erkannten Risiken vorgenommen. Hier sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial. Die Stadt sollte neben der Eintrittswahrscheinlichkeit der erkannten Risiken auch die damit einhergehenden Auswirkungen bewerten. So lassen sich benötigte Ressourcen, wie Einsatzkräfte und Material, zielgerichtet einplanen und bereitstellen.

Die Überprüfung der erkannten Risiken erfolgt anlassbezogen. Der Verwaltungsvorstand nimmt das Thema Risiko- und Krisenmanagement regelmäßig als festen Tagesordnungspunkt in seine wöchentlichen Sitzungen auf. Dabei bewertet er aktuelle Geschehnisse im Hinblick auf das kommunale Krisenmanagement und bezieht gegebenenfalls relevante Aspekte mit ein. So erkannte die Stadt Harsewinkel beispielsweise auch die drohende Gasmangellage frühzeitig als relevantes Risiko.

Die Stadt könnte die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien darüber informieren. Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur auszugsweise, z.B. zum Thema Starkregen informiert. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik frühzeitig und umfassend über die identifizierten Risiken zu informieren und zu sensibilisieren. Damit stärkt die Stadt das Bewusstsein und fördert zugleich das Verständnis für das kommunale Krisenmanagement nachhaltig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaß bewerten und die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse und die abgeleiteten Maßnahmen umfassend informieren.

6.5.2 Vorplanung

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat bislang noch nicht für alle identifizierten Risiken Bewältigungsstrategien entwickelt und entsprechende Maßnahmen 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-Westfalen³⁸ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Harsewinkel** hat auf Grundlage der ermittelten Risiken und Ergebnisse ihrer Risikobewertung bereits einige Maßnahmen getroffen. Neben der Einrichtung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)³⁹ hat sie für einzelne Krisenszenarien Pläne und Konzepte entwickelt. So hat die Stadt Harsewinkel mithilfe eines externen Planungsbüros ein Starkregenkonzept samt Starkregengefahrenkarten erstellt.

Darüber hinaus hat sich die Stadt auf einen großflächigen Stromausfall vorbereitet und Maßnahmen zur Sicherung der Notstromversorgung⁴⁰ umgesetzt. Hierzu beschaffte sie Notstromaggregate für kritische Infrastrukturen sowie größere Kraftstofftanks zur Kraftstoffbevorratung. Des Weiteren schloss die Stadt zur Sicherstellung der Notstromversorgung Rahmenverträge mit externen Dienstleistern. Zusätzlich erließ die Stadt Harsewinkel für den Fall eines großflächigen Stromausfalls eine gesonderte Dienstanweisung.

Eine Stadt kann sich nicht auf alle Krisen vorbereiten. Aus diesem Grund sollte sie flexible Strukturen vorhalten, die auf verschiedene Szenarien übertragbar sind. So hat die Stadt Harsewinkel ein Konzept zur Einrichtung von Notfallinformationspunkten entwickelt. Sollten die üblichen Kommunikationsmittel wie Internet und Mobilfunk ausfallen, dienen die Notfallinformationspunkte den Bürgerinnen und Bürgern als Anlaufstelle, Informationspunkt und Möglichkeit zur Notrufmeldung. Mit der Einrichtung von Notfallinformationspunkten hält die Stadt eine flexible Struktur vor, die sie in verschiedenen Krisen nutzen kann. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Neben der Entwicklung von Konzepten und Handlungsplänen hat die Stadt Harsewinkel weitere konkrete Maßnahmen zur Krisenvorsorge umgesetzt. Beispielsweise hat die Stadt zur Vorsorge gegen Hochwasser Umgestaltungsmaßnahmen an den Gewässern Lutter und Abrooksbach vorgenommen.

Insgesamt verfügt die Stadt Harsewinkel über eine solide Grundlage bei der Vorplanung und Vorhaltung geeigneter Maßnahmen für individuelle Risiken. Allerdings hält die Stadt noch nicht für alle identifizierten Risiken entsprechende Bewältigungsstrategien vor. Hier sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

³⁸ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

³⁹ vgl. Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

⁴⁰ vgl. Kapitel 6.6.3 Notstromversorgung

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.

Die **Zusammenarbeit mit dem Kreis Gütersloh** im kommunalen Krisenmanagement beschreibt die Stadt Harsewinkel wie folgt:

Der Kreis Gütersloh veranstaltet in regelmäßigen Abständen Austauschtreffen mit allen kreisangehörigen Kommunen zum Thema Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement. Im Jahr 2025 richtete der Kreis Gütersloh einen Arbeitskreis Katastrophenschutz ein, um mit den kreisangehörigen Kommunen Krisen- und Katastrophenschutzthemen zu erarbeiten. Dabei werden unter anderem Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit geprüft, insbesondere zur gemeinsamen Vorhaltung von Materialien, wie beispielsweise Feldbetten. In der Vergangenheit gab es gemeinsame Arbeitskreise zu den Themen Energiemangellage sowie Kommunikation mit der Bevölkerung.

Die Stadt Harsewinkel hat mit dem Kreis Gütersloh gewisse Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen abgestimmt. Beispielsweise informiert die Stadt Harsewinkel umgehend den Kreis per E-Mail, sobald sie ihren SAE einberuft. Der SAE der Stadt Harsewinkel betreibt ein zentrales Funktionspostfach, um den Austausch mit dem Kreis, anderen Kommunen und externen Akteuren sicherzustellen. Zusätzlich steht eine Kommunikation über Satellitentelefone zwischen dem Kreis und allen kreisangehörigen Kommunen zur Verfügung. Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit findet einmal jährlich eine gemeinsame Übung⁴¹ mit dem Kreis statt.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**

Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden⁴² 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 Harsewinkel** hat bislang keine Regelungen zum Umgang mit und zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen. Nach Angaben der Stadt bestehen weder Erfahrungen noch Berührungspunkte mit Spontanhelfenden, sodass dieses Thema bisher keine Relevanz hatte. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Stadt den SAE bislang nur während der Corona-Pandemie einberufen und seitdem nicht mehr aktiviert hat⁴³.

⁴¹ vgl. Kapitel 6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

⁴² Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

⁴³ vgl. Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

Erfahrungen aus vergangenen Krisen haben gezeigt, dass viele Bürgerinnen und Bürger bereit sind, aus Solidarität in den betroffenen Krisengebieten spontan zu unterstützen. Die Spontanhelfenden sind in der Regel Personen, die helfen wollen, ohne einer Hilfsorganisation anzugehören. Sie bringen häufig medizinische, handwerkliche oder organisatorische Fähigkeiten sowie wichtige Ortskenntnisse mit. Richtig eingebunden, können sie die Einsatzkräfte entlasten. Häufig bieten Spontanhelfende ihre Hilfe über soziale Medien oder direkt bei der Stadtverwaltung an. Bleiben diese Angebote unbeantwortet oder kann die Stadt die Angebote nicht koordinieren, begeben sich diese Personen oft selbstständig zu den Einsatzorten. Das kann zu Behinderungen oder Störungen der Einsatzkräfte führen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es daher wichtig, dass die Stadt gezielt mit Spontanhelfenden kommuniziert und deren Hilfsbereitschaft sinnvoll lenkt. Ziel ist es, für die Spontanhelfenden eine Plattform zu schaffen, an die sie sich im Krisenfall wenden können. Über diese Plattform kann die Stadt den Einsatz der Spontanhelfenden strukturiert prüfen, beraten und entscheiden.

Beispielsweise könnten folgende Maßnahmen die Einbindung und den Einsatz von Spontanhelfenden gezielt unterstützen: Vorbereitete Formulare, Digitale Plattformen, Kontaktstellen (Hotlines/ Anlaufstellen), vorbereitete Standardinformationen und Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen.

Als Orientierungshilfe kann der Stadt dabei das WUKAS-Konzept⁴⁴ sowie die Handreichung „Spontanhilfe im Einsatz“ vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz (BBK)⁴⁵ dienen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.

6.6 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.

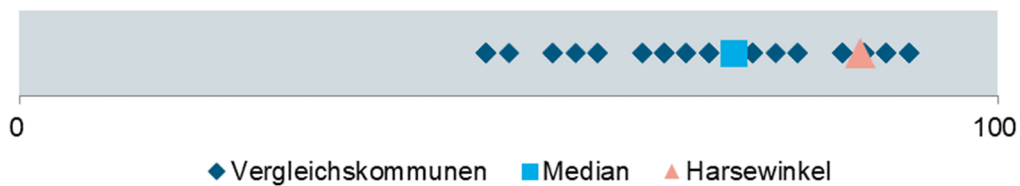
⁴⁴ Konzeptpartner: Malteser; Bergische Universität Wuppertal; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

⁴⁵ https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Fachinformationen/Spontanhilfe/spontanhilfe-im-einsatz_download.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

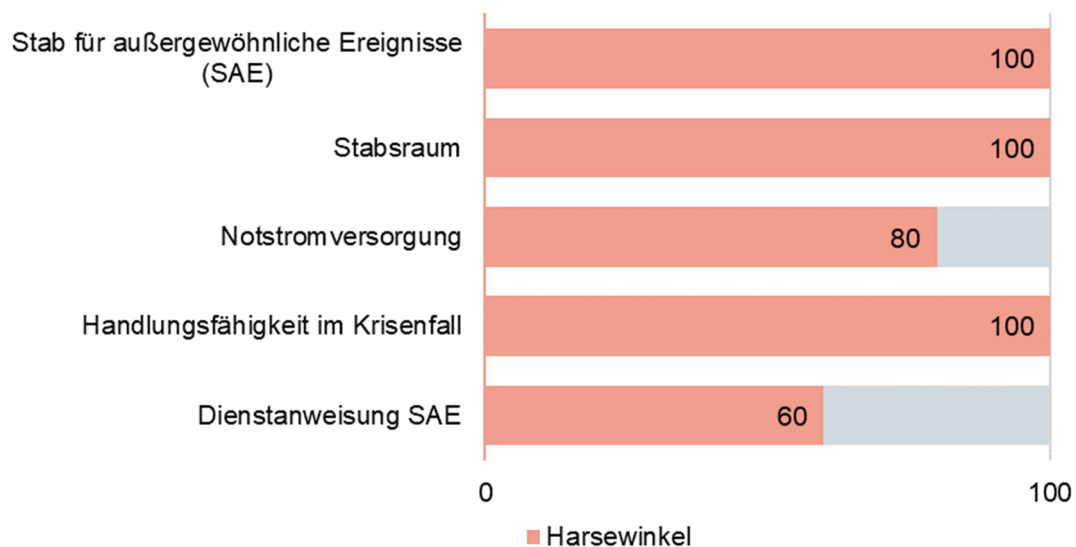


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 73 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Harsewinkel hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar und stellt darüber hinaus eine Mehrschichtfähigkeit sicher.

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

Die **Stadt Harsewinkel** richtete während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) ein, den sie jederzeit aktivieren kann. Seitdem hat sie den SAE jedoch nicht mehr einberufen.

In ihrer „Dienstanweisung zur Bildung eines Stabes außergewöhnliche Ereignisse (SAE) der Stadt Harsewinkel“ hat die Stadt die Zusammensetzung und Funktionen des SAE festgelegt. Demnach setzt sich der Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Harsewinkel wie folgt zusammen:

- Leitung des SAE,
- Ständige Mitglieder des SAE (SMS) und
- Ereignisspezifische Mitglieder des SAE (EMS)

Die Zusammensetzung des Stabes orientiert sich an der Verwaltungsstruktur der Stadt. So gehören zu den ständigen Mitgliedern des SAE die Fachgruppenleitung für öffentliche Sicherheit und Ordnung, die Leitung des Fachbereichs 1 Steuerung/Zentrale Dienste, die Fachbereichsleitung 2 Bürgerdienste, die Fachbereichsleitung 3 Bauen/ Städtische Betriebe, die stellv. Fachbereichsleitung 1 Steuerung/ Zentrale Dienste, der/ die Vorsitzende/r des Personalsrats sowie die Schriftführung des Fachbereiches 1. Durch den Einsatz von Führungspersonal im SAE stellt die Stadt sicher, dass diese über die notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen sowie über die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse verfügen. Damit deckt die Stadt Harsewinkel die jeweilige Fachkompetenz der SMS innerhalb des SAE ab. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Die Stadt Harsewinkel stellt eine Zweischichtfähigkeit des SAE sicher, um den Stab bei lang andauernden Krisen durchgehend besetzen zu können. In ihrer Dienstanweisung hat die Stadt dazu verbindlich geregelt, welche Funktionen den jeweiligen Schichten zugeordnet sind.

Darüber hinaus hat die Stadt Harsewinkel die Aufgaben des SAE in ihrer Dienstanweisung festgelegt. Dies schafft Transparenz und stellt sicher, dass jede Funktion ihre Zuständigkeiten und Aufgaben im SAE kennt.

6.6.2 Stabsraum

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

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

Die **Stadt Harsewinkel** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum zentral im Stadtgebiet vor. Der Stabsraum wird außerhalb von Einsatz- und Übungslagen für den normalen Verwaltungsbetrieb genutzt. Dieser ist mit der erforderlichen Technik ausgestattet und jederzeit einsatzbereit. In der Dienstanweisung ist geregelt, dass der Fachbereich 1- Zentrale Dienste/ Steuerung für die Vorbereitung der Räumlichkeiten für die Sitzungen des SAE zuständig ist. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft des Gebäudes. Der Stabsraum befindet sich im selben Gebäude, in dem im Krisenfall auch ein Notfallinformationspunkt (NIP) eingerichtet wird. Dies kann zu Behinderungen zwischen den SAE-Mitgliedern und Bürgerinnen und Bürgern am NIP führen. Daher erscheint es zweckmäßig, wenn die Stadt prüft, wie sich mögliche Einschränkungen vermeiden oder organisatorisch umgehen lassen.

Außerhalb der regulären Öffnungszeiten ist der Zugang zum Gebäude beschränkt und somit vor unbefugtem Betreten geschützt. Die Stadt stellt dies über ein digitales Schließsystem sicher. Jedes SAE -Mitglied verfügt über einen persönlichen Transponder und hat so jederzeit Zugang zum Gebäude. Während der üblichen Dienstzeit ist das Gebäude für jedermann zugänglich. Die Tür zum Stabsraum ist ebenfalls mit einem digitalen Schließzylinder ausgestattet und kann im Bedarf so programmiert werden, dass nur autorisierte Personen Zugang haben.

Die gpaNRW hat den Stabsraum im Verlauf der Prüfung besichtigt. Dieser bietet ausreichend Platz für alle SAE-Mitglieder sowie für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel. Zusätzlich stehen noch zwei weitere nahegelegene Besprechungsräume bereit. Bei Bedarf können die einzelnen Funktionen, beispielsweise die Pressestelle oder die Koordinierungsstelle (KGS), die Räume nutzen, um ihre Aufgaben ungestört wahrnehmen zu können.

Bei einem Ausfall des Internets oder der digitalen Systeme, stellt die Stadt die Handlungs- und Arbeitsfähigkeit des SAE sicher. Dafür hält sie im Stabsraum verschiedene analoge Arbeitsmittel, wie z. B. Whiteboard, Stelltafeln, Papier und Schreibmaterialien vor.

Jedes SAE-Mitglied nutzt seinen eigenen Dienstlaptop im regulären Verwaltungsgeschäft und setzt ihn ebenfalls im SAE ein.

Insgesamt betrachtet ist der Stabsraum der Stadt Harsewinkel gut positioniert und ausgestattet, damit die Stadt diesen im Krisenfall schnell und effektiv nutzen kann.

6.6.3 Notstromversorgung

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht dennoch Verbesserungspotenziale. Hierzu zählt die Dokumentation der durchgeführten Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate. Weiterhin sollte die Überprüfung der Notstromversorgung der als relevant eingestuften Gebäude unter realitätsnahen Betriebsbedingungen beziehungsweise unter Volllast erfolgen.

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

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Harsewinkel** mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Gebäude befasst. So hat die Stadt definiert, welche städtischen Einrichtungen im Falle eines langanhaltenden Stromausfalls ihren Betrieb weiter aufrechterhalten sollen. Hierzu zählen beispielsweise sämtliche Feuerwehrgerätehäuser, ein Verwaltungsgebäude sowie die kritische Infrastruktur, wie das Wasser- und Klärwerk und der Bauhof. Alle diese definierten Gebäude sind mit Netzersatzanlagen (NEA) /Notstromaggregaten ausgestattet.

Die Stadt Harsewinkel stellt die Zuverlässigkeit der Notstromaggregate durch regelmäßige Wartung nach den Herstellervorgaben durch den Bauhof sicher. Zusätzlich führt die Verwaltung einmal monatlich Funktionstests bei den Notstromaggregaten durch. Die gpaNRW erkennt bei der Dokumentation der Wartungen und Funktionstests noch Verbesserungspotenzial. Bislang existieren Nachweise nur für vereinzelte Notstromaggregate, jedoch nicht für alle.

Bislang hat die Stadt die Notstromversorgung der Notfallinformationspunkte noch nicht unter realitätsnahen Bedingungen und voller Auslastung getestet. Ein solcher Test ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung auch im Krisenfall zuverlässig funktioniert.

Zu einer verlässlichen Notstromversorgung gehören unter anderem die Berechnung des Treibstoffbedarfs, Regelungen zur Logistik sowie die Vorhaltung einer ausreichenden Menge an Treibstoff für die Notstromaggregate. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Stadt Harsewinkel hat Treibstoffverbräuche ihrer Notstromaggregate ermittelt und hält zudem eine eigene Treibstoffreserve für den Betrieb ihrer Aggregate für mindestens 72 Stunden vor. Zusätzlich hat sie zur Absicherung weiterer Treibstoffreserven eine verbindliche Vereinbarung mit einem externen Dienstleister geschlossen. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Zusammenfassend betrachtet hat die Stadt Harsewinkel gute Grundlagen geschaffen, um auch im Falle eines Stromausfalls handlungsfähig zu bleiben. Die gpaNRW erkennt jedoch noch Optimierungspotenzial bei der Dokumentation der durchgeführten Wartungen und Funktionstests sowie in der regelmäßigen Testung der Notstromversorgungen unter Volllast bzw. Echtbedingungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte die Durchführung der Wartungen und Funktionstests dokumentieren. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen beziehungsweise Volllast testen.

6.6.4 Handlungsfähigkeit im Krisenfall

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

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

Im Rahmen der Vorbereitung auf Krisenszenarien hat die **Stadt Harsewinkel** für sich ermittelt, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend aufrecht zu erhalten sind. So hat die Stadt die wesentlichen notwendigen Leistungen verbindlich dokumentiert. Sie erachtet die kommunalen Leistungen der folgenden Organisationseinheiten und Aufgabenbereiche für wichtig: Standesamt, Bürgerbüro, Sicherheit und Ordnung, Finanz- und Sozialverwaltung. Anschließend haben die Fachbereichsleitungen ihre Mitarbeitenden über die Ergebnisse informiert und so die Aufgabenverteilung für den Krisenfall transparent gemacht.

Mit der Benennung wichtiger kommunaler Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge verschafft sich die Stadt einen Überblick über notwendige Personalressourcen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben eingeplant sind, kann die Stadt so flexibel für andere Aufgaben einsetzen.

Insgesamt hat die Stadt Harsewinkel mit dieser Planung eine gute Grundlage geschaffen, um im Krisenfall die kommunale Daseinsvorsorge verlässlich sicherstellen zu können.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Die Stadt Harsewinkel hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Diese enthält jedoch nicht alle im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte. Zudem hat die Stadt die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in übertragen.

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 Harsewinkel** hat eine Dienstanweisung für den SAE erstellt. Diese enthält insbesondere umfassende Regelungen zum Geltungsbereich, zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE sowie zu den einzelnen Funktionen und deren Aufgaben. Darüber hinaus sollte die

Dienstanweisung die im Krisenstabserlasses NRW⁴⁶ genannten Mindestinhalten beinhalten. Hierzu zählen:

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

Die Dienstanweisung der Stadt Harsewinkel enthält die im Krisenstabserlass genannten Mindestinhalte nicht vollständig. Das Vorhalten und Sicherstellen der erforderlichen Kommunikationsmittel sind darin nicht geregelt. Dies sollte die Stadt in ihrer Dienstanweisung ergänzen. Eine konkrete Regelung verschafft den SAE-Mitgliedern einen Überblick über die vorhandenen Kommunikationsmittel, die im Krisenfall zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus enthält die Dienstanweisung der Stadt bislang keine verbindliche Zeitvorgabe, wie schnell der SAE nach Alarmierung einsatzbereit sein muss. Bisher existiert nur die mündliche Vorgabe, dass sich SAE-Mitglieder schnellstmöglich im Stabsraum einfinden sollen. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Harsewinkel obliegt dem Hauptverwaltungsbeamten / der Hauptverwaltungsbeamtin (HVB). Die gpaNRW sieht die mögliche Leitung des Stabes durch den/ die HVB kritisch. Der/ die HVB ist als politische Person sowohl für die operativ-taktische Komponente (Feuerwehreinsatzleitung) als auch für die administrativ-organisatorische Komponente (SAE) gesamtverantwortlich zuständig. Die Leitung der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente durch den/ die HVB selbst ist in analoger Anwendung des Krisenstabserlasses jedoch nicht vorgesehen. Nach Ziffer 2.4.2 des Krisenstabserlasses NRW ist der Stab dem/ der HVB unterstellt. Weiterhin bestimmt Ziffer 2.4.4.1 des Krisenstabserlasses, dass der/ die HVB eine fachlich und persönlich geeignete Person mit der Leitung des Stabes betrauen sollte. Die Leitung der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente durch den/ die HVB selbst ist somit nicht vorgesehen.

Bislang ist nur ein Teil der SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausgestattet. Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass alle SAE-Mitglieder über Dienstausweise verfügen. So können sie sich in Notsituationen gegenüber anderen Behörden, beispielsweise der Polizei, ausweisen und den Einsatzort des SAE problemlos erreichen.

→ Empfehlung

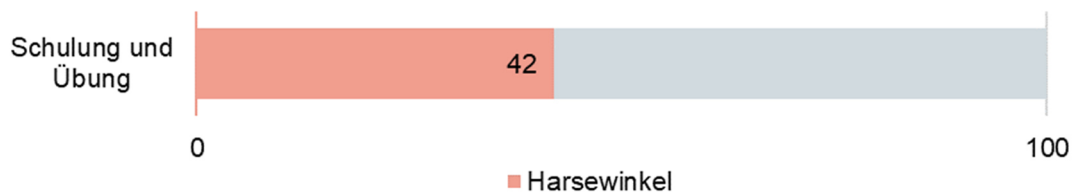
Die Stadt Harsewinkel sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse einer Führungskraft unterhalb der Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausstatten. Zudem empfiehlt die gpaNRW die Dienstanweisung um die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses NRW sowie um die Zeitvorgaben zu ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte.

⁴⁶ https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880

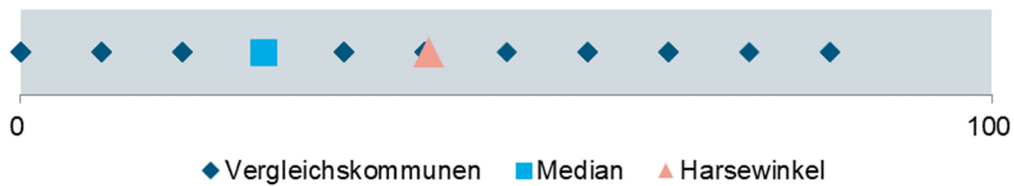
6.7 Schulung und Übung

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

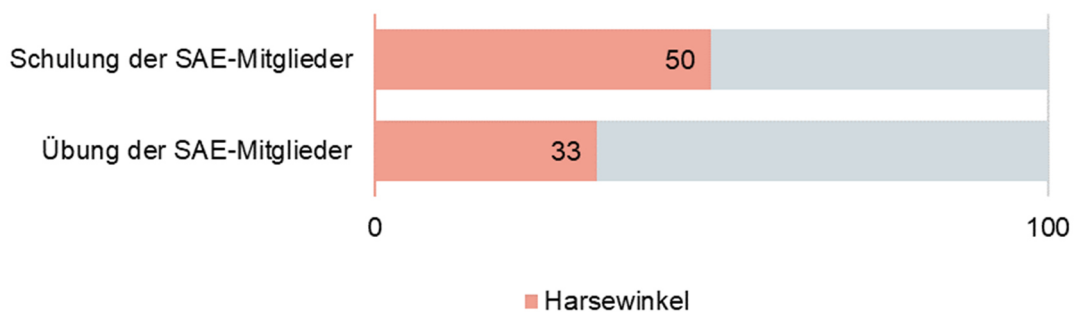


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel schult ihre SAE-Mitglieder bisher noch nicht regelmäßig. Darüber hinaus hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.

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 Harsewinkel** hat ihre SAE-Mitglieder zuletzt im Jahr 2023 geschult. Darüber hinaus haben einzelne Stabsmitglieder themenbezogene Schulungen besucht. Beispielsweise haben die für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Personen ein Seminar zur Risiko- und Krisenkommunikation im Bevölkerungsschutz absolviert⁴⁷.

Verbindliche Regelungen zum Inhalt der Schulungen hat die Stadt bisher nicht getroffen. Sie hat jedoch im Verlauf der Prüfung ihre Dienstanweisung für den SAE dahingehend angepasst, dass SAE-Mitglieder regelmäßig bzw. wenigstens einmal jährlich geschult werden sollen.

Die gpaNRW bewertet es positiv, dass die Stadt beabsichtigt, im Jahr 2026 eine Schulung für den gesamten SAE durchzuführen. Dazu hat sie bereits Kontakt zu einem externen Dienstleister aufgenommen. Zudem plant die Stadt Harsewinkel künftig Schulungen und Fortbildungen für alle SAE-Mitglieder regelmäßig anzubieten, um die Einsatzbereitschaft zu sichern.

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

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

→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindliche Regelungen festlegen. Zudem sollte sie für alle SAE-Mitglieder regelmäßig Schulungen durchführen.

⁴⁷ vgl. Kapitel 6.8.1 Risiko- und Krisenkommunikation

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten SAE durchgeführt.

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

Der SAE der **Stadt Harsewinkel** ist bislang nur während der Corona-Pandemie zusammengetreten. Abgesehen von der im Kapitel 6.5.2 Vorplanung genannten jährlichen Kommunikationsübung mit dem Kreis fanden keine Übungen mit dem SAE statt. Bisher hat die Stadt keine Übungen durchgeführt, die realitätsnahe Szenarien unter Einbindung des gesamten SAE und externer Akteure simulieren.

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

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

Positiv zu bewerten ist, dass die Stadt Harsewinkel für das Jahr 2026 bereits konkrete Termine für Übungen und Workshops des gesamten SAE vorgesehen hat. Darunter befindet sich auch eine kreisweite Übung, die vom Kreis organisiert wird und an der alle kreisangehörigen Kommunen teilnehmen.

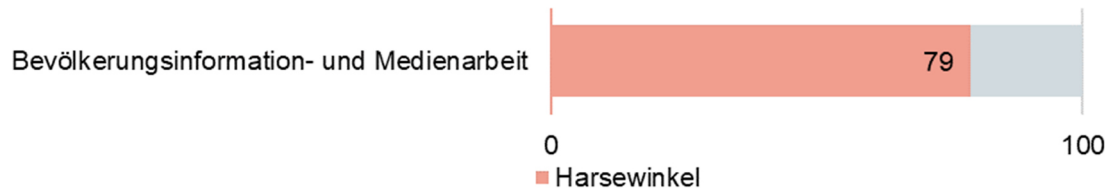
→ Empfehlung

Die Stadt Harsewinkel sollte regelmäßig mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren üben, um so die Abläufe und die Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

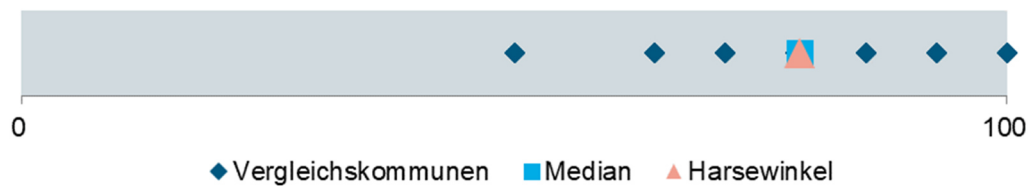
6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

6.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel hat grundsätzliche Kommunikationsregeln während eines Krisenfalls getroffen. Sie hält für die Krisenkommunikation jedoch noch keine Kommunikations-Checklisten und keine vorbereiteten Pressemitteilungen mit Textbausteinen für szenenbasierte Krisenlagen vor.

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

Die allgemeine Geschäftsanweisung der Stadt Harsewinkel sowie die Dienstanweisung zur Bildung eines SAE der **Stadt Harsewinkel** regeln die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die im Fachbereich 1 Steuerung/interne Dienste verortete Pressestelle ist demnach außerhalb und während Krisenlagen für die Öffentlichkeits- und Pressearbeit zuständig.

Die Stadt hat zudem geregelt, dass die Pressestelle Informationen an die Bevölkerung erst nach Freigabe durch den/ die Bürgermeister/ in oder deren Stellvertretung veröffentlichen darf. Darüber hinaus ist die Pressestelle unter anderem für die Auswertung der Presseinformation sowie für die Vorbereitung von Pressekonferenzen zuständig. Ergänzend stellt die Stadt sicher, dass die zuständigen Personen auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten auf die Social-Media-Kanäle und die Homepage der Stadt zugreifen können.

Im Rahmen der Krisenkommunikation orientiert sich die Stadt an Inhalten des im Jahr 2024 stattgefundenen Seminars „Grundlagen der Risiko- und Krisenkommunikation im Bevölkerungsschutz“. Zusätzlich bedient sie sich des Handbuchs Risikokommunikation vom BBK⁴⁸ sowie des Leitfadens Krisenkommunikation vom Bundesministerium des Innern und für Heimat. Szenenbasierte Kommunikationschecklisten oder Pressemitteilungen, die im Krisenfall eine schnelle und inhaltlich abgestimmte Kommunikation erleichtern würden, hat die Stadt Harsewinkel bisher noch nicht erstellt.

Die Stadt Harsewinkel nutzt für die Krisenkommunikation einen Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsmitteln. Dazu gehören die städtische Homepage, soziale Medien, Radio, Ausgänge sowie klassische Presseartikel. Durch diese Kombination der Kommunikationsmittel kann die Stadt verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und auf verschiedene Risiken sensibilisieren. Wie bereits im Kapitel 6.4. Strukturen und Ausgangssituation erwähnt, ist das Erreichen verschiedener Bevölkerungsgruppen besonders im Hinblick auf die hohe Zahl an Pendelnden erforderlich.

Zusätzlich nutzt die Stadt Harsewinkel für akute Krisensituationen auch die bundesweit eingesetzten und bekannten Warnapps wie NINA⁴⁹. Darüber hinaus kann die Stadt auch Warnmeldungen über das Radio sowie über Lautsprecherwagen der Freiwilligen Feuerwehr verbreiten und Informationen direkt an die Bevölkerung weitergeben.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Harsewinkel sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten oder Pressemitteilungen mit Textbausteinen für relevante Krisenszenarien, wie z.B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise stellt sie eine reibungslose und schnelle Information sowie Kommunikation mit der Bevölkerung sicher.

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**

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

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

Die **Stadt Harsewinkel** informiert die Bevölkerung über relevante Risiken, beispielsweise bei Starkregen, Stromausfällen oder zur Krisenvorsorge im Allgemeinen. Hierzu nutzt die Stadt

⁴⁸ Risikokommunikation- Ein Handbuch für die Praxis vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz

⁴⁹ Notfall-Informations- und Nachrichten- App, BBK

sowohl digitale als auch analoge Informationswege, darunter die städtische Homepage, soziale Medien, Flyer und klassische Presseartikel.

Die Stadt informiert dabei nicht nur über relevante Risiken, sondern stellt der Bevölkerung auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Krisenvorsorge zur Verfügung. So veröffentlicht sie auf ihrer Homepage beispielsweise Informationen zur Vorsorge bei Starkregenereignissen und Black-Out- Szenarien. Dazu bedient sie sich auch der bundesweit zur Verfügung gestellten Informationen des BBK⁵⁰ und verweist auf ihrer Homepage auf weiterführende Informationen.

Ziel ist es, das Risikobewusstsein in der Bevölkerung zu fördern, Verständnis für präventive Maßnahmen zu schaffen und die Selbsthilfefähigkeit im Krisenfall zu stärken. Die gpaNRW sieht es daher als sinnvoll an, dass die Stadt die Bevölkerung anlassbezogen und in regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken informiert. Gezielte Wiederholungen von Informationen tragen dazu bei, das Risikobewusstsein der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu stärken und fördern die Eigenverantwortung, selbst Vorsorgemaßnahmen zu treffen.

Zusammenfassend nutzt die Stadt Harsewinkel unterschiedliche Informationswege um große Teile der Bevölkerung zu erreichen und diese gezielt für diverse Risiken zu sensibilisieren. Dabei sollte die Stadt die Bevölkerung in regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken informieren. Nur so stellt sie sicher, dass das Risikobewusstsein der Bürgerinnen und Bürger gestärkt wird.

→ Empfehlung

Die Stad Harsewinkel sollte die Bevölkerung regelmäßig über bestehende Risiken mittels ihre vorhandenen Kommunikationskanäle informieren. Darüber hinaus sollte sie anlassbezogen Hinweise und Informationen veröffentlichen, um die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung zu stärken.

6.9 Nachbereitung und Evaluation

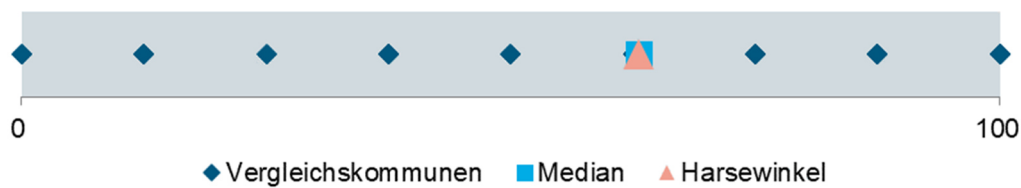
Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



⁵⁰ Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

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



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ Feststellung

Die Stadt Harsewinkel führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Eine Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse und der daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht vorgenommen. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.

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

Die **Stadt Harsewinkel** hat den SAE seit seiner Einrichtung anlässlich der Corona-Pandemie bislang nur einmal einberufen und seitdem nicht mehr aktiviert⁵¹. Nach der Corona-Pandemie führte die Stadt in Zusammenarbeit mit dem Kreis Gütersloh lediglich eine Nachbesprechung durch. Die dabei gewonnenen Ergebnisse wurden jedoch nicht dokumentiert.

Die Stadt hat, trotz fehlender Dokumentation, aus den Erfahrungen der Corona-Pandemie Anpassungen im Krisenmanagement vorgenommen. So hat sie infolge der Corona-Pandemie eine Dienstanweisung für den SAE erlassen. Zudem erkannte die Stadt die Bedeutung von Handlungsplänen und geregelten Abläufen und hat bereits begonnen, für erkannte Risiken entsprechende Pläne bzw. Konzepte auszustellen⁵². Nach eigener Aussage beabsichtigt sie, künftig die aus Krisen und Übungen gewonnenen Erkenntnisse zu protokollieren und die Protokolle im Dokumentenmanagementsystem (DMS) abzulegen. Dadurch stehen die Ergebnisse für alle SAE-Mitglieder jederzeit zur Verfügung.

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die Erkenntnisse einer Nachbereitung aufzuarbeiten. Aus Sicht der gpaNRW ist eine einheitliche Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen von großer Bedeutung. Im Rahmen der Nachbereitung werden Stärken und Schwächen im Krisenmanagement sichtbar. Insbesondere die Identifizierung von Schwachstellen zeigt der Stadt

⁵¹ Auf die Bewertung der Nachbereitung von Übungen verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle, da die Stadt bisher lediglich eine Übung, s. Kapitel 6.6.1 durchgeführt hat.

⁵² vgl. Kapitel 6.5.2 Vorplanung

Anpassungsbedarfe auf, sodass sie ihre Strukturen im Krisenmanagement gezielt anpassen und weiterentwickeln kann.

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

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

Die Stadt sollte die gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, um spätere Anpassungen nachvollziehbar zu machen und Erfahrungswissen für zukünftige Lagen zu sichern. Dies erhöht grundsätzlich die Resilienz der Verwaltung.

→ Empfehlung

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

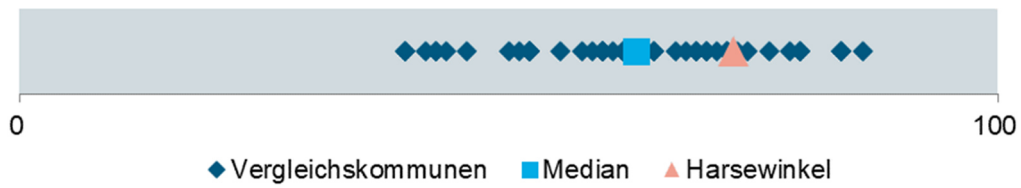
6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 6.5 Prävention und Vorbereitung, 6.6 Organisation, 6.7 Schulung und Übung, 6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 6.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

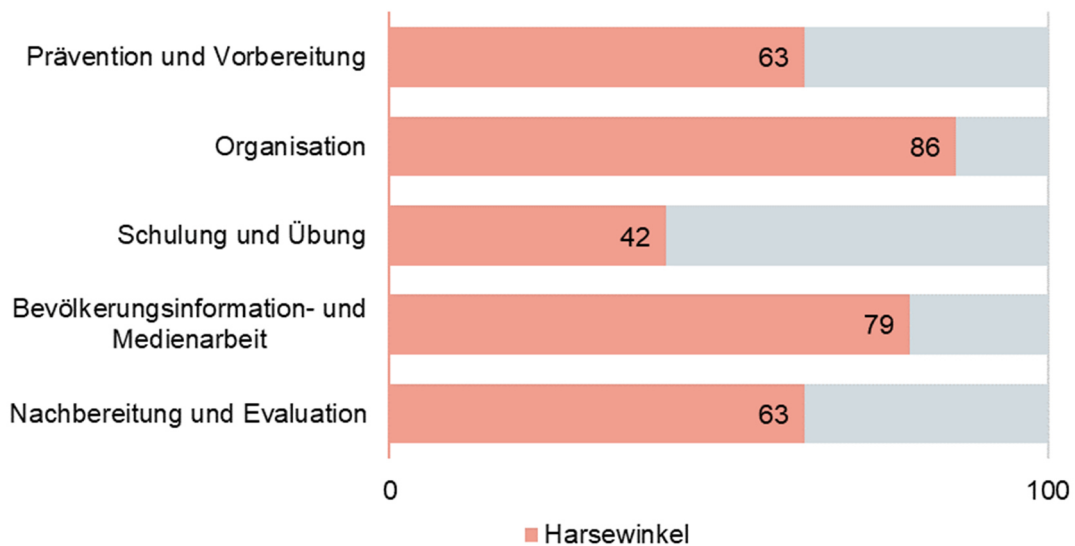


In den interkommunalen Vergleich sind 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Harsewinkel hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.	173	E1	Die Stadt sollte die identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaß bewerten und die politischen Gremien über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse und die abgeleiteten Maßnahmen umfassend informieren.	174
Vorplanung					
F2	Die Stadt Harsewinkel hat bislang noch nicht für alle identifizierten Risiken Bewältigungsstrategien entwickelt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt.	175	E2	Die Stadt Harsewinkel sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.	176
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	176	E3	Die Stadt Harsewinkel sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.	177
Notstromversorgung					
F4	Die Stadt Harsewinkel hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Die gpaNRW sieht dennoch Verbesserungspotenziale. Hierzu zählt die Dokumentation der durchgeführten Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate. Weiterhin sollte die Überprüfung der Notstromversorgung der als relevant eingestuft Gebäude unter realitätsnahen Betriebsbedingungen beziehungsweise unter Vollast erfolgen.	181	E4	Die Stadt Harsewinkel sollte die Durchführung der Wartungen und Funktionstests dokumentieren. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen beziehungsweise Vollast testen.	182

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Dienstanweisung SAE					
F5	Die Stadt Harsewinkel hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Diese enthält jedoch nicht alle im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte. Zudem hat die Stadt die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in übertragen.	182	E5	Die Stadt Harsewinkel sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse einer Führungskraft unterhalb der Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstaussweisen ausstatten. Zudem empfiehlt die gpaNRW die Dienstanweisung um die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses NRW sowie um die Zeitvorgaben zu ergänzen, innerhalb derer ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte.	183
Schulung der SAE-Mitglieder					
F6	Die Stadt Harsewinkel schult ihre SAE-Mitglieder bisher noch nicht regelmäßig. Darüber hinaus hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	185	E6	Die Stadt Harsewinkel sollte zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindliche Regelungen festlegen. Zudem sollte sie für alle SAE-Mitglieder regelmäßig Schulungen durchführen.	185
Übung der SAE-Mitglieder					
F7	Die Stadt Harsewinkel hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten SAE durchgeführt.	186	E7	Die Stadt Harsewinkel sollte regelmäßig mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren üben, um so die Abläufe und die Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.	186
Krisenkommunikation					
F8	Die Stadt Harsewinkel hat grundsätzliche Kommunikationsregeln während eines Krisenfalls getroffen. Sie hält für die Krisenkommunikation jedoch noch keine Kommunikations-Checklisten und keine vorbereiteten Pressemitteilungen mit Textbausteinen für szenenbasierte Krisenlagen vor.	187	E8	Die Stadt Harsewinkel sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten oder Pressemitteilungen mit Textbausteinen für relevante Krisenszenarien, wie z.B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise stellt sie eine reibungslose und schnelle Information sowie Kommunikation mit der Bevölkerung sicher.	188
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F9	Die Stadt Harsewinkel nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	188	E9	Die Stad Harsewinkel sollte die Bevölkerung regelmäßig über bestehende Risiken mittels ihre vorhandenen Kommunikationskanäle informieren. Darüber hinaus sollte sie anlassbezogen Hinweise und Informationen veröffentlichen, um die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung zu stärken.	189

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F10	Die Stadt Harsewinkel führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Eine Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse und der daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht vorgenommen. Hier sieht die gpaNRW Verbesserungspotenzial.	190	E10	Die Stadt Harsewinkel sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.	191

→ 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