ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Soest 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht		**1**
0.	**Vorbericht**	**6**
0.1	Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest	6
0.1.1	Managementübersicht	6
0.2	Überörtliche Prüfung	9
0.2.1	Grundlagen	9
0.2.2	Prüfungsbericht	9
0.2.3	Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4	Konsolidierungsmöglichkeiten	11
0.2.5	Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6	Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3	Prüfungsmethodik	12
0.3.1	Kennzahlenvergleich	12
0.3.2	Erfüllungsgrad	13
0.3.3	gpa-Kennzahlenset	13
0.4	Prüfungsablauf	13
0.5	Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6	Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Soest	21
0.6.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	21
0.6.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1.	**Finanzen**	**33**
1.1	Managementübersicht	33
1.2	Aufbau des Teilberichtes	34
1.3	Inhalte, Ziele und Methodik	34
1.4	Haushaltssituation	35
1.4.1	Haushaltsstatus	35
1.4.2	Ist-/ Plan-Ergebnisse	36
1.4.3	Eigenkapital	39
1.4.4	Verbindlichkeiten	40
1.4.5	Haushaltskonsolidierung	41
1.5	Haushaltssteuerung	43
1.5.1	Nachhaltigkeitshaushalt	43
1.5.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	44
1.5.3	Kredit- und Anlagemanagement	46
1.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	53

2.	**Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**	**56**
2.1	Managementübersicht	56
2.2	Aufbau des Teilberichtes	57
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	57
2.4	Zahlungsabwicklung	58
2.4.1	Aufwendungen	59
2.4.2	Einzahlungen	60
2.4.3	Prozessbetrachtungen	65
2.5	Vollstreckung	69
2.5.1	Aufwendungen	70
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	71
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	78
3.	**Gremienarbeit**	**81**
3.1	Managementübersicht	81
3.2	Aufbau des Teilberichtes	82
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	82
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	83
3.5	Sitzungsmanagement	87
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	90
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	91
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	94
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	97
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	100
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	102
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	104
4.	**Personal, Organisation und Informationstechnik**	**105**
4.1	Managementübersicht	105
4.2	Aufbau des Teilberichtes	106
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	106
4.4	Orientierungsrahmen	107
4.4.1	Personal	108
4.4.2	Organisation	113
4.4.3	Informationstechnik	118
4.5	Personalressourcen	126
4.5.1	Personalquoten	126
4.5.2	Stellenbesetzung	130
4.5.3	Altersstruktur	130
4.5.4	Querschnittsaufgaben	132
4.6	Digitalisierungsniveau	134
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	140

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	143
5.	**Kommunales Krisenmanagement**	**145**
5.1	Managementübersicht	145
5.2	Aufbau des Teilberichtes	146
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	146
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	147
5.5	Prävention und Vorbereitung	149
5.5.1	Erkennen von Risiken	150
5.5.2	Vorplanung	151
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	153
5.6	Organisation	154
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	155
5.6.2	Stabsraum	156
5.6.3	Notstromversorgung	158
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	159
5.6.5	Dienstanweisung SAE	159
5.7	Schulung und Übung	160
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	161
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	162
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	163
5.8.1	Krisenkommunikation	164
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	165
5.9	Nachbereitung und Evaluation	166
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	168
5.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	170
6.	**Hilfen zur Erziehung**	**173**
6.1	Managementübersicht	173
6.2	Aufbau des Teilberichtes	174
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	174
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	175
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	175
6.4.2	Falldichte HzE	177
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	179
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	181
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	183
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	184
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	184
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	185
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	186
6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	187

6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	188
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	189
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung	191
6.6.3	Controlling	194
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	196
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	201
	Kontakt	**205**

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest 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 Stadt Soest erzielt im Prüfzeitraum ab 2020 Jahresüberschüsse. Die **Jahresergebnisse** liegen über dem Median und in den Jahren 2023 und 2024 gehört Soest zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den höchsten Jahresergebnissen je Einwohner. Mit den Jahresüberschüssen konnte die Stadt Soest die Ausgleichsrücklage auffüllen und ihr Eigenkapital damit erhöhen. Die Stadt Soest verfügt über ein hohes Eigenkapital. Jedoch sieht der Haushaltsplan 2025/2026 erhebliche Fehlbeträge vor. Wenn die Planungen so eintreten, reduziert sich das Eigenkapital und die Schulden steigen an. Daher bleibt Haushaltskonsolidierung weiterhin ein wichtiges Thema für die Stadt.

Um die gesetzlichen Vorgaben zur Durchführung von **Wirtschaftlichkeitsvergleichen** zu konkretisieren, empfehlen wir der Stadt Soest methodische Standards festzulegen. Sie sollte Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen standardmäßig durchführen und dokumentieren. Arbeitshilfen und Schulungen unterstützen die Beschäftigten in der Umsetzung.

Beim **Kredit- und Anlagemanagement** empfiehlt die gpaNRW einen schriftlichen verbindlichen Rahmen zu schaffen und so die in der Praxis gelebten Strukturen zu standardisieren.

In der **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** fällt der Prüfzeitraum 2020 bis 2024 in die Zeit des Cyberangriffs, der erhebliche Auswirkungen auf die Abläufe in der Stadtverwaltung Soest hatte. Da beide Bereiche in ihren bisherigen Abläufen stark eingeschränkt waren, sind die Kennzahlenvergleiche teilweise unter Berücksichtigung dieser besonderen Situation zu bewerten.

In der **Zahlungsabwicklung** nutzt die Verwaltung die Möglichkeiten der automatischen Zuordnung der Einzahlungen zu den offenen Forderungen. Der Fokus der Empfehlungen liegt darauf, den nach Einschätzung der Mitarbeitenden hohen manuellen Aufwand für die Bearbeitung nicht direkt zuordenbare Einzahlungen wie u.a. ungeklärten Zahlungseingängen weiter zu

reduzieren. Auch die elektronischen Zahlverfahren sollte die Verwaltung weiter fokussieren und hierzu klare schriftliche Regelungen fixieren.

Aufgrund des Cyberangriffs erfolgten zeitweise keine Mahnungen bzw. mit deutlichen Verzögerungen, so dass hohe Rückstände aufgearbeitet werden müssen. Positiv ist, dass Soest in allen Jahren vergleichsweise wenige offene Forderungen anmahnen muss und zudem eine hohe Erfolgsquote hat. Dadurch gehen vergleichsweise wenige überfällige Forderungen in die Vollstreckung.

Im Zeitraum 2020 bis 2023 wickelt die **Vollstreckung** grundsätzlich mehr Vollstreckungsforderungen ab als sie neue erhält. Die Leistungskennzahl „abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“ zeigt hierbei eine abnehmende Tendenz. Im Jahr 2024 sinkt die absolute Zahl und die auf die Vollzeit-Stellen bezogenen abgewickelten Vollstreckungsforderungen deutlich, was vorrangig auf die eingeschränkte Bearbeitungsmöglichkeit und die Verzögerungen bei Buchungen und Mahnungen zurückzuführen sein wird. Ziel der Stadt ist es nach dem Cyberangriff, dass die Vollstreckung zukünftig wieder höhere Fallbearbeitungszahlen erreicht und der Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen sinkt. Im Zeitverlauf sinken die zu neu entstehenden Vollstreckungsforderungen, so dass die Abarbeitung mit dem bestehenden Personaleinsatz grundsätzlich möglich ist. Zur Steuerung einer wirtschaftlichen Vollstreckung ist es sinnvoll, dass die Stadt Soest mittelfristig die Entwicklung der Vollstreckungsforderungen und den Personalbedarf im Blick behält.

Die **Gremienstruktur** und das Sitzungsmanagement in Soest weist Faktoren auf, die die vergleichsweise höheren Aufwendungen für die Gremienmitglieder je Einwohner erklären. Obwohl der Rat eine Verringerung der Ratsmandate beschlossen hat, ist der Rat aufgrund des Wahlergebnisses mit zehn Überhangmandaten und damit 48 Ratsmitgliedern vergleichsweise groß. Nach der Kommunalwahl 2025 bestehen weiterhin sechs Überhangmandate.
Zudem hat die Stadt gem. § 39 GO NRW ihr Gemeindegebiet in 15 Ortschaften eingeteilt und hält dementsprechend 15 Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher vor. Schließlich engagieren sich in Soest acht Fraktionen und über 100 sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in der Kommunalpolitik. Letzteres führt dazu, dass in zwei Ausschüssen nur ein Stimmenunterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern besteht. Dies ist mit dem Risiko verbunden, dass im Falle von Abwesenheiten die Beschlussfähigkeit einzelner Sitzungen gefährdet sein kann. Die erhöhte Anzahl an Ausschüssen führt zu entsprechend vielen Sitzungen. Auch zeigt Soest eine Auffälligkeit bei den eingebrachten Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Dies kann zu einem vermehrten Verwaltungsaufwand führen.

Die Gewährung der **Fraktionszuwendungen** mit Kombination eines Sockelbetrages und einer Kopfpauschale entsprechen der aktuellen Rechts- und Erlasslage. Sie sollte ihre durchgeführte Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendungen dokumentieren.

Die Stadt Soest verzahnt die Bereiche **Personal und Organisation** in einem Organisationsbereich. Wie andere Städte hat auch Soest einen hohen Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden. Mit Blick auf die damit verbundenen Fluktuationen, dem drohenden Wissensverlust und dem erkennbaren Fachkräftemangel ist der Stadt das Risiko bewusst, dass ggf. nicht alle Stellen (zeitnah) wiederbesetzt werden können bzw. Mitarbeitende ggf. schneller wechseln. Auf personalwirtschaftlicher Ebene nehmen Personalbindung, Qualifizierung und Gesundheitsmanagement an Relevanz zu. Hier agiert die Stadt Soest engagiert und modern.

Auf organisatorischer Ebene kann die Stadt durch Aufgabenkritik, interkommunale Zusammenarbeit, Wissensmanagement, effektive digitale Verwaltungsprozesse und Personalbemessung agieren. Sie sollte hierzu ihr Prozessmanagement weiter ausbauen bzw. auch wie geplant das Aufgabenwissen ihrer Mitarbeitenden strukturiert sichern. Die Stadt Soest führt bereits punktuell Personalbedarfserhebungen durch und sollte diesen aufgabenbezogen in der gesamten Verwaltung regelmäßig überprüfen.

Das **IT-Management** und auch das Digitalisierungsniveau ist maßgeblich von der Kooperation mit dem IT-Dienstleister bestimmt. Sie ist hier grundsätzlich gut aufgestellt, Handlungspotenziale ergeben sich in Bereichen Projektmanagement und Lizenzmanagement. Die Digitalisierung von Prozessen ist die Beseitigung von noch bestehenden Medienbrüchen eine Option zur Prozessoptimierung und Automatisierung. Die Stadt Soest war einer der vom Cyberangriff betroffenen Kommunen. Sie arbeitet aktiv an ihrer IT-Sicherheit und Handlungsfähigkeit. Es fehlt bisher noch eine formalisierte IT-Sicherheitsleitlinie.

Im **kommunalen Krisenmanagement** hat die Stadt Soest bereits organisatorische Strukturen geschaffen. So hat sie einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet, ihre Arbeitsweise in einer Dienstanweisung geregelt, einen Stabsraum eingerichtet und erste Vorkehrungen für eine Notstromversorgung getroffen. Um im Krisenfall handlungsfähig zu sein, beschäftigt sich die Stadt bereits mit individuellen Vorplanungen und Bewältigungsstrategien. Sie sollte hierzu die für Soest relevanten Risiken regelmäßig bewerten und priorisieren, um hierauf aufbauend Prioritäten zu Vorplanungen, Maßnahmen und ggf. Investitionsentscheidungen treffen zu können. Nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnisse aus den Folgen des Cyberangriffs im Jahr 2023 befasst sich die Stadt Soest mit der Daseinsvorsorge während eines Krisenfalls und hat hierzu die relevanten Aufgabenbereiche und Organisationseinheiten bestimmt.

Um das kommunale Krisenmanagement kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln, sollte Soest alle Beteiligten regelmäßig schulen. Auch sollte sie den Akteuren die Gelegenheit geben, die Strukturen regelmäßig im Rahmen von Übungen zu erlernen und zu testen. Die Stadt Soest sollte zudem die Einbindung von Freiwilligen und Spontanhelfenden regeln und die Bevölkerung regelmäßig für potenzielle Gefahren sensibilisieren und zu eigenen Vorkehrungen aktivieren.

Die Aufwendungen der **Hilfen zur Erziehung** liegen leicht über dem Median. Die Anzahl der Hilfefälle und der Anteil der ambulanten Hilfefällen liegen am Median. Die fallbezogenen Kosten sind höher als in anderen Jugendämtern, was an den stationären Hilfefällen in Heimen und Wohngruppen liegt. Die hohe Anzahl von Vollzeitpflegefällen hat einen positiven Effekt auf die Aufwendungen.

Die Stadt Soest erzielt im Jahr 2024 überdurchschnittliche **Kostenerstattungen**. Die Bearbeitung der Kostenerstattungen erfolgt strukturiert und regelmäßige Aktenprüfungen verhindern Vermögensschäden.

Die **wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu)** ist zentral aufgestellt und arbeitet eng mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) zusammen. Die Arbeitsabläufe und Verfahrensstandards hat die Stadt Soest analysiert und standardisiert, auch hat sie bereits eine Personalbemessung durchgeführt. Die Prozesse bei den erzieherischen Hilfen werden grundsätzlich durch die eingesetzte Software unterstützt, die ASD und WiJu gemeinsam nutzen. Eine Schnittstelle zur

Finanzsoftware und eine digitale Aktenführung würde die Prozesse verbessern und Schnittstellen und Medienbrüche reduzieren.

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 auszugleichen[1]. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

- 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.

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

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten[2]. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

Wertung: Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

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

Analyse: Im Anschluss an die Sollvorstellung analysiert die gpaNRW die individuelle Situation in der geprüften Stadt.

Empfehlung: Letztlich weisen wir dann die bei der Prüfung erkannten Verbesserungspotenziale als Empfehlung aus.

Feststellungen, die eine Stellungnahme der Stadt <u>während des Prüfungsverfahrens</u> 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 Nachhaltigkeitsmanagement[3] aufzubauen.

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

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Soest hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 09. Juni 2021 im Rechnungsprüfungsausschuss vorgestellt und am 14. September 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses erörtert. In seiner Sitzung am 06. Oktober 2021 hat der Rat die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die in der Prüfung der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen sind in der Stadt Soest Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen. Die Verwaltung hat Empfehlungen wie z.B. Ausbau des fachbezogenen Controlling in den erzieherischen Hilfen, Prozessstandardisierung im Förderwesen und den Kostenerstattungen im Jugendamt und Anpassungen in den Richtlinien zum Vergabeverfahren umgesetzt.

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 Städten[4] 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

[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.

die Kennzahl der Stadt nicht mit den Kennzahlen der Vergleichsstädte vergleichbar sein, erläutert die gpaNRW textlich den Grund hierfür. Die Angabe „k. A.“ deutet somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

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

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

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

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

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Stephanie Höpker
Finanzen	Marina Schneider
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martina Schneider
Gremienarbeit	Sabrina Galgon
Personal, Organisation und IT	Andreas Meyer
Kommunales Krisenmanagement	Sabrina Galgon
Hilfe zur Erziehung	Britta Schwermer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Zudem haben wir die Ergebnisse dem Bürgermeister und dem Verwaltungsvorstand in einer Sitzung am 28. April 2026 vorgestellt.

Herne, den 22. Mai 2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Wiethoff	Höpker
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Soest führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt bereits festgelegt. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	E1	Die Stadt Soest sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsunter-suchungen in einer Dienstanweisung regeln oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Die Stadt Soest hat bislang keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe fest-gelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	E2	Die Stadt Soest sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.
F3	Die Stadt Soest verfügt über hohe Ausleihungen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.	E3	Die Stadt Soest sollte für ihr Anlagemanagement verbindliche Rahmenbedingungen schriftlich festlegen. Dieser Handlungsrahmen sollte wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die zu den Stichtagen bestehenden offenen sowie die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen können von der Stadt rückwirkend nicht ermittelt werden.	E1	Die Stadt Soest sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu ermitteln ist. Sobald eine Forderung oder eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F2	Die Stadt Soest hat wesentliche Regelungen für das Forderungsmanagement in der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung festgehalten. Bis zum Cyber-Angriff verfolgt Soest ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.	E2	Die Stadt Soest sollte weiter anstreben die bisherigen Zahlungsziele wieder zu erreichen, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.
F3	Die Stadt Soest bietet bereits elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Regelungen zum E-Payment hat die Stadt Soest noch nicht verschriftlicht.	E3	Die Stadt Soest sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Soest erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung in den Betrachtungsjahren 2020 bis 2023 mit vergleichsweise überdurchschnittlichen Aufwendungen. Soest gelingt es bis 2023, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf hohem Niveau. Der Anteil der Niederschlagungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist 2024 deutlich höher als bei anderen Kommunen.	E4	Die Stadt Soest sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen weiter priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.
Gremienarbeit			
F1	Die Zusammensetzung der Ausschüsse entspricht grundsätzlich den Vorgaben des § 58 Gemeindeordnung NRW (GO NRW). Auffällig ist lediglich das Stimmverhältnis zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in zwei Ausschüssen.	E1	Die Stadt Soest sollte bei der Neustrukturierung der Ausschüsse die möglichen Auswirkungen von engen Stimmenverhältnissen zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern berücksichtigen und diskutieren.
F2	Die Stadt Soest verfügt grundsätzlich über ein gutes Sitzungsmanagement. Allerdings verzeichnet die Stadt im interkommunalen Vergleich die höchste Anzahl an Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern, was zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand führt.	E2	Die Stadt Soest sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umgang mit Anträgen verbessert werden kann.
F3	Die Stadt Soest hat in ihrer Hauptsatzung keine Regelungen zum Höchstsatz für den Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW getroffen.	E3	Die Stadt Soest sollte die Regelungen zur Höchstgrenze des Verdienstausfalls in der Hauptsatzung entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen.
F4	Die Stadt Soest führt in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendung durch. Allerdings hat sie diese bislang nicht dokumentiert.	E4	Die Stadt Soest sollte in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für die Fraktionszuwendung durchführen und diese dokumentieren.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Soest hat noch nicht verwaltungsweit alle Aufgaben erfasst und nach aufgabenkritischer Analyse priorisiert. Leistungsziele zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität ergeben sich aus zentralen und dezentralen Strategievorgaben sowie aus dem Haushaltsplan. Es fehlen aber vielfach noch aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile.	E1.1	Die Stadt Soest sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig aufgabenkritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren.
		E1.2	Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Soest richtete bislang kein zentrales Prozessmanagement ein. Notwendiger Stellenbedarf für diese Aufgaben ist im Organisationsbereich nicht ausgewiesen. Bisherige Prozessanalysen und Optimierungsansätze erfolgten einzelfallorientiert in zentraler oder dezentraler Intention. Ein darauf aufsetzender zentraler und einheitlicher Daten- und Wissenspool steht den Mitarbeitenden bislang nicht zur Verfügung.	E2.1	Die Stadt Soest sollte zur Überprüfung und bestenfalls Optimierung aller Aufgaben und Verwaltungsabläufe ein zentrales Prozessmanagement einrichten und dafür den notwendigen Stellenbedarfs bereitstellen.
		E2.2	Die Stadt Soest sollte alle Verwaltungsprozesse nicht zuletzt im Interesse des Wissenstransfers bereichsübergreifend zentral in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren.
F3	Die Stadt Soest führt noch nicht regelmäßig in allen Aufgabenbereichen Stellenbemessungen durch.	E3.1	Aufgrund des Risikos, mögliche Handlungsbedarfe in den Aufgabenspektren und hinsichtlich des Personalbedarfs zu spät zu erkennen, sollte die Stadt Soest verwaltungsweite Stellenbemessungen erarbeiten und diese regelmäßig überprüfen/fortschreiben.
		E3.2	Die Stadt Soest sollte Zielvorgaben für Stellenbemessungen und Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach Stellenbemessungen formulieren.
F4	Die Stadt Soest ist hinsichtlich ihrer IT-Strategie und digitalen Transformation gut aufgestellt und vorbereitet. Aspekte des Betriebsmodells sind geprägt durch die Kooperation mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT). Paketbindungen und Pauschalabrechnungen schränken hier steuerungsrelevante Kostenvergleiche ein.	E4	Im Interesse der eigenen IT-Steuerung sollte die Stadt Soest auf eine verursachungsgerechtere Leistungsabrechnung gegenüber ihrem Rechenzentrum hinwirken.
F5	Die Stadt Soest hat für den laufenden IT-Betrieb wichtige Steuerungsaspekte implementiert. Dennoch stellen sich mit Blick auf das IT-Service-Management noch Handlungspotenziale dar.	E5.1	Die Stadt Soest sollte Standards zur systematischen Überwachung von Projektständen und Kosten sowie der Qualität definieren, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.
		E5.2	Die Stadt Soest sollte alle verwaltungsweit genutzten Softwarelizenzen zentral erfassen und verwalten, damit sichergestellt ist, dass diese bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt werden.
F6	Die Stadt Soest arbeitet aktiv daran, ihren uneingeschränkten IT-Betrieb sicherzustellen. Mit den schon umgesetzten Maßnahmen trägt sie größtenteils den sich verschärfenden Risiken im IT-Sektor Rechnung. Es fehlt noch eine formalisierte IT-Sicherheitsleitlinie.	E6	Die Stadt Soest sollte die noch fehlende IT-Sicherheitsrichtlinie mit Priorität aufarbeiten.

Feststellung		Empfehlung	
F7	Die Prüfung der Personalressourcen belegt vergleichsweise umfangreiche Stellenquoten für die Stadt Soest. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Mitarbeitenden wird die altersbedingte Fluktuation deutlich zunehmen. Dies birgt besondere Risiken angesichts des landesweiten Fachkräftemangels. Fraglich ist, ob die Dienstleistungsspektren der Stadt auch zukünftig ohne zusätzliche interkommunale Kooperationen quantitativ und qualitativ im gebotenen Maße bedient werden können.	E7	Die Stadt Soest sollte weiter die zunehmende Altersfluktuation und den landesweiten Fachkräftemangel im Fokus behalten. Zur Risikominimierung sollte sie dabei mit Blick auf das gesamte Spektrum städtischer Aufgaben auch interkommunale Kooperationen entwickeln, um den eigenen Stellenbedarf zu reduzieren.
F8	Die Stadt Soest arbeitet an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein überdurchschnittliches Ergebnis. Teile der geprüften Arbeitsprozesse werden jedoch weiterhin noch nicht medienbruchfrei abgewickelt.	E8	Die Stadt Soest sollte ihr Engagement zur Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse fortsetzen. Verwaltungsweit sollte alle Arbeitsprozesse soweit wie möglich auf medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Workflows umgestellt werden. Dies gilt insbesondere für den Arbeitsprozess der geprüften Gewerbeanmeldung.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Soest hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und 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 Soest sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken regelmäßig vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Soest hat auf Grundlage der ermittelten Risiken bereits für vereinzelte Risiken Maßnahmen getroffen.	E2	Auf Grundlage einer Risikoanalyse sollte die Stadt Soest für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.
F3	Die Stadt Soest hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.	E3	Die Stadt Soest sollte Regelungen zum Umgang und zur Einbindung von Spontanhelfenden für akute Krisensituationen festlegen.
F4	Der Stabsraum der Stadt Soest ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse grundsätzlich geeignet. Allerdings erfolgt bislang keine regelmäßige Überprüfung des Raumes.	E4	Die Stadt Soest sollte den Stabsraum mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist.
F5	Die Stadt Soest hat bereits solide Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen.	E5.1	Die Stadt Soest sollte künftig mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen bzw. voller Auslastung testen. Darüber hinaus sollte sie die durchgeführten Wartungen und Funktionstests bei den Notstromaggregaten vollständig dokumentieren.
		E5.2	Die Stadt Soest sollte den Kraftstoffbedarf der notstromversorgten Einrichtungen ermitteln und schriftlich festhalten.

Feststellung		Empfehlung	
F6	Die Stadt Soest schult neue SAE-Mitglieder in grundlegenden Inhalten und weist sie in ihre Aufgaben ein. Sie schult ihre SAE-Mitglieder jedoch noch nicht in regelmäßigen Intervallen und hat bislang keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	E6	Die Stadt Soest sollte regelmäßige Schulungsintervalle und -inhalte festlegen und die Schulungen entsprechend der getroffenen Regelungen auch durchführen. Zudem sollten an den Schulungen der gesamte Verwaltungsvorstand samt dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in teilnehmen.
F7	Die Stadt Soest hat bislang noch keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	E7	Die Stadt Soest sollte wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.
F8	Die Stadt Soest hat grundsätzliche Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Sie hält jedoch noch nicht für alle erkannten Risiken vorbereitete Pressemitteilungen mit Textbausteinen vor.	E8	Die Stadt Soest sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten und Pressemitteilungen mit Textbausteinen für potenzielle Krisenszenarien, wie z.B. Extremwetterereignisse, flächendeckender Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise kann sie im Ernstfall eine schnelle, verlässliche und einheitliche Erstinformation der Bevölkerung sicherstellen.
F9	Die Stadt Soest nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	E9	Die Stadt Soest sollte ihre etablierten Kommunikationskanäle nutzen, um regelmäßiger sowie auch anlassbezogen über bestehende Risiken zu informieren. Dadurch stärkt sie die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung.
F10	Die Stadt Soest führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch und passt ihr Krisenmanagement punktuell an. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.	E10	Die Stadt Soest sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Im Jugendamt der Stadt Soest gibt es noch kein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.	E1	Die Stadt Soest sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.
F2	In der Stadt Soest gibt es aktuell noch keine Schnittstelle zwischen der Jugendamtssoftware und dem Finanzverfahren der Stadt. Eine vollständige E-Akte ist im Jugendamt der Stadt Soest bislang nicht etabliert.	E2	Die Stadt Soest sollte eine Schnittstelle zwischen Jugendamtssoftware und Finanzsoftware einsetzen sowie die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Soest hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.	E3	Das Jugendamt der Stadt Soest sollte das Finanzcontrolling durch ein Kennzahlensystem weiterentwickeln. Die Kennzahlen sollten in regelmäßigen Abständen ausgewertet und im Berichtswesen dargestellt werden. Dabei sollten auch Ansprüche der einzelnen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.
F4	Standardisierte prozessunabhängige Kontrollen durch Leitungskräfte hat das Jugendamt der Stadt Soest für die Wirtschaftliche Jugendhilfe bereits etabliert. Die Fachsoftware stellt aber noch keine prozessintegrierten Kontrollmechanismen zur Verfügung.	E4	Neben den prozessunabhängigen Prozesskontrollen sollten auch prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen etabliert werden.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Soest

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 Nachhaltigkeitshaushalt[5]. 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.

Der Rat der **Stadt Soest** hat die Mustererklärung des Deutschen Städtetages und des Rates der Gemeinden und Regionen Europas zur Agenda 2030 verabschiedet und sich zur aktiven Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele verpflichtet. Parallel dazu hat die Stadt Soest mit insgesamt 10 Kommunen am Modellprojekt „Global Nachhaltige Kommune in NRW“ teilgenommen. Jede Kommune hat dabei für sich eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet. Zudem ist Soest Teil des interkommunalen Verbunds „5 für Südwestfalen“ und damit Vorbild für andere Städte in der Region. Das strategische Zukunftsprogramm „Soest 2030: Klimaneutrale Smart City“ stellt den übergeordneten Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung.

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

Die Nachhaltigkeitsstrategie konzentriert sich auf die folgenden acht Handlungsfelder:

- Mobilität,
- Stadtentwicklung,
- Soziales,
- Jugend und Gesundheit,
- Wirtschaft und Innovation,
- Klima und Energie
- Kultur und Freizeit sowie
- Verwaltung und Beteiligung

mit den übergeordneten Zielen:

- Klimaneutralität
- Resilienz und
- Generationengerechtigkeit.

Die Strategie gliedert sich in acht thematische Leitlinien (je eine Leitlinie für jedes Handlungsfeld). Diese Leitlinien werden anhand von strategischen und operativen Zielen konkretisiert. Zur Zielerreichung werden konkrete Maßnahmen festgelegt. Mit der Nachhaltigkeitsstrategie richtet die Stadt Soest das kommunale Verwaltungshandeln systematisch in Hinblick auf die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) aus. Da die strategischen und operativen Ziele in zahlreichen Fällen nur mit Hilfe der Beteiligungen erreicht werden können, gelten die Vorgaben auch für die Beteiligungsgesellschaften und Eigenbetriebe. Die Herausforderung in der weiteren Entwicklung und Fortschreibung der Strategie besteht darin, zukünftige Maßnahmen in den acht Handlungsfeldern immer wieder an den Leitlinien und Zielen auszurichten und die Strategie damit sukzessive zu optimieren. Im Jahr 2020 hat die Stadt vier strategische Schwerpunktthemen definiert (Klimaneutralität, Mobilitätswende, soziale Gerechtigkeit und digitale Transformation). Hierfür hat die Stadt weiterführende Ziele entwickelt und intensive Prozesse zur Weiterentwicklung gestartet.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die Ratsvorlagen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung. So können die Vorlagenerstellenden zum Beispiel durch die Beantwortung von Leitfragen kenntlich machen, ob das geplante Vorhaben nachhaltigkeitsfördernd, -hemmend oder -neutral ist. Der Nachhaltigkeitscheck dient als zusätzliche Entscheidungsgrundlage. Er hat grundsätzlich einen themenübergreifenden Charakter und umfasst alle relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen Entwicklung.

Die **Stadt Soest** hat bislang keinen Nachhaltigkeitscheck in diesem Sinne eingeführt.

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.

In den Jahren 2021 und 2022 hat die **Stadt Soest** gemeinsam mit neun Kommunen ein neues Format erarbeitet. Der Nachhaltigkeitsbericht wurde dabei auf Basis des Berichtsrahmens „Globale Nachhaltige Kommune in NRW“ (BNK) entwickelt. Die Darstellung der Inhalte in dem Bericht folgt den neun Steuerungskriterien und neun Handlungsfeldern des BNK. Im Bericht nimmt die Stadt Bezug zu den 17 Nachhaltigkeitszielen, um diese in den Kontext der Agenda 2030 zu setzen. Fortschritte hin zu einer nachhaltigen Entwicklung hat sie über Kennzahlen messbar gemacht und Handlungsbedarfe offengelegt.

Den ersten Nachhaltigkeitsbericht 2022 hat die Stadt Soest 2023 veröffentlicht. Ziel ist es künftig jährlich über die Nachhaltigkeitsziele zu berichten. Ein weiterer Schritt ist die Einführung eines ganzheitlichen Berichtswesen, welches Haushalts- und Nachhaltigkeitsbericht verbindet. Die Berichtsformate sollen dabei stetig weiterentwickelt und adressatengerecht gestaltet werden.

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 nrwkommunal[6] 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 stellt[7], 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,

[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

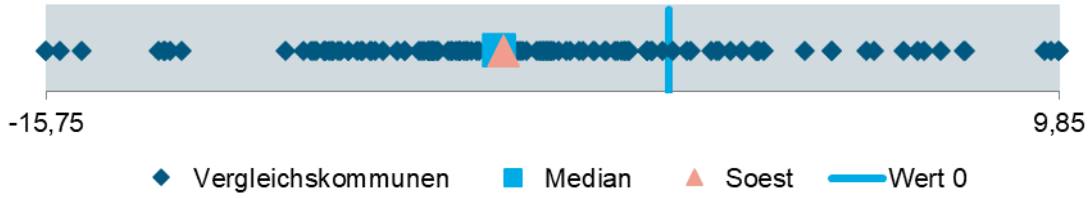
strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen[8] 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 Soest dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Wie bei dem überwiegenden Teil der mittleren kreisangehörigen Kommunen geht die Bevölkerungsprognose bis 2050 von einem Bevölkerungsrückgang auch in Soest aus. Danach verringert sich die Bevölkerung um 4,18 Prozent und liegt damit nahe dem Median von -4,30 Prozent.

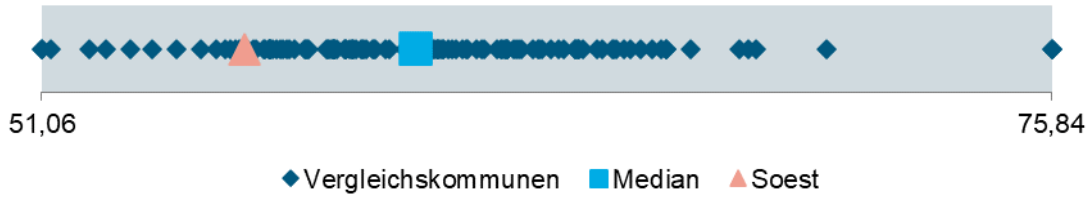
In der Zeitbetrachtung ab 2012 zeigt sich in Soest bisher noch ein Bevölkerungsanstieg von 46.644 auf 47.776 Einwohnern und Einwohnerinnen in 2025.

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

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

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

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

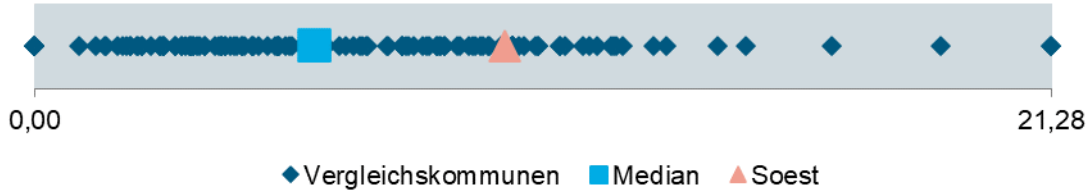


Aufgrund der demografischen Entwicklung in Soest ist der Abhängigenquotient 2025 gegenüber dem Jahr 2012 gestiegen. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt leicht von 31.201 im Jahr 2012 auf 30.618 im Jahr 2025. Gleichzeitig steigt die Bevölkerung der unter 15-Jährigen und der über 65-Jährigen von 15.443 auf 17.158 an, hierbei steigt insbesondere die die Anzahl der über 65-Jährigen deutlich.

Insgesamt steigt der Abhängigenquotient von 49,50 auf 56,04 Prozent an. In der interkommunalen Betrachtung liegt Soest für das Jahr 2025 unter dem Median von 60,26 Prozent.

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

Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024

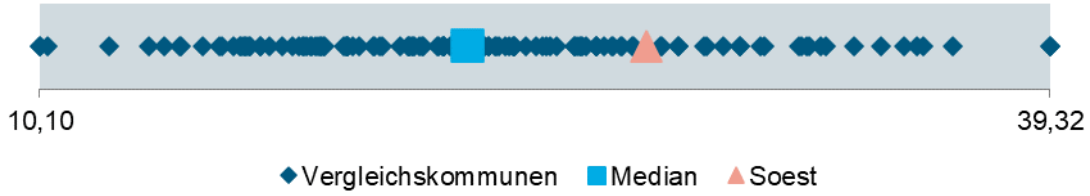


Der Anteil der Schulabgehenden ohne Abschluss schwankt in den Jahren 2012 bis 2024 zwischen 6,17 und 11,39 Prozent. Im Jahr 2024 liegt der Wert bei 9,85 Prozent und damit über dem Median von 5,88 Prozent. In dem Jahr verlassen in Soest 65 Schulabgehende die Schulen ohne Abschluss.

Der hohe Quotient kann ein Indikator für eine höhere soziale Belastung sein. Einschränkend gilt hier, dass die Quote die Schulabgehenden nach dem Schulortprinzip erfasst. Insbesondere bei übergemeindlichen Schulstrukturen hat dies Auswirkungen, da Schulabgänger anderer Gemeinden miterfasst werden bzw. Schulabgänger aus Soest in anderen Gemeinden berücksichtigt werden. In der Stadt Soest bestehen folgende weiterführende Schulen: drei Gymnasien, eine Gesamtschule, eine Realschule, eine Sekundarschule, eine freie Waldorfschule sowie fünf Förderschulen mit unterschiedlichen Förderschwerpunkten. Dies ist bei der Bewertung zu berücksichtigen.

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

Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025

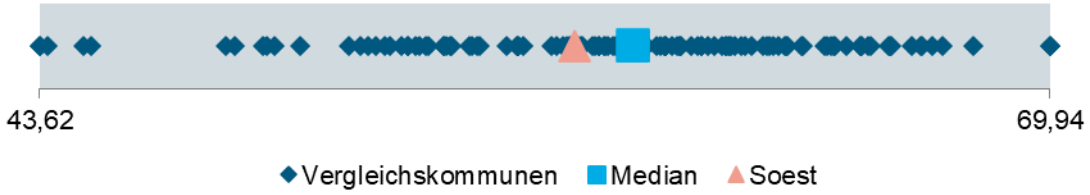


Die Stadt Soest bietet ihrer Bevölkerung ein hohes Angebot zur Betreuung von unter 3-Jährigen an. Die Betreuungsquote mit 27,66 Prozent liegt über dem Median von 22,49 Prozent. Die Anzahl der Plätze und Betreuungsquote hat die Stadt in den letzten Jahren bedarfsgerecht ausgeweitet und bietet damit eine gute Grundlage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der frühkindlichen Bildung. Sie hat über die Kindergartenbedarfsplanung die Entwicklung im Blick.

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

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

Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025

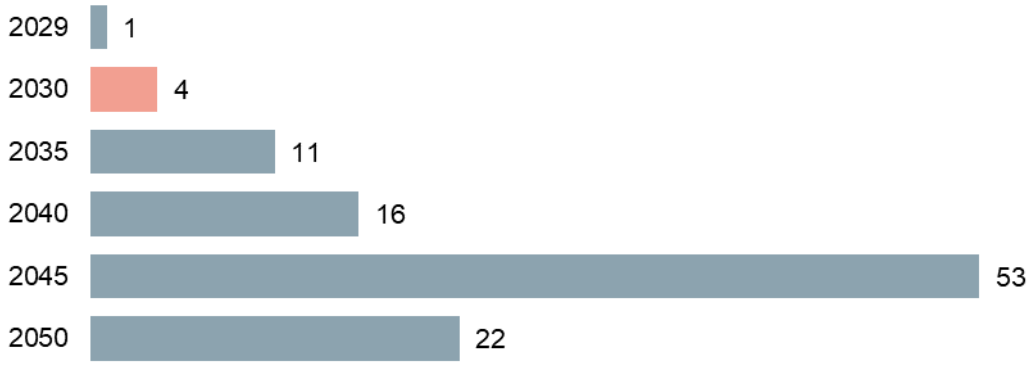


Die Stadt Soest hatte im Jahr 2025 mit 57,55 Prozent eine geringere Wahlbeteiligung in der Kommunalwahl 2025 als der Durchschnitt mit dem Median von 59,08 Prozent.

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

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO_2/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 CO_2/Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO_2/Treibhausgas-Neutralität



Die Stadt Soest ist eine der wenigen Kommunen, die die gesamtstädtische Treibhausgasneutralität bis 2030 anstrebt (siehe Kapitel 0.6.1. Nachhaltigkeitsinstrumente).

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 Summe der Steuereinnahmen lag im Jahr 2012 noch bei 43,73 Mio. Euro und erhöht sich bis zum Jahr 2024 auf 101,5 Mio. Euro. Die Steuereinnahmekraft je EW steigt in Soest von 937 Euro im Jahr 2012 auf 2.146 Euro im Jahr 2024. Die finanzielle Einnahmesituation der Stadt Soest liegt damit 2024 über dem Median in Höhe von 1.667 Euro je Einwohner. Vielmehr gehört die Stadt Soest im Jahr 2024 zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit der höchsten Steuereinnahmekraft (zur Haushaltssituation siehe Teilbericht Finanzen).

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Soest 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 21[9]. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

[9] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf.

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.

Nachhaltigkeitsindikatoren [10]der Stadt Soest

Themenbereich / Indikator	Soest 2012	Soest aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Kontextindikatoren Demografie[11]									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-4,18	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	49,50*	56,04	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[12]	21,50*	19,65	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[13]	5,31*	6,44	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	6,73	9,85	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss[14] in Prozent	41,13	43,18	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	16,68*	27,66	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

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

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

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

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

[14] Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Soest 2012	Soest 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	101*	101	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	57,55	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	82,39	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	63,21	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche[15]									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	509*	510	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	10,03	1,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	14,15*	12,48	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO_2/Treibhausgasneutralität[16]	k. A.	2030	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	19,23	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	8,67*	12,36	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

[15] Die Erhebung für die Flächenerhebung nach Art der tatsächlichen Nutzung erfolgt seit dem Jahr 2016 durch das Amtliche Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS). Zuvor lagen der Erhebung die Automatisierten Liegenschaftsbücher (ALB) zugrunde. Mit dieser Umstellung gingen auch Änderungen und Erweiterungen des Nutzungsartenkatalogs einher, sodass die verwendeten Definitionen und Abgrenzungen nicht in vollem Umfang übereinstimmen. Die Vergleichbarkeit der Werte für die Siedlungs- und Verkehrsfläche ist daher nicht in vollem Umfang gegeben.

[16] Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Soest 2012	Soest 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**)	541*	632	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs-unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	0,42	6,44	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen[17]									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	937*	2.146	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote[18] in Prozent	10,20*	9,80	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	663*	851	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	53,28*	65,80	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	16.624	20.147	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	6,41*	6,07	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024

[17] Die gpaNRW analysiert im Teilbericht Finanzen die Schuldenlage der Kommunen. Die Indikatoren der LAG 21 zur Verschuldung nutzen Daten von IT.NRW. Diese Daten beinhalten teilweise andere Beurteilungen / Zuordnungen von kommunalen Beteiligungen und Eigenbetrieben als es in unserer Prüfungsdefinition und -darstellung vorgesehen ist. Daher kann es zu erheblichen Abweichungen kommen, sodass wir an dieser Stelle auf die Darstellung von Verschuldungsindikatoren verzichten und auf den Teilbericht Finanzen verweisen.

[18] Als Mindestsicherungsleistungen werden die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II, laufende Hilfen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII und Regelleistungen nach dem AsylbLG verstanden.

Themenbereich / Indikator	Soest 2012	Soest 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 erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	11,33	8,49	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	19,51*	16,28	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 Soest** 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

Der Haushalt der Stadt Soest unterliegt derzeit keinen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Soest kann ab 2020 **Jahresüberschüsse** generieren. Die Jahresergebnisse sind allerdings von den außerordentlichen Erträgen zum Ausgleich der Haushaltsbelastungen infolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges getragen. Die Abschreibung dieser Erträge führen in zukünftigen Haushaltsjahren zu entsprechenden aufwandswirksamen Belastungen.

Die Stadt Soest verfügt über ein hohes **Eigenkapital** und erwartet im Planungszeitraum 2025 bis 2029 ein Gesamtdefizit von ca. 79,3 Mio. Euro. Bei planmäßiger Entwicklung wird die Ausgleichsrücklage 2028 aufgebraucht sein und ein Teil des Defizits muss dann über die allgemeine Rücklage und einen Verlustvortrag gedeckt werden.

Mit den geplanten defizitären Jahresergebnissen geht auch ein erheblicher Liquiditätsbedarf einher. Zwar konnte Soest die Kredite zur Liquiditätssicherung seit 2020 reduzieren. Bis 2029 ist die Stadt allerdings in erheblichem Umfang auf eine Kreditfinanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit angewiesen. Darüber hinaus machen die erforderlichen Investitionen der kommenden Jahre eine Aufnahme zusätzlicher Investitionskredite nötig.

Haushaltssteuerung

Der Rat der Stadt Soest hat bereits am 06.Oktober 2021 und 28.September 2022 die Strategie "Soest 20230: Klimaneutrale Smart City" als strategisches Zukunftsprogramm verabschiedet. 2024 hat Soest erstmalig einen gesamtstädtischen **Nachhaltigkeitshaushalt** aufgestellt. In allen Produktbereichen sind Ziele und Maßnahmen hinterlegt, welche mit entsprechenden Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals) verknüpft sind.

Eine wesentliche Säule nachhaltiger Haushaltsführung ist die Planung von Investitionen im Rahmen von **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen**. Die gpaNRW empfiehlt, Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern. Soest hat verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind. Bei Investitionsvorhaben führt die Stadt Soest regelmäßig Kosten- und Folgekostenanalysen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert bislang nicht.

Sicherheit und die Kontrolle des Verwaltungshandelns spielen beim **Kredit- und Anlagemanagement** eine zentrale Rolle, um unnötige Risiken zu vermeiden. Die Prüfung der gpaNRW hat ergeben, dass in der Praxis diese Sicherheit und Kontrolle gewährleistet ist. Der Stadt wird dennoch empfohlen, für ihr Kredit- und Anlagemanagement einen schriftlichen, verbindlichen Rahmen zu schaffen.

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 Soest.** Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

- Hat die Stadt Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in ihrem Haushalt integriert?
- Führt die Stadt bei Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen routine- und standardmäßig durch?
- Beschäftigt sich die Stadt mit den relevanten Anforderungen ihres Kredit- und Anlageportfolios?

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2020 bis 2024 dar.

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

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Soest kann im gesamten Betrachtungszeitraum 2020 bis 2026 ausgeglichene oder fiktiv ausgeglichene Haushalte aufstellen. Eine Genehmigungspflicht besteht für Soest zurzeit nicht. Die im Haushalt 2025 geplanten Defizite können teilweise bis 2028 durch die Ausgleichsrücklage ausgeglichen werden.

Haushaltsstatus Soest 2023 bis 2029

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

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

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

Jahresergebnisse und Rücklagen Soest 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	2.631	-12.053	-24.504	-16.336	-13.685	-12.734
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	56.477	44.423	19.919	3.583	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	7.734
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	115.091	115.091	115.091	115.091	104.989	99.989
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	2.631	-12.053	-24.504	-16.336	-3.583	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	-10.102	-5.000
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und die Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	**keine Verringerung**				**8,78**	**4,76**
Fehlbetragsquote in Prozent	**pos. Ergebnis**	**7,03**	**15,36**	**12,10**	**11,53**	**12,13**

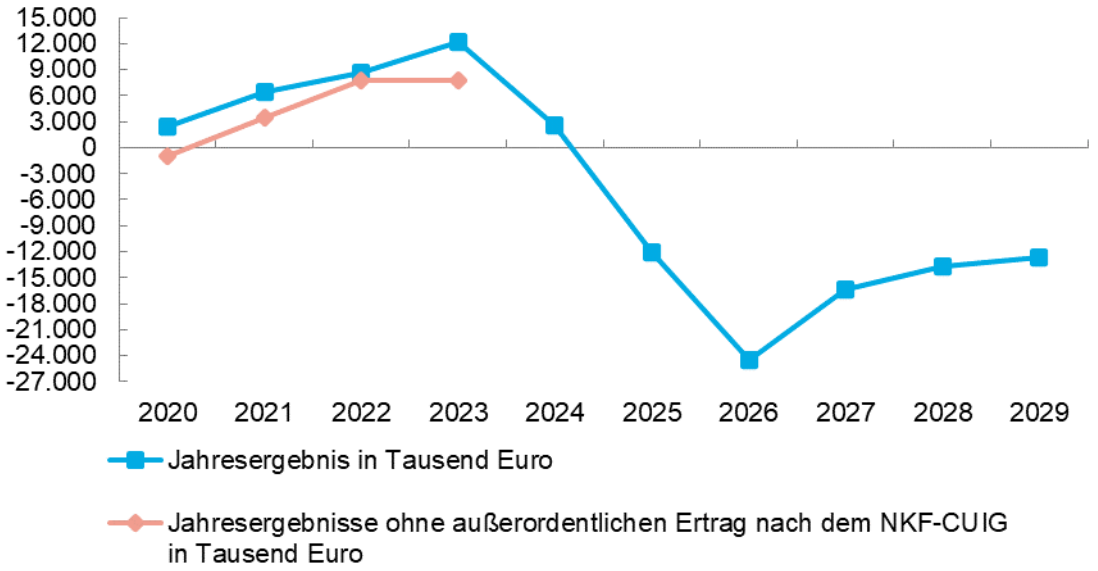
2024 IST, ab 2025: PLAN
Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss des Jahresergebnisses vorweg.
2025 Prognose-Ergebnis laut September-Budgetbericht, ab 2026: fortgeschriebene Mittelfristplanung 2026-2029
* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand. Die Stadt sollte diesen Minderaufwand auch tatsächlich erreichen, um den Haushaltsausgleich sicherzustellen.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Soest erzielt ab 2020 durchgehend Jahresüberschüsse. Diese Überschüsse werden bis 2023 jedoch von den außerordentlichen Erträgen zum Ausgleich der Haushaltsbelastungen infolge des Ukraine-Krieges und Corona gestützt. Interkommunal verglichen gehört die Stadt 2024 zu den 25 Prozent der Kommunen mit den höchsten Jahresergebnisse je Einwohner.

- Ab 2025 und den nachfolgenden Jahren bis 2029 geht die Stadt von einer schlechter werdenden Haushaltslage aus und plant durchgängig Defizite. In Summe sind das rund 79,3 Mio. Euro. Daraus resultiert, dass die Ausgleichsrücklage ab 2028 nur noch zu Teilen zum Ausgleich des Defizits ausreichend ist.

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

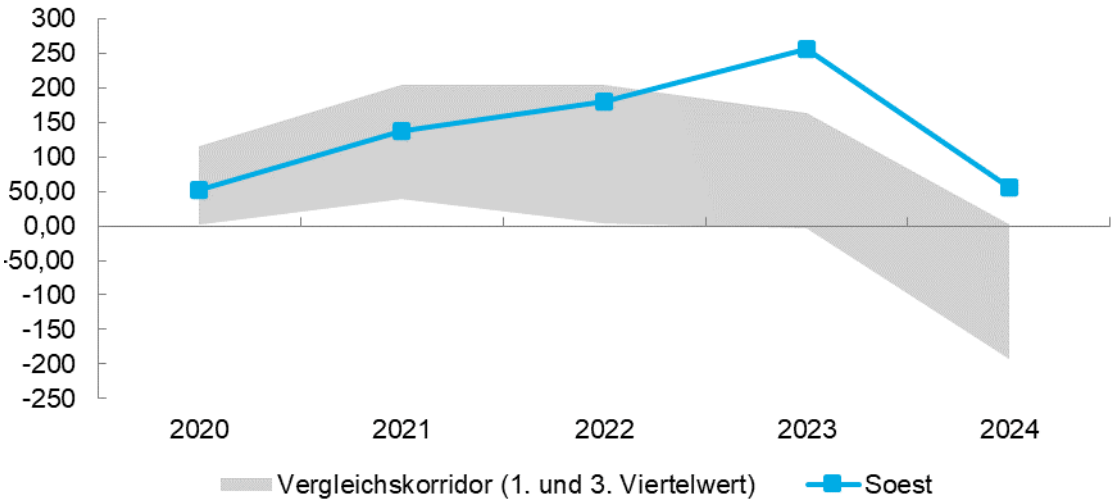


* bis 2024: IST, ab 2025: fortgeschriebener Plan
**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Soest wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2020 bis 2024

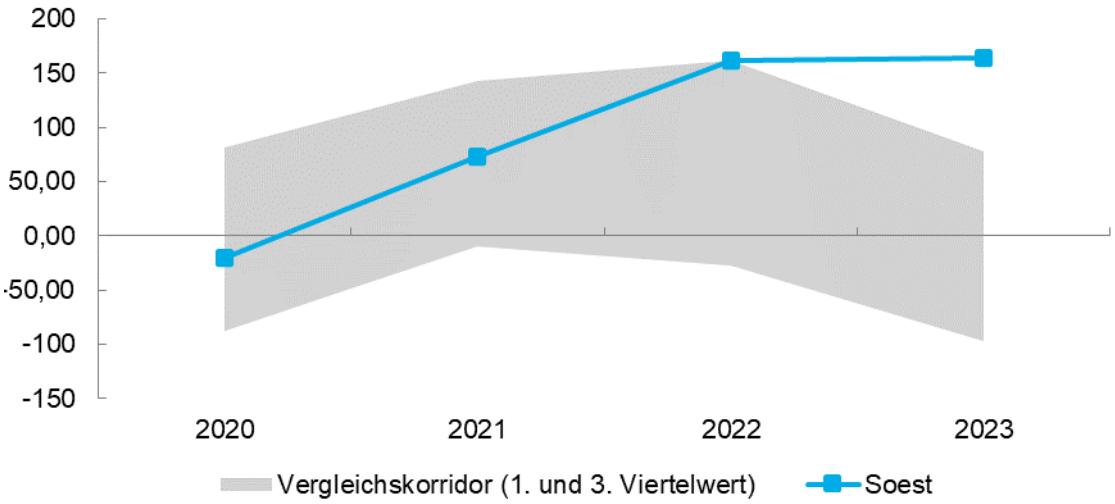


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Soest in von Hundert 2024

Steuerart	Soest	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW*	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz*
Grundsteuer A	329	320	353	333	259
Grundsteuer B	607	621	589	658	501
Gewerbesteuer	442	436	444	473	416

*gewogener Durchschnitt; ** GFG 2024

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 Soest hat differenzierte Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude gewählt/ auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet.

Die Stadt Soest hat ab 2025 die aufkommensneutralen Hebesätze des Landes übernommen und wie folgt festgesetzt:

- Grundsteuer A 493 Punkte und
- Grundsteuer B 781 Punkte.

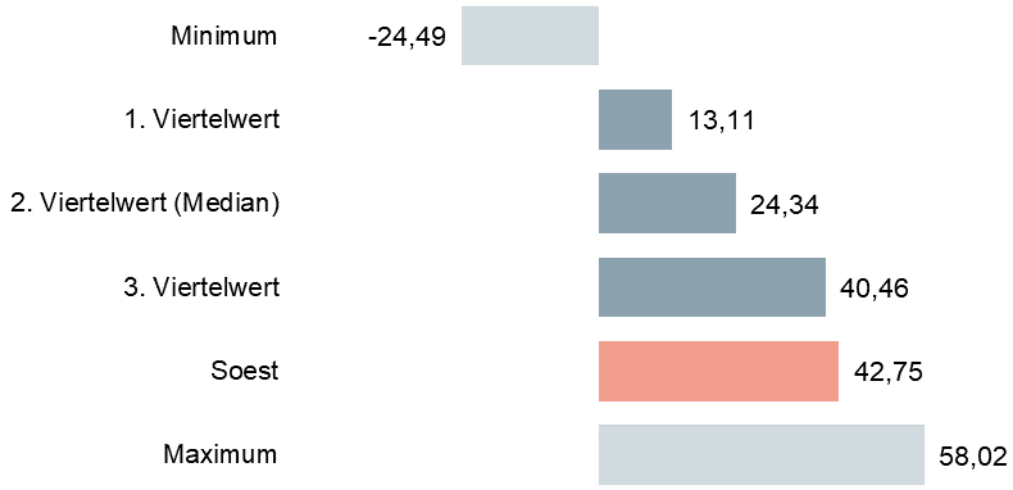
Die Gewerbesteuer ist keinen Veränderungen unterworfen und verbleibt weiterhin bei 442 Hebesatzpunkten.

1.4.3 Eigenkapital

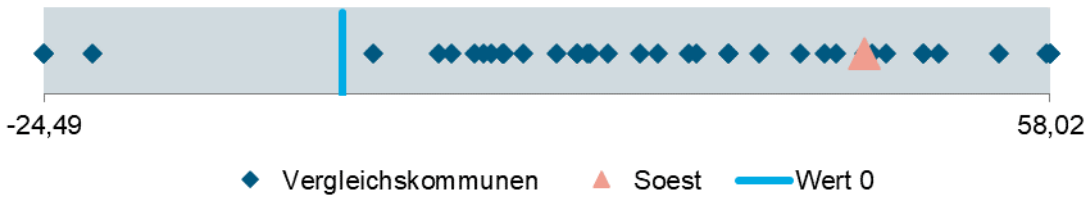
- Aufgrund der positiven Jahresabschlüsse hat die Stadt Soest ihr Eigenkapital weiter stärken können. Das Eigenkapital hat sich seit 2020 um rund 40 Mio. Euro auf 171 Mio. Euro erhöht.
- Die Stadt Soest plant ab 2025 mit einem summierten Defizit von 79,3 Mio. Euro. Der dargestellte Eigenkapitalverzehr ist unverkennbar. Die Entwicklung der Fehlbetragsquoten muss daher in den nächsten Jahren deutlich im Fokus stehen.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Soest	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzie-rungshilfe NKF-CUIG in Prozent	41,03	-27,02	9,94	23,03	38,67	56,45	37
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	46,44	-5,40	38,74	47,99	62,06	81,23	37
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzie-rungshilfe NKF-CUIG in Prozent	44,82	-7,54	35,52	47,11	61,67	81,19	37
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.194	0,00	132	413	898	2.754	37

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzern Soest sind 2023 nach Steigerungen in den Vorjahren erstmals wieder gesunken. Hauptursächlich ist die Reduzierung der Liquiditätskredite um 11,2 Mio. Euro. Im interkommunalen Vergleich bewegen sich die Liquiditätskredite im Kernhaushalt mit 34,5 Mio. Euro im Bereich des 3. Viertelwertes. Gleichzeitig sind die Investitionskredite um 5,7 Mio. Euro gestiegen.

- Der Anteil der Stadt Soest an den Verbindlichkeiten zu Investitionszwecken liegt bei 35,9 Prozent. Die Stadtwerke Soest mit dem AquaFun Bad haben unter den Beteiligungen mit 24,9 Prozent den wertmäßig größten Anteil an den Investitionskrediten, dicht gefolgt von der Stadtentwässerung Soest mit 15,3 Prozent.

- Das nach der Planung weiter steigende Investitionsvolumen löst künftig einen sehr hohen Finanzbedarf aus. Dieser wird bei Umsetzung der geplanten Maßnahmen zu einem deutlichen Anstieg der Gesamtverbindlichkeiten führen. Zusätzlich prognostiziert Soest Finanzmittelfehlbeträge in Höhe von insgesamt 90,5 Mio. Da die vorhandenen liquiden Mittel nicht ausreichen, um diese Fehlbeträge zu decken, wird die Stadt voraussichtlich auch Liquiditätskredite aufnehmen müssen.

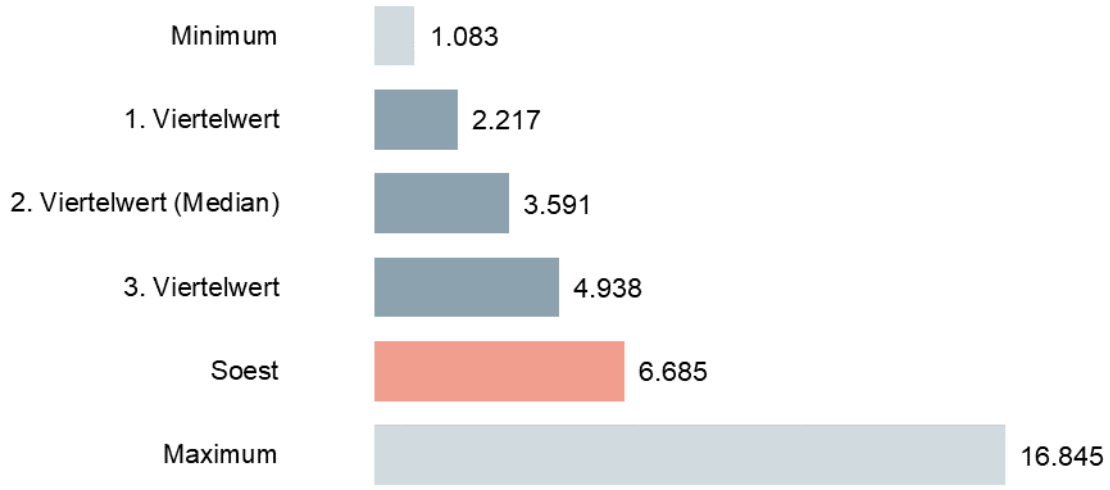
Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2020 bis 2023 hat die gpaNRW die Daten aus den Gesamtabschlüssen der Stadt Soest verwendet.

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 Soest** mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

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

Salden der Finanzplanung Soest in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-17.920	-18.430	-11.623	-9.656	-8.247
Saldo aus Investitionstätigkeit	-10.560	-6.974	57.671	-113	-1.078
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-28.481	-25.404	-11.566	-9.770	-9.325
Saldo aus Finanzierungtätigkeit	10.528	25.404	11.566	9.770	9.325
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-17.953	0,00	0,00	0,00	0,00

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

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

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

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht x „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,
- Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

Das **NKF-Kennzahlenset NRW** ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer

Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der **Stadt Soest** anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

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

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

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

- Die Stadt Soest hat erstmalig 2024 einen Nachhaltigkeitshaushalt aufgestellt. Soest stellt in den Produktblättern ihres Haushaltsplans Nachhaltigkeitsindikatoren sowie Sustainable Development Goals inklusive der Ziele und Kennzahlen in einer übersichtlichen Form dar.

Die **Stadt Soest** bekennt sich zu der von den Vereinten Nationen am 27. September 2015 verabschiedeten „2030-Agenda“ und den darin enthaltenen Entwicklungszielen, den „Sustainable Development Goals“ (SDGs). Die Stadt hat das Ziel, mit eigenen Strategien und Maßnahmen eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und ihre Vorbildfunktion sichtbar zu machen. Sie nimmt Bezug auf die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und verweist auf jeweilige Konzepte bzw. Beispiele, die auf städtischer Eben praktiziert werden. Die Stadt Soest orientiert sich nicht am landesgesetzlichen Ziel der Treibhausgasneutralität bis 2045, sondern strebt die Treibhausgasneutralität bereits bis 2030 an. Der 2021 beschlossene „Masterplan Klimaschutz“ dient als strategisches und methodisches Instrument, um das Ziel zu erreichen. Das zentrale Instrument zur Klimaneutralität bildet die Strategie „Soest 2030: Klimaneutrale Smart City“. Diese hat der Rat der Stadt Soest am 06.Oktober 2021 (Version 1.0) und am 28.September 2022 (Version 2.0) beschlossen.

Die Stadt Soest hat 2024 einen gesamtstädtischen Nachhaltigkeitshaushalt aufgestellt. Neben der öffentlichen Selbstverpflichtung zur Klimaneutralität bündelt diese alle dafür notwendigen Maßnahmen. Darüber hinaus hat die Stadt in allen Produktbereichen Ziele und Maßnahmen hinterlegt. Diese sind bereits erkennbar verknüpft mit entsprechenden Nachhaltigkeitszielen (SDGs). Des Weiteren bildet Soest Kennzahlen um den Erfolg messen und den Mitteleinsatz bewerten zu können. Das Gleiche gilt synonym auch für die Beteiligungen der Stadt Soest. Die zur Erreichung der fachbezogenen Ziele notwendigen Mittel sind im Haushaltsplan abgebildet, soweit sie Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung nicht entgegenstehen.

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 Soest führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt bereits festgelegt. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.

Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden

adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.

Die **Stadt Soest** hat eine Wertgrenze, ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO verpflichtend durchzuführen sind intern auf null Euro festgelegt. Auf eine weitergehende Differenzierung der Wertgrenze, zum Beispiel einer höheren Festlegung bei Baumaßnahmen, verzichtet die Stadt. Eine solche würde ermöglichen, dass zum Beispiel bei kleineren Baumaßnahmen auf eine detaillierte Berechnung verzichtet werden kann. Dann wäre eine Kostenberechnung ausreichend.

Die Stadt Soest führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erfolgen hierbei in den jeweils fachlich zuständigen Fachbereichen. Je nach Untersuchungsgegenstand werden dabei auch Folgekosten mit einbezogen. Die Fachbereiche können dabei frei entscheiden, ob und welche Folgekosten mit einfließen.

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

Je nach festgelegter Wertgrenze sind auch unterschiedlich umfangreiche Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hinsichtlich

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

sinnvoll. Dadurch wird gewährleistet, dass der Aufwand für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme steht. Die Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ist für die notwendige Begründung und spätere Nachvollziehbarkeit einer Entscheidung wichtig. Alle Schritte von der Bedarfsfeststellung bis zum Ergebnis bzw. erfolgten Erfolgskontrollen sollten klar und verständlich dokumentiert werden und zur Einsicht in den Fachbereichen vorliegen. Dies stellt sicher, dass Alle für die Entscheidung relevanten Informationen erfasst werden. Zudem erleichtert ein einheitlicher Standard es den Beteiligten aus Verwaltung und Politik, die Entscheidungsfindung nachzuvollziehen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

Zu den Inhalten der Dienstanweisung könnten die nachfolgenden Punkte gehören:

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

Die politischen Entscheidungstragenden sollten in die Lage versetzt werden, wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Dazu benötigen sie Informationen zu den durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. In Soest werden diese dem Rat als Anhang über die zu erstellende Vorlage bekannt gegeben. Bei herausragenden Maßnahmen finden Präsentationen durch den Gutachtenersteller in Ratssitzungen statt.

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 Soest**. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Soest getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Soest 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 Soest hat bislang keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe festgelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.

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 für das Zins- und Schuldenmanagement der **Stadt Soest** maßgeblichen Rahmenbedingungen werden insbesondere durch den Runderlass „Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunales“ festgelegt. Einen Handlungsrahmen oder strategische Vorgaben hat die Politik nicht vorgegeben. Die Aufnahme und Rückzahlung von Liquiditätskrediten wird in § 29 der Finanzbuchhaltungsrichtlinie geregelt.

Die wesentlichen **strategischen Ziele und Grundsätze** sollten festgelegt werden. Strategische Ziele könnten zum Beispiel sein:

- langfristige Minimierung von Zinsleistungen (Wirtschaftlichkeit) oder
- möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken (Erhöhung der Planungssicherheit) oder
- ein ausgewogenes Verhältnis der vorgenannten und ggf. weiterer (Unter-)Ziele.

Diese Ziele stehen in der Regel in einem Spannungsverhältnis. Hohe Planungssicherheit erreicht eine Stadt in der Regel durch eine langfristige Bindung fester Zinssätze. Je länger der

Zeitraum der Zinsbindung ist, desto höher sind tendenziell die geforderten Kapitalkosten[19]. Die Stadt sollte daher Prioritäten formulieren.

Einige der Vorgaben hat die Stadt Soest bereits intern geregelt, eine Verschriftlichung gibt es dazu nicht. Die Stadt Soest schreibt Kreditaufnahmen im Wettbewerb aus. Hierbei werden sowohl Banken, Förderbanken und Kreditvermittler direkt angeschrieben. Der wirtschaftlichste Anbieter erhält den Zuschlag. Soest fragt Informationen zur Laufzeit, Zinssatz, Tilgungsraten, Sondertilgungen, Zinsmethode, Auszahlungskurs und Tilgungsende ab. Ziel der Stadt ist es die Durchschnittsverzinsung des Kreditportfolios zu senken, die Risiken in Bezug auf Zinsänderungen und Liquidität zu begrenzen sowie möglichst stetige, kalkulierbare Zinsbelastungen im städtischen Haushalt zu erreichen. Die Entwicklung des Leitzinses wird verfolgt und wenn möglich für den Zeitpunkt der Kreditaufnahme berücksichtigt. Eine Dokumentation findet vollumfänglich statt. Bei Kreditaufnahmen wird der gesamt Prozess dokumentiert. Soest setzt daneben eine Software-Lösung für das Schuldenmanagement ein, welches zur Verwaltung des Darlehensportfolios genutzt wird.

Die Höchstgrenzen legt der Rat der Stadt Soest jährlich mit dem Beschluss der Haushaltssatzung fest. Insbesondere in Bezug auf den Handlungsrahmen und die Verschriftlichung der Zuständigkeiten sieht die gpaNRW Handlungsbedarf.

Bis jetzt hat die Stadt Soest nicht die Notwendigkeit gesehen, strategische Festlegungen für ihr Kreditmanagement zu fixieren. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz bei Kreditentscheidungen. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse kann die Stadt Soest 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 Soest 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 Soest Prioritäten festlegen.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Soest gehören.
- Die Stadt Soest 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 Soest 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.

[19] Für die Struktur des Portfolios bedeutet dies bei einem hohen Fix-Anteil eine bessere Planbarkeit bei geringem Zinsänderungsrisiko jedoch höherer Zinsaufwendungen (im langfristigen Mittel). Ein hoher Variabel-Anteil impliziert eine geringere Planbarkeit und ein höheres Zinsänderungsrisiko geht aber mit (im langfristigen Mittel) geringerem Zinsaufwand einher.

- 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 Soest regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
    - **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 Soest kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Soest in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.[20] Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.[21]

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

→ Das strategische Ziel der Stadt Soest liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Die Stadt hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Sie hat wesentliche Informationen zu ihrem Kreditmanagement in ihr Berichtswesen integriert.

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

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

[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.

Kreditportfolio Soest zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	72.626
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	28.508
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0,00
Anzahl Derivate	3
Anzahl der Kreditverträge	40
Anzahl der Kreditgeber	13

Interkommunal verglichen gehört die **Stadt Soest** 2024 zu den 25 Prozent der Kommunen mit hohen Investitionskrediten. Die Liquiditätskrediten sind im interkommunalen Vergleich eher überdurchschnittlich. Die Stadt konnte ihre Liquiditätskredite von 2020 bis 2024 um 17,2 Mio. Euro reduzieren. Die Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen und zur Liquiditätssicherung der Stadt Soest summiert sich zum 31. Dezember 2024 auf rund 101 Mio. Euro.

Die Stadt geht davon aus, dass sich die Verbindlichkeiten im Planungszeitraum weiter deutlich erhöhen werden. In Summe sind das bis 2029 Verbindlichkeiten aus Investitionskrediten abzgl. Tilgung von rund 3,7 Mio. Euro. Die Haushaltsplanung 2025 geht davon aus, dass sich die Liquiditätskredite bis Ende 2029 auf 90,5 Mio. Euro erhöhen werden.

Gleichzeitig wirkt sich die geplante Kreditaufnahme auch auf die Zinsaufwendungen der Stadt aus. Hier plant Soest bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraumes 2029 mit einer Steigerung gegenüber 2024 von 58 Prozent, das sind 1,4 Mio. Euro mehr (fortgeschriebene Mittelfristplanung). Diese Aufwendungen muss die Stadt zusätzlich kompensieren.

Zum Stichtag 31. Dezember 2024 setzt sich das Kreditportfolio aus 35 Investitions- und fünf Liquiditätskrediten zusammen. Das Kreditportfolio der Stadt Soest ist insgesamt wenig komplex und enthält keine potenziell risikobehaftete Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite. Aktuell sind drei der städtischen Darlehen mit einem Derivat belegt. Diese dienen ausschließlich der Steuerung des Zinsänderungsrisikos bei Investitionskrediten.

Über ein Berichtswesen zum Kreditmanagement verfügt die Stadt Soest. Die Stadt erstellt unterjährige Risiko-, sowie Budgetberichte. Dieser wird dem Verwaltungsvorstand zur Kenntnis zugeschickt. Durch die vorhandene Software-Lösung (vgl. 1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen) können jederzeit die Zins- und Tilgungspläne abgerufen werden. Darüber hinaus können unterschiedliche Auswertungen generiert werden. Insbesondere die fälligen Zins- und Tilgungsleistungen zu unterschiedlichen Daten. Die Darlehensbestände zu verschiedenen Daten und auch zur Zinsabgrenzung. Hierdurch werden notwendige Aufnahmen sowie mögliche Rückzahlungen von Krediten gesteuert.

Aussagen zur Finanzierungstätigkeit werden im Vorbericht zum Haushalt sowie im Lagebericht zum Jahresabschluss dargelegt. Die Verschuldung wird anhand von Kennzahlen (Zinslastquote, Liquiditätsgrad) dargestellt.

1.5.3.3 Anlagemanagement

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

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

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

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

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest verfügt über hohe Ausleihungen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.

Eine Stadt sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten unter politischer Beteiligung beschlossen werden.

Die Stadt Soest hat bisher keinen verbindlichen Handlungsrahmen (z.B. in Form einer Dienstanweisung oder Richtlinie) für ihr Anlagemanagement festgelegt. Trotz fehlender schriftlicher Vorgaben beachtet die Stadt in der Praxis nach Aussage der Verwaltung bestimmte Grundsätze, sofern in Ausnahmefällen eine Geldanlage möglich wird.

Anlageportfolio Soest zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	27.499
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00
Wertpapiere des Anlagevermögens	2.364
Ausleihungen	68.025

Die Stadt Soest weist im Berichtszeitraum zwar hohe liquide Mittel in ihrer Bilanz aus, diesen stehen allerdings höhere kurzfristige Verbindlichkeiten, insbesondere aus Krediten zur Liquiditätssicherung gegenüber. Überschüsse aus der laufenden Verwaltungstätigkeit werden für die unmittelbare Rückführung der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten benötigt. Grundsätzlich geht die Schuldentilgung der Anlage von Geldern vor.

Darüber hinaus hält Soest Wertpapiere des Anlagevermögens von 2,4 Mio. Euro. Der wertmäßig größte Posten betreffen die bei den Kommunale Versorgungskassen Westfalen-Lippe (kvw) gehaltenen Fondanteile. Diese Finanzanlagen dienen der Finanzierung zukünftiger Versorgungslasten. Damit trifft die Stadt Vorsorge zur langfristigen Sicherung der Pensionsansprüche. Des Weiteren sind hier Mitgliedsrechte, Geschäftsanteile und Stammeinlagen verbucht.

Die Ausleihungen bilden den wertmäßig größten Posten. Im Wesentlichen handelt es sich um langfristig ausgegebene Darlehen an

- Stadtentwässerung Soest AöR[22], bis 01. Januar 2023 Kommunalen Betrieb Soest AöR,
- Klinikum Stadt Soest gGmbH und
- Kommunale Betrieb Soest ebE[23], bis 1. Januar 2023 zentrale Grundstückswirtschaft ebE.

Die sonstigen Ausleihungen sind von der Stadt gewährte Baudarlehen, sowie diverse Genossenschaftsanteile. Bei den vorgenannten Genossenschaftsanteilen handelt es sich um Wertpapiere, die langfristig gehalten werden.

Bis jetzt hat Soest keinen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement verbindlich festgelegt, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt hält dies bisher nicht für erforderlich, weil sie überschüssige Liquidität in erster Linie zum Abbau von Liquiditätskrediten nutzt. Aus Sicht der gpaNRW könnten jedoch auch für die Stadt Soest grundsätzliche Regelungen zur Anlage von Geldmitteln sinnvoll sein, insbesondere im Hinblick auf die hohen Ausleihen. Schriftliche Regelungen für das Anlagemanagement tragen zu mehr Rechts- und Entscheidungssicherheit für die Beteiligten in Politik und Verwaltung bei und verbessern die Transparenz von Anlageentscheidungen.

Die Dienstanweisung sollte die strategische Grundausrichtung der Stadt enthalten. Gleichzeitig sollten Regelungen getroffen werden, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzt und welche Risiken sie eingehen darf. Des Weiteren sind Entscheidungsbefugnisse und Verfahren festzulegen.

Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie zum Kreditmanagement geregelt werden sollten, sind auf das Anlagemanagement übertragbar.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte für ihr Anlagemanagement verbindliche Rahmenbedingungen schriftlich festlegen. Dieser Handlungsrahmen sollte wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.

[22] AöR – Anstalt des öffentlichen Rechtes

[23] ebE – eigenbetriebsähnliche Einrichtung

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 - Finanzen

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Soest führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt bereits festgelegt. Es existieren noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	44	E1	Die Stadt Soest sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsunter-suchungen in einer Dienstanweisung regeln oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	46
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Soest hat bislang keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe fest-gelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	47	E2	Die Stadt Soest sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.	49
F3	Die Stadt Soest verfügt über hohe Ausleihungen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht schriftlich fixiert.	51	E3	Die Stadt Soest sollte für ihr Anlagemanagement verbindliche Rahmenbedingungen schriftlich festlegen. Dieser Handlungsrahmen sollte wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.	52

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

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	2.460	6.505	8.677	12.175	2.631	-12.053	-24.504	-16.336	-13.685	-12.734
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	-972	3.440	7.772	7.825	2.631	-12.053	-24.504	-16.336	-13.685	-12.734

bis 2024: IST, ab 2025: fortgeschriebener PLAN

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	51,78	-1.675	1,98	41,05	115	400	67
2021	138	-202	40,00	101	204	689	67
2022	181	-959	3,86	92,56	204	2.106	67
2023	256	-799	-4,20	92,38	163	904	66
2024	55,64	-1.894	-193	-95,58	1,18	298	38

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

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-20,46	-1.675	-87,51	-1,09	81,19	400	66
2021	72,87	-225	-9,58	57,35	142	574	67
2022	162	-1.014	-27,79	50,70	162	1.225	67
2023	164	-799	-97,46	-8,18	78,09	904	65

Tabelle x: Eigenkapital Soest in Tausend Euro 2020 bis 2024

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	131.261	137.770	146.416	168.936	171.568
Eigenkapital 1	**131.261**	**137.770**	**146.416**	**168.936**	**171.568**
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	3.432	3.065	905	4.349	0,00
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**127.829**	**131.273**	**139.014**	**157.185**	**159.816**
Sonderposten für Zuwendungen	62.854	65.265	68.968	13.373	14.780

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Sonderposten für Beiträge	42.363	40.760	39.541	0,00	0,00
Eigenkapital 2	**236.478**	**243.795**	**254.925**	**182.309**	**186.347**
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**233.046**	**237.298**	**247.523**	**170.558**	**174.596**
Bilanzsumme	**438.043**	**450.031**	**463.506**	**399.010**	**401.291**

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Soest in Tausend Euro 2020 bis 2023

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023
Gesamtverbindlichkeiten	**271.885**	**307.895**	**333.490**	**318.448***

*Im Wege der Vollkonsolidierung sind folgende Gesellschaften mit einbezogen. „Teilkonzern“ Stadtwerke bestehend aus: Stadtwerke Soest GmbH, AquaFun Soest GmbH, Stadtwerke Soest Energiedienstleistung GmbH, Netzwerkgesellschaft Ostwestfalen GmbH, Immobilienwirtschaft Soest GmbH & CoKG, Wärmecontrolling Klinikum Soest GmbH. „Teilkonzern“ Klinikum Stadt Soest bestehend aus: Klinikum Soest gGmbH, Klinikum Stadt Soest Service GmbH, Klinikum Stadt Soest MVZ GmbH. Wirtschaft und Marketing Soest GmbH, Stadtentwässerung Soest AöR, WohnBau Soest GmbH und Kommunale Betriebe Soest eigenbetriebsähnliche Einrichtung.

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Soest** 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.

Vor der Darstellung der wesentlichen Ergebnisse ist darauf hinzuweisen, dass die Stadt Soest eine von über 70 südwestfälischen Kommunen aus dem Verbandsgebiet der Südwestfalen-IT (SIT) ist, die von dem Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister am **30. Oktober 2023** betroffen waren und zum Teil noch sind. Der Cyberangriff hatte schwerwiegende technische Auswirkungen. Insbesondere in der Stadtkasse konnte bis zum III. Quartal 2024 nur eingeschränkt gearbeitet werden. Der Zahlungsverkehr, Fristen und Vollzugsverfahren wurden verlangsamt, was zu Rückständen und zusätzlichem Aufwand führte. Für die überörtliche Prüfung der Stadt Soest im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung bedeutet dies, dass die für die Jahre 2023 und 2024 gebildeten Kennzahlen zum Teil nur eingeschränkt aussagekräftig sind. Weitere Ausführungen dazu erfolgen im weiteren Verlauf dieses Berichtes.

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Soest zeigt in der **Zahlungsabwicklung**, noch vereinzelt Optimierungspotenzial. Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung sind in allen Jahren im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen interkommunal überdurchschnittlich. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge zwar bereits teilweise automatisiert, dennoch verbleiben nach eigenen Schätzungen bei rd. 30 Prozent der Einzahlungen manuelle Recherchen. Sie ist bestrebt, den Automatisierungsgrad zu erhöhen. Die Anzahl der neuen und der bestehenden ungeklärten Einzahlungen kann die Stadt rückwirkend nicht ermitteln.

Vorteilhaft wirkt sich aus, dass die Stadt Soest die Möglichkeit der **SEPA-Lastschrift** nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen ist interkommunal bereits sehr hoch.

Im Bereich des E-Payment bietet Soest bereits mehrere verschiedene elektronische Zahlungsmittel an. Die elektronischen Serviceleistungen kann die Stadt aber noch ausbauen. Das E-Payment sollte die Stadt mit klaren schriftlichen Regelungen fixieren.

Den Prozess des **Mahnwesens** hat die Stadt Soest grundsätzlich gut strukturiert. Aufgrund des Cyber-Angriffes Ende 2023 konnten und können die vorgegebenen Fristen allerdings nicht eingehalten werden. Zum Zeitpunkt der Prüfung vergehen je nach Abgabenart 30 bis 100 Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf. Vor dem Cyber-Angriff lag die Frist bei 14 Tagen. Positiv ist, das Soest im interkommunalen Vergleich einen

geringen Anteil an offenen Forderungen mahnen muss und zudem bei den Mahnungen eine sehr hohe Erfolgsquote erzielt. Dadurch gehen weniger eigene Fälle in die Vollstreckung über.

Vollstreckung

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung sind bis 2023 unauffällig. Die Kennzahlenwerte abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen 2020, 2021 und 2023 jeweils im Bereich des Medians. 2024 sind die Fallzahlen hier, bedingt durch den Cyber-Angriff deutlich geringer und bewegen sich auf Höhe des Minimums. Insgesamt überwiegt der Anteil eigener Forderungen an den Vollstreckungen.

Die Stadt Soest kann in drei von fünf Jahren mehr Vollstreckungsforderungen abwickeln, als sie neue erhält. Im Jahr 2024 gelingt das bedingt durch den Cyber-Angriff nicht. Insgesamt konnte Soest die Anzahl bestehender Vollstreckungsforderungen im Zeitverlauf der Jahre 2020 bis 2024 im geringen Maße reduzieren. Die Stadt sollte den Bestand an Vollstreckungsforderungen weiter reduzieren und einen erneuten Anstieg vermeiden. Zu beachten ist allerdings, dass das Niveau der absoluten Anzahl an bestehenden Vollstreckungsforderungen vergleichsweise hoch war.

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 Ressourceneinsatzes[24]. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

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

- 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

→ Die Stadt Soest hat erstmalig 2023 Änderungen im Personalbestand vorgenommen. Je Einzahlung haben im gesamten Betrachtungszeitraum dennoch mindestens 50 Prozent der übrigen Städte geringere Aufwendungen**.** Die Zuordnung jeder Einzahlung zu den Buchungen erfolgt teilweise automatisiert.

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

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

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

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

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

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

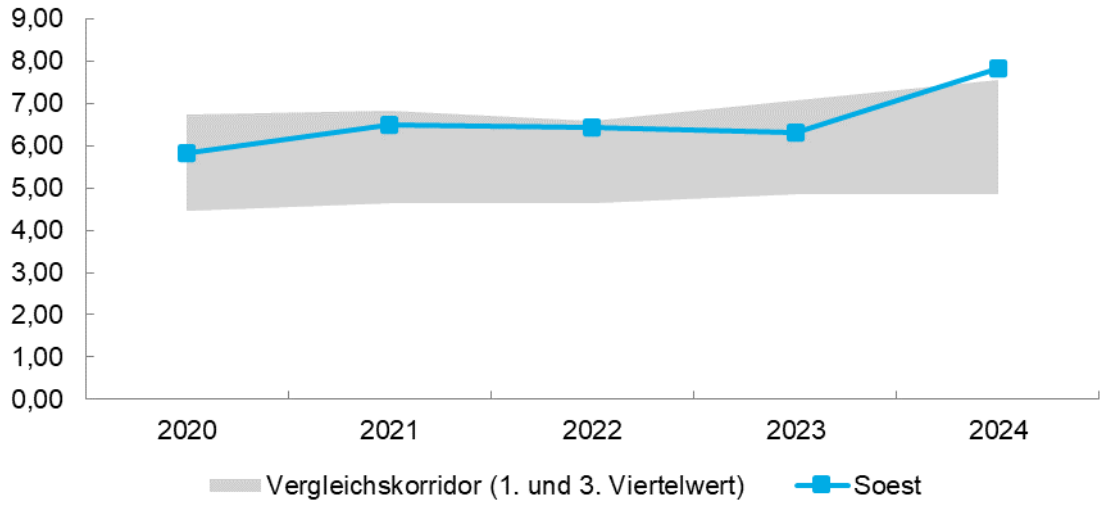
2.4.1 Aufwendungen

Die Stadt Soest setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 4,57 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,30 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 413.460 Euro in 2024.

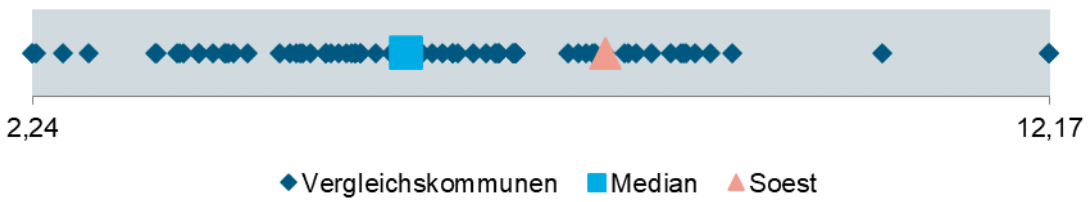
Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,83 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Soest damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2020 bis 2024



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

In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 73 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Soest gehört 2020 bis 2023 zu den Kommunen mit überdurchschnittlichen Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung. Im Zeitverlauf sind diese kontinuierlich gestiegen. Die Aufwendungen bis 2023 liegen zwischen 5,82 und 6,48 Euro je Einzahlung. Zum einen sind 2023 und 2024 Änderungen in den Stellenanteilen bei der Sachbearbeitung

verantwortlich. Hauptursächlich sind aber sinkende Einzahlungen aufgrund des Cyber-Angriffs. (vgl.2.4.2 Einzahlungen).

Auf die Einzahlungen gehen wir im nachstehenden Kapitel näher ein.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Soest 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	58.393	54.186	57.352	58.158	52.795
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	12.229	10.765	11.104	10.385	8.291
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	107.767	132.139	110.521	86.184	138.302

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

Ende 2023 kam es zu einem Cyberangriff bei dem für die Stadt Soest zuständigen Rechenzentrum. In diesem Zuge konnte die Stadt Soest, wie viele andere Kommunen im südlichen Raum Westfalens, kaum bis gar nicht ihrem Tagesgeschäft nachgehen. Der Angriff hatte auch Auswirkungen auf die Bearbeitung der Einzahlungen und Lastschriften in der Zahlungsabwicklung.

Die Fachbereiche waren ab November 2023 zeitweise nur eingeschränkt handlungsfähig. Dies hatte auch Auswirkungen auf die Zeitpunkte neu entstehender Forderungen, so dass sich auch die Zahlungseingänge verschoben haben.

So fällt auch die Zahl der Einzahlungen im Bereich der Verkehrsordnungswidrigkeiten in der Stadt Soest 2023 und 2024 niedriger aus als in den Vorjahren. Eine Ursache hierfür ist, dass die Stellen im Außendienst reduziert und dadurch weniger Verstöße geahndet wurden. Zudem hatte auch der Cyberangriff Auswirkungen auf die Fallzahlen. Zeitweise konnte die Stadt die Parkverstöße aufgrund der kurzen Verfolgungsfristen und den technischen Einschränkungen nicht wie gewohnt bearbeiten.
Von den Einzahlungen entfallen jährlich zwischen rund 18 und 21 Prozent auf Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten, im Jahr 2024 jedoch lediglich rund 16 Prozent. Insgesamt verzeichnet Soest im interkommunalen Vergleich einen höheren Anteil an Einzahlungen für

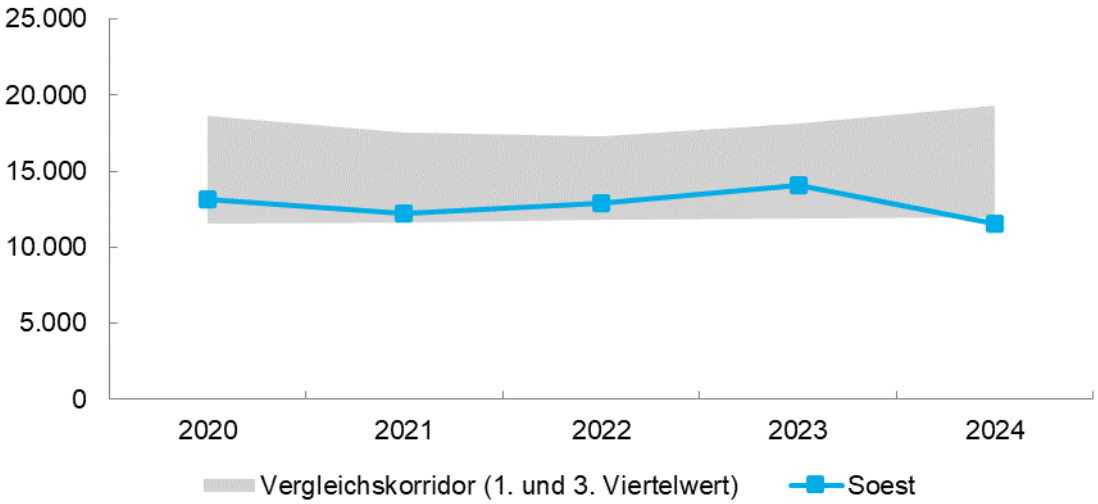
Verkehrsordnungswidrigkeiten als die anderen Vergleichskommunen. Bei dem Anteil Einzahlungen an den Forderungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten positioniert sich Soest im Bereich des 3. Viertelwertes. Damit erzielt die Stadt hier einen vergleichsweisen hohen Anteil an Forderungen die beglichen werden.

Lastschriftläufe zum Ende des Jahres 2023 fielen aus und wurden 2024 nachgeholt. Dies erklärt den rückläufigen Verlauf 2023 und den Anstieg in 2024.

Die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten der Stadt Soest sowie die Lastschriften in den Lastschriftläufen stellen sich sehr schwankend da.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 73 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

In der Stadt Soest werden vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet.

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bilden in der Stadt Soest im interkommunalen Vergleich in allen Jahren einen Wert unterhalb des Medians ab.

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

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Einzelfreigabe. Dies trifft gemäß einer Schätzung der Stadt Soest auf etwa 70 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 erfolgt dann nach manueller Eingabe des zugehörigen Kassenzeichens.

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 Vollstreckungsinnendienst.

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

- 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

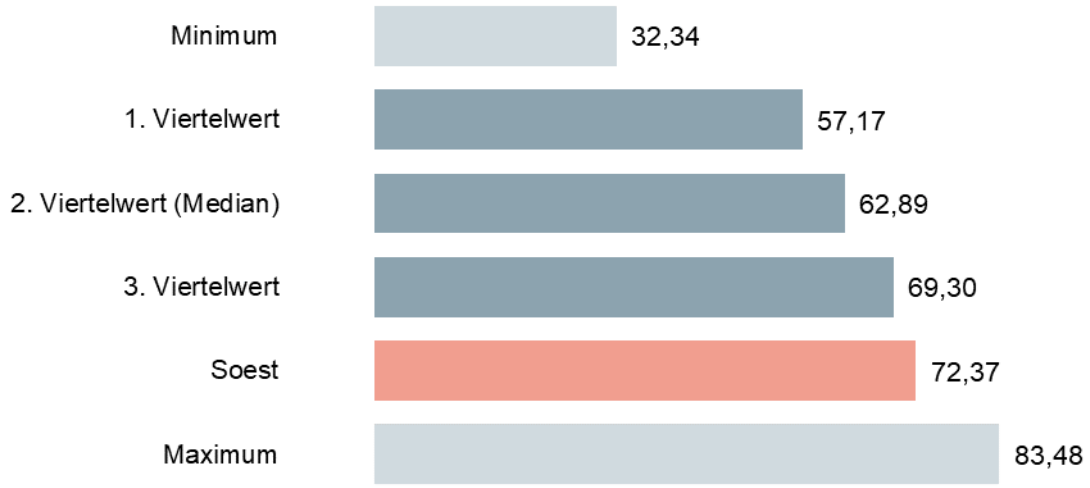
➔ Die Stadt Soest nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift und bewirbt das Verfahren proaktiv. Das trägt dazu bei, die Zahl offener Forderungen gering zu halten. Interkommunal verglichen liegt der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen deutlich über dem Durchschnitt**.**

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

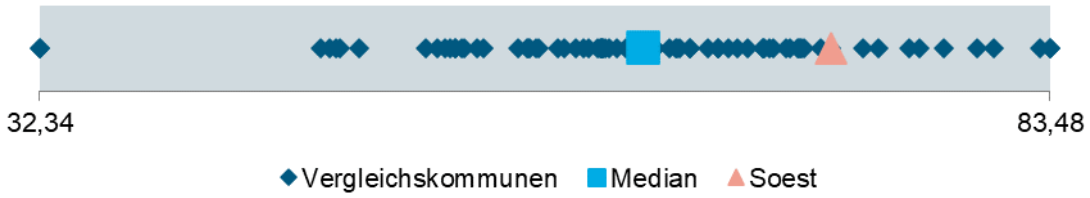
Ein SEPA-Lastschriftmandat ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlenden zum Einzug der Zahlung per

SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfangenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 77 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Soest** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt seit 2020 interkommunal verglichen oberhalb des Durchschnitts, teilweise sogar im Bereich des Maximums.

Die Anzahl und auch der Anteil an Lastschriften fallen 2024 in Soest besonders hoch aus, da sich aufgrund des Cyberangriffs Ende 2023 Lastschriftläufe verschoben haben.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent Soest 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
64,86	70,92	65,83	59,71	72,97

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 kontinuierlich weiter zu steigern. Beispielsweise legt die Stadt Jahressteuerbescheiden, wiederkehrenden Bescheiden in verschiedenen Fachbereichen sowie Mahnungen

einen Vordruck zur Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats bei. Der Vordruck ist zudem auf der städtischen Homepage abrufbar.

Die Stadt Soest möchte demnächst die Bearbeitung der SEPA-Lastschriften automatisieren. Die technischen Möglichkeiten werden zurzeit geprüft.

Auffällig ist die Entwicklung der Rücklastschriften im Zeitverlauf. Insbesondere das Jahr 2024 zeigt hohe Rücklastschriften, die einen entsprechenden manuellen Bearbeitungsaufwand in der Zahlungsabwicklung nach sich ziehen. Aufgrund des Cyber-Angriffs konnten Beiträge oft erst zeitversetzt eingezogen werden. Zwar wurden die betroffenen Bürger darüber informiert, trotzdem kam es vermehrt zu fehlenden Kontodeckungen.

Anzahl Rücklastschriften Soest 2020 bis 2025

2020	2021	2022	2023	2024
590	465	637	599	1.311

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

➔ **Feststellung**
Die zu den Stichtagen bestehenden offenen sowie die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen können von der Stadt rückwirkend nicht ermittelt werden.

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 Soest 2020 bis2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Neue ungeklärte Auszahlungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

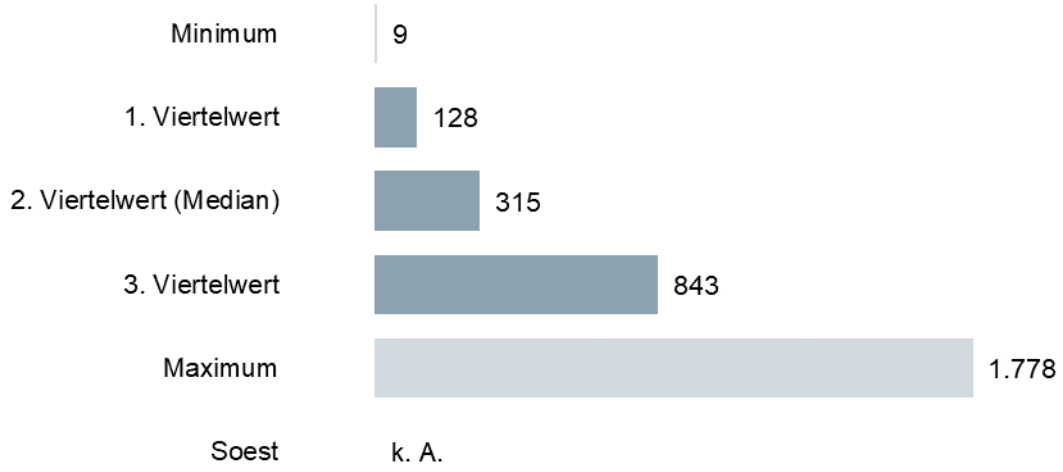
Die **Stadt Soest** kann die Anzahl neuer ungeklärten Ein- und Auszahlungen rückwirkend nicht ermitteln. Wie bereits im Kapitel 2.4.2 Einzahlungen dargestellt ist der Workflow zur Verbuchung von Zahlungseingängen teilautomatisiert. Das geling nicht bei allen Einzahlungen, der verbleibende Anteil muss manuell zugeordnet werden.

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

Verarbeitung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu ermitteln ist. Sobald eine Forderung oder eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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

2.4.3 Prozessbetrachtungen

Ergänzend zu den zuvor genannten Aspekten nehmen die Prozesse im Forderungsmanagement Einfluss auf den Erfolg in der Zahlungsabwicklung sowie die dafür entstehenden Aufwendungen.

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher u. a. das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern bzw. langfristig zu sichern. Vorbeugende Maßnahmen zur Entstehung sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der

Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

In dieser Prüfung betrachtet die gpaNRW zwei Prozesse. Zum einen den Prozess von der Entstehung einer Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung und zum anderen den Prozess im Zusammenhang mit E-Payment.

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat wesentliche Regelungen für das Forderungsmanagement in der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung festgehalten. Bis zum Cyber-Angriff verfolgt Soest ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00**	6,00	14,00	25,00	30,00	34,00	69
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	k. A.*	3,00	9,75	14,00	14,00	30,00	76
Tage zwischen den Mahnläufen	k. A.*	6,00	14,00	14,00	30,00	60,00	71
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	k. A.*	10,00	14,00	14,00	28,00	180	75

*Daten aufgrund des Cyber-Angriffes nicht vergleichbar
**Regelfall bei den überwiegenden Forderungen

Die Stadt Soest verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses in der Fachbereich I – „Finanzen, Bildung und Kultur“, Abteilung Finanzen – Arbeitsgruppe Kasse. Sämtliche Regelungen und Befugnisse hat die Stadt in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung schriftlich festgehalten.

Die Stadt Soest hat für ihre Forderungen grundsätzlich kein einheitliches Zahlungsziel festgelegt. Diese werden individuell vom jeweils zuständigen Fachbereich, gemäß der jeweiligen gesetzlichen Vorgaben, geregelt. Im Regelfall gilt eine Frist von maximal 30 Tagen. Wird die Forderung nicht innerhalb des entsprechenden Zeitintervalls beglichen, wird diese nach 14 Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Eine Zahlungserinnerung verschickt die Stadt nicht. Nach dem ersten Mahnlauf vergehen 14 Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über. Aufgrund der Cyberattacke betrugen die Tage zwischen der Fälligkeit der Forderung je nach Abgabenart bis zu 200 Tage. Zwischenzeitlich konnten die meisten Fachbereiche wieder auf eine zügigere Mahnung aufgearbeitet werden. Aufgrund der hohen Arbeitsauslastung und Personalausfällen liegen viele Bereiche dennoch im Bereich von 60 bis 100 Tagen. Eine einheitliche Anzahl der Tage bzw. einen Durchschnitt kann daher nicht festgesetzt werden. Selbiges spiegelt sich in der Vollstreckung wider. Die angestrebte Anzahl an Tagen zwischen der ersten Mahnung und der Vollstreckung liegt bei ca. 30 bis 40 Tagen. Da jedoch aktuell große Schwankungen bestehen und auch in diesem Bereich die Abstände aufgrund der Personal- und Arbeitsauslastung teilweise deutlich größer geworden sind, kann hier kein fester Wert genannt werden. Die Stadt Soest ist bestrebt, die Abstände permanent zu verkürzen, um schnellstmöglich wieder die vorgegebenen Fristen zu erreichen.

Ziel einer Kommune sollte es grundsätzlich sein, dass sämtliche Forderungen schnellstmöglich beglichen werden. Jede Verfolgung einer Forderung stellt einen erhöhten Verwaltungsaufwand, gerade in Form von personeller Nacharbeit, dar. Eine bezahlte Forderung zieht keinen weiteren Aufwand nach sich.

Ergänzende Kennzahlen Mahnquote 2024

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	10,31	3,72	11,25	13,75	16,21	37,60	74
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	78,27	20,44	48,50	56,88	69,49	93,97	64

Im Jahr 2024 entfielen in Soest auf 52.795 Einzahlungen 5.444 Mahnungen. Interkommunal musste damit ein eher geringer Anteil der Forderungen angemahnt werden. Auch in den Jahren vor dem Cyberangriff und den damit verbundenen Problemen bei den Mahnläufen erreicht Soest ähnliche Werte und Positionen im interkommunalen Vergleich.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Soest ist es gelungen die Erfolgsquote Mahnungen seit 2020 kontinuierlich zu steigern. Interkommunal verglichen gehört Soest mit 78,27 Prozent zu den 25 Prozent der Kommunen mit

einer hohen Erfolgsquote bei den Mahnungen. Somit konnte die Stadt Soest die anschließende Vollstreckung zu einem großen Teil vermeiden.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte weiter anstreben die bisherigen Zahlungsziele wieder zu erreichen, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest bietet bereits elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Regelungen zum E-Payment hat die Stadt Soest noch nicht verschriftlicht.

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 Soest** bietet neben den üblichen Zahlmöglichkeiten der Barzahlung, Überweisung, Debit- und Kreditkartenzahlung im Rahmen des E-Payment die Zahlungen per PayPal an.

Die Einsatzgebiete sind vielfältig und können in verschiedenen Bereichen von den Bürgern genutzt werden. E-Payment kann in der Stadtkasse, im Bürgerbüro, bei Urkunden im Standesamt und zukünftig auch für die Sperrmüllabfuhr genutzt werden. Die Stadt Soest hat jahrelange positive Erfahrung mit den bisherigen und neu eingesetzten Zahlverfahren gemacht. Sie sieht darin großes Potenzial, zumal digitale Bezahlmethoden immer größere Bedeutung gewinnen. Bedingt durch das Onlinezugangsgesetz wird sich aus Sicht der Stadt zukünftig das Angebot erweitern.

Mit der Einführung dieser zusätzlichen Bezahlmethode wollte die Stadt die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Grundsätzlich kann sich die Stadt in allen Bereichen der Stadtverwaltung den Einsatz von E-Payment vorstellen. Ausnahme bilden hier nur große Einzahlungen z.B. im Bereich der Grund- und Gewerbesteuer, da hier die Gebühren zu hoch wären. Nachteile sieht Soest im Falle einer Erstattung. Diese muss über das normale Buchungssystem erfolgen und soll nicht über PayPal abgewickelt werden. Die Bankverbindung der Bürger muss erfragt werden und eine separate Auszahlung erfolgen.

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. Gleichzeitig muss kein hoher Bargeldbestand vorgehalten bzw. verwahrt werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben verschriftlichen.

Strategische Vorgaben räumen den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Stadt Soest die nachstehenden Mindestinhalte festlegen:

- Der **Anwendungsbereich** sollte den flächendeckenden Einsatz von E-Payment ermöglichen beziehungsweise 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 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 Soest kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung in den Betrachtungsjahren 2020 bis 2023 mit vergleichsweise überdurchschnittlichen Aufwendungen. Soest gelingt es bis 2023, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf hohem Niveau. Der Anteil der Niederschlagungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist 2024 deutlich höher als bei anderen Kommunen.

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) beitreiben. 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.

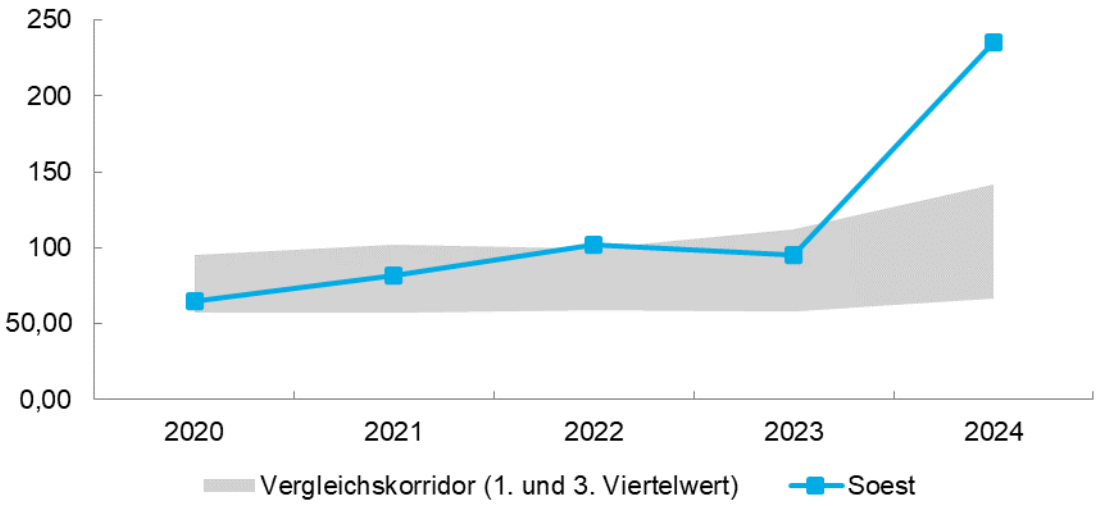
2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Soest setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 3,96 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,15 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 311.940 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 235 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Soest damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

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

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung steigen seit 2020. Das liegt hauptursächlich an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen die seit 2020 gesunken sind. Ausnahme bildet lediglich das Jahr 2023. Dies kann auch auf die Steigerung der Erfolgsquote Mahnungen zurückzuführen sein.

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung steigen 2024 massiv an und Soest hat höhere Aufwendungen als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Dies bedingt sich durch einen deutlichen Einbruch der abgewickelten Vollstreckungsforderungen, ggf. durch den Cyberangriff.

Stellenanteile in VZÄ und Anzahl Vollstreckungsforderungen

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Beamte und Beschäftigte Sachbearbeitung und Overhead-	3,83	3,97	3,85	3,92	4,11
Beamte und Beschäftigte Sachbearbeitung	3,74	3,88	3,76	3,85	3,96
Beamte und Beschäftigte Overhead	0,09	0,09	0,09	0,07	0,15
Abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen	2.632	2.114	1.731	1.657	981
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	1.537	1.377	1.111	1.654	514

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen 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 Soest 2020 bis 2025

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	5.960	5.417	4.494	4.930	4.036	4.196
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	3.621	2.568	3.278	2.417	1.655	k. A.
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	4.169	3.491	2.842	3.311	1.495	k. A.
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	492	344	527	342	249	k. A.

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar eines jeden Jahres sind in der Stadt Soest zwischen 2020 und 2024 tendenziell rückläufig. Ursächlich hierfür ist u. a. ein deutlicher Rückgang offener Fallzahlen der Amts- und Vollstreckungshilfe von 822 gegenüber 2020, das sind rund 63 Prozent.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Soest hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den abgewickelten Forderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe für 2023.

Die eigenen Vollstreckungsforderungen entwickeln sich wie folgt:

Eigene Vollstreckungsforderungen Soest 2022 bis 2025

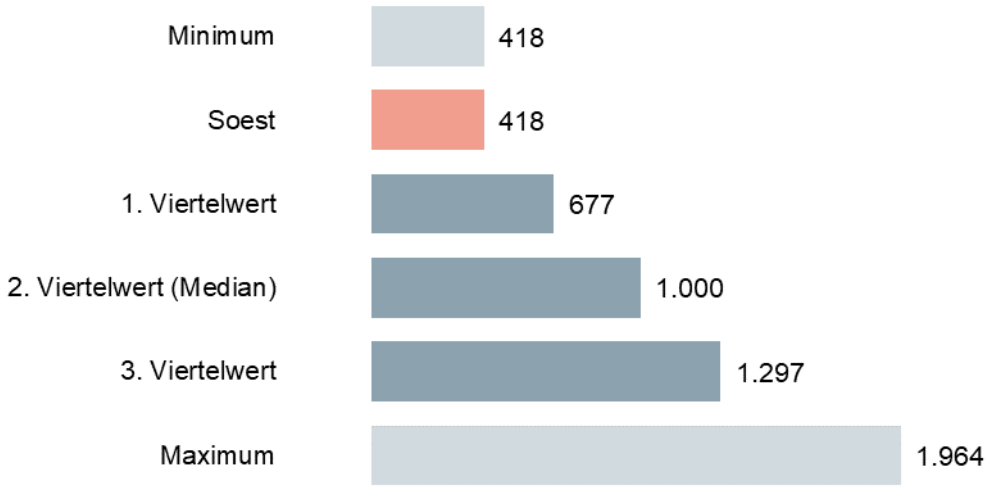
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende eigene Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	4.917	4.616	3.903	4.165	3.831	4.033
von der Mahnung übergegangene eigene Vollstreckungsforderungen	2.327	1.401	1.993	1.323	1.183	k. A.
Abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen	2.632	2.114	1.731	1.657	981	k. A.

Auch der Bestand eigener Vollstreckungsforderungen reduziert sich von ehemals 2.327 Fälle auf 1.183 Fälle in 2024. Auffällig sind die rückläufigen abgewickelten Vollstreckungsforderungen im Jahr 2024, was durch Folgen des Cyberangriffs bedingt ist. Dadurch steigen die eigenen Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar 2025 erneut an.

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 63 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle sind seit 2020 kontinuierlich gesunken. Im interkommunalen Vergleich waren und sind die Mitarbeitenden in der Vollstreckung damit vergleichsweise unterdurchschnittlich belastet.

Die Abwicklung der Mahnverfahren von fälligen Forderungen, die Zahlungsüberwachung und der Übergang von fälligen Forderungen in die Vollstreckung ist durch den Cyberangriff zeitweise nicht bzw. nur teilweise möglich gewesen. Daher stellen wir die Kennzahl im Zeitverlauf dar:

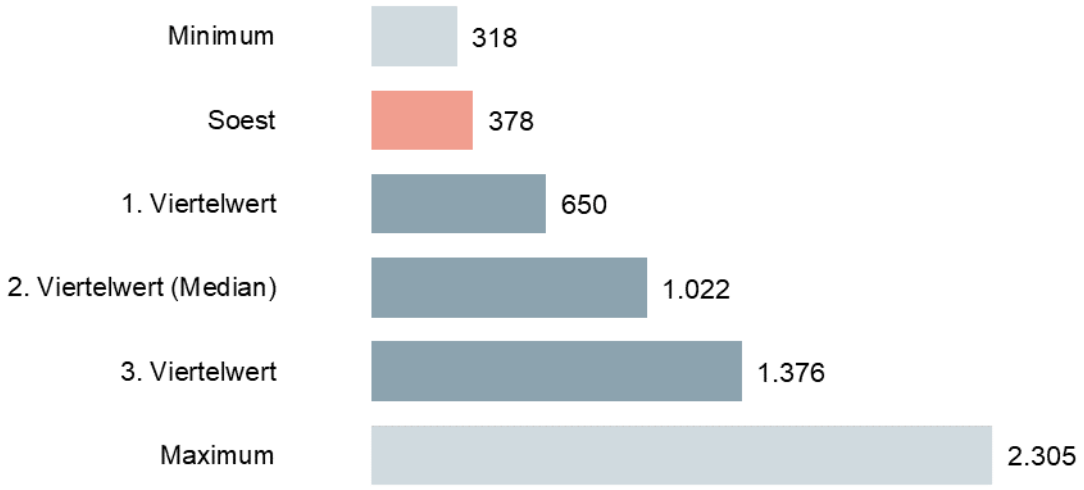
Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Soest 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
968	662	872	628	418

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 62 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Von den insgesamt 1.655 Vollstreckungsforderungen, die mit 3,96 Vollzeitstellen abgewickelt werden, entfallen 1.183 auf städtische Forderungen und 472 auf Amts- und Vollstreckungshilfe. Auf das Volumen der Fälle aus Amts- und Vollstreckungshilfe hat die Stadt keinen Einfluss.

Auch hier fällt im Zeitverlauf der deutliche Rückgang im Jahr 2024 auf. In den Vorjahren erreicht die Stadt eine höhere Leistungskennzahl.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
1.115	900	756	860	378

Das Ziel der Stadt sollte grundsätzlich sein, möglichst viele ihrer Vollstreckungsforderungen erfolgreich abzuwickeln. Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Soest erfolgt:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	60,87	16,50	50,30	60,15	71,51	91,55	61
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	4,75	0,00	0,98	3,27	6,61	40,37	63
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	34,38	1,44	16,50	22,64	30,93	50,35	64

Von den erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsforderungen entfallen mehr als die Hälfte auf eigene Vollstreckungsanforderungen. Der Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe ist vergleichsweise hoch. Niederschlagungen spielen in Soest eine höhere Rolle als in anderen verglichenen Kommunen. Allerdings war der Anteil an Niederschlagungen in den Vorjahren deutlich geringer.

Soest knüpft befristete und unbefristete Niederschlagungen an konkrete Voraussetzungen, verlangt eine vorherige Prüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse und eine Dokumentation der Erfolglosigkeit weiterer Einziehungsmaßnahmen. Die Höhe der Niederschlagungen richtet sich unter anderem nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schuldner und den Erfolgsaussichten der Beitreibung. Der Anspruch bleibt bestehen und die Vollstreckung prüft regelmäßig, ob sich die wirtschaftlichen Verhältnisse geändert haben und Vollstreckungsmaßnahmen wieder greifen würden.

2024 erreicht die Stadt bei den eigenen offenen Vollstreckungsforderungen eine Erfolgsquote von 92,76 Prozent. Insgesamt wickelt Soest 910 der 981 eigenen offenen Vollstreckungsforderungen erfolgreich ab. Unter den eigenen abgewickelten Verfahren werden sämtliche beendete Vorgänge verstanden, unabhängig davon, ob die Forderung durch Zahlung oder durch Rückgabe, Rücknahme, Niederschlagung, Erlass oder Ausbuchung erledigt wurde. Zu den erfolgreich abgewickelten eigenen Forderungen zählen hingegen ausschließlich die Fälle, in denen eine vollständige Erfüllung der Forderung, etwa durch Direktzahlung, Ratenvereinbarung oder Pfändung, erreicht werden konnte. Bis 2022 steigt die Erfolgsquote kontinuierlich, seit diesem Zeitpunkt befindet sie sich auf hohem Niveau.

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass die Stadt Soest damit erfolgreicher abschneidet als die meisten Vergleichsstädte.

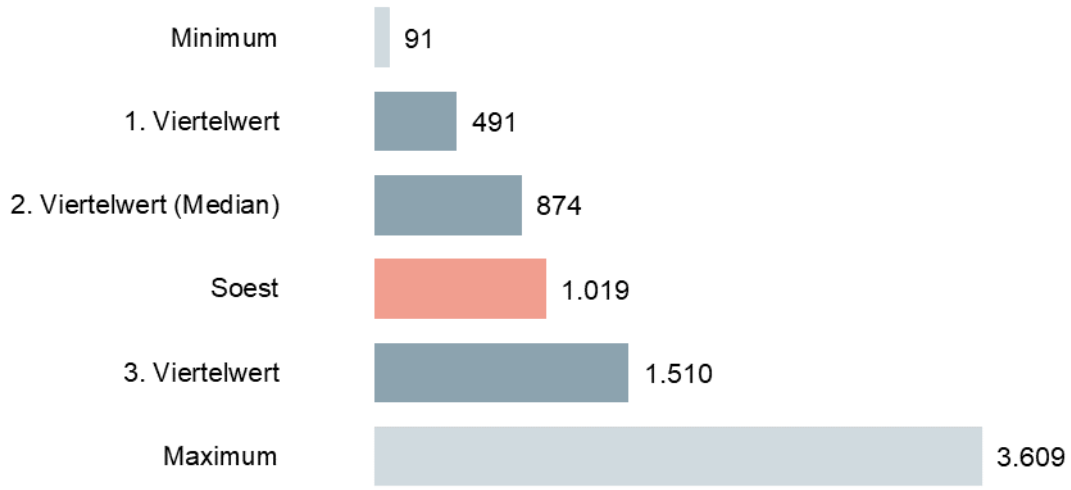
Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024

Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
92,76	24,05	72,87	83,17	91,36	100	61

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 62 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Im interkommunalen Vergleich ist der Bestand der Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in Soest höher als in den meisten Vergleichskommunen. Dabei verhält sich der Bestand an Vollstreckungsforderungen zum 01. eines jeden Jahres gemessen an den Vollzeit-Stellen sinkend, lediglich 2022 sind sie leicht gestiegen. Allerdings hat die Stadt angegeben, dass gerade

durch den Cyberangriff die Vollstreckungsstelle in ihrer Arbeitsweise deutlich eingeschränkt war.

Im Ergebnis kann der personelle Bestand die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen in den Jahren 2020 bis 2023 abarbeiten. Dadurch gelingt es der Stadt die bereits bestehenden Vollstreckungsforderungen zu reduzieren. Allerdings war die absolute Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen auf einem hohen Niveau

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

2020	2021	2022	2023	2024
1.594	1.396	1.195	1.281	1.019

Ziel sollte es sein, eine strukturell wirksame und dauerhaft tragfähige Reduzierung der Rückstände zu erreichen. Damit ließen sich nicht nur potenzielle Forderungsausfälle vermeiden und Liquiditätsreserven verbessern, sondern auch personelle Ressourcen innerhalb der Verwaltung nachhaltig entlasten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen weiter priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.

Die Stadt Soest hat das auch erkannt. Entsprechende Gespräche bzgl. der Priorisierung werden geführt. Zukünftig soll vermehrt darauf geachtet werden, welche Forderungen Vorrang haben.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die zu den Stichtagen bestehenden offenen sowie die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen können von der Stadt rückwirkend nicht ermittelt werden.	64	E1	Die Stadt Soest sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu ermitteln ist. Sobald eine Forderung oder eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	65
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Soest hat wesentliche Regelungen für das Forderungsmanagement in der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung festgehalten. Bis zum Cyber-Angriff verfolgt Soest ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.	66	E2	Die Stadt Soest sollte weiter anstreben die bisherigen Zahlungsziele wieder zu erreichen, um hierdurch die Realisierungsquote von Forderungen zu erhöhen und die Liquidität früher zu sichern.	68
F3	Die Stadt Soest bietet bereits elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Regelungen zum E-Payment hat die Stadt Soest noch nicht verschriftlicht.	68	E3	Die Stadt Soest sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben verschriftlichen.	69

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Vollstreckung					
F4	Die Stadt Soest erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung in den Betrachtungsjahren 2020 bis 2023 mit vergleichsweise überdurchschnittlichen Aufwendungen. Soest gelingt es bis 2023, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf hohem Niveau. Der Anteil der Niederschlagungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist 2024 deutlich höher als bei anderen Kommunen.	69	E4	Die Stadt Soest sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen weiter priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.	77

Tabelle 2: Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	5,82	1,96	4,46	5,57	6,75	11,59	61
2021	6,48	1,89	4,65	5,46	6,82	13,39	63
2022	6,43	1,96	4,64	5,47	6,59	10,40	63
2023	6,30	1,82	4,85	5,86	7,08	11,51	65
2024	7,83	2,28	4,86	6,24	7,57	12,17	65

Tabelle 3: Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	13.152	6.049	11.740	14.016	18.407	38.771	68
2021	12.204	5.326	11.654	14.356	17.702	41.957	71
2022	12.919	6.665	11.860	14.892	18.320	41.739	71
2023	14.082	7.322	11.903	14.517	18.258	47.214	73

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2024	11.553	7.287	12.174	15.221	19.394	40.412	73

Tabelle 4: Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	65,02	22,61	56,89	80,49	95,06	252	55
2021	81,77	24,13	57,33	75,22	102	210	58
2022	102	20,95	58,68	75,14	99,50	225	60
2023	95,68	26,65	57,72	83,14	112	556	62
2024	235	39,11	66,94	91,66	141	307	62

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest 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 Soest weist in ihrer **Gremienstruktur** einige Besonderheiten auf. Der Rat hat zuletzt im Jahr 2003 seine **Mitgliederzahl** von 44 auf 38 Mitglieder reduziert. Der Stadtrat setzt sich aus 48 Ratsmitgliedern zusammen, darunter zehn Überhang-/ Ausgleichsmandate. Mit der Anzahl von 122 sachkundigen Bürgerinnen und Bürger hat die Stadt mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Auch bei der Zahl der Ortsvorstehenden zeigt sich ein vergleichbares Bild.

In zwei **Ausschüssen** sind die Zusammensetzung der Mitglieder und deren Stimmverhältnisse auffällig. So besteht in diesen Ausschüssen jeweils nur ein Stimmenunterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern. Aufgrund der knappen Stimmenverhältnisse besteht die Gefahr, dass die Beschlussfähigkeit einzelner Ausschüsse gefährdet ist.

Die Stadt Soest hat im interkommunalen Vergleich mehr **Anträge** der Fraktionen und Einzelratsmitgliedern als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Eine hohe Zahl von Anträgen bindet in der Verwaltung entsprechende Zeit- und Personalressourcen für die Bearbeitung der Anträge.

Die Stadt Soest hat grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisiert. Ergänzend sollte sie in ihrer Hauptsatzung einen Höchstsatz des Verdienstausfalls entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW festlegen.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Soest die **Fraktionszuwendungen** nach der gültigen Rechtslage zahlt. Die Stadt hat im Jahr 2020 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt, sollte diese künftig zur Stärkung der Transparenz auch dokumentieren.

In der Gremienarbeit arbeitet die Stadt überwiegend digital und hat bereits formale Voraussetzungen für digitale und hybride Sitzungen in ihrer Hauptsatzung getroffen.

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

- Die Stadt Soest hat sich aktiv mit der Gestaltung der örtlichen Gremienstruktur auseinandergesetzt.

- **Feststellung**
  Die Zusammensetzung der Ausschüsse entspricht grundsätzlich den Vorgaben des § 58 Gemeindeordnung NRW (GO NRW). Auffällig ist lediglich das Stimmverhältnis zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in zwei Ausschüssen.

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

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	48	32	38	42	48	62	73
Überhang-/ Ausgleichsmandate	10	0	0	0	6	16	73
Einzelratsmitglieder	2	0	1	1	2	4	73
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	122	13	46	61	87	212	72
Sachkundige EW*	16	0	0	10	21	85	73
Fraktionen	8	3	5	6	6	8	73
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	73
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	3	0	1	2	2	5	73
Freiwillige Fachausschüsse	8	2	5	6	8	11	72
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	15	0	0	0	3	18	72
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	73

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Gesamtzahl der Ratsmitglieder, einschließlich der zehn Überhang-/ Ausgleichsmandate in der **Stadt Soest**, liegt bei mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Überhang-/ Ausgleichsmandate von der Stadt nicht beeinflussbar ist.

Die Stadt setzt mehr sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner in die Gremienarbeit ein als die Hälfte der Vergleichskommunen. Die Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist in der Stadt Soest höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Stadt Soest begründet die hohe Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern mit dem großen ehrenamtlichen Engagement der Bürgerinnen und Bürger. Sie ermöglicht so vielen engagierten Personen die Mitarbeit in der Lokalpolitik als sachkundige Bürgerinnen und Bürger. Bei der Anzahl der eingesetzten Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher zeichnet sich ein vergleichbares Bild ab. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass einige Städte anstelle von Ortsvorsteherinnen und Ortsvorstehern Ortsausschüsse bilden. Andere Kommunen verzichten vollständig auf Ortsvertretungen.

Diese Begebenheiten in der Gremienstruktur wirken sich auf die Höhe Aufwendungen in der Gremienarbeit aus (siehe hierzu Kapitel 3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder).

Die Stadt Soest hat den Finanzausschuss und den Hauptausschuss zusammengelegt. Sie konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Zu den pflichtigen Ausschüssen zählen außerdem der

Rechnungsprüfungsausschuss, der Jugendhilfeausschuss, der Betriebsausschuss Kommunale Betriebe Soest und der Verwaltungsrat Stadtentwässerung Soest.

Darüber hinaus hat die Stadt Soest acht freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Schule und Weiterbildung,
- Interkommunaler VHS- Ausschuss,
- Sportausschuss,
- Ausschuss für Kultur,
- Ausschuss für Bürgerbeteiligung und Sozialwesen,
- Ausschuss für Umwelt, Natur- und Klimaschutz,
- Stadtentwicklungsausschuss und
- Ausschuss für Innovation und Digitalen Wandel.

Die aktuelle Ausschussstruktur orientiert sich überwiegend an der Aufbauorganisation der Verwaltung. Allerdings erkennt die gpaNRW hier noch Optimierungspotenzial. Die Verwaltung und der Rat könnten beim Neuzuschnitt der Gremien prüfen, ob sich weitere Themen effizienter in einem Ausschuss bündeln lassen. Insbesondere ließe sich erwägen die Themen Schule, Weiterbildung, Sport und Kultur in einem Ausschuss zusammenzuführen und gemeinsam zu beraten. Diese Themen sind bereits in der Verwaltung im Fachbereich Finanzen, Bildung und Kultur organisatorisch und zuständigkeitshalber verortet.

Zusätzlich hat die Stadt zwei Interessenvertretungen eingerichtet. Dazu gehören der Seniorenbeirat und der Integrationsrat.

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

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

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Soest	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	49 von 72
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	52 von 74
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	70 von 74

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

So haben die Verwaltung und der Rat den Ausschuss für Innovation und Digitalen Wandel neu eingerichtet. Im Zuge der Zusammenlegung der Zentralen Grundstückswirtschaft eBe und der Kommunalen Betriebe gründeten sie 2023 den Verwaltungsrat Stadtentwässerung Soest neu. Gleichzeitig benannten sie den bisherigen Verwaltungsrat Kommunale Betriebe Soest zum Betriebsausschuss Kommunale Betriebe Soest um.

In zwei Ausschüssen besteht jeweils nur ein Stimmenunterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern. Dabei handelt es sich um den Ausschuss für Bürgerbeteiligung und Sozialwesen und um den Sportausschuss. Beide Ausschüsse setzen sich mit einem Stimmenverhältnis von acht Ratsmitgliedern zu sieben sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern zusammen. § 58 Gemeindeordnung NRW sieht für die Beschlussfähigkeit eine Mehrheit der Ratsmitglieder vor. Diese Mehrheit ist in beiden Ausschüssen aktuell gegeben. Allerdings besteht aufgrund des knappen Stimmenverhältnisses das Risiko, dass bei Ausfall eines Ratsmitgliedes ein Gleichstand bei den stimmberechtigten Gruppen besteht. In diesem Fall wäre die Beschlussfähigkeit nicht mehr gesichert (vgl. § 58 Abs. 3 S. 3 und 4 GO NRW). Bei der Neustrukturierung der Ausschüsse sollte der Rat die sichere Beschlussfähigkeit beim Verhältnis zwischen Ratsmitglieder und sachkundiger Bürgerinnen und Bürgern berücksichtigen.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung des Rates der Stadt Soest geregelt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte bei der Neustrukturierung der Ausschüsse die möglichen Auswirkungen von engen Stimmenverhältnissen zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern berücksichtigen und diskutieren.

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

Der Stadtrat hat zuletzt im Jahr 2003 die Zahl seiner Mandate um sechs von 44 auf 38 reduziert. Die Stadt Soest macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung des Rates Gebrauch. Dabei schöpft sie jedoch das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum nicht aus.

Vor der nächsten Kommunalwahl 2030 hat der Rat erneut die gesetzliche Möglichkeit, seine Mitgliederzahl per Satzung zu reduzieren.

3.5 Sitzungsmanagement

➔ **Feststellung**
Die Stadt Soest verfügt grundsätzlich über ein gutes Sitzungsmanagement. Allerdings verzeichnet die Stadt im interkommunalen Vergleich die höchste Anzahl an Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern, was zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand führt.

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

Im interkommunalen Vergleich verzeichnet die Stadt Soest die höchste Zahl an Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern. Von den 915 eingereichten Anträgen im Zeitraum 2020 bis 2024 bezogen sich allein 629 Anträge auf den Entwurf des Haushaltsplans des jeweiligen Folgejahres. Neben den Umsetzungsanträgen befassen sich die übrigen Anträge beispielsweise mit folgenden inhaltlichen Aspekten: bauliche Zulässigkeit von Windkraftanlagen, Sanierung der Toilettenanlagen an der Sekundarschule, Parksituation im Einzugsbereich des Seniorenheims, Ausweisung eines Weges als Fahrradstraße, Öffnungszeiten der städtischen Sporthallen, Geschwindigkeitsüberwachung, Regelung der Betriebszeiten für Mähroboter, Einführung einer differenzierten Grundsteuer B und Überprüfung der Mikroplastikbelastung durch Kunstrasenplätze.

Die Vielzahl an Anträgen beansprucht für die Bearbeitung in der Verwaltung erhebliche Zeit- und Personalressourcen. Gleichzeitig erhöhen sich durch die vielen Anträge die Tagesordnungspunkte innerhalb der Gremiensitzungen. Dabei ließe sich beispielsweise erwägen, Anliegen gegebenenfalls im Vorfeld telefonisch mit der Verwaltung zu klären oder ähnliche Themen in einem Antrag zusammenzuführen. Dies könnte zu einer Verringerung der Anträge führen und weniger zeitliche und personelle Ressourcen in der Verwaltung binden.

In der **Stadt Soest** sieht die Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor:

„Gemäß § 7 der Hauptsatzung der Stadt Soest haben Einwohnerinnen oder Einwohner, die seit drei Monaten in der Gemeinde wohnen, das Recht sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden an den Rat zu wenden. Anregungen und Beschwerden müssen Angelegenheiten betreffen, die in den Aufgabenbereich der Stadt fallen. Die Verwaltung prüft vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu führt die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage durch.“

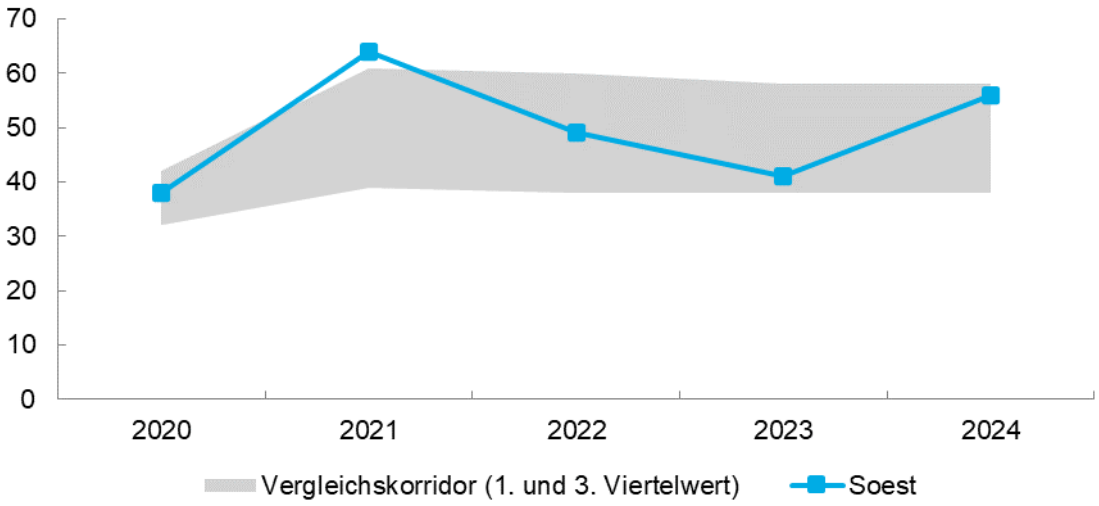
In der Hauptsatzung der Stadt Soest ist der Ausschuss für Bürgerbeteiligung und Sozialwesen als Beschwerdeausschuss bestimmt.

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

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umgang mit Anträgen verbessert werden kann.

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

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

In den interkommunalen Vergleich im Jahr 2024 sind 88 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die Gremien der Stadt Soest haben 2020 bis 2024 in einer Häufigkeit getagt, die sich überwiegend innerhalb des Korridors der Vergleichskommunen bewegt. Lediglich im Jahr 2021 führte die Stadt Soest mehr Sitzungen durch als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Wie in § 47 Abs. 1 GO NRW vorgeschrieben, kam der Rat der Stadt Soest alle zwei Monate, also mindestens sechsmal im Jahr zusammen. Die Mehrzahl der Ausschüsse traten vier bis sechsmal im Jahr zusammen.

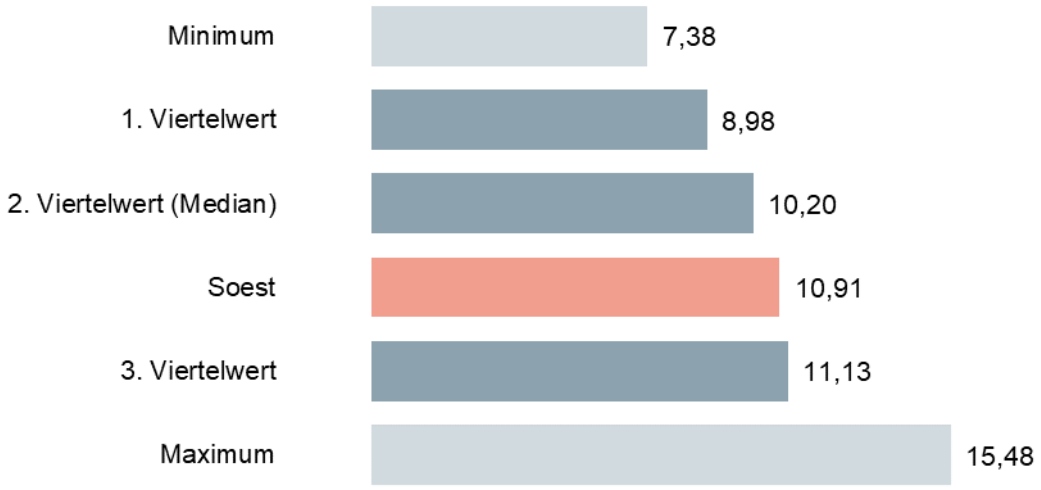
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

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.

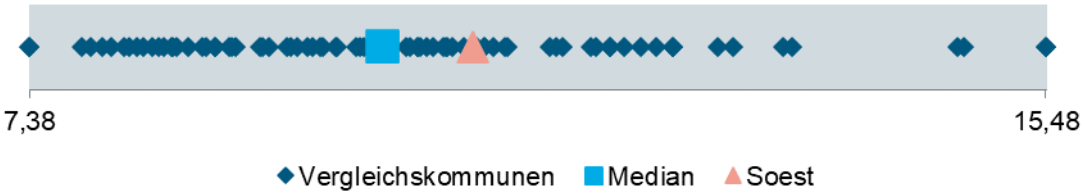
- Die Stadt Soest hat höhere Aufwendungen für die Gremienmitglieder als mehr als die Hälfte der Vergleichskommunen.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Soest sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Soest lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 48.250 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stad Soest hat im Jahr 2024 insgesamt 516.107 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 83 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

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

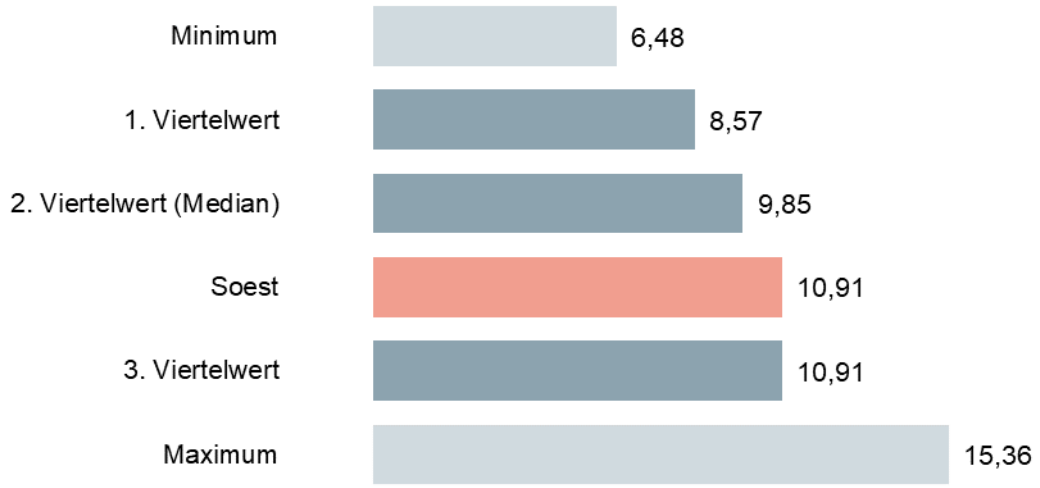
→ Die Höhe der gezahlten Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder erfolgt in der Stadt Soest je Einwohnerin bzw. Einwohner entsprechend den rechtlichen Vorgaben.

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

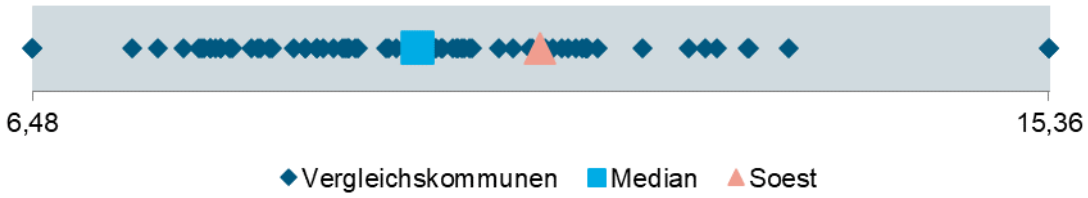
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



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



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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,90	5,54	7,76	8,59	9,46	12,20	69
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	1,02	0,06	0,34	0,61	0,97	2,17	64
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	65
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,99	0,00	0,00	0,00	0,29	1,96	69

Die Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner in Euro liegen über dem Durchschnitt. Die Höhe der Aufwandsentschädigungen korrespondiert mit der Anzahl der Ratsmitglieder. Wie bereits eingangs dargestellt, verfügt die Stadt Soest über mehr Ratsmitglieder als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Weitere Informationen finden sich im Kapitel 3.4 Örtliche Gremienstrukturen.

Die Kennzahl „Sitzungsgelder der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro“ liegt nahe am dritten Viertelwert. Das bedeutet, dass die Ausgaben für Sitzungsgelder der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger in der Stadt Soest höher liegen als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den Aufwandsentschädigungen für Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher.

Beide Kennzahlen korrespondieren mit der Anzahl an sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern sowie Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher (siehe hierzu Kapitel 3.4 örtliche Gremienstrukturen).

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

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

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

Die **Stadt Soest** hat in ihrer Hauptsatzung die Abrechnung der Aufwandsentschädigungen klar geregelt. Die Ratsmitglieder erhalten eine Monatspauschale und Sitzungsgelder.

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 Verdienstausfall, z.B. in einer Verdienstausfallrichtlinie, beschließen. Eine solche macht die Abrechnung transparent, fördert die Gleichbehandlung aller Mandatsträgerinnen und Mandatsträger und gibt den abrechnenden Personen eine Basis zur Ausübung ihres Ermessens. Einheitliche Vordrucke zur Beantragung der Leistungen vereinfachen das Verfahren und stellen die Dokumentationspflicht der Stadt gleichmäßig sicher.

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat in ihrer Hauptsatzung keine Regelungen zum Höchstsatz für den Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW getroffen.

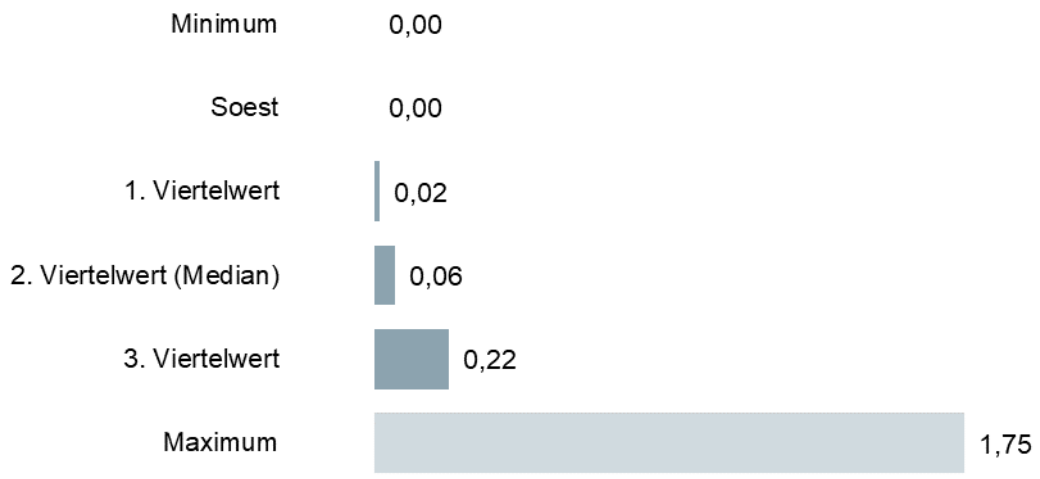
Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie

- *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 Verdienstausfall festlegen sowie*

- *einen Höchstsatz des Verdienstausfalls entsprechend der EntschVO NRW festlegen.*

Für die **Stadt Soest** 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	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	66
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	65

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	65

Laut Angaben der Stadt Soest, hat in den letzten fünf Jahren lediglich ein Gremienmitglied einmalig Verdienstausfall geltend gemacht. Da es sich dabei um einen Einzelfall handelte, hat die Stadt bislang kein standardisiertes Verfahren für die Abrechnung von Verdienstausfall etabliert. Sollten Gremienmitglieder in der neuen Wahlperiode Verdienstausfall geltend machen, wird die Stadt nach eigener Aussage ein standardisiertes Verfahren hierzu einführen. Dieses umfasst unter anderem die Bereitstellung vorgefertigter Antragsformulare sowie die Vorlage von Nachweisen über die tatsächlichen Arbeitszeiten und den Arbeitslohn.

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

Die Stadt Soest hat in ihrer Hauptsatzung einen Regelstundensatz für den Verdienstausfall von 15,00 Euro festgelegt. Laut Entschädigungsverordnung NRW (EntschVO NRW) muss der Stundensatz mindestens dem Mindestlohn entsprechen. Dieser liegt seit dem 01. Januar 2025 bei 12,82 Euro (brutto) je Stunde. Somit erfüllt die Stadt nicht nur der Vorgabe der Entschädigungsverordnung, sondern liegt mit 15,00 Euro sogar drüber.

Die Stadt hat in ihrer Hauptsatzung keinen Höchstsatz für die Abrechnung von Verdienstausfallentschädigungen festgelegt. Gemäß § 6 Abs.1 S. 4 EntSchVO NRW darf dieser jedoch 84,00 Euro je Stunde nicht überschreiten. Nach Aussage der Stadt Soest macht bisher kein Gremienmitglied Verdienstausfall geltend. Ungeachtet dessen sollte die Stadt eine Regelung dazu in ihrer Hauptsatzung aufnehmen. Dazu könnte sie die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW übernehmen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich. Ein solches Vorgehen führt zu einer dauerhaft rechtssicheren Zahlung des Verdienstausfalls.

Die Stadt Soest nutzt zur Abrechnung von Fahrtkostenerstattung für Gremienmitglieder ein automatisiertes Verfahren. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt Aufwandsentschädigungen wie z.B. Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag erstattet.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte die Regelungen zur Höchstgrenze des Verdienstausfalls in der Hauptsatzung entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen.

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:

- 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.

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

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

- Die Stadt Soest erfüllt alle Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest führt in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendung durch. Allerdings hat sie diese bislang nicht dokumentiert.

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

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.*
- *Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.*
- *Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.*
- *Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.*
- *Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.*
- *Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der **Stadt Soest** sind 2024 acht Fraktionen und zwei Einzelratsmitglieder vertreten. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Die Fraktionen erhalten größenunabhängig einen Sockelbetrag von 2.000 Euro jährlich. Zudem erhalten sie monatlich 40 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 480 Euro jährlich. Jedes Einzelratsmitglied erhält pro Jahr einen Sockelbetrag von 666,66 Euro sowie einen monatlichen Betrag von 26,66 €.

In der Stadt Soest 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	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	2.000	0,00	611	1.200	2.400	7.564	67
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	480	104	240	360	491	1.800	69

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Soest 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, jedoch stellt sie keine IT-Ausstattung bereit. Auch Sachmittel für die Büroausstattung, Print- und Onlinemedien sowie Mitgliedschaften und Beratungsleistungen stellt sie nur teilweise zur Verfügung.

Kann eine Kommune die Mindestausstattung für die Fraktionen nicht zur Verfügung stellen, sind nach gängiger Auffassung durch die Kommune entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

Die Stadt Soest stellt die Mindestausstattung zwar nicht vollständig bereit, deckt sie nach eigenen Angaben jedoch über die Fraktionszuwendung ab. Zusätzlich zahlt die Stadt jeder Fraktion zu Beginn jeder Wahlperiode einen Pauschalbetrag von 2.000 Euro sowie einen einmaligen Pro-Kopf- Betrag von 700 Euro für jedes digitalarbeitende Ratsmitglied. Die Stadt Soest beabsichtigt den bisherigen Pro-Kopf- Betrag ab der nächsten Wahlperiode auf 800 Euro zu erhöhen. Die Fraktionen verwenden diese Mittel unter anderem für IT-Ausstattung und zur Deckung weiterer Sachkosten.

Einige Fraktionen schöpfen ihre Zuwendungen nicht vollständig aus und zahlen am Jahresende die nicht verbrauchten Mittel an die Stadt zurück. Dies spricht dafür, dass die Fraktionszuwendung ausreichend bemessen und auskömmlich ist.

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

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

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

Die Stadt Soest hat 2020 zuletzt 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 Soest 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.

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 beigefügt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für die Fraktionszuwendung durchführen und diese dokumentieren.

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 Zulassungsverfahren[26].

Mit dem „Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ vom 13. April 2022 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Stadt gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47 a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

→ Die Stadt Soest arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Die formalen Voraussetzungen für digitale bzw. hybride Gremiensitzungen liegen bereits vor.

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

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

[26] https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

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

Die **Stadt Soest** nutzt ein Ratsinformationssystem, das über ihre Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Die Stadt stellt den Ratsmitgliedern keine Endgeräte zur Verfügung. Stattdessen gewährt sie den Fraktionen pro Wahlperiode eine einmalige Pauschale von 2.000 Euro und einen Pro-Kopf-Betrag von 700 Euro. Für die nächste Wahlperiode 2025 beabsichtigt die Stadt den Pro-Kopf-Betrag auf 800 Euro zu erhöhen.

Obwohl die Stadt auf papierlose Gremienarbeit umgestellt hat, bevorzugen einzelne Gremienmitglieder dennoch Unterlagen in Papierform. Andere Kommunen machten positive Erfahrungen damit, dass alle Gremienmitglieder vollständig auf eine digitale Arbeitsweise umgestiegen sind. Dies führte zu einer Entlastung der Verwaltung, da der zusätzliche Aufwand für Ladungsfristen in Papierform entfiel.

Die Stadt hat in ihrer Hauptsatzung bereits formale Voraussetzungen für die digitale und hybride Gremienarbeit geschaffen. Damit stellt sie auch in Krisenlagen die Handlungs- und Beschlussfähigkeit des Rates sicher. Allerdings hat der Rat jedoch die Umsetzung digitaler und hybrider Gremienarbeit per Beschluss abgelehnt.

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 Soest veröffentlicht die erforderlichen Angaben nach 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	Soest	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	73 von 74

Die **Stadt Soest** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW im Rathaus zur Einsicht. Auf ihrer Internetseite im Ratsinformationssystem informiert sie darüber, wo die Auskünfte eingesehen werden können. Hier sieht die gpaNRW noch Optimierungspotenzial. Im Sinne der Transparenz könnte die Stadt die Angaben nach KorruptionsbG zusätzlich direkt auf ihrer Homepage im Ratsinformationssystem veröffentlichen.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Gremienarbei

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Die Zusammensetzung der Ausschüsse entspricht grundsätzlich den Vorgaben des § 58 Gemeindeordnung NRW (GO NRW). Auffällig ist lediglich das Stimmverhältnis zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in zwei Ausschüssen.	83	E1	Die Stadt Soest sollte bei der Neustrukturierung der Ausschüsse die möglichen Auswirkungen von engen Stimmenverhältnissen zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern berücksichtigen und diskutieren.	86
Sitzungsmanagement					
F2	Die Stadt Soest verfügt grundsätzlich über ein gutes Sitzungsmanagement. Allerdings verzeichnet die Stadt im interkommunalen Vergleich die höchste Anzahl an Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern, was zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand führt.	87	E2	Die Stadt Soest sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umgang mit Anträgen verbessert werden kann.	89
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F3	Die Stadt Soest hat in ihrer Hauptsatzung keine Regelungen zum Höchstsatz für den Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW getroffen.	94	E3	Die Stadt Soest sollte die Regelungen zur Höchstgrenze des Verdienstausfalls in der Hauptsatzung entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen.	97
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F4	Die Stadt Soest führt in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendung durch. Allerdings hat sie diese bislang nicht dokumentiert.	98	E4	Die Stadt Soest sollte in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für die Fraktionszuwendung durchführen und diese dokumentieren.	100

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest 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 Soest präsentiert sich als Anstellungskörperschaft aktiv und modern. Der Ablauf des Onboardings ist in einem verbindlichen Konzept festgeschrieben. Das Personalentwicklungskonzept regelt die Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen und Fragen zur Fort- und Weiterbildung. Die Stadt bietet einen guten Personalservice und ist auch im Fall des Offboardings optimal aufgestellt.

Der Bereich Organisation hat noch nicht verwaltungsweit alle Aufgaben erfasst und nach aufgabenkritischer Analyse priorisiert. Leistungsziele zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität ergeben sich aus zentralen und dezentralen Strategievorgaben sowie aus dem Haushaltsplan. Es fehlen aber vielfach noch aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile.

Es ist bislang kein zentrales Prozessmanagement eingerichtet. Notwendiger Stellenbedarf für diese Aufgaben ist im Organisationsbereich nicht ausgewiesen. Bisherige Prozessanalysen und Optimierungsansätze erfolgten einzelfallorientiert in zentraler und dezentraler Intention. Ein darauf aufsetzender zentraler und einheitlicher Daten- und Wissenspool steht den Mitarbeitenden bislang nicht zur Verfügung.

Die Stadt Soest führt auch noch nicht regelmäßig in allen Aufgabenbereichen Stellenbemessungen durch.

Hinsichtlich ihrer IT-Strategie und digitalen Transformation ist die Stadt gut aufgestellt und vorbereitet. Aspekte des Betriebsmodells sind geprägt durch die Kooperation mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT). Paketbindungen und Pauschalabrechnungen schränken hier steuerungsrelevante Kostenvergleiche ein.

Für den laufenden IT-Betrieb sind wichtige Steuerungsaspekte implementiert. Dennoch stellen sich mit Blick auf das IT-Service-Management noch Handlungspotenziale dar, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement und Lizenzmanagement.

Die Stadt Soest arbeitet aktiv daran, ihren uneingeschränkten IT-Betrieb und die IT-Sicherheit sicherzustellen. Mit den schon umgesetzten Maßnahmen trägt sie größtenteils den sich

verschärfenden Risiken im IT-Sektor Rechnung. Es fehlt noch eine formalisierte IT-Sicherheitsleitlinie.

Die Prüfung der Personalressourcen belegt vergleichsweise umfangreiche Stellenquoten für die Stadt Soest. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Mitarbeitenden wird die altersbedingte Fluktuation deutlich zunehmen. Dies birgt besondere Risiken angesichts des landesweiten Fachkräftemangels. Fraglich ist, ob die Dienstleistungsspektren der Stadt auch zukünftig ohne zusätzliche interkommunale Kooperationen quantitativ und qualitativ im gebotenen Maße bedient werden können.

Die Analyse des Digitalisierungsniveaus zeigt, dass die Stadt Soest an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse arbeitet. Sie erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein überdurchschnittliches Ergebnis. Teile der geprüften Arbeitsprozesse werden aber noch nicht medienbruchfrei abgewickelt, insbesondere im Bereich der Gewerbeanmeldung.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

4.4.1 Personal

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

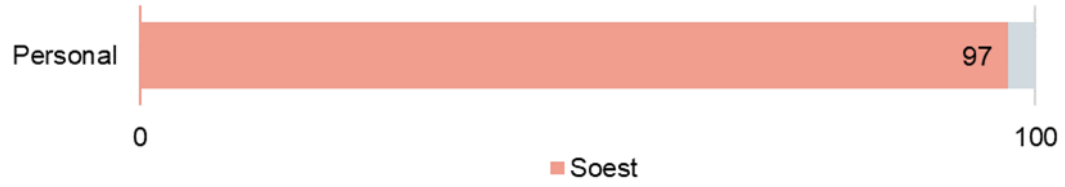
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

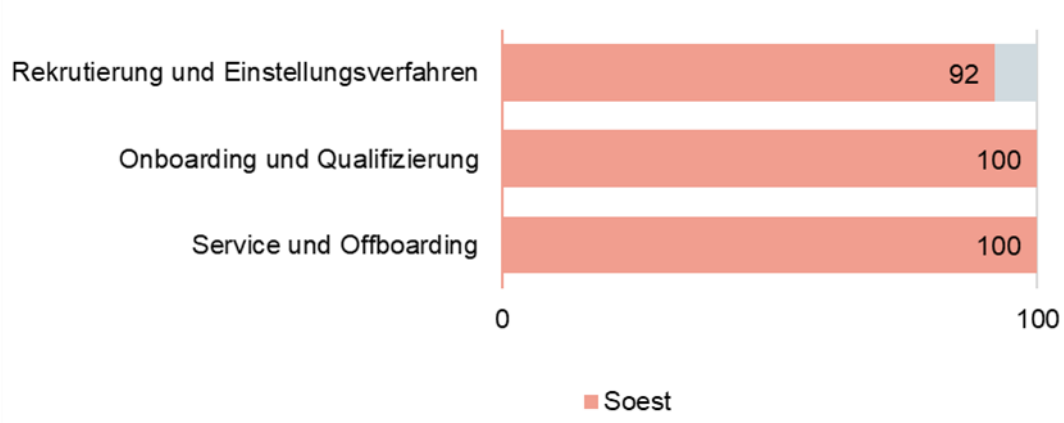
Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 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 Soest präsentiert sich als Anstellungskörperschaft aktiv und modern.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 92 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 90 Prozent.

Sie wertet kontinuierlich ihre perspektivische Personalfluktuation aus. Neben der altersbedingten Fluktuation berücksichtigt sie aber andere Fluktuationsgründe nicht explizit in ihrer Planung, da sich dafür immer individuelle Gründe ergeben würden. Zwar liegen bspw. aufgrund der strukturiert geführten Austrittsgespräche Erfahrungswerte vor. Diese Daten sind jedoch für eine strukturierte Auswertung noch nicht aussagekräftig genug, da Austrittsgespräche erst seit zwei Jahren geführt werden.

Bezogen auf den Aufgabenbereich der Personalverwaltung verzichtet die Stadt bislang auf die Planung oder Umsetzung von dauerhaften Projekten zur interkommunalen Zusammenarbeit. Gleichwohl arbeitet sie im Einzelfall mit anderen Kommunen zusammen, um Personal zu gewinnen.

Die Stadt präsentiert sich auch aktiv als Anstellungskörperschaft, beispielsweise

- mit der zusätzlichen eigenen Internet-Präsentation „Karriere Soest“,
- auf der Internetplattform LinkedIn,
- auf der Plattform Instagramm, auf Ausbildungs- und Schulmessen,
- unter der Ausbildungs-Informationsbörse www.total-lokal.de/jobboerse (Print und online) sowie
- auf dem Online-Stellenportal www.karriere-suedwestfalen.de (zusätzlich mit einem Azubi-Blog).

Sie bildet aktiv Verwaltungskräfte und in anderen Berufszweigen aus (bspw. Bachelor Soziale Arbeit, Fachangestellte für Medien, Fachinformatiker, Landschaftsgärtner, Straßenwärter). Die als Beleg dafür vorgelegte Übersicht enthält eine Auflistung von 206 Ausbildungsverhältnissen im Zeitraum 1999 bis 2024. Darüber hinaus ermöglicht die Stadt auch Fachfremden den Quereinstieg.

Im Interesse der Personalrekrutierung präsentiert sich die Stadt Soest mit modernen Marketingmethoden und bewirbt ihre Attraktivitätsfaktoren. Sie nutzt dazu auch das Employer Branding[27]. Ihre wirkungsvolle Umsetzung einer Arbeitgebermarke prämierte der Südwestfalengipfel der Industrie- und Handwerkskammern aus Arnsberg, Hagen und Siegen 2025 mit der Auszeichnung „3. Platz - Award für erfolgreiches Arbeitgerbermarketing".

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- Der Ablauf des Onboardings ist bei der Stadt Soest in einem verbindlichen Konzept festgeschrieben. Das Personalentwicklungskonzept regelt die Durchführung von Personalentwicklungs- und Perspektivgesprächen und Fragen zur Fort- und Weiterbildung.

Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboardings konkret festlegen und verschriftlichen. Individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen sollte sie planen und umsetzen. Sie sollte Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifizieren und entsprechend entwickeln.

Die **Stadt Soest** ordnet sich im Vergleich mit 100 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 85 Prozent.

Im Interesse der gesicherten Weitergabe des vorhandenen und notwendigen Wissens an neue Mitarbeitende baut die Stadt Soest ein Wissensmanagement auf. Dies berücksichtigt unterschiedliche Methoden, bspw. Aufnahmen von Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten und Checklisten für die Übergabe. Das Konzept wendet die Stadt vorrangig für die Wissensweitergabe in Bereichen mit altersbedingter Fluktuation an.

Unterstützung sollte dieses Engagement auch durch ein verwaltungsweit tätiges Prozessmanagement erfahren. Allerdings sind bei der Stadt Soest bislang viele Prozesse noch nicht erfasst und dokumentiert (siehe dazu das spätere Kapitel 4.4.2.2 Prozessmanagement).

Checklisten für die zuständigen Führungskräfte regeln Aspekte des Onboardings von der Begrüßung bis zum Abschluss der Einarbeitung. Das strukturierte Verfahren bezieht auch die Einrichtung von Berechtigungen und die Ausstattungen aus dem IT-Bereich mit ein.

Das Intranet der Verwaltung stellt einen weiteren Zugang zu notwendigem Wissen dar. Darin bietet die Stadt zusätzliche Informationen über Wissenswertes und Aktuelles an.

Die Personalverwaltung bietet Mitarbeitenden Perspektivgespräche mit Blick auf ihre individueller Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten an. Diese bewirbt die Stadt auch in ihrem Intranet. Ergänzend bietet der Personalbereich seit diesem Jahr auch LPP-Testung an. Dabei handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitstest, der Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen analysiert. In intensiven Auswertungsgesprächen werden den Mitarbeitenden anschließend individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Inhaltliche Regelungen sind dazu im Personalentwicklungskonzept enthalten. Ebenso wie das Verfahren zur Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen.

[27] Employer Branding ist der strategische Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Ziel ist es, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen (Recruiting) und langfristig zu binden (Retention). Dabei werden Unternehmenskultur, Werte und Vorteile (Employer Value Proposition) authentisch nach innen und außen kommuniziert.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ Die Stadt Soest bietet einen guten Personalservice und ist auch im Fall des Offboardings optimal aufgestellt.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 100 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 86 Prozent.

Sie legte Richtlinien und Verfahrensvorgaben zu Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit in ihrer „Dienstanweisung Arbeitsschutz“ fest. Unterweisungen der Mitarbeitenden erfolgen jährlich. Dafür nutzt die Stadt eine spezielle Unterweisungssoftware. Unterstützend arbeiten eine Betriebsärztin und eine eingesetzte Fachkraft für Arbeitssicherheit zusammen. Beispielsweise erfolgen von diesen auch regelmäßige Begehungstermine.

Ergänzend sind auch Richtlinien für das Gesundheitsmanagement aufgelegt. Diverse Maßnahmen werden im Interesse des Gesundheitsschutzes in einem festen Rahmen jährlich angeboten:

- Impfungen,
- Gesundheitscheck,
- ergonomische Beratungen,
- Betriebssport und
- zusätzlich nach Auswertung interner Erkenntnisse oder weiterer Informationsquellen zugeschnitten auf die einzelnen Fachbereiche:
  - Fortbildungsprogramme,
  - Sport für Pausen.

Ein Führungsleitbild gibt konkrete Prinzipien und Leitsätze vor.

Je nach Bedarf bietet die Stadt flexible Organisations- bzw. Arbeitszeitmodelle an:

- Gleitzeit,
- Teilzeit,
- Langzeitkonto incl. Sabbatical in der Prüfung,
- Arbeitszeitkonto (siehe dazu die „Dienstvereinbarung gleitende Arbeitszeit“) und
- individuelle Arbeitszeiten je nach Aufgabenbereich.

Im Fall planbarer Personalfreistellungen bereitet die Personalverwaltung den Ausstieg und die Nachfolgeregelung konkret vor. Dazu sieht die Ausbildungsplanung auch die Ausbildung über

Bedarf vor, damit bei nicht vorhersehbarer Fluktuation Stellenvakanzen zeitnah besetzt werden können.

Das Offboarding von der Bekanntgabe des Austritts bis zur Verabschiedung ist in Checklisten für die Führungskräfte und den Personalbereich verschriftlicht (Kapitel 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung). Austrittsgespräche gehören als fester Bestandteil zum Prozess des Offboardings. Regelungen in der „Dienstvereinbarung Homeoffice“ stellen die Rückgabe von Verwaltungseigentum sicher. Im strukturierten Verfahren erfolgen dann bspw. auch die Löschung von IT-Berechtigungen und die Rückgabe von IT-Ausstattung.

4.4.2 Organisation

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

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

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

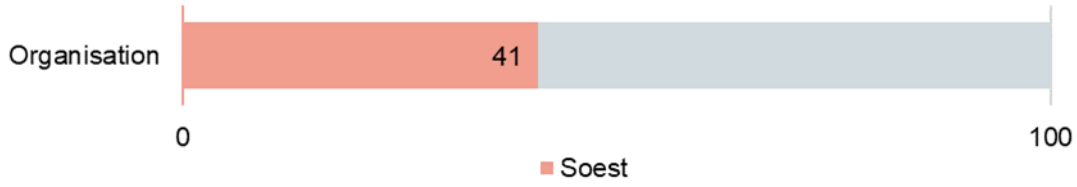
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

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

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

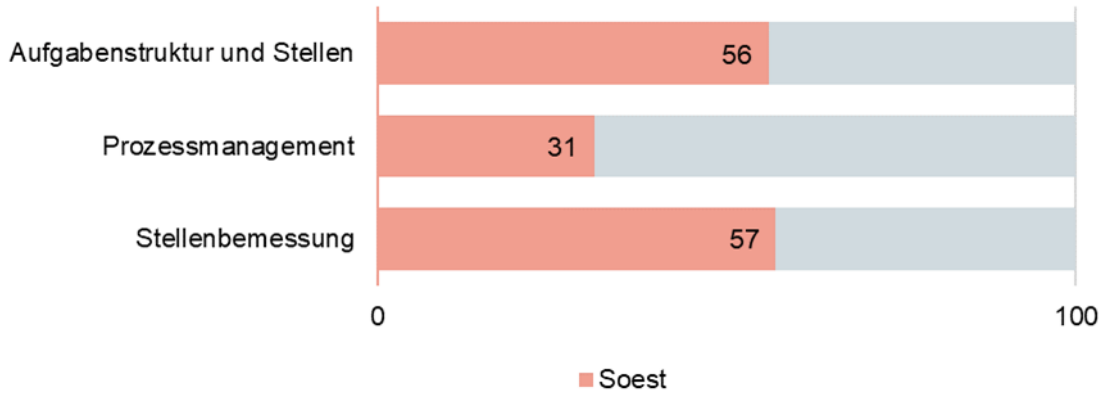
Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 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**
  Die Stadt Soest hat noch nicht verwaltungsweit alle Aufgaben erfasst und nach aufgabenkritischer Analyse priorisiert. Leistungsziele zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität ergeben sich aus zentralen und dezentralen Strategievorgaben sowie aus dem Haushaltsplan. Es fehlen aber vielfach noch aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 56 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 76 Prozent.

Sie hat bislang nur einen Teil ihrer Aufgaben nach Relevanz priorisiert. Dies sind vor allem Aufgaben mit Bezug zur Digitalisierung. Bspw. auch die eigenen klassischen Organisationsaufgaben sind aber bislang noch nicht priorisiert.

Die Stadt Soest stößt im Fall ausscheidender Mitarbeitender nur zum Teil tiefergehende aufgabenkritische Betrachtung an. Wobei sie aber in fast allen Fällen zumindest oberflächliche aufgabenkritische Analysen vornimmt. Wenn sich die Aufgabenerledigung, Fallzahlen o. a. verändern, nimmt sie eine tiefergehende Betrachtung vor.

Leistungsziele zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität setzt sie laut eigener Beschreibung z. B. in Strategievorgaben oder sie ergeben sich aus dem jährlichen Haushaltsplan. Weitere Bearbeitungsstandards gibt die allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung vor. Teils legen zudem die Fachbereiche eigene Standards und Ziele fest.

Stellenbeschreibungen fertigt die Stadt nur anlassbezogen, z. B. auf Antrag. Sie werden nicht in einem regelmäßigen Turnus überprüft und aktualisiert. Viele Stellen der Verwaltung sind insofern nicht beschrieben.

Ebenso liegen nur für einen Teil der Stellen Anforderungsprofile vor. Sie wurden zumindest für alle in den letzten Jahren ausgeschriebenen oder bewerteten Stellen aufgelegt.

Stellenbewertungen erstellt die Stadt Soest ebenfalls nur anlassbezogen, z. B. auf Antrag, im Fall von Aufgabenveränderungen oder Stellenwechsel.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig aufgabenkritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren.

- **Empfehlung**
  Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest richtete bislang kein zentrales Prozessmanagement ein. Notwendiger Stellenbedarf für diese Aufgaben ist im Organisationsbereich nicht ausgewiesen. Bisherige Prozessanalysen und Optimierungsansätze erfolgten einzelfallorientiert in zentraler oder dezentraler Intention. Ein darauf aufsetzender zentraler und einheitlicher Daten- und Wissenspool steht den Mitarbeitenden bislang nicht zur Verfügung.

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 (BPMN[28] 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Soest** ordnet sich im Vergleich mit 31 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 65 Prozent.

Ein zentrales Prozessmanagement ist in Soest bisher nicht vorgesehen. Dennoch arbeitet die Arbeitsgruppe Organisation bei Bedarf Analysen im Hinblick auf Stellen und Aufgaben auf. Prozesse werden insofern nur einzelfallorientiert zentral betrachtet. Prozessmodellierungen entwickelt die Stadt Soest nach eigenen Angaben dabei aber nicht. Ziele für Prozessaufnahmen sind nicht beschrieben.

Wenngleich der Aufgabenbereich Organisation so im Ansatz erste Aufgaben eines Prozessmanagements wahrnimmt, fehlt es diesbezüglich an einer konkreten Stellenbemessung. Insofern ist der Stellenbedarf für diese Aufgabe bislang nicht bekannt. Die Tätigkeiten des Prozessmanagements fehlen bislang in den Stellenbeschreibungen.

Bisherige Prozessoptimierungen entwickelte die Stadt eher nur im Zuge der Digitalisierung oder notfallorientiert zur Aufrechterhaltung relevanter Arbeitsprozesse und Aufgaben. Zudem beschäftigen sich dezentral die Fachbereiche zur Unterstützung des Wissensmanagements mit ihren Prozessen.

Die Stadt Soest legte bislang keine verbindlichen, formalisierte Vorgaben für Prozessaufnahmen fest.

Schon aus der vorstehenden Sachstandsbeschreibung im Kapitel 4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen ergibt sich in der Konsequenz fehlender verwaltungsweiter Aufgabenübersichten auch, dass die Stadt keinen dokumentierten zentralen Überblick über alle Verwaltungsprozesse haben kann. Es erfolgte inzwischen eine Abfrage zu kritischen Aufgaben / kritischer Software durch die Arbeitsgruppe Organisation im Rahmen der Einrichtung der Notfallumgebung.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte zur Überprüfung und bestenfalls Optimierung aller Aufgaben und Verwaltungsabläufe ein zentrales Prozessmanagement einrichten und dafür den notwendigen Stellenbedarfs bereitstellen.

[28] Business Process Model and Notation

Im Zuge der bisherigen Prozessanalysen nutzt die Stadt nicht einheitlich die Modellierungssprache BPMN 2.0. Zentral erhobenen Prozesse modelliert die Arbeitsgruppe Organisation nach BPMN 2.0. Die Fachabteilungen selbst nutzen zum Teil unterschiedliche andere Modellierungssprachen. Die Arbeitsgruppe Organisation arbeitet im Zuge der Prozessaufnahmen und -analysen mit einer Fachanwendung. Zentral aufgenommenen Prozesse dokumentiert die Stadt in dieser Software. Dezentral erhobenen Prozesse legen die Fachabteilungen an unterschiedlichen Stellen ab, z. B. im Dokumentenmanagementsystem (DMS), auf eigenen Laufwerken oder im Intranet. Dennoch hätten alle Fachabteilungen Zugriff auf schon dokumentierte Prozesse.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte alle Verwaltungsprozesse nicht zuletzt im Interesse des Wissenstransfers bereichsübergreifend zentral in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren.

Interkommunale Prozessbibliotheken, wie bspw. die KGSt[29]-Prozessbibliothek, nutzt die Stadt gelegentlich als Informationsbasis. Ihrer Einschätzung nach weichen die eigenen Prozesse in der Praxis aber vielfach von den dort aufgeführten Prozessbeschreibungen ab, weshalb sie selbst die verfügbaren Informationen nur eingeschränkt verwendet.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest führt noch nicht regelmäßig in allen Aufgabenbereichen Stellenbemessungen durch.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 57 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 63 Prozent.

Sie überprüft nur anlassbezogen und nicht verwaltungsweit, ob der Personalbestand eine effektive Aufgabenerfüllung ermöglicht. Aber z. B. im Fall von Überlastungsanzeigen, Stellenwechseln oder geänderten Fallzahlen führt die Arbeitsgruppe Organisation Organisationsuntersuchungen durch. Dabei analysiert sie dann, ob ausreichend Personalkapazitäten zur Aufgabenerledigung zur Verfügung stehen.

Fallzahlenauswertungen erfolgen jedoch nicht in allen Aufgabenbereichen in regelmäßiger Abfolge. Sofern Änderungen mit einer gewissen Sicherheit vorherzusagen sind, wie z. B. zur Wohngeldreform, nimmt die Stadt Soest diese Analyse vor. Gleiches gilt für den Fall schon eingetretener Veränderungen bei z. B. gestiegenen Einwohnerzahlen. Einige Grunddaten überprüft die Stadt regelmäßig, z. B. Grundsicherungsfälle, die Zahl der Wohngeldempfänger oder Asylantragsteller. In anderen Bereichen führt die Stadt Überprüfungen dagegen nur anlassbezogen durch. Dazu führt sie als Beispiel den Bereich der Baugenehmigungen an.

[29] KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

→ **Empfehlung**
Aufgrund des Risikos, mögliche Handlungsbedarfe in den Aufgabenspektren und hinsichtlich des Personalbedarfs zu spät zu erkennen, sollte die Stadt Soest verwaltungsweite Stellenbemessungen erarbeiten und diese regelmäßig überprüfen/fortschreiben.

Bei der Durchführung von Stellenbemessungen beteiligt die Arbeitsgruppe Organisation die Führungskräfte des jeweiligen Bereiches. Vielfach untersucht die Arbeitsgruppe dann aber auch mit den weiteren zuständigen Mitarbeitenden die Arbeitsprozesse und Aufgabenabläufe, um bspw. durchschnittliche Bearbeitungszeiten zu erheben.

Die Ergebnisse der Stellenbemessungen dokumentiert die Stadt, sodass später bei Bedarf schnell und fehlerfrei Anpassungen möglich sind. Zur Berechnung nutzt die Stadt eine Kalkulationssoftware. Die notwendigen Dokumentationen erfolgen unter Zuhilfenahme ihrer weiteren Bürosoftware im DMS.

Zielvorgaben zur Durchführung von Stellenbemessungen bestehen nur informell. Ebenso gibt es keine allgemeinen schriftlichen Regelungen zur Frage, wie die Ergebnisse der Stellenbemessungen umzusetzen sind. Zum Teil hält die Stadt nach Stellenbemessungen individuelle Regelungen schriftlich fest.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte Zielvorgaben für Stellenbemessungen und Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach Stellenbemessungen formulieren.

4.4.3 Informationstechnik

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

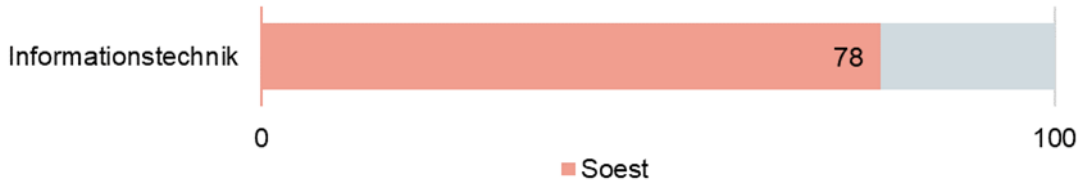
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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

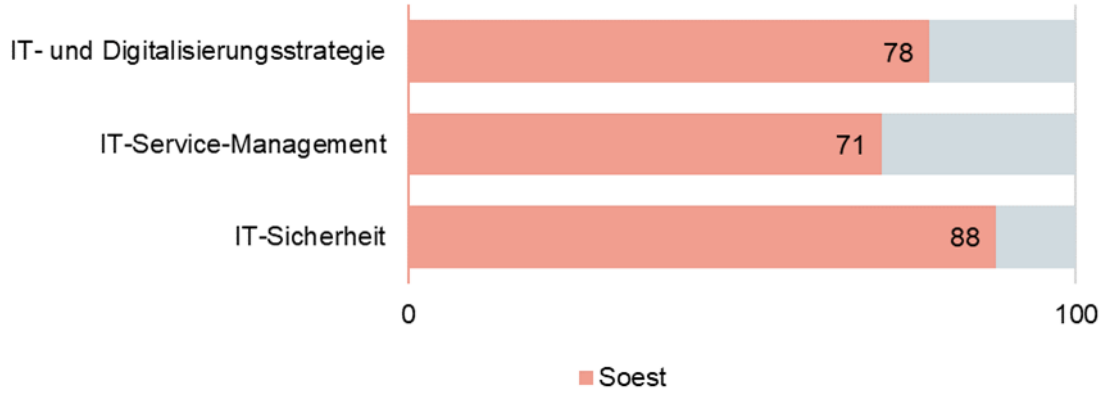
Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025



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

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 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 Soest ist hinsichtlich ihrer IT-Strategie und digitalen Transformation gut aufgestellt und vorbereitet. Aspekte des Betriebsmodells sind geprägt durch die Kooperation mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT). Paketbindungen und Pauschalabrechnungen schränken hier steuerungsrelevante Kostenvergleiche ein.

Eine Stadt sollte zu folgenden Aspekten ihrer IT und digitalen Transformation verbindliche strategische Vorgaben festlegen und an konkreten Zielvorgaben ausrichten:

- *Ausstattungs- und Entwicklungsziele,*
- *Steuerungsstrukturen,*
- *Personalqualifizierung,*
- *Beschaffungen im IT-Umfeld sowie*
- *den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI).*

Sie sollte auch den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.

Darauf aufbauend sollte eine Stadt einen organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen (IT-Betriebsmodell) wählen, der geeignet ist, IT-Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst flexibel an strategischen Zielen auszurichten.

Die **Stadt Soest** ordnet sich im Vergleich mit 78 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 71 Prozent.

IT-Strategie allgemein

Noch unvollständig geben diverse Strategiepapiere (z. B. Smart-City-Strategie, E-Government-Plan) IT-Ziele vor. Die Aufgabenstruktur der IT-Abteilung ist grob beschrieben.

Zu ihren Ausstattungs- und Entwicklungszielen beschreibt die Stadt Soest beispielhaft, dass in verwaltungsweiter Ausrichtung ab 2025 geplant war, von Client-PC‘s auf Laptops umzustellen. Darüber hinaus plante sie für 2025 eine Richtlinie zur Beschaffung von Hard- und Software.

Die strategischen Entscheidungen zum Betriebsmodell und diesbezüglichen Sourcing[30]-Strategie zielen auf die Fortsetzung der Kooperation mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT[31]). Darüber hinaus behält sich die Stadt auch Entscheidungsprozesse über autonome eigene Lösungen vor.

Strategische Aspekte zur IT-Governance-Struktur[32] hat die Stadt nur grob über Rollenzuordnungen im Organigramm und die Aufgabengliederung definiert.

Die IT-Personalentwicklung und -qualifizierung wird sach- und aufgabenbezogen im Fachbereich mit dem Chief Digital Officer[33] (CDO) geregelt. Zusätzlich deckt auch das allgemeine

[30] Sourcing-Strategien (Beschaffungsstrategien) definieren, wie Organisationen Waren und Dienstleistungen beziehen, um Kosten zu optimieren, Risiken zu minimieren und die Versorgungssicherheit zu gewährleisten.

[31] Die Südwestfalen-IT (SIT) ist ein kommunaler IT-Dienstleister in Nordrhein-Westfalen, der 2018 aus der Fusion von Citkomm und KDZ Westfalen-Süd entstand.

[32] Eine IT-Governance-Struktur ist der formale Rahmen aus Prozessen, Richtlinien, Rollen und Verantwortlichkeiten, der sicherstellt, dass die IT einer Organisation dessen Geschäftsziele effektiv unterstützt.

[33] Chief Digital Officer (CDO) = Führungskraft, die für die digitale Transformation und Strategie der Organisation verantwortlich ist.

Personalentwicklungskonzept diesbezügliche Fragen ab. Es steht fachbezogen ein spezielles Budget nur für die IT zur Verfügung.

Zur Frage zeitlicher Zielsetzungen führt die Stadt Soest exemplarisch an, dass die schon genannten Client-PC‘s im Rahmen ihres Lebenszyklus von ca. fünf Jahren durch Laptops ersetzt werden sollen.

Die IT-Sachkosten kann die Stadt jederzeit vollständig, unmittelbar und ohne Rechercheaufwand über ihr Reporting-Tool auswerten. Als noch unvollständig beschreibt sie hingegen die Möglichkeit, ebenso auch die IT-Personalkosten auswerten zu können.

Die eingesetzte IT-Ausstattung kann nahezu vollständig ausgewertet werden. Alle mobilen Endgeräte (iPhone und iPads) werden über ein Mobile Device Management[34] (MDM) betreut. Alle Windows Clients und Server sowie die angeschlossene Peripherie innerhalb der Windows-Domäne verwaltet die IT-Abteilung über ein Softwareverteilungssystem und ein Managed Detection and Response System[35] (MDR). Auswertungen werden zudem über das eingesetzte Active Directory System[36] (AD) unterstützt. Standalone[37] Geräte sind dagegen nur im Rahmen zusätzlicher Recherchen zu ermitteln.

Die strategische IT-Steuerung wird durch regelmäßige Kennzahlenberichte unterstützt. Diese dienen dem Abgleich mit gesetzten Haushaltszielen. Mit der Einführung eines Ticketsystem werden im nächsten Schritt weitere Kennzahlen und Auswertungen entwickelt und dann regelmäßig erhoben.

Digitalisierung

Die Stadt Soest beschäftigt sich intensiv mit der Digitalisierung. Dazu sind strategische Aspekte geregelt und Projektübersichten erstellt. Die Kernziele der Digitalisierung ergeben sich z. B. aus der Smart City[38] Strategie der Stadt, zudem aus ihrer Datenstrategie und dem E-Government-Plan. Auch für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) liegt ein mit Zeitzielen hinterlegter Projektplan vor. Darüber hinaus startete die Stadt im Verlauf der Prüfung die Entwicklung eines weitergehenden Digitalisierungskonzepts. Jahresziele ergeben sich aus der Haushaltsplanung.

Es sind aber nicht mehr alle Zielvorgaben und Pläne aktuell, räumt die Stadt ein. Einige der Meilensteine im E-Government-Plan hielt sie ein, in anderen Fällen erfolgt eine Aktualisierung über das Digitalisierungskonzept.

[34] Mobile Device Management (MDM) bezeichnet die zentrale Verwaltung, Sicherung und Konfiguration mobiler Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Laptops in Organisationen.

[35] Managed Detection and Response (MDR) ist eine Dienstleistung, die sich auf die Erkennung und Reaktion auf Cyber-Bedrohungen und -Angriffe konzentriert.

[36] AD steht in der IT für Active Directory, einen zentralen Verzeichnisdienst zur Verwaltung von Benutzern, Computern und Berechtigungen in IT-Netzwerken. Es ermöglicht Administratoren die zentrale Steuerung von Ressourcen und Nutzern, einschließlich Gruppenrichtlinien und Sicherheitsfunktionen.

[37] Standalone-Geräte sind eigenständige technische Einheiten, die ohne weitere Geräte, externe Rechner oder Netzwerkverbindungen voll funktionsfähig sind.

[38] Eine Smart City Strategie ist ein ganzheitlicher Plan von Kommunen, digitale Technologien, Daten und vernetzte Infrastrukturen zu nutzen, um die Lebensqualität zu steigern, Nachhaltigkeit zu fördern und Dienstleistungen effizienter zu gestalten.

Die Digitalisierungsstrategie wird für alle Mitarbeitenden im Intranet bereitgestellt.

Betriebsmodell

Die Stadt Soest kooperiert im IT-Bereich mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT). Sie kann bei der Auswahl von Leistungsangeboten nur zum Teil flexibel agieren. In einzelnen Bereichen besteht für die Stadt Abnahmezwang und Paketbindung. Bestimmte Produkte werden über jährliche Umlagen an die SIT finanziert.

Die IT-Kosten orientieren sich nicht immer am tatsächlichen IT-Leistungsumfang. Einzelaufträge werden aufgeschlüsselt, umlagefinanzierte aber nicht. Die pauschale Abrechnungssystematik nach Einwohnern sieht auch die Stadt Soest kritisch.

Städte und Gemeinden können in der Kooperation mit ihren Rechenzentren oftmals nur begrenzt eigenständig bei der Auswahl von Alternativen vorgehen. Dabei spiegeln die seitens der Rechenzentren abgerechneten IT-Kosten nur zum Teil den tatsächlichen Leistungsumfang wider. Nur bestimmte Leistungen kann so auch die Stadt Soest eindeutig und direkt kostentechnisch zuordnen. Die Pauschalabrechnungen nach Einwohnern stellen nicht die tatsächlichen Detailkosten des Dienstleisters dar. Damit fehlt es an Transparenz, wodurch z. B. Preisvergleiche und die evtl. Alternativauswahl am IT-Markt erschwert werden.

→ **Empfehlung**
Im Interesse der eigenen IT-Steuerung sollte die Stadt Soest auf eine verursachungsgerechtere Leistungsabrechnung gegenüber ihrem Rechenzentrum hinwirken.

Künstliche Intelligenz (KI)

Die Stadt Soest setzte inzwischen verwaltungsweite Regelungen mit eigenen KI-Videos und einem Zertifikat zum Einsatz von KI-Technologien in Kraft. Dabei handelt es sich um selbst entwickelte und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittene Informationen, die schnell anpassbar sind. Es steht auch ein Leitfaden für einen inzwischen stark verbreiteten KI-basierenden Chatbot zur Verfügung. Dieser versteht natürliche Sprache und generiert Texte.

Zum Einsatz generativer KI setzte die Stadt im Februar 2026 eine Dienstanweisung in Kraft.

Risiken (Datenschutz-, Ethik- oder die IT-Sicherheits-Risiken) durch den Einsatz von generativer KI und zur Frage externer Unterstützung bewertet die Arbeitsgruppe Organisation.

Zum Thema KI erfolgten bereits diverse Seminarteilnahmen sowie In-House-Schulungen für einzelne Abteilungen und die digitalen Lotsen. Seminarthemen waren Prompting[39], Sicherheit, Datenschutz, Ethik etc.

Die Stadt Soest besitzt einen Überblick über alle eingesetzten KI-Komponenten.

Sie informiert ihre Bürger/innen und Mitarbeitende zum Umgang mit KI, um Ängste zu verhindern und Akzeptanz zu schaffen. Für Mitarbeitende stehen Informationen im Intranet bereit. Zudem besteht die Möglichkeit, die beschriebenen internen und externen Schulungsangebote

[39] Prompting ist die Kunst und Technik, Anweisungen (Prompts) an generative KI-Systeme zu formulieren, um präzise Ergebnisse zu erzielen.

wahrzunehmen. Für Bürgerinnen und Bürger bietet die Stadt Informationsveranstaltungen an. Als Beispiel dafür beschreibt sie den After-Work-Austausch im stadtLABOR[40].

4.4.3.2 IT-Service-Management

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat für den laufenden IT-Betrieb wichtige Steuerungsaspekte implementiert. Dennoch stellen sich mit Blick auf das IT-Service-Management noch Handlungspotenziale dar.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 71 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 68 Prozent.

Projektmanagement

Zur Unterstützung des Projektmanagements werden aktuell neue Standards von der Arbeitsgruppe Organisation gemeinsam mit der IT und dem Datenmanagement festgelegt. Seitens des Verwaltungsvorstandes gilt die Vorgabe, dass bei abteilungsübergreifenden Projekten unter Beteiligung der IT bspw. die Projektverantwortung, Beteiligte, Ziele, Zeitrahmen und Budget definiert sein müssen.

In abteilungsübergreifenden Projekten ist dem Verwaltungsvorstand regelmäßig zu den Meilensteinen zu berichten.

Die Stadt Soest nutzt für derartige Projekte eine Projektmanagementsoftware.

[40] stadtLABOR ist ein Informationsprojekt der Stadt Soest für ihre Bürgerinnen und Bürger, dass sich virtuell und vor Ort mit Themen rund um den digitalen Wandel, Smart City und die Zukunftsgestaltung beschäftigt. Im Angebot sind Projekte, Events und Workshops sowie Vernetzung und Austausch.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte Standards zur systematischen Überwachung von Projektständen und Kosten sowie der Qualität definieren, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

Anforderungsmanagement

Im Verlauf der Prüfung war beabsichtigt, den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich zu regeln. Die Mitarbeitenden waren auch zuvor schon angehalten, alle Anfragen über die IT-Abteilung einzureichen. Die Festschreibung dieser Grundsätze stand nun bevor.

Alle IT-Anforderungen dokumentiert die IT-Abteilung im Ticketsystem. Sie werden dann über die IT-Anwenderbetreuung an die zuständigen IT-Sachbearbeiter bzw. Tätigkeitsgruppen verteilt und insofern auch zentral bewertet. Priorisierungen erfolgen bspw. in der Abstufung nach Dringlichkeit.

Lizenzmanagement

Die IT-Abteilung der Stadt Soest kann verwaltungsweit bezogene und eingesetzte Lizenzen mit Ausnahme im Fall der eingesetzten Office-Produkte und dem Finanzfachverfahren nur mit Aufwand auswerten.

Bislang ist nicht sichergestellt, dass Informationen über nicht mehr benötigte bzw. nicht genutzte Lizenzen zum Lizenzenzmanagement gelangen. Zwar steht wie schon erwähnt ein Software-Verteil-Management zur Verfügung. Dennoch führte die IT-Abteilung bislang auch keinen systematischen Abgleich zwischen gekauften Lizenzen und tatsächlichen Installationen durch.

Erforderliche Vertragsunterlagen und Informationen zu den Lizenzmodellen sind auch nicht an zentraler Stelle zusammenhängend dokumentiert und abrufbar.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte alle verwaltungsweit genutzten Softwarelizenzen zentral erfassen und verwalten, damit sichergestellt ist, dass diese bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt werden.

Störungsmanagement

Es existiert ein formalisierter Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen. Die Nutzung eines Ticketsystems ist sowohl bei der Stadt Soest, als auch beim Rechenzentrum SIT schriftlich vorgegeben.

Service Level Agreements[41] (SLA's) über Inhalt, Qualität und Geschwindigkeit (Reaktions- und Wiederherstellungszeiten) der Störungsbeseitigung sind bei der SIT definiert. Für die Stadt Soest sollen sie im Rahmen des eigenen Projekts „Ticketsystem" erstellt und festgelegt werden.

[41] Ein Service Level Agreement (SLA) ist ein Vertrag zwischen Dienstleister und Kunde, der verbindliche Leistungskennzahlen (KPIs) wie Verfügbarkeit, Reaktionszeiten und Servicequalität festlegt. Es definiert Erwartungen, Pflichten, Sanktionen bei Nicht-erfüllung und optimiert die Zusammenarbeit, besonders im IT-Outsourcing.

Auftretende Störungen und Supportanfragen werden systematisch im Ticketsystemen dokumentiert und klassifiziert. Inzwischen wertet auch die Stadt Soest die gemeldeten Störfälle auch aus.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

➔ **Feststellung**
Die Stadt Soest arbeitet aktiv daran, ihren uneingeschränkten IT-Betrieb sicherzustellen. Mit den schon umgesetzten Maßnahmen trägt sie größtenteils den sich verschärfenden Risiken im IT-Sektor Rechnung. Es fehlt noch eine formalisierte IT-Sicherheitsleitlinie.

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 Soest** ordnet sich im Vergleich mit 88 Prozent ein. Der Median errechnet sich mit 64 Prozent.

Informationen zur IT-Sicherheit und über Sicherheitsrisiken sind grundsätzlich sensibel zu behandeln. Die hier in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse geben nur einen verkürzten Überblick. Detailliertere Ergebnisse und Hinweise zur IT-Sicherheit erarbeitete die gpaNRW im Prüfungsverlauf mit den IT-Verantwortlichen der Stadt Soest an anderer Stelle. Die Prüfungsergebnisse dazu dürfen im Interesse der IT-Sicherheit nicht in diesem Bericht veröffentlicht werden. Sie sind aber mit der Verwaltung kommuniziert und stehen vor Ort zur Verfügung.

Zusammenfassend ist zu beschreiben, dass im konzeptionellen Bereich der IT-Sicherheit bei der Stadt Soest noch ein gewisser Optimierungspotenzial besteht. Zwar setzte die Stadt Soest bereits die überwiegende Zahl der geprüften Aspekte um. Dazu dokumentiert sie mittels Dienstanweisung oder in anderer geeigneter Form auch wichtige strategische Vorgaben und Prozesse. Allerdings fehlt bisher eine IT-Sicherheitsleitlinie, die von der Stadt aufgelegt werden sollte. Ein ergänzendes IT-Sicherheitskonzept erstellte die Stadt Soest im Verlauf der Prüfung. Im Bereich der Notfallvorsorge setzte sie ebenfalls schon alle geprüften Maßnahmen um. Diese sind in einem Gesamtkonzept zur Notfallvorsorge dargelegt.

Eine formalisierte Dokumentation stellt die Basis dar, um notwendigen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht nur von einzelnen Personen abhängig sind. Im Schadenfall (z. B. Datenleck, Cyberangriff), kann die Verwaltung so nachweisen, dass sie angemessene Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann im rechtlichen Kontext wichtig sein, um Haftungsrisiken zu minimieren.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte die noch fehlende IT-Sicherheitsrichtlinie mit Priorität aufarbeiten.

Im Sachzusammenhang ist im Übrigen auch auf den weiteren Prüfbericht „Kommunales Krisenmanagement“ zu verweisen.

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 Prüfung der Personalressourcen belegt vergleichsweise umfangreiche Stellenquoten für die Stadt Soest. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Mitarbeitenden wird die altersbedingte Fluktuation deutlich zunehmen. Dies birgt besondere Risiken angesichts des landesweiten Fachkräftemangels. Fraglich ist, ob die Dienstleistungsspektren der Stadt auch zukünftig ohne zusätzliche interkommunale Kooperationen quantitativ und qualitativ im gebotenen Maße bedient werden können.

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

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

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

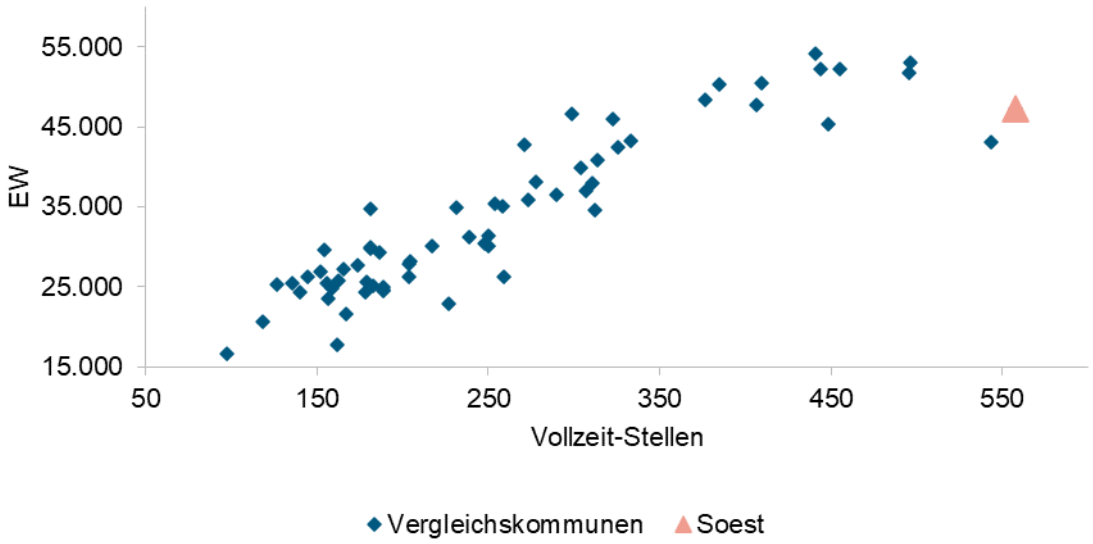
Personalquoten 2024

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	11,88	5,17	8,18	9,50	11,40	17,05	66
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	11,79	5,00	6,38	7,57	8,16	12,62	66

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

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die vorstehenden Analysen verdeutlichen, dass die Stadt Soest mit einem vergleichsweise umfangreicheren Stellenkontingent ihre Aufgaben erledigt.

Anhand des im Kapitel 4.7 beschriebenen Berechnungsschemas legt die gpaNRW zudem die intrakommunale Entwicklung der Personalquoten dar. Verglichen mit den Ergebnissen aus der letzten überörtlichen Prüfung 2020 (Vergleichsjahr 2019) stellen sich folgende Veränderungen bzw. Erhöhungen dar:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 zu 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	-0,37
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+40,76
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+41,54

Die Einwohnerzahl der Stadt Soest reduzierte sich von 47.460 im Jahr 2019 auf 47.286 im Jahr 2024.

Die Personalquote 1 erhöhte sich von 8,44 auf 11,88; die Personalquote 2 von 8,33 auf 11,79.

Das Ergebnis der Personalquote 2 weist nach Abzug der beiden Bereinigungsstufen einen rechnerischen Stellenzuwachs nach. Das zugrunde liegenden Stellenvolumen mit dem Fokus auf die Kernverwaltung erhöhte sich von 2019 bis 2024 rechnerisch um 40,59 Stellen (Steigerungsanteil vor Abzug der Aufgabenbereiche, die für die Personalquote 2 zu bereinigen sind). Neben einfachen Stellenmehrbedarf in einzelnen Aufgabenbereichen sind die nachfolgenden zwei Aspekte mit ausschlaggebend:

- Die Bereinigungskonzeption zur Prüfung 2019 sah seinerzeit die Bereinigung anteiliger Jugendamtsstellen vor. Dies geschah vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Aufgabenwahrnehmung entweder von den Vergleichsstädten selbst oder den jeweiligen Kreisverwaltungen.

  Diese Bereinigung sieht die gpaNRW in der aktuellen Prüfrunde nicht mehr vor. 2019 wurden so für die Stadt Soest 28,63 Stellen zur Berechnung der Personalquote 2 zusätzlich abgezogen. In der aktuellen Prüfung des Jahres 2024 rechnet die gpaNRW die Jugendamtsstellen der Stadt Soest nicht mehr heraus. Damit erklärt sich ein umfangreicher Anteil der vorgenannten rechnerischen 40,59 Stellen bereits.

- In der aktuellen Datenerfassung erfasste die Stadt Soest im Fall der Ausgliederungen und Mehrheitsbeteiligungen für 2024 zudem ein um 210,24 Stellen höheres Stellenkontingent als in der damaligen Datenerfassung für das Jahr 2019. Der Grund dafür war, dass von der Stadtwerke Soest GmbH seinerzeit keine Personaldaten geliefert wurden. In den Auswertungen 2019 konnte nur das Personal der Stadt und der Kommunalen Betriebe Soest (KBS) als damalige Anstalt öffentlichen Rechts berücksichtigt werden.

Wir bereinigen in den Personalquoten wie beschrieben einige Bereiche, die nicht zur „Kernverwaltung“ im engeren Sinne zählen. 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	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	100,05	0,00	29,88	44,74	61,88	110,15	66

Aufgabe	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Grundschulen (OGS[42])	0,00	0,00	0,00	0,00	0,66	48,09	64
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	4,40	9,66	34,33	63
Büchereien	6,75	0,00	2,37	3,81	5,64	11,31	66
Unterhaltsvorschussleistungen	2,00	0,00	0,85	2,00	2,85	6,23	65
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	23,43	0,00	7,35	18,46	25,93	66,83	64
Sportstätten und Bäder	66,04	0,00	2,42	6,72	13,92	66,04	66

Der Aufgabenbereich des Bauhofs ist mit einem hohen Stellenanteil knapp unter dem Maximum erfasst. Der Bauhof ist organisatorisch den KBS zugeordnet. Zu den Aufgaben des Bauhofbereichs gehören die klassischen Tätigkeitsfelder Abfallwirtschaft, Stadtreinigung, Grünunterhaltung sowie Friedhöfe.

Er betreut ein überdurchschnittliches Stadtgebiet von 8.581 ha (Mittelwert der 131 Vergleichsstädte 7.206 ha). Infrastrukturell mit Auswirkungen auf die Aufgabenbereiche des Bauhofes ist die historische Struktur und Bedeutung der Stadt hervorzuheben. Als eine dabei zu beschreibende örtliche Besonderheit ist die fast vollständig erhaltene Stadtumwallung mit den vielfältigen Grün- und Freizeitanlagen zu beschreiben. Verkürzt sind beispielhaft zudem folgende überdurchschnittliche Flächenanteile anzuführen, für die auch der Bauhof tätig sein wird:

- Sport-, Freizeit und Erholungsfläche:
  Stadt Soest 220 ha, Median 176 ha, dritter Viertelwert 235 ha,
- Grünanlagen
  Stadt Soest 172 ha, Median 104 ha, dritter Viertelwert 159 ha,
- Friedhofsfläche
  Stadt Soest 23 ha, Median 15 ha, dritter Viertelwert 19,50 ha.

Die Stadt Soest hält keine eigenen Stellenanteile für die örtlichen OGS-Angebote vor. Im Primarbereich sind damit Maßnahmenträger der freien Wohlfahrtspflege beauftragt.

Musikschulangebote offeriert die in privat betriebene Musikschule Soest (Städtischer Musikverein Soest e. V.).

Der Stellenanteil der Stadtbücherei Soest ordnet sich über dem dritten Viertelwert ein. Unter Berücksichtigung der aber ebenfalls überdurchschnittlichen Einwohnerzahl der Stadt Soest (2024 = 47.286 Einwohner, dritter Viertelwert 44.405 Einwohner) erscheint diese Stellenkontingent nachvollziehbar.

Das Stellenkontingent für den Aufgabenbereich Unterhaltsvorschussleistungen weist keine Auffälligkeiten auf.

[42] OGS: abgefragt waren hier nur Stellenanteile für die Aufgaben der Offenen Ganztagsschule.

Der über dem Median liegende Stellenanteil im Aufgabenbereich Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien korreliert ebenfalls mit der höheren Einwohnerzahl der Stadt Soest.

Die erfassten Stellen für die Aufgabenbereiche Sportstätten und Bäder setzen sich aus 2,60 Stellen der städtischen Sportstätten sowie 63,44 Stellen der Aquafun Soest GmbH zusammen. Diese Tochtergesellschaft der Stadtwerke Soest GmbH betreibt das örtliche Freizeitbad Aquafun.

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	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	95,50	76,26	89,21	91,59	95,65	101	67

Die vergleichsweise hohe Stellenbesetzungsquote bestätigt eine gute Stellenplanung.

Ergebnisse unter 100 Prozent dürfen nicht pauschal als ungenaue Stellenplanung mit zu wenigen Ist-Stellen gewertet werden. Die gpaNRW errechnet diese Quote stichtagsbezogen zum 30. Juni 2024. Bspw. durch Aufgabenverlagerungen oder aufgrund anderer Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Stellenbedarf gegenüber der Stellenplanung unterjährig verringern/vergrößern. Zudem können bspw. zur Stellenplanung noch nicht vorhersehbare Fluktuationen oder verzögerte Stellennachbesetzung eine Rolle spielen. Unter Berücksichtigung absehbarer altersbedingter Fluktuation können gegenteilig auch vorgezogene Nachbesetzungen zu einer zwischenzeitlich höheren Quote führen, wenn die Doppelbesetzung im Interesse der Einarbeitung der Stellennachfolger durch die bisherigen Stelleninhaber notwendig erscheint.

4.5.3 Altersstruktur

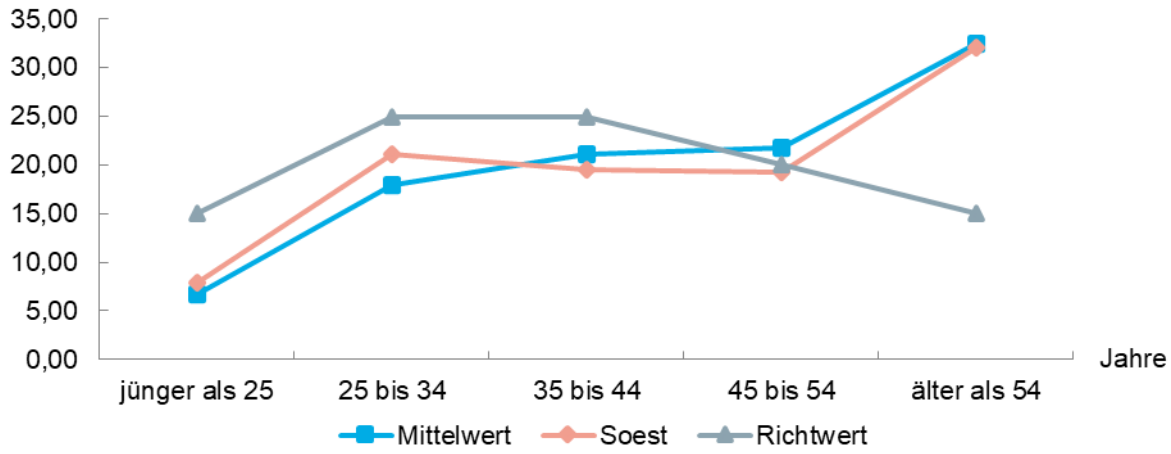
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024 (Kernverwaltung)

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,10	41,19	44,36	45,30	46,00	50,00	66

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

Altersstruktur 2024 (Kernverwaltung)



Der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden in der Kernverwaltung der Stadt Soest ordnet sich mit 45,10 Jahren am Median von 45,30 Jahren ein. Das Liniendiagramm verdeutlicht, dass alle Altersgruppen im Bereich der jeweiligen Mittelwerte liegen.

Als Kernproblem stellt sich dabei trotz der normalen Altersstruktur dar, dass auch in Soest die Mitarbeitenden in der Altersgruppe ab 45 Jahren einen großen Anteil haben. Dies birgt Risiken. Denn der zunehmenden Altersfluktuation steht branchenübergreifend ein ebenfalls zunehmender Fachkräftemangel gegenüber. Dadurch wird es immer schwieriger, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren. Qualitäts- und Wissensverluste drohen, wenn es nicht gelingt, die altersbedingten Abgänge zu kompensieren.

Zum Stichtag 30. Juni 2024 gehörten in der Kernverwaltung 221 von 430 Personen (51,40 Prozent) der Altersgruppe ab 45 Jahren an. Perspektivisch wird damit die Hälfte der Mitarbeitenden in den nächsten ca. 20 bis 25 Jahren die Verwaltung aus Altersgründen verlassen. Bezogen auf die Gruppe der ab 55-Jährigen handelt es sich um etwa ein Drittel der Beschäftigten (32,10 Prozent). Sie scheiden noch kurzfristiger in den nächsten zehn bis zwölf Jahren altersbedingt aus.

Die Stadt Soest hat umfangreiche Aufgabenbereiche in die KBS ausgelagert. 167 Mitarbeitende waren dort zum 30. Juni 2024 beschäftigt. Die folgende tabellarische Übersicht stellt die jeweiligen Altersgruppen und -verteilungen inklusive der KBS in direkter Gegenüberstellung dar:

Altersgruppenverteilung Kernverwaltung Stadt Soest und KBS

Altersgruppen	Kernverwaltung		KBS		gesamt	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
bis 24 Jahre	34	7,91	11	6,75	45	7,54
25 bis 34 Jahre	91	21,16	30	18,40	121	20,27
35 bis 44 Jahre	84	19,53	27	16,56	111	18,59
45 bis 54 Jahre	83	19,30	27	16,56	110	18,43
55 bis 64 Jahre	108	25,12	68	41,72	176	29,48
65 Jahre und älter	30	6,98	0	0,00	34	5,70

In der Gesamtbetrachtung gehörten der Altersgruppe der ab 45-Jährigen 53,60 Prozent an. In den KBS für sich betrachtet waren es immerhin schon 58,28 Prozent. Wobei hier der Belegschaftsanteil ab 55 Jahren allein schon 41,72 Prozent umfasste. Mit Blick auf die nächsten zehn bis zwölf Jahre ist damit bei den KBS mit einer im Verhältnis noch umfangreicheren Altersfluktuation als in der Kernverwaltung zu rechnen. Diese Erkenntnis fließt bereits in die aktuellen Personalplanungen mit ein. Die Stadt begegnet dieser Entwicklung mit einer kontinuierlichen und bedarfsgerechten Ausbildung von Fachkräften (Gärtner, Straßenwärter) im gewerblichen Bereich.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte weiter die zunehmende Altersfluktuation und den landesweiten Fachkräftemangel im Fokus behalten. Zur Risikominimierung sollte sie dabei mit Blick auf das gesamte Spektrum städtischer Aufgaben auch interkommunale Kooperationen entwickeln, um den eigenen Stellenbedarf zu reduzieren.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den EW dar. Die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie der IT setzen wir in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,53	0,17	0,42	0,52	0,59	0,89	67

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,03	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	66
IT	0,02	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04	66

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.

Ausdrücklich zu betonen ist auch an dieser Stelle nochmals, dass die dargestellten Vergleichsergebnisse nicht ausreichen, um daraus pauschal Stellenbedarfe oder Stellenüberhänge für die Stadt Soest abzuleiten. Zur Klärung dieser Frage müssten umfassende analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

Der Finanzbereich ordnet sich im vorstehenden Kennzahlenvergleich am Median ein. Zugrunde liegen diesem Vergleich 25,20 besetzte Stellen im Finanzwesen, womit sich die Stadt Soest im Vergleich der absoluten Stellen überdurchschnittlich knapp oberhalb des dritten Viertelwerts einordnet.

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) im Finanzwesen 2024

Aufgabe	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzwesen	25,20	4,24	13,08	15,90	21,56	37,91	67

Zur Frage erster leistungsbezogener Vergleiche ist an dieser Stelle für einen Teilbereich des Finanzwesens auf den Prüfbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung zu verweisen.

Die vorstehenden Kennzahlenergebnisse der Aufgabenbereiche Personal und Organisation sowie der IT ordnen sich in der Analyse je Mitarbeiter tendenziell ebenfalls Richtung dritte Viertelwerte ein. Zugrunde liegen auch hier Stellenvolumen, die im Vergleich der absoluten Stellen überdurchschnittlich einzuordnen sind.

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) im Bereich Personal und Organisation sowie in der IT 2024

Aufgabe	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	12,40	2,71	5,95	9,91	14,13	31,07	67
IT	10,46	1,18	4,49	6,10	10,31	20,00	67

Die zu den Querschnittseinheiten dargelegten Vergleichsergebnisse korrespondieren mit der zuvor im Kapitel 4.5.1 Personalquoten (siehe hier die Grafik Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024) herausgearbeiteten Erkenntnis, dass einwohnerstärkere Städte mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen. Damit einhergehend ist nochmals auf die Handlungsempfehlung im Kapitel 4.4.2.3 Stellenbemessung zu verweisen.

Die Stadt Soest führt zu den hier dargelegten Ergebnissen ergänzend zwei örtliche Besonderheiten an. Einmal ist die Personalverwaltung auch für die Lohnbuchhaltung der Wirtschaft und Marketing Soest GmbH sowie der Musikschule Soest e.V. zuständig. Ferner sind im Aufgabenbereich IT vier Vollzeit-Stellen zur Betreuung der örtlichen 14 Schulen zu berücksichtigen.

Ausdrücklich ist nochmals zu betonen, dass die hier dargestellten Vergleichsergebnisse allein aber nicht ausreichen, um daraus pauschale Stellenbedarfe oder Stellenüberhänge abzuleiten.

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

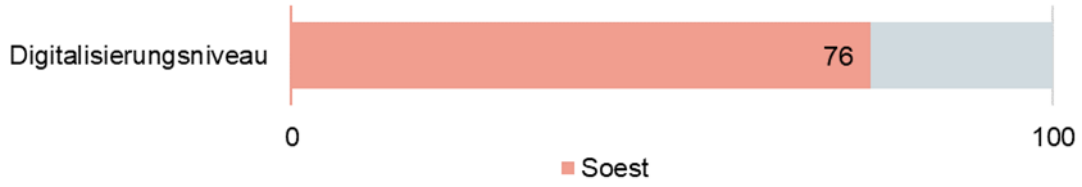
Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest arbeitet an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein überdurchschnittliches Ergebnis. Teile der geprüften Arbeitsprozesse werden jedoch weiterhin noch nicht medienbruchfrei abgewickelt.

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

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

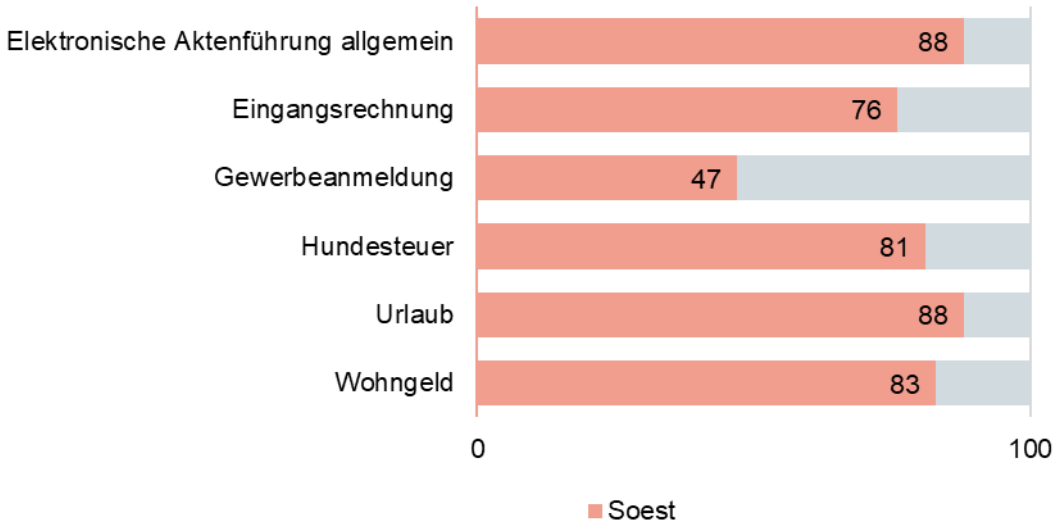
Digitalisierungsniveau in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 65 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 Soest ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 76 Prozent über dem Median von 67 Prozent ein. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Elektronische Aktenführung allgemein

Die Stadt Soest plante im Verlauf der Prüfung und bis Ende 2025 alle Verwaltungsbereiche an ihr neues DMS anzubinden. In ihrer Schriftgutordnung ist das DMS als vorrangiger Ablageort festgeschrieben. Abweichungen hiervon sind mit der Abteilung Personal & Organisation zu klären. Insofern führt die Verwaltung ihre Akten inzwischen überwiegend digital. Einschränkungen erfährt diese Ablageform nur in den Fällen, wo gesetzliche Vorgaben eine komplette Vernichtung der Papierakten nicht zulassen (bspw. beamtenrechtliche Urkunden u. a.). Im Frühjahr 2026 stand das DMS etwa 95 Prozent der Mitarbeitenden als zentrale Ablageplattform zur Verfügung.

Eingangsrechnung

Zum Workflow der digitalen Eingangsrechnung ist der Prozessablauf dokumentiert. Die Finanzbuchhaltungsrichtlinie beschreibt den Umgang mit Eingangsrechnungen und gibt insbesondere die Zuständigkeiten vor. Im Handbuch zum Rechnungsworkflow ist der Ablauf des Prozesses sowie der Umgang mit dem benötigten Programm erläutert und festgehalten. Die Stadt Soest verzichtete aber bislang darauf, im Steuerungsinteresse die Effektivität und Effizienz dieses Prozesses anhand von Kennzahlen zu messen.

Der Prozess kann durch einen strukturierten Datensatz anstatt in Papierform oder per PDF gestartet werden. Alle erforderlichen Unterlagen können im Rechnungsworkflow als Zusatzdokumente elektronisch hochgeladen werden. Allerdings werden im Baubereich im Fall von umfangreichen Bauprojekten bei der Prüfung von Schlussrechnungen Unterlagen teilweise auch weiterhin in Papierform beigebracht und abgelegt.

Digital eingereichte Dokumente werden noch nicht automatisiert auf Vollständigkeit hin geprüft. Dies erfolgt weiterhin manuell. Wohl aber findet im weiteren Workflow eine Plausibilitätsprüfung bspw. in Form des Abgleichs von Betragsübereinstimmungen und der zur Verfügung stehenden Mittel statt.

Der gesamte Bearbeitungsprozess wird über einen Workflow gesteuert, der intern erforderliche Beteiligte einbindet und Mitzeichnungen und Genehmigungen digital sicherstellt. Dazu sind vom Rechnungseingang bis zur Zahlbarmachung weitere Workflowschritte definiert. Die Workflownutzer sind unterschiedlichen Nutzergruppen mit jeweiligen Berechtigungen zugeordnet. Die Nutzer können die Belege entsprechend bearbeiten und zum nächsten Workflowschritt weiterleiten.

Teilweise bleiben dabei aber auch noch manuelle Arbeitsschritte notwendig. Die Stadt Soest beschreibt dazu bspw., dass Daten wie Rechnungsdatum, Fälligkeit, Rechnungsbetrag, etc. noch händisch aus PDF-Dokumenten in die Eingabemaske des Finanzverfahrens kopiert werden müssen.

Gewerbeanmeldung

Der Prozess der Gewerbeanmeldung ist bei der Stadt Soest noch nicht im vergleichbaren Umfang digitalisiert, wie die anderen geprüften Prozesse.

Der Prozessablauf ist dem Grunde nach noch nicht dokumentiert. Die Stadt verzichtet auch in diesem Aufgabenbereich auf Kennzahlenanalysen. Insofern erfolgte bislang keine Überprüfung, inwiefern die Arbeitsabläufe ggf. effizienter und effektiver gestaltet werden könnten.

Zwar können Gewerbeanmeldungen inzwischen digital entweder über das Serviceportal der Stadt Soest oder das Wirtschafts-Service-Portal.NRW (WSP.NRW) eingereicht werden. Aber digitale Daten und Dokumente werden noch nicht umfassend automatisiert auf Vollständigkeit geprüft. Pflichtfelder verhindern, dass der Antrag unvollständig abgeschickt wird. Notwendige Anlagen können aber noch nicht elektronisch auf Vollständigkeit geprüft werden. Die Stadt beschreibt weiter, dass auch die Plausibilitätsprüfung nur zum Teil technisch unterstützt wird.

Im Bearbeitungsprozess können intern zu beteiligende Personen noch nicht digital eingebunden werden. Ebenso sind Mitzeichnungen und Genehmigungen noch nicht digital möglich.

Medienbrüche stellen sich in der Form dar, da die Sachbearbeitung die Unterlagen der Gewerbemeldungen weiterhin manuell in Papierform in den Akten zusammengeführt, um die Vorgänge nachvollziehbar zu dokumentieren.

Ferner steht bislang auch keine digitale Schnittstelle zur Zahlungsabwicklung zur Verfügung. Die Antragstellenden bezahlen die Gebühr nicht bereits im Zuge der Anmeldung. Vielmehr sind manuelle Tätigkeiten notwendig und es besteht durch die spätere Zahlung das vermeidbare Risiko, das offene Forderungen angemahnt und vollstreckt werden müssen (siehe hierzu Ausführungen im Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung).

Zum Prozessende werden Anmeldebestätigungen und evtl. Gebührenbescheide bislang noch nicht digital an die Adressaten versandt. Der digitale Versand entsprechender Unterlagen wäre demgegenüber aber inzwischen grundsätzlich möglich. Er könnte über das jeweilige Bürger-/Unternehmens-Servicekonto (Portal-Postfach) oder einen zugelassenen elektronischen Zustelldienst erfolgen. Zustellung, Zugang, Zugriff und Versand werden damit automatisch protokolliert. Das Dokument ist archivfähig (z. B. PDF/A) und falls erforderlich elektronisch signiert.

Hundesteuer

Der Prozessablauf ist in Form einer ausführlichen Mindmap dokumentiert. Diese berücksichtigt alle möglichen Fallvarianten. Die grundsätzliche Prozessverantwortung obliegt der Sachbearbeitung.

Auf Kennzahlenanalysen verzichtet die Stadt Soest auch in diesem Arbeitsbereich.

Der Prozess kann anstatt in Papierform auch durch einen strukturierten Datensatz elektronisch gestartet werden. Entsprechende Funktionen ergeben sich aus dem Formularassistenten in der Internetpräsentation der Stadt Soest.

Digitale Datensätze werden automatisch auf Vollständigkeit hin überprüft. Pflichtfelder verhindern, dass Anträge unvollständig abgeschickt werden.

Nach zwischenzeitlicher Unterbrechung sollte der gesamte Bearbeitungsprozess ab Anfang 2026 wieder über einen digitalen Workflow gesteuert werden, der auch intern erforderliche Beteiligte einbindet und Mitzeichnungen und Genehmigungen digital sicherstellt.

Alle daten- und dokumentenbezogenen Vorgangsinhalte werden vollständig digital im DMS abgelegt. Die Stadt beschreibt dennoch weiterhin in einem speziellen Fall eine hybride Aktenführung. Stammdaten werden wie in der Vergangenheit zusätzlich noch auf Datenblättern festgehalten. Da das zum Zeitpunkt des Cyberangriffs eine große Hilfe darstellte, behält der zuständige Bereich diese Vorgehensweise zunächst noch bei. Dies habe sich im Interesse der Datensicherheit bewährt. Alle anderen Unterlagen hält die Stadt nur digital vor.

Urlaub

Dieser verwaltungsinterne Prozess ist wie in nahezu allen Vergleichskommunen bereits umfassend digitalisiert.

Wohngeld

Dieser Prozessablauf ist lt. Beschreibung der Stadt zum Teil dokumentiert. Die Prozessverantwortung ist übertragen, aber nicht formalisiert.

Auf Kennzahlenanalysen verzichtet die Stadt Soest in diesem Arbeitsbereich ebenfalls.

Diese Dienstleistung bietet sie in ihrem Bürger- oder Serviceportal an. Hier ist die Dienstleistungsbeschreibung auch mit dem Wohngeldrechner des Landesportals www.wohngeldrechner.nrw.de verlinkt.

Der Prozess kann durch einen strukturierten digitalen Datensatz gestartet werden. Weitere Dokumente und Nachweise können jedoch zurzeit nur per E-Mail nachgereicht werden.

Eine Vollständigkeitsprüfung erfolgt durch den Abgleich von Pflichtfeldern. Insofern kann der Antrag nicht in unvollständiger Form elektronisch zugeleitet werden. Nachweise werden aber nicht vom System abgeglichen. Die Plausibilitätsprüfung gleicht Faktoren, wie z. B. die Größe der Wohnung, die Zahl der haushaltszugehörigen Personen und Einkommensangaben ab.

Im Verlauf der Prüfung gingen elektronische Anträge noch im zentralen Postfach der Wohngeldstelle ein. Es war aber bereits geplant, die Antragsstrecke umzustellen. Damit werden alle digitalen Anträge künftig direkt ins eingesetzte Fachverfahren übernommen.

Die bisherige Workflowplanung sieht keine Einbindung von intern ggf. zu beteiligten Personen vor.

Im Einzelfall müssen Nachweise weiterhin manuell durch Eingabe der Daten ins Fachverfahren übernommen werden, z. B. wenn das monatliche Einkommen variiert. Ein weiterer Medienbruch stellte während der Prüfung noch in der Form dar, weil alle und so auch die digitalen Anträge noch ausgedruckt wurden. Die Weiterverarbeitung erfolgte anschließend analog. Ein e-Aktensystem inkl. Schnittstelle zum Fachverfahren war aber geplant und sollte kurzfristig vorbereitet werden. Sobald dieser technische Aspekt bereitsteht, wird die Bearbeitung vollständig digital erfolgen. Damit entfällt künftig auch die hybride Aktenführung.

Zum Abschluss eines jeden Antragsverfahrens sendet die Stadt Soest die Bescheidgrundlagen online an den IT.NRW-Service. Von dort erfolgt der Versand der Bescheide an die Antragsteller.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte ihr Engagement zur Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse fortsetzen. Verwaltungsweit sollte alle Arbeitsprozesse soweit wie möglich auf medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Workflows umgestellt werden. Dies gilt insbesondere für den Arbeitsprozess der geprüften Gewerbeanmeldung.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 06. Juni 2025 von der Stadt Soest 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.	259,72	300,31
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	197,00	407,24

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen		
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen		
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)		1,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen		
Krankenhäuser		
Kur- und Badeeinrichtungen		
Elektrizitätsversorgung		35,27
Gasversorgung		11,00
Wasserversorgung		11,00
Fernwärmeversorgung		1,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur		8,03
Abfallwirtschaft	26,91	25,74
Abwasserbeseitigung		19,49
Straßenreinigung	10,05	9,09
ÖPNV		
Friedhofs- und Bestattungswesen	14,18	10,38
Land- und Forstwirtschaft		

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	2,68*)	4,90
Märkte	2,18	4,12
Schlacht- und Viehhöfe		
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen		
Tourismus		4,59
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	**56,00**	**145,61**

*) 2019: 2,68 Vollzeitstellen für Wirtschaftsförderung und Fremdenverkehr (Tourismus)

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	456,72	707,55
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	56,00	145,61
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	**400,72**	**561,94**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	47.460	47.286
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	**8,44**	**11,88**

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	0,51	
Brandschutz	4,97	4,58
Rettungsdienst		
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)		
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder		
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	**5,48*)**	**4,58**

*) 2019 bereinigte die gpaNRW alternativ auch noch die Stellen des Jugendamtes (2019 = 28,63 Stellen) – demnach lag die Summe der Bereinigung 2 dann bei 34,11 Stellen. Diese Stellen werden in der Prüfung des Jahres 2024 grundsätzlich nicht mehr bereinigt.

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	400,72	561,94
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	5,48	4,58
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	**395,24*)**	**557,36**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	47.460	47.286
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	**8,33**)**	**11,79**

*) 2019 inkl. Jugendamtsbereinigung 28,63 Stellen Summe Vollzeitstellen für die Personalquote 2 = 366,61.
**) Personalquote 2 (Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW) des Jahres 2019 nach Jugendamtsbereinigung = 7,72.

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation					
F1	Die Stadt Soest hat noch nicht verwaltungsweit alle Aufgaben erfasst und nach aufgabenkritischer Analyse priorisiert. Leistungsziele zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität ergeben sich aus zentralen und dezentralen Strategievorgaben sowie aus dem Haushaltsplan. Es fehlen aber vielfach noch aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile.	115	E1.1	Die Stadt Soest sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig aufgabenkritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren.	115
			E1.2	Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.	115
F2	Die Stadt Soest richtete bislang kein zentrales Prozessmanagement ein. Notwendiger Stellenbedarf für diese Aufgaben ist im Organisationsbereich nicht ausgewiesen. Bisherige Prozessanalysen und Optimierungsansätze erfolgten einzelfallorientiert in zentraler oder dezentraler Intention. Ein darauf aufsetzender zentraler und einheitlicher Daten- und Wissenspool steht den Mitarbeitenden bislang nicht zur Verfügung.	116	E2.1	Die Stadt Soest sollte zur Überprüfung und bestenfalls Optimierung aller Aufgaben und Verwaltungsabläufe ein zentrales Prozessmanagement einrichten und dafür den notwendigen Stellenbedarfs bereitstellen.	116
			E2.2	Die Stadt Soest sollte alle Verwaltungsprozesse nicht zuletzt im Interesse des Wissenstransfers bereichsübergreifend zentral in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren.	117
F3	Die Stadt Soest führt noch nicht regelmäßig in allen Aufgabenbereichen Stellenbemessungen durch.	117	E3.1	Aufgrund des Risikos, mögliche Handlungsbedarfe in den Aufgabenspektren und hinsichtlich des Personalbedarfs zu spät zu erkennen, sollte die Stadt Soest verwaltungsweite Stellenbemessungen erarbeiten und diese regelmäßig überprüfen/fortschreiben.	118
			E3.2	Die Stadt Soest sollte Zielvorgaben für Stellenbemessungen und Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach Stellenbemessungen formulieren.	118

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F4	Die Stadt Soest ist hinsichtlich ihrer IT-Strategie und digitalen Transformation gut aufgestellt und vorbereitet. Aspekte des Betriebsmodells sind geprägt durch die Kooperation mit dem Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT). Paketbindungen und Pauschalabrechnungen schränken hier steuerungsrelevante Kostenvergleiche ein.	119	E4	Im Interesse der eigenen IT-Steuerung sollte die Stadt Soest auf eine verursachungsgerechtere Leistungsabrechnung gegenüber ihrem Rechenzentrum hinwirken.	122
F5	Die Stadt Soest hat für den laufenden IT-Betrieb wichtige Steuerungsaspekte implementiert. Dennoch stellen sich mit Blick auf das IT-Service-Management noch Handlungspotenziale dar.	123	E5.1	Die Stadt Soest sollte Standards zur systematischen Überwachung von Projektständen und Kosten sowie der Qualität definieren, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.	124
			E5.2	Die Stadt Soest sollte alle verwaltungsweit genutzten Softwarelizenzen zentral erfassen und verwalten, damit sichergestellt ist, dass diese bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt werden.	124
F6	Die Stadt Soest arbeitet aktiv daran, ihren uneingeschränkten IT-Betrieb sicherzustellen. Mit den schon umgesetzten Maßnahmen trägt sie größtenteils den sich verschärfenden Risiken im IT-Sektor Rechnung. Es fehlt noch eine formalisierte IT-Sicherheitsleitlinie.	125	E6	Die Stadt Soest sollte die noch fehlende IT-Sicherheitsrichtlinie mit Priorität aufarbeiten.	125
Personalressourcen					
F7	Die Prüfung der Personalressourcen belegt vergleichsweise umfangreiche Stellenquoten für die Stadt Soest. Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Mitarbeitenden wird die altersbedingte Fluktuation deutlich zunehmen. Dies birgt besondere Risiken angesichts des landesweiten Fachkräftemangels. Fraglich ist, ob die Dienstleistungsspektren der Stadt auch zukünftig ohne zusätzliche interkommunale Kooperationen quantitativ und qualitativ im gebotenen Maße bedient werden können.	126	E7	Die Stadt Soest sollte weiter die zunehmende Altersfluktuation und den landesweiten Fachkräftemangel im Fokus behalten. Zur Risikominimierung sollte sie dabei mit Blick auf das gesamte Spektrum städtischer Aufgaben auch interkommunale Kooperationen entwickeln, um den eigenen Stellenbedarf zu reduzieren.	132
Digitalisierungsniveau					
F8	Die Stadt Soest arbeitet an der Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse und erreicht beim Gesamterfüllungsgrad zum Digitalisierungsniveau bereits ein überdurchschnittliches Ergebnis. Teile der geprüften Arbeitsprozesse werden jedoch weiterhin noch nicht medienbruchfrei abgewickelt.	135	E8	Die Stadt Soest sollte ihr Engagement zur Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse fortsetzen. Verwaltungsweit sollte alle Arbeitsprozesse soweit wie möglich auf medienbruchfreie oder zumindest medienbrucharme Workflows umgestellt werden. Dies gilt insbesondere für den Arbeitsprozess der geprüften Gewerbeanmeldung.	139

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Soest 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 Soest verfügt über solide Strukturen in ihrem Krisenmanagement und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Bislang hat die Stadt Soest noch keine umfassende Risikoanalyse für ihr Stadtgebiet durchgeführt. Sie hat relevante **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und begonnen für erkannte Risiken entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Hierzu gehören konkrete Maßnahmen sowie Konzepte, beispielsweise ein Konzept zur Einrichtung von Leuchttürmen. Optimierungspotenzial sieht die gpaNRW in der Festlegung von Regelungen **zur Einbindung von Spontanhelfenden**.

Darüber hinaus hält die Stadt Soest einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) sowie eine **Dienstanweisung** für diesen vor. Zudem hält sie an einem zentralen Ort einen gut ausgestatteten **Stabsraum** für den SAE vor. Die gpaNRW sieht Verbesserungspotenzial in der regelmäßigen Überprüfung des Stabsraumes.

Die Stadt Soest hat bereits erste Vorkehrungen für eine verlässliche **Notstromversorgung** getroffen. Ergänzend sollte sie den Kraftstoffbedarf ermitteln sowie die Notstromversorgung bei den von ihr als relevant eingestuften Gebäuden regelmäßig unter Echtbedingungen bzw. unter voller Auslastung testen.

Die Stadt Soest schult die Mitglieder ihres SAE bislang nicht regelmäßig. Zudem hat sie noch keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der **Schulungen** getroffen. Auch **Übungen** hat die Stadt bisher nicht 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 Soest hat verbindliche Kommunikationsregeln festgelegt. Um im Krisenfall schnellstmöglich die Bevölkerung informieren zu können, sollte sie ergänzend für relevante Risiken vorgefertigte Pressemitteilungen mit Textbausteinen vorhalten. Darüber hinaus sollte die Stadt ihre Bürgerinnen und Bürger im Vorfeld einer Krise künftig regelmäßiger und anlassbezogen über bestehende Risiken informieren, um deren **Selbsthilfefähigkeit** zu stärken.

Um das kommunale Krisenmanagement kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln, sollte die Stadt Soest Einsätze und Übungen strukturiert **nachbereiten** und ihre Ergebnisse dokumentieren. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollte sie notwendige Anpassungen ihrer

Krisenmanagementstrukturen ableiten. Diese Vorgehensweise stärkt die Krisenresilienz des SAE und der Verwaltung.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen kommunalen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Gefahrenabwehr. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus dem Ordnungsbehördengesetz NRW (OBG NRW), dem Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) und dem Runderlass „Krisenmanagement in den Kommunen“ des Ministeriums des Innern NRW (Krisenstabserlass).

In ihrer Funktion als örtliche Ordnungsbehörde obliegt es den Kommunalverwaltungen, auch in besonderen Gefahren- und Schadenslagen schnell handlungsfähig und sprachfähig zu sein und zu bleiben. Eine unzureichende organisatorische Vorbereitung kann im Ereignisfall nicht nur zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen, sondern auch haftungsrechtliche Konsequenzen haben. Ein vorausschauendes und strukturiertes Krisenmanagement ist somit nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre, wie z. B. Extremwetterereignisse, Pandemien und auch Cyber-Angriffe, haben die Städte landesweit vor große Herausforderungen gestellt. Die akuten und teilweise ohne Vorwarnung eingetretenen Krisenlagen haben gezeigt, wie entscheidend schnelles und koordiniertes Handeln auf kommunaler Ebene ist.

Mit unserer Prüfung betrachten wir, ob die Städte in Krisenlagen schnell und effizient handeln und Krisen somit strukturiert bewältigen können.

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir

uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne Organisation, wie z.B. den Aufbau des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie Regelungen für die Schulung und Übung des eingesetzten Personals an. Ein weiterer Schwerpunkt der Prüfung ist die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit. Insbesondere bei krisenhaften Szenarien ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Medien essenziell. Dies bedarf aus Sicht der gpaNRW einer guten Vorplanung, um in Krisenzeiten schnell und souverän kommunizieren zu können.

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements hat zum Ziel, die bestehenden Vorbereitungen, Maßnahmen und organisatorischen Grundprinzipien zu bewerten. Zusätzlich möchten wir Stärken und Schwächen der Krisenplanung identifizieren und die Stadt bei der Optimierung ihres kommunalen Krisenmanagements unterstützen sowie Impulse zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen.

Die gpaNRW ermittelt mithilfe standardisierter Interviews sowie der Analyse von vorgelegten Unterlagen Erfüllungsgrade. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Diesen stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

5.4 Strukturen und Ausgangssituation

Die örtlichen Besonderheiten kann eine Stadt in der Regel nicht beeinflussen. Wir fassen die strukturelle Ausgangslage der Stadt nachfolgend zusammen:

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	48.250	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
Pendelndensaldo	5.607	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	8.581	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe[43]	2	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich gehört die **Stadt Soest** mit ihrer Einwohnerzahl zu den 25 Prozent größten Kommunen. Zudem ist die Gebietsfläche der Stadt größer als die Hälfte der Vergleichskommunen. Die Stadt muss die Anforderungen einer großen Bevölkerung sowie die

[43] Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSChV

Größe ihrer Stadtgebietsfläche berücksichtigen und dabei die damit einhergehenden logistischen Besonderheiten im Krisenfall im Blick haben.

Der Pendelndensaldo der Stadt Soest liegt oberhalb des dritten Viertelwertes. Das bedeutet, dass zahlreiche Menschen regelmäßig zur Arbeit ins Stadtgebiet pendeln, aber ihren Wohnsitz in umliegenden Städten haben. Für das kommunale Krisenmanagement stellt dies für die Stadt Soest eine zusätzliche Herausforderung dar. Ein hoher Pendlersaldo kann die Infrastruktur belasten sowie Evakuierungen oder den Transport von Hilfsmaßnahmen erschweren. Mit zwei Störfallbetrieben liegt die Stadt bereits oberhalb des dritten Viertelwertes. Dies ist damit zu erklären, dass andere mittlere kreisangehörigen Städte wenige bis keine Störfallbetriebe aufweisen. Die Störfallbetriebe erfordern im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements eine besondere Beachtung, da die Stadt auf potenzielle Industrieunfälle und Gefahrgutfreisetzungen vorbreitet sein muss. Hierbei ist eine effektive Kommunikationsstrategie wichtig, damit die Stadt Soest im Ereignisfall möglichst viele Betroffene und zahlreiche Pendler erreichen und schützen kann[44].

Der Soestbach entspringt in der Altstadt von Soest und verläuft in westlicher Richtung durch das Dorf Hattrop. Bei außergewöhnlichem Starkregen kann der Soestbach zu Überschwemmung im Dorf Hattrop führen.

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass die Stadt Soest von einer hohen Anzahl an Kampfmittelfunden betroffen ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Stadt im Zweiten Weltkrieg aufgrund ihres bedeutenden Rangierbahnhofs und kriegswichtiger Industriebetriebe wiederholt Ziel alliierter Luftangriffe gewesen ist. Für das kommunale Krisenmanagement der Stadt stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da die Stadt regelmäßig Kampfmittelentschärfungen veranlassen und Evakuierungen organisieren muss.

Die Stadt Soest liegt direkt an der Autobahn A 44, einer wichtigen Ost- West-Autobahnverbindung. Diese Strecke ist ein zentraler Bestandteil des Verkehrs- und Logistiknetzes. Gleichzeitig stellt sie eine potenzielle Gefahrenquelle dar, etwa bei schweren Verkehrsunfällen. Dies kann eine besondere Berücksichtigung bei der Koordination von Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen erfordern, wie z.B. die Unterbringung einer größeren verunfallten Personengruppe. Neben der Straßeninfrastruktur spielt auch das Eisenbahnnetz im Stadtgebiet Soest eine Rolle im Krisenmanagement.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Stadt aufgrund ihrer Lage in einem Einzugsgebiet von drei Einflugschneisen der Flughäfen Paderborn, Dortmund und Münster liegt. Diese Besonderheit erfordert im Krisenmanagement auch die Berücksichtigung möglicher Flugunfälle innerhalb des Stadtgebiets.

Die örtlichen Strukturen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Die organisatorische Gestaltung des individuellen kommunalen Krisenmanagements obliegt der Verwaltung. Eine klare Struktur, das Erkennen von und die Vorbereitung auf mögliche Krisen, die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen, die Ausbildung und Schulung der Beteiligten, aber auch die verbindlichen Regelungen zur Kommunikation tragen aus Sicht der gpaNRW maßgeblich zur Effektivität und vor allem zu einer durchgehenden Handlungsfähigkeit im Krisenfall bei. Die Stadt Soest kennt die genannten Risiken und ist sich ihrer Ausgangslage und der potenziellen

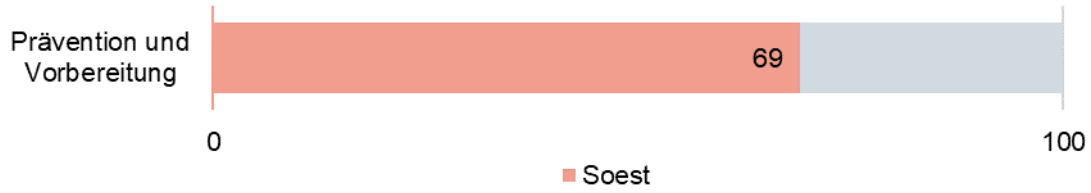
[44] vgl. Kapitel 5.8.1 Krisenkommunikation

Gefahren bewusst. Auf einzelne Teilaspekte geht die gpaNRW im folgenden Berichtsverlauf näher ein.

5.5 Prävention und Vorbereitung

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

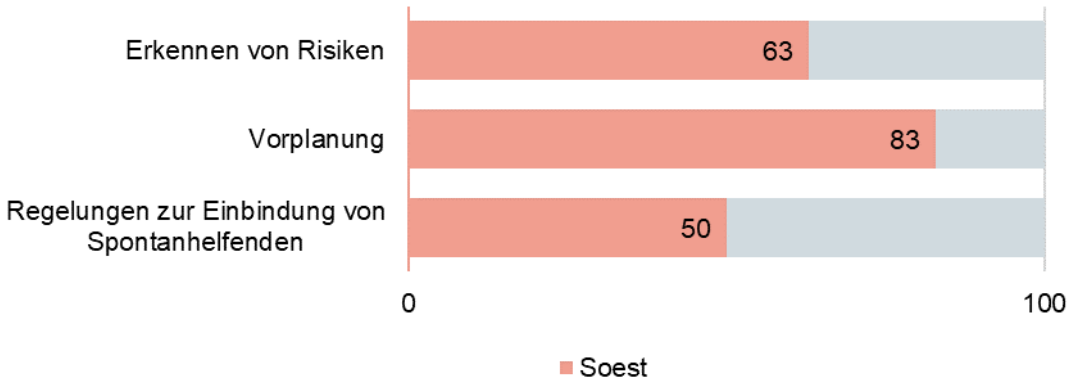
Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



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

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 56 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.5.1 Erkennen von Risiken

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und 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 Soest** hat die Zuständigkeit für das kommunale Krisenmanagement in der Abteilung Bürger- und Ordnungsangelegenheiten verortet. Diese Abteilung ist unter anderem für die Planung, Koordination und Bündelung aller Maßnahmen in Bezug auf das städtische Krisenmanagement zuständig.

Die Stadt Soest hat für ihr Stadtgebiet verschiedene Risiken erkannt. Hierzu zählen beispielsweise:

- Extremwettereignisse (Starkregen, Sturm, Hitze),
- flächendeckender Stromausfall/ Blackout,
- Kampfmittelräumung,
- Pandemien,
- Cyberangriff und

- traditionelle Großveranstaltungen wie die Allerheiligenkirmes.

Darüber hinaus hat die Stadt auch interne Risiken, wie z.B. Angriffe auf Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung identifiziert. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Bei der Risikoermittlung hat die Stadt Soest sowohl eigene vergangene Krisenlagen, wie z.B. Bombenfunde, Cyberangriff, Pandemie und Starkregen, als auch aktuelle Ereignisse und Schadenslagen einfließen lassen. Zudem hat die Stadt externe Akteure wie die Feuerwehr, die Polizei und den Kreis Soest eingebunden. Durch die frühzeitige Einbeziehung externer Dritter können diese ihre Fachkenntnisse zur Risikoerkennung einbringen. Zugleich fördert dies im Ernstfall eine reibungslose Kommunikation, da sich alle Beteiligten bereits kennen.

Zusammenfassend hat die Stadt Soest eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert, die sie anlassbezogen überprüft und anpasst. Die Stadt hat die erkannten Risiken jedoch bislang nicht nach Eintrittswahrscheinlichkeit und des damit einhergehenden Schadensausmaßes bewertet. Sie sollte eine Priorisierung der Risiken vornehmen, die sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch potenzielle Auswirkungen berücksichtigt. Eine Risikoanalyse ist wichtig, um potenzielle Risiken zu erkennen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten und das damit einhergehende Schadensausmaß abzuschätzen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Vorplanung und die Festlegung geeigneter Maßnahmen.

Darüber hinaus sollte die Stadt ihre Risikoanalyse in festgelegten Intervallen regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren.

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

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken regelmäßig vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest hat auf Grundlage der ermittelten Risiken bereits für vereinzelte Risiken Maßnahmen getroffen.

→ Zwischen der Stadt Soest und dem Kreis Soest bestehen verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen.

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-Westfalen[45] *Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.*

Die **Stadt Soest** hat auf Grundlage der ermittelten Risiken bereits einige Vorkehrungen und Bewältigungsstrategien getroffen. Neben der Einrichtung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)[46] hat die Stadt Soest für einzelne Krisenszenarien bereits Pläne entwickelt und konkrete Maßnahmen ergriffen. So visualisiert die Stadt Soest wesentliche Gefahren beispielsweise anhand von Starkregengefahrenkarten, Hitzekarten oder durch grafische Darstellung von Maßnahmen zu Klimafolgeanpassungen. Diese Unterlagen bzw. das Klimafolgeanpassungskonzept für die Stadt Soest stellt die Stadt unter www.soest.de öffentlich zur Verfügung, sodass sich auch die Bevölkerung jederzeit informieren kann.

Darüber hinaus hat sich die Stadt Soest auf einen großflächigen, länger andauernden Stromausfall bzw. Blackout vorbereitet und Maßnahmen zur Sicherung der Notstromversorgung[47] umgesetzt. Hierzu hat sie für kommunale kritische Infrastrukturen Notstromaggregate sowie eine mobile Tankstelle zur Kraftstoffbevorratung angeschafft. Zusätzlich hat die Stadt zur Sicherstellung der Notstromversorgung Rahmenverträge mit externen Dienstleistern für die Kraftstoffbevorratung geschlossen. Besonders hervorzuheben ist, dass die Stadt Soest im Zuge der Vorbereitung auf großflächige Stromausfälle externe Akteure wie Ärzte und Apotheken auf damit verbundene mögliche Risiken hingewiesen und entsprechende Maßnahmen aufgezeigt hat. Zusätzlich hat die Stadt für den Fall eines großflächigen Stromausfalls eine gesonderte Dienstanweisung erlassen.

Die Stadt Soest hat ein Konzept zur Einrichtung von Leuchttürmen erstellt. In diesem Zusammenhang hat die Stadt an mehreren Stellen im Stadtgebiet sogenannte Leuchttürme eingerichtet. Sollten die üblichen Kommunikationsmittel wie Internet und Mobilfunk ausfallen, dienen die Leuchttürme den Bürgerinnen und Bürgern als Anlaufstelle, Informationspunkt und Möglichkeit zur Notrufmeldung. Darüber hinaus hat die Stadt eine Notstromstrategie entwickelt, welche wir im Kapitel 5.6.3 näher beleuchten. Aus Sicht der gpaNRW hat die Stadt Soest mit der Einrichtung von Leuchttürmen eine flexible Struktur geschaffen, die sie auf eine Vielzahl von Krisenlagen übertragen und nutzen kann.

Neben der Entwicklung von Konzepten und Handlungsplänen hat die Stadt Soest weitere konkrete Maßnahmen zur Krisenvorsorge umgesetzt. Beispielsweise hat sie zur Hochwasservorsorge Renaturierungsmaßnahmen an Gewässern durchgeführt, wie beispielsweise den Ausbau des Soestbaches.

Insgesamt verfügt die Stadt Soest bereits über erste gute Grundlagen bei der Vorplanung und Vorhaltung geeigneter Maßnahmen für erkannte Risiken. Allerdings hält die Stadt noch nicht für alle identifizierte Risiken entsprechende Bewältigungsstrategien vor.

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

[46] vgl. Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

[47] vgl. Kapitel 5.6.3 Notstromversorgung

→ **Empfehlung**
Auf Grundlage einer Risikoanalyse sollte die Stadt Soest für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.

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

Es besteht mit dem Kreis Soest eine gemeinsame Arbeitsgruppe. Hier finden in unregelmäßigen Abständen Seminare und Workshops statt. Diese haben immer unterschiedliche Themenschwerpunkte, die sich neben allgemeine Themen des Bereichs Ordnung auch auf das kommunale Krisenmanagement beziehen. Im März 2025 hat ein Workshop auf Ebene der Hauptverwaltungsbeamten stattgefunden. Hier lag der thematische Schwerpunkt auf dem Zivilschutz im Allgemeinen.

Zudem gibt es eine einheitliche Meldestruktur und verbindliche Kommunikationswege, die in einem vom Kreis erarbeiteten Kommunikationskonzept festgelegt sind.

Um im Krisenfall gemeinsam kommunizieren zu können hat der Kreis Soest für die Stadt Soest und andere kreisangehörige Kommunen Satellitentelefone beschafft. Bislang führte der Kreis Soest mit der Stadt bislang eine gemeinsame Übung[48] durch, um die Funktionsfähigkeit der Satellitentelefone zu testen.

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden[49] 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 Soest** hat bislang keine Regelungen zum Umgang mit und zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt. Nach eigenen Angaben der Stadt Soest hatte sie in der Vergangenheit noch keine Berührungspunkte mit Spontanhelfenden. Daher sah die Stadt bislang keinen Anlass, den Umgang mit Spontanhelfenden zu regeln. Es bestehen jedoch erste Überlegungen hierzu. Der Kreis Soest arbeitet derzeit an einer App, die den Umgang mit Spontanhelfenden erleichtern soll. Nach Aussagen der Stadt Soest beabsichtigt sie anschließend mit dem Kreis zu klären, ob die App von ihr genutzt werden kann.

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

[48] vgl. Kapitel 5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

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

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, den 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.

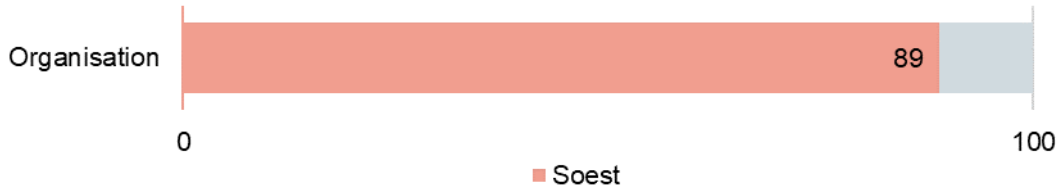
Als Orientierungshilfe kann der Stadt Soest dabei das WUKAS-Konzept[50] sowie die Handreichung „Spontanhilfe im Einsatz“ vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz (BBK) dienen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte Regelungen zum Umgang und zur Einbindung von Spontanhelfenden für akute Krisensituationen festlegen.

5.6 Organisation

Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in stressbelasteten Situationen sorgen.

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

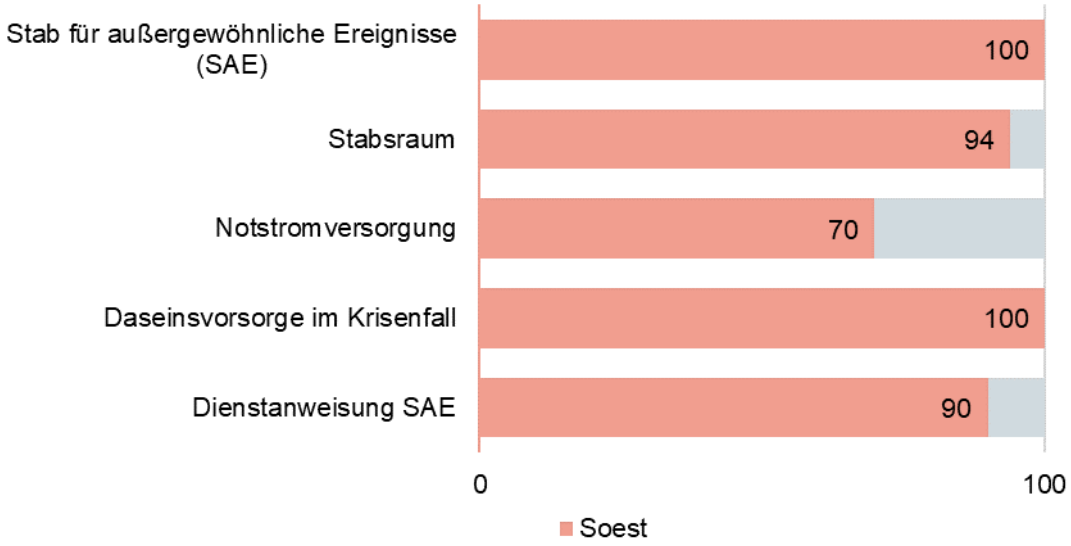


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

[50] Konzeptpartner: Malteser; Bergische Universität Wuppertal; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 73 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Soest hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar und stellt darüber hinaus eine Mehrschichtfähigkeit sicher. Der SAE der Stadt Soest ist somit insgesamt gut aufgestellt.

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

Die **Stadt Soest** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet und kann diesen jederzeit einberufen. Die Stadt hat im Jahr 2015 bereits begonnen erste Strukturen für den SAE zu etablieren und hat diese 2018 finalisieren können. Seitdem hat die Stadt ihren SAE

aus verschiedenen Anlässen einberufen. Hierzu gehören beispielsweise die Corona-Pandemie, die Flüchtlingswelle, Starkregenereignisse, Cyberangriff sowie zahlreiche Kampfmittelräumungen.

In ihrer „Gemeinsamen Dienstanweisung des Stabes außergewöhnlicher Ereignisse (SAE) der Stadt Soest und der Kommunalen Betriebe Soest AöR“ hat die Stadt Soest die Zusammensetzung und Funktionen des SAE festgelegt. Demnach setzt sich SAE wie folgt zusammen:

- der Leitung des SAE,
- den ständigen Mitgliedern (SMS),
- den ereignisspezifischen Mitgliedern (EMS),
- der Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) und
- der Koordinierungsgruppe (KGS).

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

Die Stadt Soest strebt eine Zweischichtfähigkeit des SAE an, um den Stab bei lang andauernden Krisen durchgehend besetzen zu können. Die Vertretungsregelung im SAE hat die Stadt an die bestehende Verwaltungsstruktur angelehnt. Die Vertreter der Verwaltungsbereiche übernehmen zugleich die Vertretung ihrer Vorgesetzten im SAE. Darüber hinaus hat sie für die Funktionen im SAE sogar noch Reservepersonen benannt, womit im Bedarfsfall sogar eine Dreischichtfähigkeit möglich wäre.

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen im SAE hat die Stadt ebenfalls in ihrer Dienstanweisung beschrieben. Somit sind die individuellen Aufgabenbereiche klar strukturiert und transparent zugeordnet.

Zusammenfassend betrachtet ist der SAE der Stadt Soest gut aufgestellt.

5.6.2 Stabsraum

→ **Feststellung**
Der Stabsraum der Stadt Soest ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse grundsätzlich geeignet. Allerdings erfolgt bislang keine regelmäßige Überprüfung des Raumes.

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 Soest** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum zentral im Stadtgebiet vor. Der Stabsraum ist jederzeit einsatzbereit und technisch vollumfänglich ausgestattet. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft.

Das Gebäude, in dem der Stabsraum verortet ist, ist während der üblichen Dienstzeit nicht zugangsbeschränkt. Außerhalb dieser Zeiten erfolgt der Zutritt ausschließlich über einen Eingang mit digitalem Schließzylinder. In der Dienstanweisung ist geregelt, dass die Mitglieder der Koordinierungsstelle (KGS) insbesondere für die Sicherung der SAE-Räume vor unberechtigtem Zutritt verantwortlich sind. Die KGS-Mitglieder verfügen über entsprechende Transponder, die den Zugang zum Gebäude ermöglichen. Die KGS regelt den Zugang für alle SAE-Mitglieder und führt am Eingang Einlasskontrollen durch, bei denen die Zugangsberechtigung jeder Person überprüft wird. Dafür sind alle SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausgestattet, sodass jederzeit sichergestellt ist, dass ausschließlich autorisierte Personen Zugang zum Stabsraum erhalten. Die Zutrittsmöglichkeit zum Gebäude ist auch bei Stromausfall gewährleistet, da das Gebäude mit einer Notstromversorgung ausgestattet ist. Sofern Notwendigkeit besteht kann der Stabsraum sowie weitere dem SAE zur Verfügung stehende Räume vom restlichen Gebäude durch Verschließen von Zwischentüren separiert werden.

Die gpaNRW hat den Stabsraum im Verlauf der Prüfung besichtigt. Dieser bietet allen SAE-Mitgliedern ausreichend Platz sowie genügend Raum für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel. Zusätzlich stehen noch nahegelegene Räume zur Verfügung. Diese können die einzelnen Funktionen beispielweise die Pressestelle oder die Koordinierungsstelle (KGS), nutzen, um in Arbeitsphasen ungestört arbeiten zu können.

Die Mehrzahl der SAE-Mitglieder verfügt über eigene mobile Endgeräte, die sie im normalen Arbeitsalltag nutzt und auch im SAE einsetzt. Die technische Kompatibilität mit den städtischen Servern ist im Stabsraum gewährleistet und wird regelmäßig getestet. Für SAE-Mitglieder ohne eigene mobile Endgeräte hält die IT jederzeit Ersatzgeräte vor, die sie regelmäßig wartet.

Um Handlungs- und Arbeitsfähigkeit des SAE auch im Falle eines Ausfalls des Internets oder der digitalen Systeme sicherzustellen, ist der Stabsraum mit analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise ein Flipchart, ein Moderationskoffer sowie Karten vom Stadtgebiet. Der Hausmeister kontrolliert einmal im Quartal die Ausstattung des Stabsraums sowie die Funktionstüchtigkeit der technischen Ausstattung.

Insgesamt betrachtet ist der Stabsraum der Stadt Soest zentral gelegen und gut ausgestattet. Optimierungspotenzial sieht die gpaNRW in der Dokumentation der regelmäßigen Überprüfung des Stabsraumes insbesondere der analogen Arbeitsmittel sowie der technischen Funktionsfähigkeit.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte den Stabsraum mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist.

5.6.3 Notstromversorgung

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat bereits solide Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Sie hat jedoch noch nicht den Kraftstoffbedarf für alle notstromversorgten Liegenschaften ermittelt sowie deren Notstromversorgung unter Echtbedingungen getestet. Die durchgeführten Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate werden bisher nicht dokumentiert.

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 Soest** mit der Sicherstellung der Notstromversorgung für städtische Gebäude befasst. So hat die Stadt definiert, welche städtischen Einrichtungen im Falle eines langanhaltenden Stromausfalls ihren Betrieb weiter aufrechterhalten sollen. Hierzu zählen z.B. sämtliche Feuerwehrgerätehäuser (die zeitgleich auch als Leuchttürme dienen), ein Teil eines Verwaltungsgebäudes sowie die kommunalen Betriebe. Alle von der Stadt Soest definierten Gebäude sind mit Netzersatzanlagen (NEA) bzw. Notstromaggregaten ausgestattet.

Die Stadt stellt die Zuverlässigkeit der NEA/ Notstromaggregate durch regelmäßige Wartung nach den vorgegebenen Intervallen der Hersteller durch die Abteilung Immobilienmanagement bzw. durch die Gerätewarte der Freiwilligen Feuerwehr sicher. Zusätzlich testen diese die Notstromaggregate einmal monatlich auf deren Funktion. Die gpaNRW erkennt bei der Dokumentation der Wartungen und Funktionstests noch Verbesserungspotenzial. Bislang existieren Nachweise nur für vereinzelte Notstromaggregate, jedoch nicht für alle. Darüber hinaus hat die Stadt Soest bisher die Notstromversorgung nur im Gebäude, in dem sich der Stabsraum befindet, unter Echtbedingungen bzw. Volllast getestet. Die Notstromversorgung der anderen notstromversorgten Gebäude wurden bisher nicht bei voller Auslastung getestet. Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt Soest alle von ihr definierten notstromversorgten Gebäude mindestens einmal jährlich unter Echtbedingungen testet. Dabei wird die Normalstromzufuhr abgeschaltet, sodass die Gebäude unter Notstrombetrieb bei voller Auslastung laufen. So prüft die Stadt unter realistischen Bedingungen, ob die Notstromversorgung zuverlässig funktioniert.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte künftig mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen bzw. voller Auslastung testen. Darüber hinaus sollte sie die durchgeführten Wartungen und Funktionstests bei den Notstromaggregaten vollständig dokumentieren.

Zu einer verlässlichen Notstromversorgung gehören unter anderem die Berechnung des Treibstoffbedarfs, Regelungen zur Logistik sowie die Vorhaltung einer ausreichenden Menge an Treibstoff für die Netzersatzanlagen bei. Notstromaggregate. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mind. 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Stadt Soest hat die Treibstoffverbräuche ihrer Notstromaggregate bislang nicht ermittelt, wodurch konkrete Bedarfswerte aktuell

nicht vorliegen. Die Stadt hält jedoch einen gewissen Eigenvorrat an Kraftstoff vor und zur weiteren Absicherung weiterer Treibstoffreserven eine verbindliche Vereinbarung mit einem externen Dienstleister geschlossen. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Zusammenfassend betrachtet hat die Stadt Soest erste solide Grundlagen geschaffen, um die Handlungsfähigkeit des SAE sowie der Stadtverwaltung im Falle eines Stromausfalls sicherzustellen. Die gpaNRW erkennt geringes Optimierungspotenzial.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte den Kraftstoffbedarf der notstromversorgten Einrichtungen ermitteln und schriftlich festhalten.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

- Die Stadt Soest hat notwendige kommunale Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge 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 einen großflächigen, länger andauernden Stromausfall hat die **Stadt Soest** für sich ermittelt, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend aufrecht zu erhalten sind. Sämtliche Abteilungen der Verwaltung haben hierzu ihre jeweils notwendigen Aufgaben benannt und priorisiert. Auf dieser Grundlage wurden folgende kommunale Leistungen erachtet für wichtig erachtet: Standesamt, Bürgerbüro, Friedhofswesen, Ordnungsamt, Jugendamt, Sozialamt, Ratsbüro, zentrale Beschaffungen, Informationstechnik (IT), Abfallwirtschaft sowie Personal. Die Abteilungsleitungen haben die entsprechenden Informationen anschließend an ihre Verwaltungsbereiche und Mitarbeitenden kommuniziert.

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

Insgesamt stellt die Stadt Soest durch die verbindliche Benennung wichtiger kommunaler Leistungen die Daseinsvorsorge sicher.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

- Die Stadt Soest hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt, die wesentliche Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall regelt.

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 Soest** verfügt über eine Dienstanweisung für ihren SAE. Diese enthält umfassende Regelungen zum Geltungsbereich, zu Zuständigkeiten, zur Organisation sowie zu den Aufgaben der einzelnen Funktionen. Darüber hinaus sind die im Krisenstabserlass NRW[51] genannten Mindestinhalte vollständig und konkret geregelt. Hierzu zählen:

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

Die konkrete personelle Besetzung sowie die Erreichbarkeiten der SAE-Mitglieder hat die Stadt in einem gesonderten Verzeichnis festgelegt. In der Dienstanweisung ist geregelt, dass die KGS für die jährliche Überprüfung dieses Verzeichnisses zuständig ist. Die Stadt Soest hat die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse dem Allgemeinen Vertreter übertragen. Als Vertretung ist der technische Beigeordnete bestimmt und als deren Nachrücker der Fachbereichsleiter Innere Dienste. Es erscheint dennoch sinnvoll, diese für die Leitung des SAE vorgesehene Funktion bereits in der Dienstanweisung ausdrücklich zu benennen oder das Verzeichnis der Dienstanweisung als Anlage beizufügen. Dies würde für den gesamten SAE zu mehr Klarheit und Transparenz beitragen.

Eine konkrete zeitliche Vorgabe, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein sollte, hat die Stadt bisher noch nicht verbindlich in ihrer Dienstanweisung geregelt. Bislang regelt die Dienstanweisung lediglich, dass sich die SAE-Mitglieder „grundsätzlich“ zu den Räumlichkeiten des SAE begeben sollen. Aus Sicht der gpaNRW erhöht eine schriftlich festgelegte konkrete Zeitvorgabe die Verbindlichkeit und stellt sicher, dass die SAE-Mitglieder schnellstmöglich am Einsatzort eintreffen.

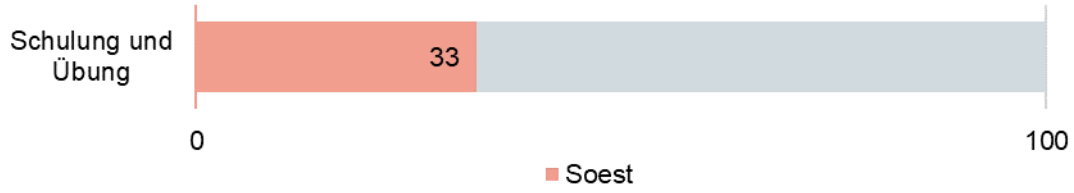
Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Soest in ihrer Dienstanweisung die Zuständigkeit für die Verpflegung des SAE verbindlich geregelt hat. Darüber hinaus hat sie die Verpflegung für den SAE durch eine schriftliche Vereinbarung mit einem externen Dienstleister gesichert.

5.7 Schulung und Übung

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

[51] https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880

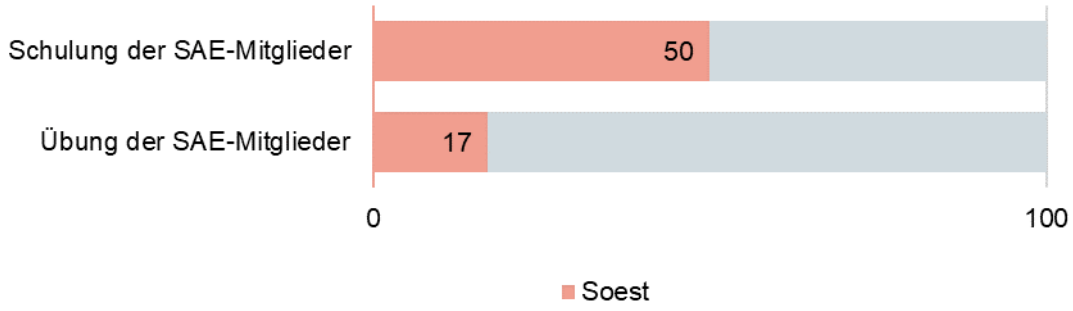
Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025



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

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

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest schult neue SAE-Mitglieder in grundlegenden Inhalten und weist sie in ihre Aufgaben ein. Sie schult ihre SAE-Mitglieder jedoch noch nicht in regelmäßigen Intervallen und hat bislang 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 Soest** hat bisher keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zu den Inhalten der Schulungen ihrer SAE-Mitglieder festgelegt. Die Stadt schult jedoch neue SAE-Mitglieder mit einer umfangreichen Basisinformation in Form einer PowerPoint Präsentation. Diese enthält allgemeine Informationen zum SAE wie Zuständigkeiten, Aufbau, Organisation und Aufgaben. Regelmäßige Schulungen für alle SAE-Mitglieder finden aktuell noch nicht statt. Im Jahr 2025 führte die Stadt Soest eine Informationsveranstaltung durch. Hier frischten alle SAE-Mitglieder ihre Kenntnisse zu Zuständigkeiten, Abläufe und Aufgaben des SAE auf. Nach Angaben der Stadt beabsichtigt sie im Jahr 2026 sowohl eine Schulung für die KGS als auch eine Schulung mit allen Abteilungsleitern einschließlich des Bürgermeisters durchzuführen.

Die gpaNRW bewertet es positiv, dass die Stadt Soest die Durchführung von regelmäßigen Schulungen und Fortbildungen für alle SAE- Mitglieder zukünftig plant.

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. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

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

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte regelmäßige Schulungsintervalle und -inhalte festlegen und die Schulungen entsprechend der getroffenen Regelungen auch durchführen. Zudem sollten an den Schulungen der gesamte Verwaltungsvorstand samt dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in teilnehmen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

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

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

Bis auf die im Kapitel 5.2.2 Vorplanungen genannte Übung mit dem Kreis zur Erprobung der Satellitentelefone hat die **Stadt Soest** keine praktischen Übungen mit ihrem gesamten SAE durchgeführt. Stattdessen ist der SAE bislang nur im Krisenfall zusammengetreten[52].

[52] siehe hierzu auch Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

Aus Sicht der gpaNRW stellt dies eine deutliche Schwäche im kommunalen Krisenmanagement der Stadt dar. Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die praktische Anwendbarkeit und die damit verbundene Umsetzung der verbindlichen Pläne entscheidend für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind.

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

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

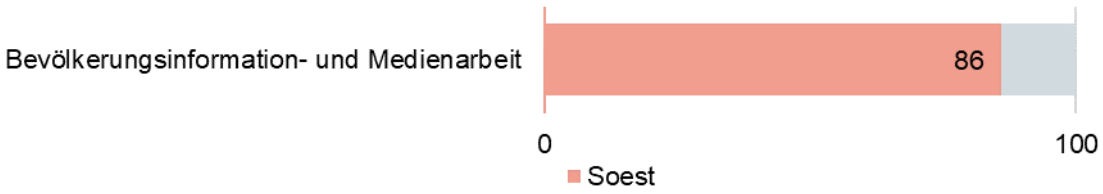
Positiv ist, dass die Stadt Soest künftig regelmäßige Übungen mit dem gesamten SAE plant. Die nächste Übung soll in 2026 stattfinden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



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

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

5.8.1 Krisenkommunikation

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat grundsätzliche Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Sie hält jedoch noch nicht für alle erkannten Risiken vorbereitete Pressemitteilungen mit Textbausteinen 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 **Stadt Soest** hat außerhalb von außergewöhnlichen Ereignissen klare Kommunikationsregeln in der Richtlinie für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Soest festgelegt. Diese regelt insbesondere die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie den Umgang mit der Öffentlichkeit. Darüber hinaus enthält die Richtlinie allgemeine Regelungen zur Press- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Soest.

Die gemeinsame Dienstanweisung des Stabes außergewöhnlicher Ereignisse der Stadt Soest und der Kommunalen Betriebe Soest AöR regelt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von außergewöhnlichen Ereignissen. Demnach ist der Referent für Öffentlichkeitsarbeit für die Koordination der gesamten Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Darüber hinaus ist in der Dienstanweisung festgelegt, dass der Zeitpunkt, der Inhalt und die Art der Veröffentlichung innerhalb des SAE abzustimmen sind. Pressekonferenzen werden in Absprache mit dem Bürgermeister angesetzt und geleitet. Ergänzend stellt die Stadt sicher, dass die für die Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Personen auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten auf die Social-Media-Kanäle und die Homepage der Stadt zugreifen können.

Die Stadt Soest hat die personelle Besetzung, die Vertretungsregelung, die Zuständigkeiten und Aufgaben der Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) verbindlich festgelegt.

Verbesserungspotenzial sieht die gpaNRW in der Vorhaltung von szenarienbasierten Pressemitteilungen mit Textbausteinen oder Checklisten. Diese können im Krisenfall eine schnelle und inhaltlich abgestimmte Kommunikation erleichtern und ermöglichen, dass die Stadt der Bevölkerung im Ernstfall schnellstmöglich erste Informationen bereitstellen kann. Bislang hat die Stadt

Soest nur eine vorgefertigte Pressemitteilung für Bombenfunde bzw. Kampfmittelräumungen erstellt, da der SAE der Stadt regelmäßig aufgrund dieses Szenarios mehrfach im Jahr einberufen wird.

Die Stadt Soest nutzt für die Risiko- und Krisenkommunikation einen Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsmitteln. Dazu gehören die städtische Homepage, soziale Medien sowie klassische Presseartikel. Durch diese Kombination der Kommunikationsmittel kann die Stadt verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und auf verschiedene Risiken sensibilisieren. Wie bereits im Kapitel 5.4.Strukturen und Ausgangssituation erwähnt, ist das Erreichen verschiedener Bevölkerungsgruppen besonders im Hinblick auf die hohe Zahl an Pendelnden erforderlich. Zusätzlich nutzt die Stadt Soest für akute Krisensituationen auch bundesweit eingesetzte und bekannte Warnapps wie NINA[53]. Darüber hinaus kann die Stadt auch Warnmeldungen über das Radio sowie über Lautsprecherwagen der Freiwilligen Feuerwehr verbreiten und Informationen direkt an die Bevölkerung weitergeben. Mit dem Mix aus vorgehaltenen analogen und digitalen Kommunikationsmitteln stellt die Stadt Soest sicher, dass sie die Bürgerinnen und Bürger in Krisensituationen schnell und zuverlässig informieren kann.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten und Pressemitteilungen mit Textbausteinen für potenzielle Krisenszenarien, wie z.B. Extremwetterereignisse, flächendeckender Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise kann sie im Ernstfall eine schnelle, verlässliche und einheitliche Erstinformation der Bevölkerung sicherstellen.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**
Die Stadt Soest 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 Soest** informiert die Bevölkerung über relevante Risiken wie Starkregen und Stromausfälle. Hierzu nutzt die Stadt sowohl digitale als auch analoge Informationswege, darunter die städtische Homepage, soziale Medien und Flyer.

Die Stadt informiert dabei nicht nur über relevante Risiken, sondern stellt der Bevölkerung auf ihrer Homepage 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 BBK[54] und verweist auf ihrer Homepage auf weiterführende Informationen.

[53] Notfall-Informations- und Nachrichten- App, BBK

[54] Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

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.

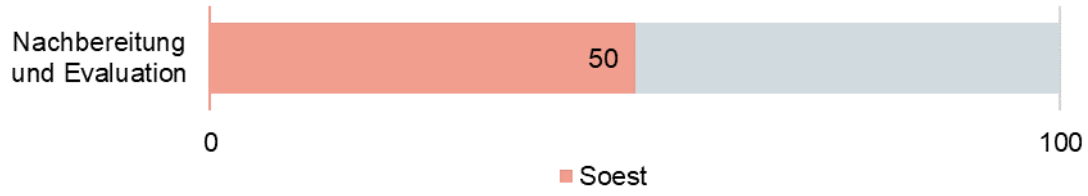
Zusammenfassend nutzt die Stadt Soest unterschiedliche Informationswege um ihre Bürgerinnen und Bürger zu erreichen und diese gezielt für diverse Risiken zu sensibilisieren. Um dabei möglichst große Teile der Bevölkerung anzusprechen, sollte sie ihre etablierten Informationswege vollumfänglich einsetzen sowohl digital als auch analog. Zudem sollte sie die Bevölkerung in regelmäßigen Intervallen über die im Stadtgebiet identifizierten Risiken informieren. Darüber hinaus sollte die Stadt auch anlassbezogen, beispielsweise bei bevorstehenden Extremwetterereignissen, gezielt Informationen und Empfehlungen verbreiten.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte ihre etablierten Kommunikationskanäle nutzen, um regelmäßiger sowie auch anlassbezogen über bestehende Risiken zu informieren. Dadurch stärkt sie die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung.

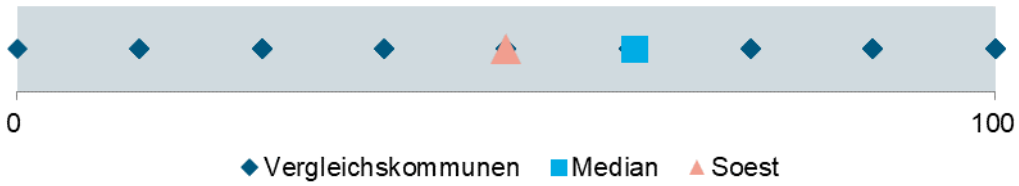
5.9 Nachbereitung und Evaluation

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

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



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



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch und passt ihr Krisenmanagement punktuell an. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.

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 Nachbereitung von Krisenlagen führt die **Stadt Soest** bislang in einem kleinen Arbeitskreis mit der SAE-Leitung in Form von Einsatznachbesprechungen durch. Eine Dokumentation der Ergebnisse nimmt die Stadt bislang nicht vor. Hier sieht die gpaNRW Optimierungsmöglichkeiten.

Die Stadt sollte die aus Krisenlagen gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, um spätere Anpassungen nachvollziehbar und transparent zu machen. So sichert sie zudem Erfahrungswissen für zukünftige Lagen und erhöht dadurch grundsätzlich die Resilienz der Verwaltung.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Soest eine digitale Plattform vorhält, auf der sämtliche Informationen, Unterlagen sowie Handlungspläne zum SAE abgelegt sind. Zugriff auf diese Inhalte hat ausschließlich der gesamte SAE, der als geschützte Community eingerichtet ist. Laut Angaben der Stadt Soest plant sie die Ergebnisse der Nachbesprechungen künftig ebenfalls dort einzustellen, um diese allen SAE-Mitgliedern zugänglich zu machen. Dies stellt eine gute Grundlage für ein kontinuierlich optimierendes Krisenmanagement dar.

Obwohl die Stadt Soest ihre Ergebnisse bislang nicht dokumentiert, fließen notwendige Anpassungen oder erforderliche Beschaffungen punktuell in die Umsetzung und Weiterentwicklung des Krisenmanagements. So hat die Stadt Soest angeführt, dass sie beispielsweise infolge der Nachbesprechung eines Einsatzes die Raumverteilung bzw. -besetzung des SAE anpasst hat, sodass die KGS künftig ungestört ihre Aufgaben wahrnehmen kann.

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die Erkenntnisse einer Nachbereitung aufzuarbeiten. Dabei ist eine strukturierte Nachbereitung entscheidend, um aus den Erfahrungen einer Krisensituation zu lernen. Insbesondere die Identifizierung von Schwachstellen zeigt der Stadt Anpassungsbedarfe auf, sodass sie ihre Strukturen im Krisenmanagement gezielt anpassen und weiterentwickeln kann. Zur Krisenfestigkeit gehört nicht nur die Bewältigung, sondern auch die konsequente Nachbereitung und Evaluation, um die Strukturen im Krisenmanagement anpassen zu können. Die regelhafte Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen ist somit aus Sicht der gpaNRW wichtig, um die Abläufe und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen im Nachgang beurteilen zu können.

Die Stadt Soest führt erste Ansätze zur Nachbereitung nach Krisenlagen durch, sollte diese jedoch durch ein strukturiertes Vorgehen weiter optimieren.

Anonymisierte Evaluationsbögen könnten hier hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie

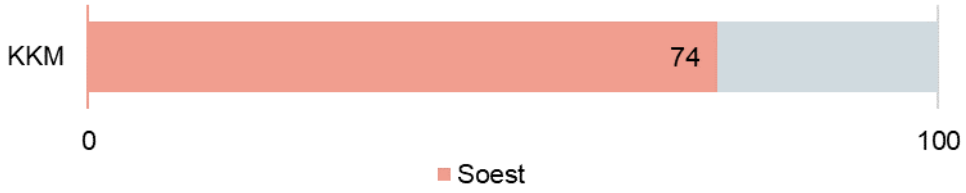
ermöglichen eine offene Reflektion, z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Die gesammelten Erkenntnisse könnte die Stadt zentral auswerten und kommunizieren, um kontinuierliche Verbesserungen, aber auch das nötige Verständnis aller Beteiligten im Krisenmanagement zu gewährleisten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.

5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 5.5 Prävention und Vorbereitung, 5.6 Organisation, 5.7 Schulung und Übung, 5.8 Bevölkerungsinformation und Medianarbeit und 5.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

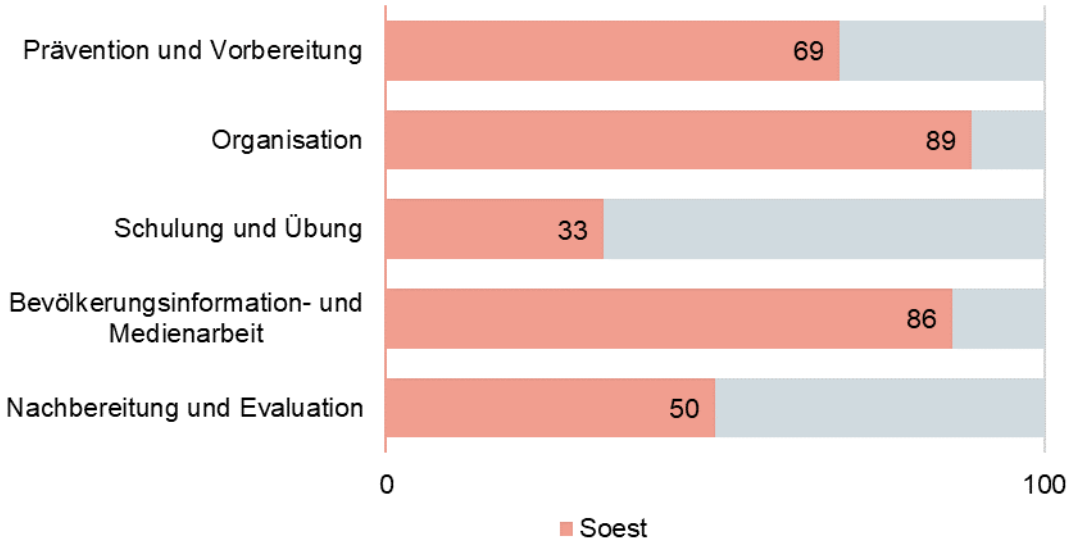
Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025



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

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

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Soest hat eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Zudem hat sie die politischen Gremien bisher nicht umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informiert.	150	E1	Die Stadt Soest sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken regelmäßig vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.	151
Vorplanung					
F2	Die Stadt Soest hat auf Grundlage der ermittelten Risiken bereits für vereinzelte Risiken Maßnahmen getroffen.	151	E2	Auf Grundlage einer Risikoanalyse sollte die Stadt Soest für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.	153
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Soest hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.	153	E3	Die Stadt Soest sollte Regelungen zum Umgang und zur Einbindung von Spontanhelfenden für akute Krisensituationen festlegen.	154
Stabsraum					
F4	Der Stabsraum der Stadt Soest ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse grundsätzlich geeignet. Allerdings erfolgt bislang keine regelmäßige Überprüfung des Raumes.	156	E4	Die Stadt Soest sollte den Stabsraum mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist.	157

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Notstromversorgung					
F5	Die Stadt Soest hat bereits solide Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Sie hat jedoch noch nicht den Kraftstoffbedarf für alle notstromversorgten Liegenschaften ermittelt sowie deren Notstromversorgung unter Echtbedingungen getestet. Die durchgeführten Wartungen und Funktionstests der Notstromaggregate werden bisher nicht dokumentiert.	158	E5.1	Die Stadt Soest sollte künftig mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen bzw. voller Auslastung testen. Darüber hinaus sollte sie die durchgeführten Wartungen und Funktionstests bei den Notstromaggregaten vollständig dokumentieren.	158
			E5.2	Die Stadt Soest sollte den Kraftstoffbedarf der notstromversorgten Einrichtungen ermitteln und schriftlich festhalten.	159
Schulung der SAE-Mitglieder					
F6	Die Stadt Soest schult neue SAE-Mitglieder in grundlegenden Inhalten und weist sie in ihre Aufgaben ein. Sie schult ihre SAE-Mitglieder jedoch noch nicht in regelmäßigen Intervallen und hat bislang keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	161	E6	Die Stadt Soest sollte regelmäßige Schulungsintervalle und -inhalte festlegen und die Schulungen entsprechend der getroffenen Regelungen auch durchführen. Zudem sollten an den Schulungen der gesamte Verwaltungsvorstand samt dem/ der Hauptverwaltungsbeamten/ in teilnehmen.	162
Übung der SAE-Mitglieder					
F7	Die Stadt Soest hat bislang noch keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	162	E7	Die Stadt Soest sollte wie geplant regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.	163
Krisenkommunikation					
F8	Die Stadt Soest hat grundsätzliche Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Sie hält jedoch noch nicht für alle erkannten Risiken vorbereitete Pressemitteilungen mit Textbausteinen vor.	164	E8	Die Stadt Soest sollte vorgefertigte Kommunikations-Checklisten und Pressemitteilungen mit Textbausteinen für potenzielle Krisenszenarien, wie z.B. Extremwetterereignisse, flächendeckender Stromausfall usw. erstellen. Auf diese Weise kann sie im Ernstfall eine schnelle, verlässliche und einheitliche Erstinformation der Bevölkerung sicherstellen.	165
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F9	Die Stadt Soest nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	165	E9	Die Stadt Soest sollte ihre etablierten Kommunikationskanäle nutzen, um regelmäßiger sowie auch anlassbezogen über bestehende Risiken zu informieren. Dadurch stärkt sie die Selbsthilfefähigkeit und Resilienz der Bevölkerung.	166

	Feststellung	Seite		Empfehlung	Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F10	Die Stadt Soest führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch und passt ihr Krisenmanagement punktuell an. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.	167	E10	Die Stadt Soest sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus resultierende Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.	168

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

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

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

Hilfe zur Erziehung

Im Jugendamt der Stadt Soest ist die **Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu)** zentral organisiert und untergebracht. Die Stadt Soest hat die Arbeitsabläufe in der WiJu analysiert und verschriftlicht bereits **Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen**. Sie sollte darauf aufbauend wie geplant ein digitales Qualitätshandbuch für die WiJu erstellen und so die Prozess- und Qualitätsstandards bündeln.

Das Jugendamt setzt eine **Fachsoftware** ein. Die genutzten Module des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) und der WiJu sind dabei durch eine Schnittstelle miteinander verbunden. Die gemeinsame Fachsoftware sowie die örtliche Nähe von ASD und WiJu fördern den Informationsfluss der beiden Bereiche. Eine Schnittstelle zur Finanzsoftware sowie eine vollständig elektronische Aktenführung gibt es in Soest bislang noch nicht. Beides würde eine schnittstellenarme Zusammenarbeit noch weiter verbessern. Positiv ist außerdem, dass die WiJu die Zuständigkeit in jedem Fall vor der kollegialen Beratung prüft.

Auch bei der Bearbeitung von **Kostenerstattungsansprüchen** ist die WiJu der Stadt Soest gut aufgestellt und hat die Prozesse für die Prüfung und Geltendmachung der verschiedenen Kostenerstattungsarten nach §§ 89 ff. SGB VIII verschriftlicht.

Das Jugendamt der Stadt Soest sollte das bestehende und bereits gut strukturierte **Finanzcontrolling** durch ein Kennzahlensystem weiter ausbauen und Daten der Wirtschaftlichen Jugendhilfe mit einbeziehen. Dabei sollten Fall- und Finanzdaten zu steuerungsrelevanten Kennzahlen zusammengeführt sowie die Ansprüche aus den verschiedenen Kostenerstattungen einbezogen werden. Dies kann die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

Betrachtet man die Kennzahlen zeigt sich, dass die Stadt Soest leicht erhöhte **Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre** aufweist. Die Stadt Soest hat im interkommunalen Vergleich überdurchschnittliche fallbezogene Aufwendungen. Ursächlich dafür sind überdurchschnittliche stationäre fallbezogenen Aufwendungen. Der **Anteil von ambulanten Hilfefällen an den Hilfefällen** gesamt liegt in Soest, ebenso wie die Falldichte, am Median. Innerhalb der stationären Hilfen stellt die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII die günstigste Form der Hilfe dar. Der überdurchschnittlich hohe **Anteil von Vollzeitpflegefällen** an den stationären Hilfefällen der Stadt Soest hat deshalb einen positiven Einfluss auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Prüfung liegt in der Analyse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Der Ressourceneinsatz im Bereich Hilfe zur Erziehung wird neben der Aufwandsseite auch erheblich von der Ertragsseite, z.B. durch die Geltendmachung von

Kostenerstattungsansprüchen, geprägt. Zusätzlich kommt einer sachlich richtigen Zuständigkeitsprüfung eine hohe Bedeutung zu, um Vermögensschäden durch unzuständig erfolgte Leistungen zu vermeiden.

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

In der Anlage dieses Teilberichtes befinden sich differenzierte Grunddaten zu Einwohnerzahlen sowie den Aufwendungen und Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Soest.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- Die Stadt Soest hat 2024 leicht überdurchschnittliche einwohnerbezogene Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung (HzE). Belastend wirken sich die überdurchschnittlichen Aufwendungen je Hilfefall aus.

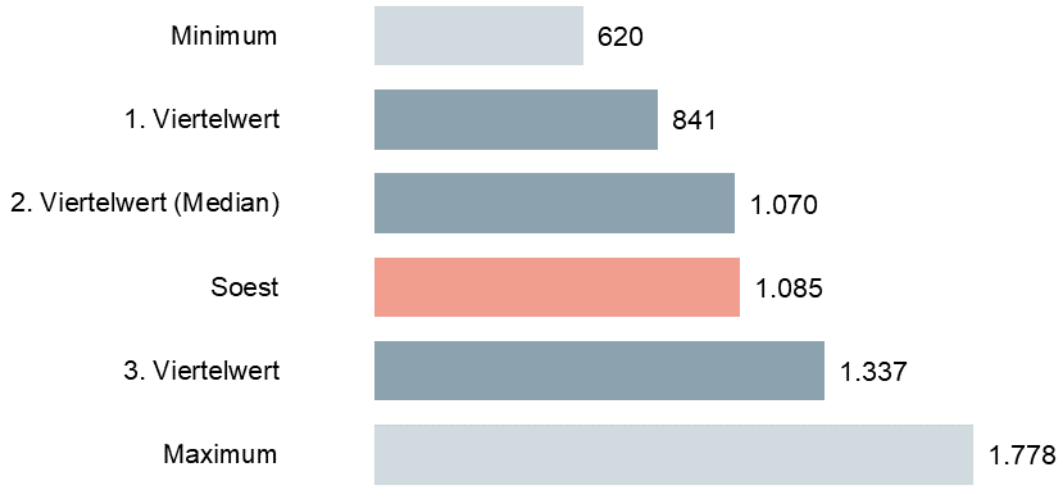
Eine Stadt sollte die Aufwendungen für Hilfe zur Erziehung unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Versorgung durch geeignete Steuerungsmaßnahmen so niedrig wie möglich halten.

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

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten[55] entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

[55] KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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



*Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	821	780	921	1.085

Die Aufwendungen HzE je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren der **Stadt Soest** sind von 2021 bis 2024 um rund 32 Prozent gestiegen.

Die Kennzahl der Stadt Soest ordnet sich leicht oberhalb des Medians in den interkommunalen Vergleich ein. Damit gehört Soest zu der Hälfte der Städte mit den höheren einwohnerbezogenen Aufwendungen.

Die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre werden durch mehrere Faktoren beeinflusst.

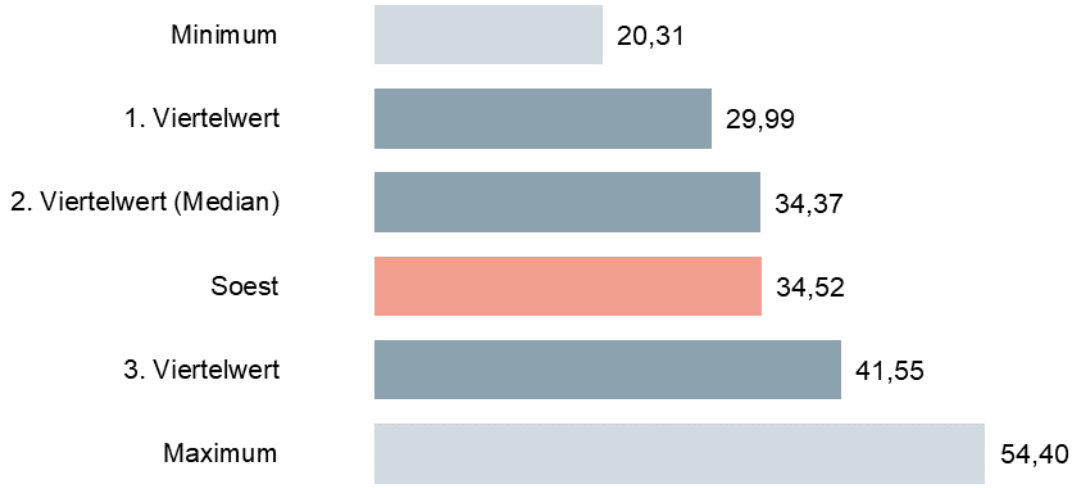
Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

6.4.2 Falldichte HzE

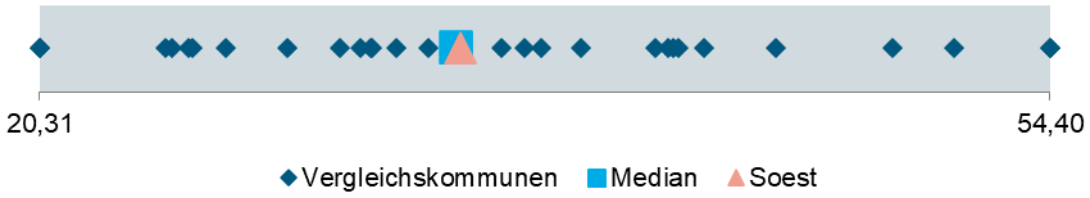
- Das Fallaufkommen für den Bereich der erzieherischen Hilfen der Stadt Soest ist im interkommunalen Vergleich unauffällig. Im stationären Bereich ist die Falldichte unterdurchschnittlich. Dies wirkt sich entlastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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

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



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



Entwicklung der Falldichte HzE Soest 2020 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)	34,48	31,67	34,19	34,52

Der Zeitreihenvergleich zeigt, dass die Falldichte in der **Stadt Soest** weitestgehend konstant ist. 2022 ist die Falldichte jedoch deutlich niedriger als in den übrigen Jahren. Ursächlich dafür ist ein Rückgang der stationären Hilfefälle in 2022. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die

Entwicklung der Hilfeplanfälle im ambulanten und stationären Bereich der Stadt Soest. Hier wird deutlich, dass die Falldichte ab 2022 überwiegend durch UMA-Fälle ansteigt.

Entwicklung der Hilfeplanfälle Soest 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	203	200	212	202
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	1	1	3	4
Stationäre Hilfefälle	121	107	109	119
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	2	5	10	14
Hilfefälle gesamt	**324**	**307**	**321**	**321**
davon Hilfefälle für UMA*	**3**	**6**	**13**	**17**

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Mit Blick auf die Entwicklung der Hilfeplanfälle zeigt sich 2024 eine leicht negative Verschiebung der Hilfeplanfälle. Zwar sind die Fallzahlen gegenüber 2023 stabil geblieben, dabei sind die stationären Hilfefälle 2024 aber angestiegen, verbunden mit einem Rückgang der ambulanten Hilfefälle.

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

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	21,69	10,13	17,16	21,58	23,85	38,56	28
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	12,83	8,32	11,78	13,81	15,96	20,36	28

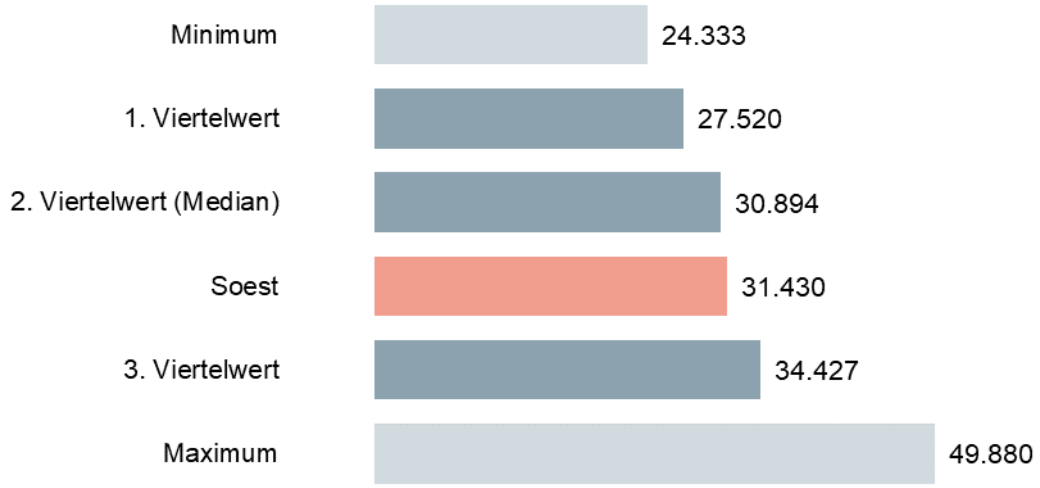
Trotz der tendenziell ungünstigeren Fallzahlenentwicklung 2024 zeigt die differenzierte Betrachtung der Falldichte, dass die stationäre Falldichte im interkommunalen Vergleich gering ist. Hier gehört Soest zur Hälfte der Städte mit einer niedrigen stationären Falldichte. Im ambulanten Bereich liegt die Falldichte knapp über dem Median.

Neben der Falldichte beeinflussen auch die Aufwendungen je Hilfefall die Aufwendungen HzE je Einwohner und Einwohnerin von 0 bis unter 21 Jahre. Diese betrachten wir im nächsten Kapitel näher.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Soest hat überdurchschnittliche Aufwendungen Hilfe zur Erziehung (HzE) je Hilfefall. Ursächlich dafür sind überdurchschnittliche stationäre fallbezogenen Aufwendungen. Das wirkt sich belastend auf die Aufwendungen HzE je Einwohner und Einwohnerin (EW) von 0 bis unter 21 Jahre aus.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



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

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	14.794	11.049	12.522	14.735	17.796	23.698	28
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	59.551	39.158	51.002	56.071	59.812	89.769	28

Die **Stadt Soest** hat im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hohe Aufwendungen je Hilfefall. Bei der differenzierten Betrachtung zeigt sich, dass die ambulanten fallbezogenen Aufwendungen am Median liegen. Die stationären fallbezogenen Aufwendungen dagegen sind deutlich höher als bei der Hälfte der Vergleichskommunen und liegen nahe am dritten Viertelwert. Ursächlich dafür sind vergleichsweise hohe fallbezogene Aufwendungen für die Unterbringung in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII sowie die stationären fallbezogenen Aufwendungen der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII sowie im Kapitel 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII.

Entwicklung der Aufwendungen je Hilfefall Soest 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	23.804	24.622	26.946	31.430
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	10.104	12.436	13.468	14.794
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	46.699	47.368	53.221	59.551

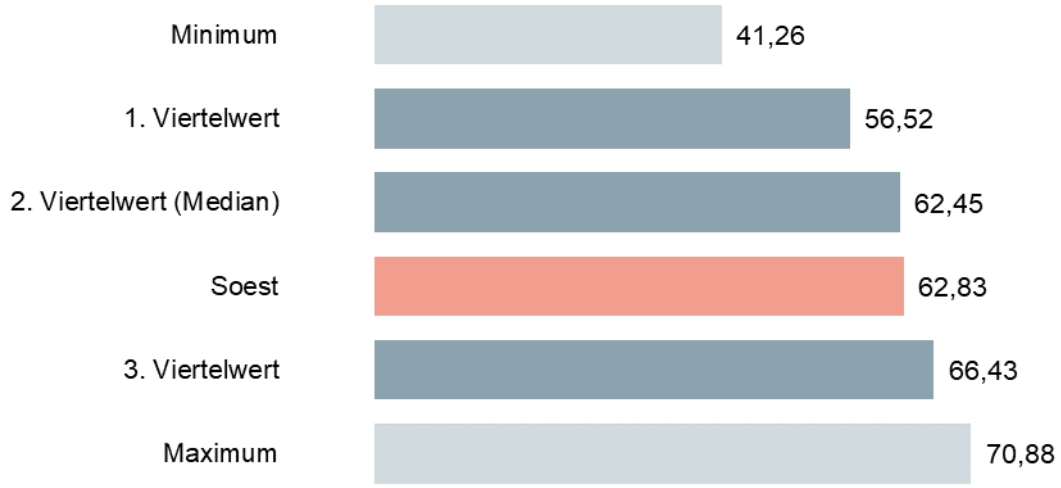
Die Aufwendungen je Hilfefall sind seit 2021 insgesamt sowie im ambulanten und stationären Bereich kontinuierlich angestiegen. Viele Jugendämter berichten über ähnliche Entwicklungen. Sie begründen sich auch durch die allgemeinen Preissteigerungen und steigenden Personalaufwendungen.

Auf die hilfefallbezogenen Aufwendungen wirken sich der Anteil der ambulanten Hilfefälle und der Anteil der Vollzeitpflege an den stationären Hilfefällen aus. Wir betrachten beide Kennzahlen in den folgenden Kapiteln.

6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

- Der Anteil der ambulanten Hilfefälle an den erzieherischen Hilfen insgesamt ist in Soest 2024 im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Im interkommunalen Vergleich liegt der Anteil der ambulanten Hilfefälle am Median.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



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

Zur Ermittlung des Anteils ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE wurden 202 ambulante Hilfefälle von insgesamt 321 Hilfefällen zugrunde gelegt.

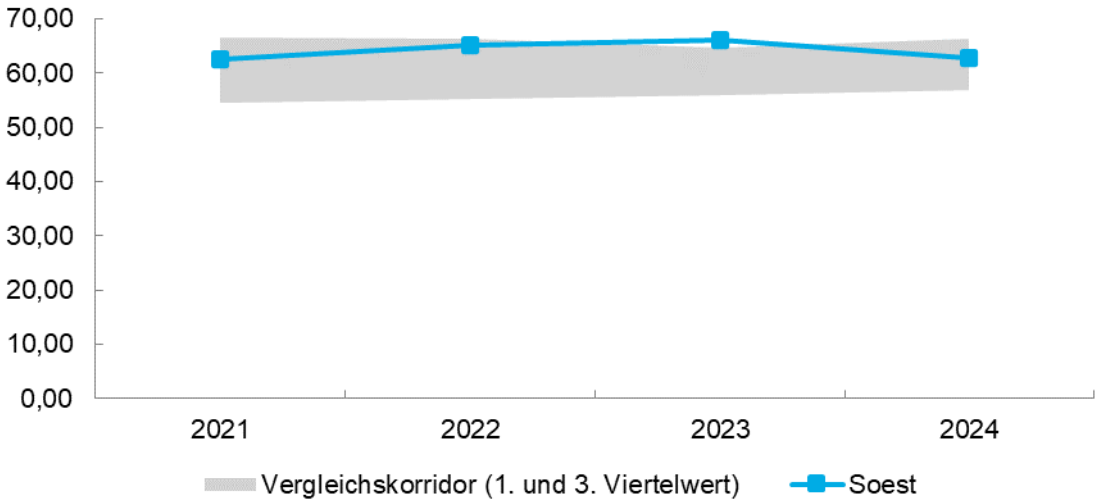
Entwicklung Anteil ambulanter Hilfefälle Soest 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Anteil ambulante Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent	62,56	65,11	66,09	62,83

Von 2021 bis 2024 schwankt der Anteil der ambulanten Hilfefälle in **Soest**. Den höchsten Anteil ambulanter Hilfefälle hatte die Stadt im Jahr 2023 mit rund 66 Prozent. Damit lag der Anteil 2023 im interkommunalen Vergleich über dem Dritten Viertelwert.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Entwicklung im interkommunalen Vergleich für die Jahre 2021 bis 2024.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2021 bis 2024



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

Wie bereits im Kapitel 6.4.2 Falldichte HzE beschrieben, haben sich die Fallzahlen 2024 gegenüber 2023 im ambulanten und stationären Bereich verschoben. 2024 sind die ambulanten Hilfefälle um zehn zurückgegangen und im stationären Bereich sind zehn Hilfefälle hinzugekommen.

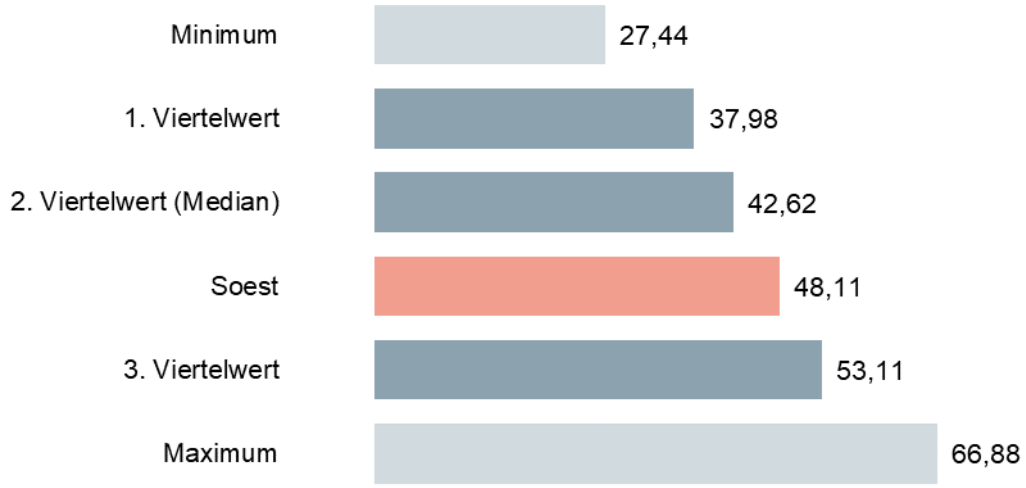
Grundsätzlich ist ein hoher Anteil ambulanter Hilfefälle bei einer gleichzeitig niedrigen Falldichte erstrebenswert, da dadurch kostenintensive stationäre Hilfefälle vermieden werden können. Ein ambulanter Hilfefall verursacht in 2024 durchschnittliche Aufwendungen in Höhe von rund 14.800 Euro, während die Stadt Soest für einen stationären Hilfefall im Durchschnitt rund 59.600 Euro aufwenden muss.

Neben dem Anteil ambulanter Hilfefälle wirkt sich auch der Anteil von Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen auf die Aufwendungen je Hilfefall aus.

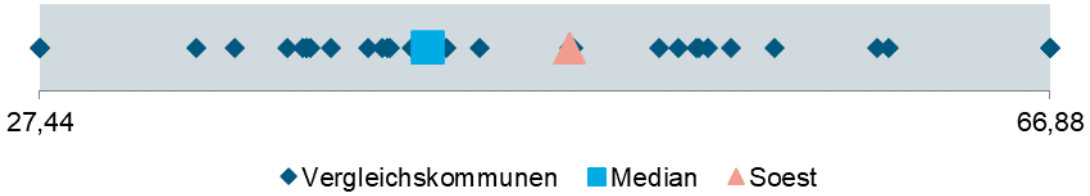
6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Die Stadt Soest hat einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Vollzeitpflegefällen. Da die Vollzeitpflege günstiger als andere stationäre Hilfearten ist, wirkt sich dies entlastend auf die Aufwendungen aus.

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



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



Im Jahr 2024 waren 57 der 119 stationären Hilfeplanfälle bei der **Stadt Soest** Fälle in Vollzeitpflege. Die Stadt gehört damit zur Hälfte der Städte mit einem hohen Anteil Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen.

Entwicklung Anteil Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen Soest 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	45,28	47,53	47,17	48,11

Der Anteil Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen ist in Soest von 2021 bis 2024 leicht gestiegen.

Mit Blick auf die absoluten Fallzahlen im stationären Bereich wird deutlich, dass die Vollzeitpflegefälle 2024 um 6 Hilfefälle angestiegen sind, während die Heimerziehungsfälle 2023 und 2024 konstant geblieben sind.

Entwicklung der stationären Fallzahlen nach §§ 33, 34, 35 und 35a SGB VIII Soest 2021 bis 2024

Grundzahl	2021	2022	2023	2024
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 33 SGB VIII	55	51	51	57
Heimerziehung § 34 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 34 SGB VIII	55	49	54	55
Sozialpädagogische Einzelbetreuung stationär § 35 SGB VII	0	0	0	0
Eingliederungshilfe stationär § 35a SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 35a SGB VIII	11	7	4	6
stationäre Hilfefälle gesamt	**121**	**107**	**109**	**119**

In der letzten überörtlichen Prüfung lag der Anteil der Vollzeitpflegefälle für das Vergleichsjahr 2018 am Median. Grundsätzlich ist ein hoher Anteil an Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen positiv zu sehen, da hierdurch kostenintensive stationäre Hilfen in Form von Heimunterbringungen vermieden werden können. Der in Soest vergleichsweise hohe Anteil an Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen wirkt sich somit begünstigend auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

Weitere Ausführungen zur Vollzeitpflege folgen im nächsten Kapitel.

6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

Vertiefend betrachtet die gpaNRW nachfolgend einige wesentliche Hilfearten. Zusätzlich handelt es sich um die Hilfearten, die sich in größerem Umfang auf die Aufwendungen HzE auswirken.

6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

Vollzeitpflege umfasst die Unterbringung von Kindern/ Jugendlichen außerhalb des Elternhauses in einer Pflegefamilie. Neben der normalen Pflegefamilie gibt es verschiedene Formen der Vollzeitpflege, z.B. Sonderpädagogische Pflegestellen für verhaltens- und entwicklungsauffällige Kinder/ Jugendliche. Eine Unterbringung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein.

In der **Stadt Soest** sind 2024 insgesamt 55 Hilfefälle in Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII untergebracht, für die Aufwendungen von rund 1,4 Euro Mio. entstanden sind.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	146	41,79	119	148	180	255	28
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	24.576	12.871	21.260	25.137	28.887	40.859	28
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	5,94	2,92	4,41	5,84	7,03	8,87	28

Die fallbezogenen Aufwendungen für die Vollzeitpflege sind in Soest unterdurchschnittlich. Auch die einwohnerbezogenen Aufwendungen sind vergleichsweise unauffällig und liegen knapp unter dem Median. Die Falldichte liegt dagegen leicht oberhalb des Medians.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

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

Die **Stadt Soest** hat im Jahr 2024 rund 3,9 Mio. Euro für 41 Hilfefälle in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII aufgewendet.

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

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	419	240	326	420	462	797	28
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	94.654	54.697	78.145	85.941	94.767	125.478	28
Stationäre Transferaufwendungen für UMA je Hilfefall in Euro	72.674	28.168	52.825	72.600	79.142	98.126	26
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	4,43	2,97	3,77	4,99	5,82	9,26	28

Die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Heimerziehung in der Stadt Soest liegen im interkommunalen Vergleich am Median. Dies spiegelt sich auch in der Falldichte wider. Auch hier liegt das Fallaufkommen für die Heimerziehung knapp unterhalb des Median. Die Aufwendungen je Hilfefall sind dagegen hoch. Hier gehört Soest zur Hälfte der Städte mit den höheren Aufwendungen für Heimunterbringungen.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

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

Die **Stadt Soest** hat im Jahr 2024 rund 2,1 Mio. Euro für 104 Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet. Davon entfielen 37 Fälle auf Hilfen für Integrationshelfer/Schulbegleitung, für die Aufwendungen von rund 1,3 Mio. Euro entstanden sind. Es gab nur vier stationäre Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII.

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

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Transferaufwendungen Eingliederungshilfen § 35a an den Aufwendungen HzE in Prozent	20,84	1,71	12,19	15,75	21,05	37,71	28
Anteil Hilfefälle Eingliederungshilfen an den Hilfefällen Hilfen zur Erziehung gesamt in Prozent	32,52	5,37	16,67	21,77	25,44	44,53	28
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	226	15,16	110	164	280	556	28
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	20.137	9.078	18.252	22.284	27.420	36.062	28
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	17.233	9.078	16.774	18.833	23.818	28.928	28
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	36.054	10.042	22.689	26.643	32.621	46.124	22
Anteil Transferaufwendungen Eingliederungshilfe für Integrationshelfer/Schulbegleitung an Transferaufwendungen Eingliederungshilfe ambulant gesamt in Prozent	76,93	39,33	59,24	82,58	90,48	95,59	23

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	11,23	1,67	5,45	7,06	10,45	18,64	28
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	3,98	0,81	2,78	3,98	6,41	12,09	23

Beim Anteil der Transferaufwendungen für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII an den Aufwendungen HzE insgesamt wird deutlich, dass Soest hier mit rund 21 Prozent einen überdurchschnittlich hohen Wert aufweist. Dies zeigt sich auch in der Falldichte. Beim Fallaufkommen insgesamt im Bereich der Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII gehört Soest zu dem Viertel der Städte mit der höchsten Falldichte. Die hohe Falldichte führt zu erhöhten Aufwendungen je Einwohner.

Die Aufwendungen für die Integrationshelfer/ Schulbegleitung sind 2023 von rund 16.000 Euro je Hilfefall auf rund 36.000 Euro in 2024 deutlich angestiegen. Die Fallzahlen sind dagegen von 43 auf 37Hilfefälle in 2024 leicht rückläufig. Nach Angaben der Stadt Soest sind die deutlich gestiegenen Aufwendungen u.a. auf einen Anstieg der Entgeltsätzen der Leistungserbringer u.a. aufgrund von Tarifsteigerungen zurückzuführen.

6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

Die **Stadt Soest** hat im Jahr 2024 rund 1,7 Euro für 42 Hilfefälle für junge Volljährige aufgewendet.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	1.242	442	752	1.116	1.306	1.766	27
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	41.075	21.406	30.576	40.780	48.273	74.051	27

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	10.090	3.040	7.495	10.090	11.938	25.405	27
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	78.346	30.506	45.920	56.937	67.077	95.737	27
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII i.V.m. § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	87.837	33.714	55.202	66.934	77.695	105.888	26
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	30,24	10,84	21,70	26,73	32,47	45,45	27
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	16,51	2,10	5,95	9,38	14,03	17,67	27
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	13,73	8,25	13,14	16,53	21,52	28,22	27

Mit Blick auf die Kennzahlen zeigt sich, dass Soest überdurchschnittliche fall- und einwohnerbezogene Aufwendungen im interkommunalen Vergleich aufweist. Dies spiegelt sich auch in der Falldichte wider. Diese liegt ebenfalls über dem Median und ist auf ein hohes Fallaufkommen ambulanter Hilfefälle zurückzuführen. Die stationäre Falldichte dagegen ist niedriger als bei den meisten anderen Städten.

Die Aufwendungen je Hilfefall für die jungen Volljährigen sind in Soest im stationären Bereich deutlich erhöht. Hier gehört Soest zu den 25 Prozent der Städte mit den höchsten Aufwendungen. Die hohen stationären Aufwendungen sind auf die hohen Aufwendungen für Heimunterbringungen der jungen Volljährigen zurückzuführen. Hier gehört die Stadt Soest mit rund 87.800 Euro je Hilfefall zu dem Viertel der Städte mit den höchsten Aufwendungen im interkommunalen Vergleich.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

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

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

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

→ Die Stadt Soest kann die Erträge aus Kostenerstattungen den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Dies bietet eine gute Steuerungsgrundlage.

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

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

- § 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.

- Nach § 89b SGB VIII sind Kosten, die ein örtlicher Träger im Rahmen der Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII aufgewendet hat, vom örtlichen Träger zu erstatten, dessen Zuständigkeit durch den gewöhnlichen Aufenthalt nach § 86 begründet wird.

- Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, wird durch den vorher zuständigen Träger weiter geleistet.

- Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

Die **Stadt Soest** kann alle Erträge aus Kostenerstattungen den verschiedenen Kostenerstattungsarten zuordnen. Über eine gesonderte Excelliste erfasst die WiJu die Kostenerstattungen, losgelöst von der Fachanwendungen. In dieser Liste sind die Erträge mit den jeweiligen Rechtsgrundlagen enthalten. Dies ermöglicht eine differenzierte Auswertung.

Erträge aus Kostenerstattungen Soest 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	1.381.425	1.153.832	1.793.778	3.320.297
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	617.531	576.906	547.725	1.122.653
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	116.122	111.012	62.033	171.931
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	509.598	263.685	628.641	656.611
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	138.174	202.229	510.182	1.300.024
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	0,00	0,00	45.197	69.078

Im Laufe der überörtlichen Prüfung haben wir die Erfahrung gemacht, dass in den Jugendämtern in NRW der Schwerpunkt der Erträge aus Kostenerstattungen bei den übernommenen Fällen in Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII, den Kostenerstattungen bei fortdauernder oder vorläufiger Leistungsverpflichtung nach § 89c SGB VIII und den Kostenerstattungen bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise für UMA nach § 89d SGB VIII liegt. Die anderen Erträge aus Kostenerstattungen sind vom Umfang her vergleichsweise von geringerer Bedeutung und im Zeitverlauf häufig sehr schwankend.

Betrachtet man die Erträge aus Kostenerstattungen für Soest in der zuvor dargestellten Zeitreihe, bestätigt sich diese Aussage. Auch in Soest entfällt jeweils ein großer Anteil auf die Kostenerstattungen nach §§ 89a SGB VIII für übernommene Fälle in Vollzeitpflege sowie 89d SGB VIII Kostenerstattungen bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise für UMA. Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

2024 erhielt die Stadt deutlich höhere Kostenerstattungen als in den Vorjahren. Ursächlich dafür sind die Kostenerstattungen für UMA nach § 89d SGB VIII sowie die Kostenerstattungen für übernommene Fällen in Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII. Die Kostenerstattungen für die UMA wurden nach eigenen Angaben seitens der Stadt fristgerecht geltend gemacht, vom Land aber mit zeitlicher Verzögerung erstattet. Auch bei den Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII wurden die Erträge teilweise verzögert erstattet.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Soest	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	357	102	223	275	340	491	25
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	7,83	4,26	5,59	7,59	8,47	9,98	20
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	10.351	3.158	6.500	7.853	10.324	14.707	25

Mit Blick auf die Kennzahlen für die Erträge und Hilfefälle der Kostenerstattungen zeigt sich, dass Soest vergleichsweise viele Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen aufweist. Dies spiegelt sich auch in den Kostenerstattungen je EW und je Hilfefall wider.

Nähere Ausführungen zu den Kostenerstattungsansprüchen folgen im Kapitel 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung

6.6.2.1 Organisation

In der **Stadt Soest** ist die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Arbeitsgruppe (AG) Verwaltung, in der Abteilung Jugend des Fachbereichs Jugend und Soziales zugeordnet. In der Abteilung Jugend sind insgesamt drei Arbeitsgruppen angesiedelt. Neben der AG Verwaltung gibt es die AG Jugendarbeit sowie die AG Soziale Dienste. Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) ist bei der Stadt Soest zentral untergebracht. Die Arbeit des ASD ist sozialräumlich ausgerichtet und wird von den Teams „ASD Team Nord“ und „ASD Team Süd“ wahrgenommen. Die WiJu der Stadt Soest dagegen ist zentral organisiert und untergebracht. Die Aufgabenzuordnung innerhalb der WiJu erfolgt nach Buchstaben, losgelöst von Sozialräumen. Außerdem ist für den Bereich der unbegleiteten minderjährigen Ausländer (UMA) eine Spezialisierung innerhalb der WiJu in Soest vorgesehen.

Zum Aufgabenbereich der WiJu in Soest gehören u.a. die nachfolgenden Schwerpunkte:

- Leistungsgewährung ambulanter und stationärer Leistungen nach dem SGB VIII
- Hilfen für unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)
- Zahlbarmachung aller Leistungen
- Refinanzierung
- Kostenerstattungen-Verpflichtungen
- Zuständigkeitswechsel

sowie außerhalb des SGB VIII die Betriebskostenbezuschussung für Kindertageseinrichtungen. Im Gegensatz zu vielen anderen Jugendämtern wird der Bescheid über die Hilfen nach dem SGB VIII in Soest nicht durch die WiJu, sondern wird durch die Mitarbeitenden im ASD erstellt.

In der WiJu der Stadt Soest findet jeden zweiten Montag eine Dienstbesprechung mit der AG-Leitung Verwaltung und den Mitarbeitenden der WiJu statt. In den Teambesprechungen werden auch gesetzliche Änderungen und die aktuelle Rechtsprechung besprochen. Zusätzlich dazu gibt es einen digitalen Ordner auf dem Laufwerk in dem alles abgelegt wird. Der Ordner ist in verschiedene Kategorien wie z.B. Rechtsprechung und Richtlinien eingeteilt.

Die WiJu der Stadt Soest nimmt nicht an der kollegialen Beratung oder an Hilfeplangesprächen teil. Bei besonders komplizierten Fallkonstellationen ist eine Teilnahme der WiJu aber möglich.

6.6.2.2 Personal

Die gpaNRW hat Daten zu Stellen im ASD und in der WiJu erhoben. Zu der Stellenausstattung der WiJu wird die Kennzahl nachfolgend dargestellt. Die Kennzahl zum ASD wird zur Information ohne Analyse im Anhang abgebildet.

- Die Stadt Soest hat auf der Grundlage des Qualitätsmanagementprozesses eine Personalbemessung im Bereich der WiJu durchgeführt.

- **Feststellung**
  Im Jugendamt der Stadt Soest gibt es noch kein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.

Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus. Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

Im Jahr 2024 beläuft sich der Personaleinsatz in der WiJu der **Stadt Soest** auf 1,81 Vollzeit-Stellen. Dem gegenüber stehen 321 Hilfeplanfälle.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Soest	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	177	77	108	126	155	266	27

Die rein summarische Betrachtung kann die tatsächliche Arbeitssituation vor Ort nur teilweise berücksichtigen und deshalb nur einen Anhaltspunkt für die Bewertung des Stellenvolumens bieten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Aufgaben innerhalb der WiJu in den einzelnen Jugendämtern zum Teil unterschiedlich ausgestaltet sein können. So wird zum Beispiel der Bescheid über die erzieherischen Hilfen in Soest im Gegensatz zu vielen anderen Städten nicht durch die

WiJu, sondern durch den ASD erstellt. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD).

Gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Nach eigenen Angaben hat die Stadt Soest auf der Grundlage des Qualitätsmanagementprozesses in der WiJu eine Stellenbemessung durchgeführt. Dazu wurden die Prozesse beschrieben sowie die angefallen Bearbeitungszeiten nachgehalten und auch die Fälle dafür hinterlegt.

Die Personalbesetzung in der WiJu ist nach eigenen Aussagen aktuell sehr konstant und den aktuellen Fallzahlen entsprechend. In der Vergangenheit gab es dagegen häufigere personelle Wechsel innerhalb der WiJu und damit verbundene Stellenvakanzen und notwendige Einarbeitungszeiten.

Allein die Personalbemessung führt nicht dazu, dass ein Jugendamt auch tatsächlich über genug Personal verfügt. Damit im Jugendamt auf fachlich angemessenem Niveau gearbeitet werden kann, ist es darüber hinaus erforderlich, dass auch faktisch genug und adäquat aus- und weitergebildetes Personal vorhanden ist. Dazu sind über die Personalbemessung hinaus zahlreiche aktive Strategien der Fachkräftegewinnung und -bindung erforderlich.

Eine Einarbeitungsmappe mit Regelungen und Arbeitsanweisungen sowie Prozessabläufen für die WiJu gibt es bislang nicht. Die Arbeitskreise WiJu-Nord und WiJu-Süd des LWL-Landesjugendamtes Westfalen haben aktuell eine Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe erstellt. Die Stadt Soest sollte das derzeit vorhandene Fachwissen nutzen und auf der Grundlage der Arbeitshilfe ein Einarbeitungskonzept und eine Einarbeitungsmappe für neue Kolleginnen und Kollegen in der WiJu der Stadt Soest erstellen. Dies fördert langfristig eine kontinuierliche und qualitativ gleichbleibend gute Arbeit.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Soest sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ Die Stadt Soest verwendet im Jugendamt ein Fachverfahren. Der ASD und die WiJu haben eigenständige Module, die über eine Schnittstelle miteinander verbunden sind. Dies fördert den Informationsfluss der beiden Bereiche.

→ **Feststellung**
In der Stadt Soest gibt es aktuell noch keine Schnittstelle zwischen der Jugendamtssoftware und dem Finanzverfahren der Stadt. Eine vollständige E-Akte ist im Jugendamt der Stadt Soest bislang nicht etabliert.

Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.

Im Jugendamt der **Stadt Soest** wird eine Fachsoftware eingesetzt, über die für den Bereich des ASD und der WiJu jeweils ein entsprechendes Modul zur Anwendung kommt. Die Module des ASD und der WiJu sind dabei durch eine Schnittstelle miteinander verbunden. ASD und WiJu greifen damit auf einheitliche Stammdaten der Klientinnen und Klienten, wie z.B. Namen und Adressen, zu. Bei Änderungen in den Stammdaten, die durch den ASD oder die WiJu eingegeben werden, gibt es aber bislang keine automatisierten Benachrichtigungen an den jeweils anderen Bereich.

Eine Schnittstelle mit dem Finanzverfahren der Kämmerei gibt es in Soest bisher noch nicht. Nach Angaben der Stadt soll eine entsprechende Schnittstelle entwickelt werden. Auch die Einnahmeverwaltung sollte dann künftig über die eingesetzte Fachanwendung abgewickelt werden. Durch die fehlende Schnittstelle erfolgen Buchungen aktuell im Fachverfahren des Jugendamtes und werden per Datenträgeraustausch an die Kämmerei gegeben. Die Verwaltung der Einnahmen wird derzeit noch vollständig händisch über Annahmeanordnungen abgewickelt.

Vordrucke sind in der Fachanwendung für den ASD bereits hinterlegt, können dort aber aktuell noch nicht abgespeichert werden. Für den Bereich der WiJu werden entsprechende Vordrucke in der Fachanwendung aktuell erarbeitet. Bisher gibt es im Jugendamt der Stadt Soest noch keine E-Akte. Es ist angedacht künftig ein entsprechendes Dokumentenmanagementsystem mit einer Schnittstelle zur Jugendamtssoftware einzusetzen. Bislang fehlt eine Strategie zur konkreten Umsetzung der E-Akte für das Jugendamt in Soest.

Grundsätzlich besteht sowohl für die Mitarbeitenden des ASD und der WiJu die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten. Für den Bereich der WiJu besteht die Möglichkeit einmal wöchentlich im Home Office zu sein. Da es noch keine EAkte gibt, ist es dafür erforderlich, dass die Mitarbeitenden Handakten mitnehmen. Voraussetzung für die Nutzung von Homeoffice ist eine unterzeichnete Vereinbarung zwischen Stadtverwaltung und den Mitarbeitenden. Mobile Endgeräte stellt die Stadt Soest den Beschäftigten nicht zur Verfügung. Die Mitarbeitenden nutzen ihre private Hardware.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Soest sollte eine Schnittstelle zwischen Jugendamtssoftware und Finanzsoftware einsetzen sowie die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.

6.6.3 Controlling

- **Feststellung**
  Die Stadt Soest hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.

Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.

Das Jugendamt der **Stadt Soest** hat für den Bereich der erzieherischen Hilfen bereits ein Finanzcontrolling mit verschieden Bausteinen etabliert. Dazu gehört eine monatliche Auswertung mit Fallzahlen und Aufwendungen, heruntergebrochen auf die einzelnen Hilfearten. Vierteljährlich erstellt das Jugendamt einen sogenannten Budgetbericht in Form eines Soll/ Ist Abgleiches mit entsprechenden Erläuterungen bei möglichen Abweichungen. Außerdem wird monatlich ein sogenannter Risikobericht erstellt. Der Risikobericht bildet für die verschiedenen Sachkonten den Haushaltsansatz, die aktuelle Prognose und etwaige Abweichungen ab. Gründe für die Entwicklung werden ausgeführt und gegebenenfalls Risiken aufgezeigt. Daneben enthält der Risikobericht auch die Kostenerstattungen, die die Stadt von anderen Leistungsträgern erhält sowie die Kostenerstattungspflichten, in denen die Stadt Soest selbst an andere Jugendhilfeträger leisten muss. Die Erträge aus Kostenerstattungen sind dabei als Summe beziffert und nicht heruntergebrochen nach den einzelnen Kostenerstattungsarten. Adressat des Risikoberichtes und des Budgetberichtes ist der Verwaltungsvorstand der Stadt Soest.

Darüber hinaus wird ein Jahresbericht mit allen Themenbereichen der Abteilung Jugend erstellt und einmal im Jahr dem Jugendhilfeausschuss vorgestellt.

Die Stadt Soest hat für den Bereich der erzieherischen Hilfen auch schon Jahresziele wie z.B. „Die Vorgaben des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes für die Bewilligung von Hilfen für junge Volljährige sind umgesetzt“ formuliert. Die Ziele und deren Erläuterungen sowie die dazugehörigen Kennzahlen fließen in einen sogenannten Zielbericht ein. Der Zielbericht ist Teil des vierteljährlichen Budgetberichts. Daraus geht hervor, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden oder nicht. Bei den dargestellten Kennzahlen, die sich auch im Haushaltsplan wiederfinden, handelt es sich um Grundzahlen, wie z.B. die Anzahl der Hilfefälle der einzelnen Hilfearten.

Die zuvor genannten Fall- und Finanzdaten werden bislang aber noch nicht zu steuerungsrelevanten Kennzahlen zusammengeführt. Beispielsweise könnte das Jugendamt die Kennzahlen dieses Prüfungsberichts als Grundlage für das eigene Kennzahlensystem nutzen. Durch regelmäßige Auswertungen von steuerungsrelevanten Kennzahlen sind von der Planung abweichende negative Entwicklungen ebenso wie die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen schneller auszumachen. Das Controlling sollte dabei auch die Ansprüche aus den verschiedenen Kostenerstattungen einbeziehen. Dies kann die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

Positiv ist, dass sich die Stadt Soest bereits seit vielen Jahren am Vergleichsring „Integrierte Berichterstattung NRW (IBNRW)“ beteiligt. An dem Vergleich nehmen insgesamt 10 Städte und Kreise aus NRW teil. Im Rahmen des Vergleichsrings IBNRW werden jährlich die Daten zur Sozial- und Bevölkerungsstruktur sowie Fallzahlen der Jugendhilfe aufbereitet und miteinander verglichen. Aufgrund einer abweichenden Systematik in der Datenerhebung und Kennzahlenermittlung, können die Werte aus dem Vergleichsring nicht unmittelbar mit den Kennzahlen aus diesem Bericht verglichen werden.

- **Empfehlung**
  Das Jugendamt der Stadt Soest sollte das Finanzcontrolling durch ein Kennzahlensystem weiterentwickeln. Die Kennzahlen sollten in regelmäßigen Abständen ausgewertet und im Berichtswesen dargestellt werden. Dabei sollten auch Ansprüche der einzelnen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

- Die Stadt Soest hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bereits verbindlich definiert.

Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.

Die Stadt Soest hat 2024 die Arbeitsabläufe in der WiJu analysiert und daraus Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen verschriftlicht. Die Prozessbeschreibung in Tabellenform enthalten die einzelnen Verfahrensschritte, die erwarteten Ergebnisse, die einzuhaltenden Fristen, die jeweils beteiligten Personen sowie die zu verwendende Dokumente. Nach eigenen Angaben plant die Stadt, auf dieser Grundlage die Prozessbeschreibungen in einem digitalen Qualitätshandbuch für die WiJu zu bündeln. Dies dienst als gute Grundlage für ein Einarbeitungskonzept.

Für den Bereich des ASD hat die Stadt Soest bereits ein digitales Qualitätshandbuch erstellt.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Die gemeinsame Fachsoftware und die örtliche Nähe von WiJu und ASD im Jugendamt der Stadt Soest fördern eine enge Zusammenarbeit.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

Im Jugendamt der **Stadt Soest** gibt es bislang noch keine gesonderte Aufstellung über die Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu. In den verschiedenen Prozessbeschreibungen, die im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses erarbeitet wurden, sind die Schnittstellen zwischen WiJu und ASD festgehalten. Zudem fördert die örtliche Nähe von WiJu und ASD in Soest einen schnellen Informationsfluss und Austausch.

Wenn ein Neufall eingeht, wird die Zuständigkeit im ersten Schritt durch den ASD geprüft und direkt im Anschluss, vor der kollegialen Beratung, durch die WiJu. Grundsätzlich ist es nicht vorgesehen, dass die WiJu an der kollegialen Beratung teilnimmt. Sie kann aber in einzelnen komplexen Fallsituationen teilnehmen. Weitere Ausführungen zur Zuständigkeitsprüfung finden sich im nachfolgenden Kapitel 6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen.

Nach der kollegialen Beratung bekommt die WiJu alle Unterlagen einschließlich den vom ASD erstellten Bewilligungsbescheid. Im Laufe des Hilfeplanverfahrens bekommt die WiJu die Hilfeplanprotokolle und Kostenzusagen. Wie schon im Kapitel 6.6.2.1 Organisation beschrieben, wird der Bescheid über die erzieherischen Hilfen in Soest durch den ASD erstellt. In den meisten Jugendämtern ist diese Aufgabe in der WiJu angesiedelt. Die Bescheiderteilung ist eine rein verwalterische Aufgabe. Die Stadt könnte daher überlegen, diese Tätigkeit in der WiJu anzusiedeln. Nach eigenen Angaben der Stadt hat sich der Ablauf aber bislang bewährt. Daher sieht die gpaNRW keinen Handlungsbedarf, die gelebten Strukturen zu ändern.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

- Die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu der Stadt Soest erfolgt in jedem Fall vor der kollegialen Beratung.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

Im Jugendamt der **Stadt Soest** wird die Zuständigkeit im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden im ASD vorgeprüft. Der ASD füllt dazu einen verbindlichen Vordruck für die Feststellung der örtlichen Zuständigkeit aus. Den Arbeitsablauf hat die Stadt Soest im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses erarbeitet und in einer Prozessbeschreibung festgehalten. Noch vor der kollegialen Beratung, prüfen die Mitarbeitenden der WiJu die Zuständigkeit. Dafür erhält die WiJu den ausgefüllten Vordruck zur Feststellung der örtlichen Zuständigkeit mit den ergänzenden Unterlagen, in Papierform. Bevor ein Fall in die kollegiale Beratung kommt, muss die Zuständigkeit durch ASD und abschließend durch WiJu geprüft worden sein. Dies bestätigen ASD und WiJu auf dem Zuständigkeitsbogen mit der jeweiligen Unterschrift. Der ausgefüllte und durch beide Bereiche unterschriebene Zuständigkeitsbogen ist zwingende Voraussetzung für die kollegiale Beratung.

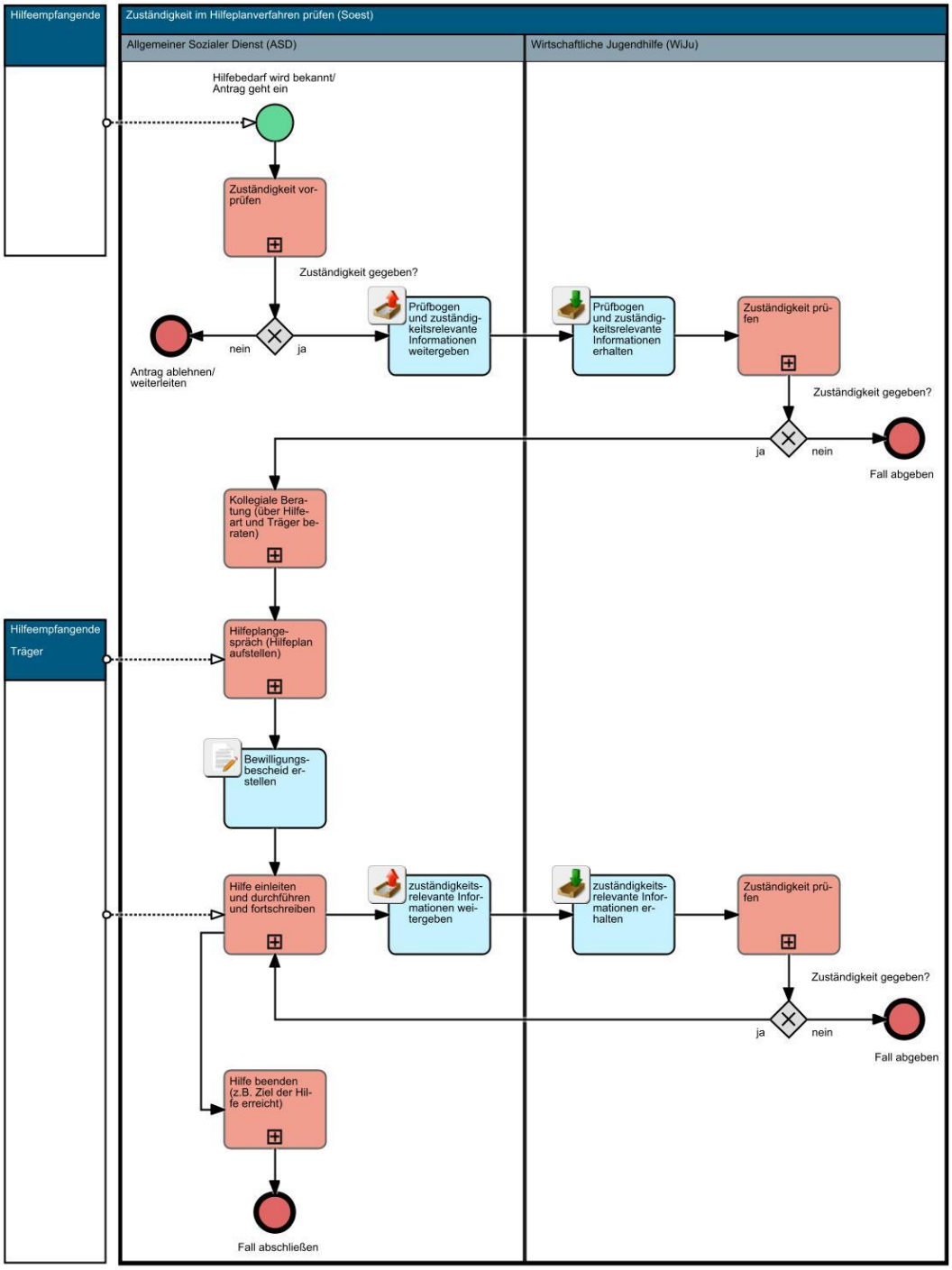
Zusätzlich wird die Zuständigkeit durch die WiJu bei allen laufenden Fällen einmal im Jahr überprüft. Diese Prüfung wird in der Akte durch einen farblich gesonderten Zuständigkeitsbogen dokumentiert.

Bei Änderungen in laufenden Hilfefällen, zum Beispiel zum gewöhnlichen Aufenthalt der Eltern, dem Sorgerecht und anderen zuständigkeitsrelevanten Faktoren, erfolgt eine Mitteilung durch den ASD über E-Mail oder auf dem Papierweg. Wie bereits im Kapitel 6.6.2.3 Digitalisierung beschrieben, gibt es bei Änderungen der Stammdaten bislang keine automatisierten Meldungen über die Fachanwendung.

Die WiJu der Stadt Soest hat in der Vergangenheit ein Merkblatt für den ASD erstellt, in dem die Unterlagen und Informationen aufgelistet sind, die die WiJu zwingend vom ASD erhalten muss. Nach eigenen Angaben ist geplant, das Merkblatt zu aktualisieren.

Nachfolgend stellen wir den Prozess der Zuständigkeitsprüfung in Soest in den wesentlichen Schritten grafisch dar:

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

- Kostenerstattungsansprüche bearbeiten die Fachkräfte der WiJu der Stadt Soest standardisiert. Zudem nimmt die WiJu eine regelmäßige Aktenprüfung vor. Das verhindert die Verjährung von Ansprüchen und vermeidet Vermögensschäden.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Die **Stadt Soest** hat im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses in der WiJu die Prozesse für die Prüfung und Geltendmachung der verschiedenen Kostenerstattungsarten nach §§ 89 ff. SGB VIII verschriftlicht. Darüber hinaus gibt es im Jugendamt der Stadt Soest eine Dienstanweisung zur Prüfung und von Kostenerstattungsansprüchen. Neben den Regelungen zu den Kostenerstattungen nach den §§ 89 bis 89f SGB VIII sind darin auch die Regelungen zu den Kostenerstattungen nach §§102 ff SGB X und § 14 Abs. 4 SGB IX enthalten.

Sofort bei Hilfebeginn erfolgt die Prüfung, ob ein Kostenerstattungsanspruch für die Stadt besteht. Jeder Hilfefall wird in eine Excelliste aufgenommen. Wie bereits im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe beschrieben, bearbeitet die WiJu die Kostenerstattungsansprüche bisher losgelöst von der im Jugendamt eingesetzten Fachanwendung. Zukünftig sollen die Eingaben im Fachverfahren erfolgen.

Nach eigenen Angaben der Stadt werden die Kostenerstattungsansprüche nach §§ 89 ff. SGB VIII halbjährlich geprüft und geltend gemacht. Zusätzlich überprüft die WiJu einmal jährlich alle Hilfefälle bezogen auf die örtliche Zuständigkeit sowie vorhandene Kostenerstattungsansprüche und deren Geltendmachung.

Die Kostenerstattungsansprüche werden in der Regel halbjährlich abgerechnet. Die WiJu erstellt eine Sollstellung nach Prüfung und Abrechnung. Der Zahlungseingang wird durch die AG Kasse überwacht. Bleibt die Zahlung aus, so kommt die Information von dort und die WiJu entscheidet über das weitere Vorgehen.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

- Fallabgaben und Fallübernahmen bearbeitet die Stadt Soest standardisiert.

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

Die **Stadt Soest** hat auch den Prozess für die Fallabgaben und Fallübernahmen im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses in der WiJu verschriftlicht. Zusätzlich dazu haben die Mitglieder der Arbeitskreise WiJu Nord und Süd des Landschaftsverband Westfalen-Lippe eine Vereinbarung zum Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechsel getroffen. Darin sind u.a. auch die Unterlagen aufgeführt, die bei einer Fallübergabe zur Entscheidung über die Zuständigkeit beizufügen sind. Das Jugendamt der Stadt Soest orientiert sich daran.

Anträge auf Fallübernahme werden durch die WiJu im Hinblick auf Zuständigkeit und Vollständigkeit geprüft. Nach erfolgreicher Prüfung durch die WiJu erfolgt dann die pädagogische Fallübernahme durch den ASD.

Bei Fallabgaben beantragt zunächst die Sachbearbeitung der WiJu bei den abgebenden Kommunen oder dem Sozialleistungsträger die Fallübernahme.

In der WiJu der Stadt Soest wird losgelöst vom Fachverfahren eine Excel-Liste gepflegt, die Fallabgaben und Fallübernahmen als Gesamtübersicht enthält. Darauf hat jeder Mitarbeitende der WiJu Zugriff. Erträge aus Kostenerstattungen mit den dazugehörigen Rechtsgrundlagen sind dort ebenfalls hinterlegt.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

- **Feststellung**
  Standardisierte prozessunabhängige Kontrollen durch Leitungskräfte hat das Jugendamt der Stadt Soest für die Wirtschaftliche Jugendhilfe bereits etabliert. Die Fachsoftware stellt aber noch keine prozessintegrierten Kontrollmechanismen zur Verfügung.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Das Jugendamt der **Stadt Soest** hat bislang keine standardisierten Kontrollmechanismen für die Abläufe in der WiJu etabliert. Es gibt keine automatisierte Wiedervorlage, die auf z.B. auf geplante Beendigung des Hilfeplans oder die Notwendigkeit der Fortschreibung des Hilfeplanes aufmerksam machen. Auch Warnlisten gibt es bislang nicht, die z.B. auf Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren hinweisen.

Prozessunabhängige Kontrollen im Bereich der WiJu führt die Leitung der WiJu durch. Dazu werden einmal im Jahr stichprobenhaft Akten herausgesucht und geprüft. Dies wird durch einen Prüfvermerk in der Akte entsprechend dokumentiert. Zusätzlich hat das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Soest 2025 den ASD und die WiJu im Bereich der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge und dabei insbesondere den Prozess der Inobhutnahme überprüft.

- **Empfehlung**
  Neben den prozessunabhängigen Prozesskontrollen sollten auch prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen etabliert werden.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation, Personal und Digitalisierung					
F1	Im Jugendamt der Stadt Soest gibt es noch kein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu.	192	E1	Die Stadt Soest sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes ein eigenes Einarbeitungskonzept für die WiJu erarbeiten. Dies fördert eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals.	193
F2	In der Stadt Soest gibt es aktuell noch keine Schnittstelle zwischen der Jugendamtssoftware und dem Finanzverfahren der Stadt. Eine vollständige E-Akte ist im Jugendamt der Stadt Soest bislang nicht etabliert.	193	E2	Die Stadt Soest sollte eine Schnittstelle zwischen Jugendamtssoftware und Finanzsoftware einsetzen sowie die Einführung der E-Akte im Jugendamt mit einer konkreten Planung vorantreiben und umsetzen.	194
Controlling					
F3	Die Stadt Soest hat bereits einige Instrumente im Rahmen des Finanzcontrollings geschaffen.	194	E3	Das Jugendamt der Stadt Soest sollte das Finanzcontrolling durch ein Kennzahlensystem weiterentwickeln. Die Kennzahlen sollten in regelmäßigen Abständen ausgewertet und im Berichtswesen dargestellt werden. Dabei sollten auch Ansprüche der einzelnen Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.	195
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F4	Standardisierte prozessunabhängige Kontrollen durch Leitungskräfte hat das Jugendamt der Stadt Soest für die Wirtschaftliche Jugendhilfe bereits etabliert. Die Fachsoftware stellt aber noch keine prozessintegrierten Kontrollmechanismen zur Verfügung.	200	E4	Neben den prozessunabhängigen Prozesskontrollen sollten auch prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen etabliert werden.	200

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	47.206	47.929	47.634	47.286
EW von 0 bis unter 21 Jahre	9.399	9.705	9.401	9.291
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.471	1.477	1.435	1.379

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	6	5	5	7
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	10	7	2	3
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	14	8	12	8
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	64	56	54	52
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	9	10	9	8
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	0	0	0,43	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	81	94	105	101
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	29	37	43	37
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	19	19	25	23
ambulante Hilfefälle gesamt	**203**	**200**	**212**	**202**
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	52	49	51	55
Heimerziehung § 34 SGB VIII	46	44	44	41
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0	0	0	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	3	3	2	4
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	20	11	11	19

	2021	2022	2023	2024
stationäre Hilfefälle gesamt	**121**	**107**	**109**	**119**
Hilfefälle insgesamt	**324**	**307**	**321**	**321**
davon Hilfefälle für UMA*	**3**	**6**	**13**	**17**

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Entwicklung der Aufwendungen nach Hilfearten in Euro

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	31.829	23.885	23.712	45.070
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	14.332	15.560	3.129	6.305
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	98.254	55.714	139.764	66.885
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	639.998	710.398	574.992	593.291
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	235.145	239.277	296.694	306.387
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	0,00	0,00	23.337	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	954.652	1.295.023	1.609.078	1.733.948
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	k. A.	k. A.	688.570	1.333.989
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	74.125	148.615	190.384	229.756
ambulante Aufwendungen gesamt	**2.048.335**	**2.488.472**	**2.861.090**	**2.981.642**
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	991.277	976.815	1.206.025	1.356.092
Heimerziehung § 34 SGB VIII	3.146.476	3.071.031	3.592.869	3.894.063
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0,00	0,00	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	341.369	271.277	205.538	366.989
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	1.186.354	759.154	795.598	1.483.083

	2021	2022	2023	2024
stationäre Aufwendungen gesamt	**5.665.476**	**5.078.277**	**5.800.030**	**7.100.227**
Aufwendungen insgesamt	**7.713.811**	**7.566.749**	**8.661.120**	**10.081.869**
davon Aufwendungen für UMA*	**146.961**	**340.306**	**725.052**	**1.111.397**

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Soest	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	20	15	21	26	37	44	27

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