ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt
Schloß Holte-Stukenbrock
2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht		**1**
0.	**Vorbericht**	**6**
0.1	Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock	6
0.1.1	Managementübersicht	6
0.2	Überörtliche Prüfung	8
0.2.1	Grundlagen	8
0.2.2	Prüfungsbericht	8
0.2.3	Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	9
0.2.4	Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5	Verfahren nach Prüfungsabschluss	10
0.2.6	Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3	Prüfungsmethodik	11
0.3.1	Kennzahlenvergleich	11
0.3.2	Erfüllungsgrad	12
0.3.3	gpa-Kennzahlenset	12
0.4	Prüfungsablauf	13
0.5	Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	14
0.6	Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock	19
0.6.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	19
0.6.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	20
1.	**Finanzen**	**29**
1.1	Managementübersicht	29
1.2	Aufbau des Teilberichtes	30
1.3	Inhalte, Ziele und Methodik	30
1.4	Haushaltssituation	30
1.4.1	Haushaltsstatus	31
1.4.2	Ist-/ Plan-Ergebnisse	32
1.4.3	Eigenkapital	34
1.4.4	Verbindlichkeiten	36
1.4.5	Haushaltskonsolidierung	37
1.5	Haushaltssteuerung	38
1.5.1	Nachhaltigkeitshaushalt	38
1.5.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	39
1.5.3	Kredit- und Anlagemanagement	41
1.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	48

2.	**Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**	**52**
2.1	Managementübersicht	52
2.2	Aufbau des Teilberichtes	52
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	53
2.4	Zahlungsabwicklung	53
2.4.1	Aufwendungen	54
2.4.2	Einzahlungen	56
2.4.3	Prozessbetrachtungen	62
2.5	Vollstreckung	65
2.5.1	Aufwendungen	66
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	67
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	72
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	74
3.	**Gremienarbeit**	**77**
3.1	Managementübersicht	77
3.2	Aufbau des Teilberichtes	78
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	78
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	79
3.5	Sitzungsmanagement	82
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	85
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	86
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	89
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	92
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	96
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	99
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	101
4.	**Personal, Organisation und Informationstechnik**	**102**
4.1	Managementübersicht	102
4.2	Aufbau des Teilberichtes	103
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	103
4.4	Orientierungsrahmen	104
4.4.1	Personal	105
4.4.2	Organisation	110
4.4.3	Informationstechnik	115
4.5	Personalressourcen	121
4.5.1	Personalquoten	121
4.5.2	Stellenbesetzung	124
4.5.3	Altersstruktur	125
4.5.4	Querschnittsaufgaben	126
4.6	Digitalisierungsniveau	128

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	131
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	134
5.	**Gebäudewirtschaft - Klimaschutz**	**136**
5.1	Managementübersicht	136
5.2	Aufbau des Teilberichtes	137
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	137
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock	138
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	142
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	142
5.5.2	Organisation	144
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	144
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	146
5.5.5	Treibhausgasbilanz	149
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	151
6.	**Kommunales Krisenmanagement**	**152**
6.1	Managementübersicht	152
6.2	Aufbau des Teilberichtes	153
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	153
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	154
6.5	Prävention und Vorbereitung	155
6.5.1	Erkennen von Risiken	156
6.5.2	Vorplanung	158
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	159
6.6	Organisation	160
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	162
6.6.2	Stabsraum	162
6.6.3	Notstromversorgung	163
6.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	164
6.6.5	Dienstanweisung SAE	165
6.7	Schulung und Übung	166
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	167
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	168
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	168
6.8.1	Krisenkommunikation	169
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	170
6.9	Nachbereitung und Evaluation	170
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	172
6.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	174
	Kontakt	**176**

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock stellt die gpaNRW nachfolgend die Haushaltssituation sowie die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der **Anlage 1** aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Verschiedene Krisen belasten seit einigen Jahren die städtischen Haushalte und beeinflussen gegebenenfalls auch die in dieser überörtlichen Prüfung betrachteten Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den Teilberichten thematisiert.

Die **Haushaltssituation** der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entwickelte sich bis 2023 positiv. Die Stadt konnte 2021 bis 2023 jeweils Jahresüberschüsse erzielen. Sie verfügt über eine gute Eigenkapitalausstattung. Damit einher gehen vergleichsweise niedrige Gesamtverbindlichkeiten je Einwohnerin und Einwohner. Wie bei vielen anderen Kommunen setzt sich dieser positive Trend jedoch nicht fort. Das Haushaltsjahr 2024 schloss mit einem Fehlbetrag ab. Auch die geplanten Jahresergebnisse 2025 bis 2028 fallen negativ aus. Um den Haushaltsausgleich zumindest fiktiv herzustellen, greift die Stadt in erheblichem Maße auf die Ausgleichsrücklage zurück. Entsprechend wird das Eigenkapital sinken. Insoweit zeichnet sich für die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für die kommenden Jahre ein Konsolidierungsbedarf ab.

Eine gezielte **Haushaltssteuerung** kann die Haushaltskonsolidierung einer Kommune unterstützen. Das gilt unter anderem für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt bei größeren Investitionen grundsätzlich Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Wir empfehlen der Stadt, für die Berechnungen noch Mindeststandards einzuführen und Arbeitshilfen zu erstellen. Bei steigenden Verbindlichkeiten gewinnt zudem das Kreditmanagement an Bedeutung. Wir empfehlen der Stadt, sich einen strategischen Handlungsrahmen zu geben, unter anderem zur Zulässigkeit einzelner Arten von Kreditgeschäften. Bei steigenden Verbindlichkeiten kann zudem ein Berichtswesen die Steuerung des Kreditportfolios unterstützen.

In der **Zahlungsabwicklung** verfügt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock über ein gut geregeltes Mahnwesen mit einer überdurchschnittlichen Erfolgsquote der Mahnungen. Der hohe Anteil von Lastschriften an den Einzahlungen und das vergleichsweise niedrige Aufkommen ungeklärter Einzahlungen fördern eine effiziente Bearbeitung. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock setzt mehr Personal für die Zahlungsabwicklung ein als viele Vergleichskommunen. Das führt zu überdurchschnittlichen Aufwendungen je Einzahlung. Wir empfehlen daher, das Einlesen von Einzahlungen weiter zu automatisieren und die manuellen Buchungsvorgänge zu reduzieren.

Die **Vollstreckung** der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ist effizient organisiert. Sie wickelt mehr Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab als die meisten mittleren kreisangehörigen Städte.

Auch in der **Gremienarbeit** hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock effiziente Strukturen geschaffen. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse orientieren sich an der Verwaltungsstruktur. Die Anzahl der Sitzungstermine ist vergleichsweise gering. Unter anderem deshalb fallen die Aufwendungen der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für die Gremienarbeit unterdurchschnittlich aus. Die Stadt sollte die Berechnung der Fraktionszuwendungen noch an die aktuellen rechtlichen Vorgaben anpassen und mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen.

In den zusammenhängenden Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik (IT)** hat sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock strategisch so aufgestellt, dass sie ihre Handlungsfähigkeit sichern kann. Das ist unter anderem aufgrund der Altersstruktur des Personals wichtig. Wie bei den meisten anderen Kommunen werden überproportional viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadt altersbedingt in den kommenden Jahren verlassen. Durch vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und ein breit aufgestelltes betriebliches Gesundheitsmanagement ergreift die Stadt aktiv Maßnahmen zur Bindung ihrer Mitarbeitenden. Diese Angebote sollte die Stadt wie geplant verstärkt nach außen kommunizieren, um so die Personalgewinnung zu unterstützen. Das Prozessmanagement kann unter anderem einen effizienten Personaleinsatz unterstützen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte hier die bereits strategisch gut durchdachten Planungen verstärkt in die Praxis umsetzen. Dadurch könnte sie vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen Arbeitsabläufe weiter optimieren und automatisieren. Mit Einführung ihres verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bereits eine essentielle Grundlage für die Transformation zur digitalen Verwaltung geschaffen. Durch eine formale IT-Strategie und eine Digitalisierungsstrategie könnte die Stadt in Zukunft noch zielgerichteter agieren.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat sich für den **Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft** ambitionierte Ziele gesetzt. Nach den im Produkt „Energiewende“ festgelegten Haushaltszielen sollen die städtischen Liegenschaften bis 2035 und die Stadtverwaltung bis 2040 klimaneutral sein. Die städtische Gebäudewirtschaft hat für ihren Bereich einen Sanierungsfahrplan erstellt. Die notwendigen Maßnahmen für den eigenen Gebäudebestand berücksichtigt die Stadt im Haushaltsplan für das jeweilige Haushaltsjahr und das Folgejahr. Nach überschlägigen Berechnungen der gpaNRW müsste die Stadt ihren mittel- und langfristigen Finanzmitteleinsatz gegenüber den bisherigen Ausgaben erhöhen, um die Treibhausgas-Neutralität im eigenen Gebäudebestand bis 2035 bzw. 2040 erreichen zu können. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte daher den individuellen Finanzmittelbedarf für die Sanierung ihrer Gebäude analysieren. Auf dieser Grundlage könnte sie feststellen, ob sie mit den aktuell verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen die angestrebte Treibhausgasneutralität bis 2040 umsetzen kann.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entwickelt ihr **Krisenmanagement** kontinuierlich weiter. Sie hat bereits verschiedene Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert und ihre Krisenbewältigungsfähigkeiten verbessert. Wir empfehlen der Stadt, die Risikoanalysen weiter auszubauen. Für die Bewältigung von Krisen hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Die Handlungsfähigkeit des SAE stellt die Stadt unter anderem durch regelmäßige Schulungen der Mitglieder, eine Mehrschichtfähigkeit und einen funktionalen Stabsraum sicher. Zudem hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die Abläufe und

Aufgaben für den SAE in einer Dienstanweisung festgelegt. Das im Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingesetzte Personal nimmt an praktischen Übungen teil. Wir empfehlen der Stadt, die Übungen und Echtlagen strukturiert nachzubereiten und so die gewonnenen Erkenntnisse optimal für ihr zukünftiges Krisenmanagement zu nutzen. Durch eine schnelle und gute Krisenkommunikation stellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sicher, dass sie die Bevölkerung über sich anbahnende oder eingetretene Krisen verlässlich informiert. Das stärkt die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung. Hierbei nutzt die Stadt mehrere Informationswege, etwa städtische Internetseiten oder Social-Media-Kanäle.

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

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

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

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

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-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 Stadt gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage. Die Sollvorstellung ist *kursiv* gedruckt.

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

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

Feststellungen, die eine Stellungnahme der Stadt während des Prüfungsverfahrens erfordern (z. B. ein festgestellter Rechtsverstoß) kennzeichnen wir im Prüfungsbericht mit einem Zusatz.

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 07. Juni 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 29. Juni 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die Feststellungen und Empfehlungen entsprechend der Stellungnahme verwaltungsintern weiterverfolgt und gegebenenfalls in den politischen Gremien behandelt. Unter anderem hat die Stadt wie von der gpaNRW empfohlen ein Gesamtkonzept zur Durchführung der Offenen Ganztagsschule erstellt. Für die Bauaufsicht hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock Kennzahlen der gpaNRW in die Produktbeschreibung aufgenommen und so die Steuerung dieses Bereichs weiterentwickelt.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt ein zentrales Controlling zur Umsetzung der Empfehlungen.

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 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.

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Schloß Holte-Stukenbrock hat die gpaNRW vom Januar 2025 bis Dezember 2025 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock überwiegend Daten der Jahre 2023 und 2024.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Lutz Kummer
Finanzen	Katharina Wiedemann
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Katharina Wiedemann
Gremienarbeit	Christian Schormann
Personal, Organisation und IT	Natascha Gräfe
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Stefanie Weppler
Kommunales Krisenmanagement	Christian Schormann

Die Prüfungsergebnisse haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Zudem hat das Prüfteam die Ergebnisse am 03. Dezember 2025 dem Verwaltungsvorstand der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock vorgestellt.

Herne, den 13. Mai 2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Manfred Wiethoff	Lutz Kummer
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem in den Bereichen Gebäudemanagement und dem Tiefbau durch. Grundlage ist eine verbindliche Wertgrenze von 150.000 Euro, ab der eine Untersuchung verpflichtend ist. Einheitliche Standards, einheitliche Berechnungsgrundlagen und eine durchgängige Dokumentation fehlen bisher.	E1	Die Stadt sollte den bestehenden Schwellenwert von 150.000 Euro überprüfen und prüfen, ob eine generelle Absenkung oder differenzierte Schwellenwerte für verschiedene Bereiche sinnvoll sind. Ziel ist, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auch in weiteren Bereichen systematisch einzusetzen. Ergänzend sollte die Stadt eine verbindliche Dienstanweisung erlassen, die Mindestanforderungen, einheitliche Berechnungsmethoden und praxisnahe Arbeitshilfen festlegt. Eine standardisierte Dokumentation erhöht die Qualität der Entscheidungen und die Nachvollziehbarkeit gegenüber Politik und Öffentlichkeit.
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bislang kein strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement entwickelt und keine entsprechenden Regelungen schriftlich festgelegt.	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für ihr Kreditmanagement formulieren. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und den zulässigen Umfang von Kreditgeschäften verbindlich regeln.
F3	Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt bisher kein Berichtswesen eingerichtet.	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung enthalten und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Für die von der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für Dritte erbrachten Dienstleistungen, einschließlich der Zahlungsabwicklung, liegt keine schriftliche Vereinbarung über die jeweiligen Kostenerstattungen vor. Der Ausgleich erfolgt pauschal.	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Kosten der für die Volkshochschule Verl-Harsewinkel-Schloß Holte-Stukenbrock (VHS) erbrachten Leistungen konkret ermitteln. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die derzeitige Kostenpauschale angemessen ist.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Aufwendungen je Einzahlung sind in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge reduziert werden können.
F3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende Regelungen in einer Dienstanweisung treffen.
F4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beauftragt grundsätzlich Dritte mit der Abnahme der Vermögensauskunft. Zudem ordnet sie Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis von zahlungspflichtigen Personen an. Insgesamt führt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die Abnahme von Vermögensauskünften und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis jedoch nur in einem geringen Umfang durch.	E4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte künftig verstärkt Vermögensauskünfte abnehmen und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlassen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.
Gremienarbeit			
F1	Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Regelung des § 45 Absatz 3 Satz 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erfüllt größtenteils die formalen Anforderungen an die Fraktionszuwendungen gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	E2.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock muss gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts neben dem Betrag je Fraktionsmitglied einen angemessenen Sockelbetrag oder eine degressiv-proportionale Kopfpauschale für die Fraktionen zahlen.
		E2.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen.
F3	Die Gremienarbeit in Schloß Holte-Stukenbrock erfolgt überwiegend digital. Die formellen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen hat die Stadt bisher nicht geschaffen.	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen schaffen, um auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherzustellen, dass die politischen Gremien tagen können.

Feststellung		Empfehlung	
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ein gutes Konzept zur Personalplanung und -gewinnung etabliert. Ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin könnte sie jedoch noch stärker nach außen kommunizieren.	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin dauerhaft veröffentlichen, z.B. auf ihrer Homepage. Hierdurch könnte sie sich als moderne und gefragte Arbeitgeberin präsentieren und potenzielle, neue Mitarbeitende ansprechen.
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihr systematisches Wissensmanagement und die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden gut organisiert. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der zentralen Steuerung des Onboarding-Prozesses.	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Abläufe zur Personaleinstellung in einem zentralen Konzept formalisieren. Dieses sollte alle relevanten Vorgänge und Verantwortlichkeiten von der Einstellungsentscheidung bis zum Abschluss der Einarbeitung umfassen. Hierdurch kann die Stadt die Verbindlichkeit in der Vorgehensweise erhöhen und eine zentrale Steuerung ermöglichen.
F5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock folgt bei ihren anlassbezogenen Stellenbemessungen einer fundierten, praxisnahen Vorgehensweise. Sie könnte ihre Steuerungsmöglichkeiten durch eine strategisch angelegte und regelmäßige Durchführung noch weiter stärken.	E5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.
F6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock steuert ihre Informationstechnik (IT) und die Digitalisierungsvorhaben praxisorientiert und bedarfsbezogen auf Basis ihrer E-Government Roadmap. Im strategischen und konzeptionellen Bereich bestehen noch Potenziale, die Herangehensweise weiter zu festigen und langfristig abzusichern.	E6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte, wie in der E-Government Roadmap vorgesehen, ihre Kernziele für einen reibungslosen und effizienten IT-Betrieb in einem formellen Konzept verschriftlichen. Daneben sollte sie eine Strategie erarbeiten, in welchem sie Projektpläne für ihre Digitalisierungsvorhaben formuliert und mit konkreten Zeitzielen hinterlegt. Hierdurch könnte sie das Risiko einer verzögerten und ineffizienten Umsetzung minimieren.
F7	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat in der Informationstechnik ihr Anforderungs- und Störungsmanagement gut aufgestellt. Durch Optimierungen im Projektmanagement könnte sie Effizienz und Leistungsfähigkeit weiter ausbauen.	E7.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.
		E7.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.
F8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihre IT-Sicherheitsstrukturen auf einer guten Basis aufgebaut. Im konzeptionellen Bereich besteht noch Optimierungspotenzial, um Ausfall- und Haftungsrisiken weiter zu minimieren.	E8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein Notfallkonzept und einen Alarmierungsplan erstellen, um ihre IT-Sicherheitsstrukturen konzeptionell noch besser abzusichern.

Feststellung		Empfehlung	
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock verfolgt bereits Ansätze zur Umsetzung der Treibhausgasneutralität (THG) im Gebäudebestand. Dazu sind unter anderem ein Energiemonitoring sowie ein Energiecontrolling geplant. Eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.	E1.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihren Sanierungsfahrplan um Erkenntnisse aus dem geplanten Energiemonitoring ergänzen und Maßnahmen entsprechend priorisieren.
		E1.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte bei zukünftigen Sanierungen auch die Möglichkeit eines reduzierten Gebäudebestands prüfen.
F2	Bislang hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die noch benötigten Finanzmittel für Maßnahmen zur Erreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand nicht beziffert.	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die zur Erreichung der THG-Neutralität erforderlichen Maßnahmen auch mittel- und langfristig überschlägig beziffern. Dies kann die Haushaltssteuerung unterstützen.
F3	Bislang erstellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die THG-Bilanz nicht selbst. Anhand des vorgesehenen Energiemonitorings und -controllings ist dies künftig möglich.	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kann nach Etablierung ihres geplanten Energiemanagement künftig regelmäßig selbst THG-Bilanzen erstellen. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollte sie zur Priorisierung ihrer Sanierungsmaßnahmen nutzen.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat für ihr Stadtgebiet verschiedene Risiken ermittelt. Eine Risikobewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe hat die Stadt jedoch nicht durchgeführt.	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten, um ihre Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bereits konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Krisenmanagement geschaffen. Für hitzebedingte Risiken fehlen bisher noch entsprechende Planungen.	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte auf Basis der ermittelten Risiken weitere Bewältigungsstrategien, präventive Maßnahmen und Handlungsanweisungen entwickeln.
F3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.
F4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die wichtigsten städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten und Einspeisepunkten ausgestattet. Zum Betrieb der Notstromaggregate hat sie kleinere Treibstoffreserven angelegt und zusätzlich Reserven vertraglich abgesichert. Die Wartung der vorhandenen Notstromaggregate erfolgt über den Feuerwehrgerätewart und einen Dienstleister. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalles gab es noch nicht.	E4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalles üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.

Feststellung		Empfehlung	
F5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat vorgeplant, welche Leistungen sie auch in einer Krisenlage schnellstmöglich weiter anbieten will. Eine Priorisierung aller Verwaltungsaufgaben gibt es nicht.	E5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte alle Verwaltungsaufgaben nach Wichtigkeit priorisieren, um die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet für eine Notverwaltung bereitzustellen.
F6	Die Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock enthält alle Pflichtanteile des Krisenstabserlasses NRW. Leiter des Stabes ist der oder die Beigeordnete. Die Versorgung des Stabes mit Lebensmitteln ist bisher nicht verschriftlicht.	E6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Versorgung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse mit Lebensmitteln entwickeln, die die bedarfsgerechte Versorgung für mehrere Tage sicherstellt.
F7	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock schult die Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse regelmäßig. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.	E7	Die Stadt sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Mitglieder funktionsgerecht auszubilden.
F8	Der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ist bewusst, wie wichtig die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zur Überwindung einer Krisensituation ist. Deshalb nutzt sie verschiedenste Kanäle, um große Teile der Bevölkerung zu informieren und zu sensibilisieren. Bisher überprüft die Stadt die Informationen unregelmäßig.	E8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig die bereitgestellten Informationen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung überprüfen und gegebenenfalls anpassen.
F9	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bereitet Krisen und Übungen nur im Stab für außergewöhnliche Ereignisse nach. Sie kann damit das vorhandene Potenzial für ihr Krisenmanagement nicht vollständig nutzen.	E9	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte vergangene Krisen und Übungen systematisch mit allen Beteiligten analysieren und bewerten, um zukünftige Handlungsstrategien zu optimieren und die Resilienz der Stadt zu stärken.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock

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.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit hat die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ein integriertes Klimaschutzkonzept (IKS) erstellt. Auf Grundlage des IKS hat die Stadt konkrete Maßnahmen entwickelt, zum Beispiel energetische Quartierskonzepte und Förderprogramme zur Gebäudesanierung. Weitere Informationen hierzu enthält der Teilbericht „Gebäudewirtschaft - Klimaschutz“.

Eine darüberhinausgehende Nachhaltigkeitsstrategie hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bisher nicht beschlossen.

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

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.

In Beschlussvorlagen der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** wird standardmäßig abgefragt, ob bzw. inwieweit sich gegebenenfalls enthaltende Maßnahmen auf das Klima auswirken (z. B. Co^2-Einsparungen). Einen standardisierten Nachhaltigkeitscheck, der sich über sämtliche Nachhaltigkeitsbereiche erstreckt, hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bisher nicht etabliert.

0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

Der Nachhaltigkeitsbericht informiert in der Regel über den aktuellen Stand und die bisherige Entwicklung des Themas. Er kann Informationen zum Stand der Instrumente, Prozesse und Maßnahmen, Analysen zur operativen und strategischen Zielerreichung, den Zielbezug zu Indikatoren, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Empfehlungen zur Strategieanpassung enthalten.

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hat bisher keinen Nachhaltigkeitsbericht erstellt.

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.

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

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

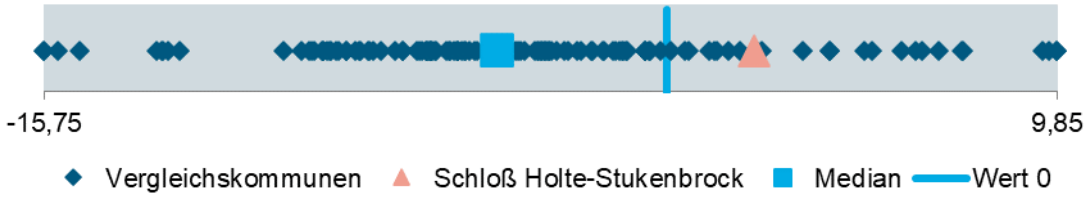
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen 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 Schloß Holte-Stukenbrock dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hatte zum 31. Dezember 2024 rund 26.300 Einwohner und Einwohnerinnen[9]. Die Bevölkerungsprognose zeigt für Schloß Holte-Stukenbrock einen positiven Trend. Demnach wird die Einwohnerzahl bis 2050 um 2,2 Prozent steigen.

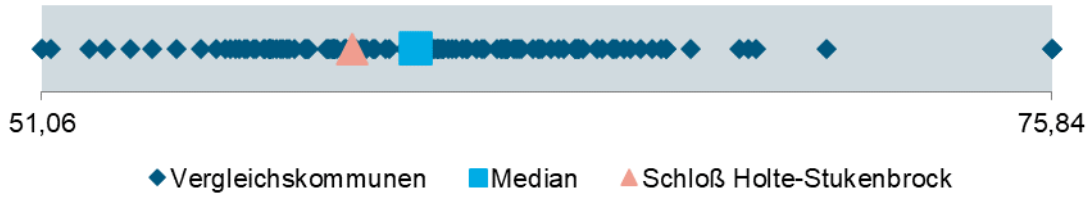
Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,30 Prozent. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock gehört in diesem Vergleich zur Minderheit der Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

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

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

[9] Basis Zensus 2022

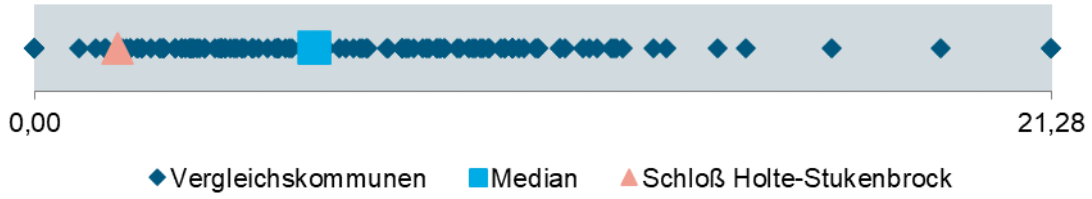
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In **Schloß Holte-Stukenbrock** sind 58,7 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient lag 2012 bei 51,7 Prozent. Der Wert hat sich aufgrund der demografischen Entwicklung erhöht, insbesondere durch den steigenden Anteil älterer Menschen. Interkommunal positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock zwischen dem ersten Viertelwert und dem Median. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Schloß Holte-Stukenbrock demnach höher als in den meisten Vergleichsstädten.

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

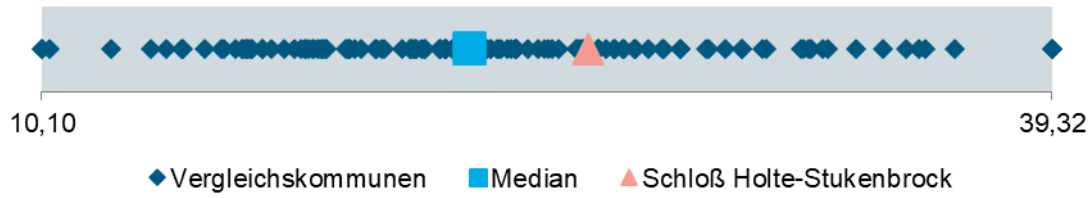
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in **Schloß Holte-Stukenbrock** 2024 bei 1,75 Prozent und damit weitaus niedriger als in den meisten Vergleichsstädten (Median: 5,88 Prozent.

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

Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025

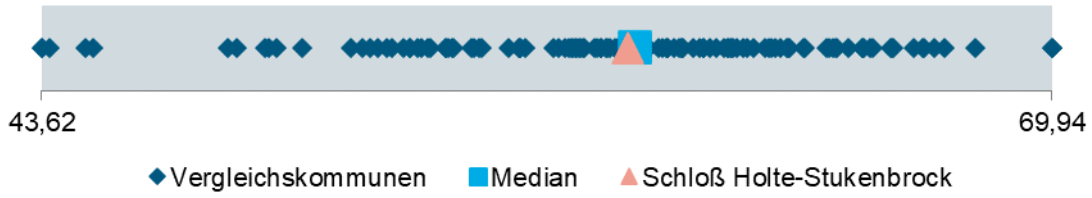


Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Schloß Holte-Stukenbrock** bei 25,9 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, liegt damit über dem Median der Vergleichsstädte. Gegenüber 2012 hat sich die Quote für Schloß Holte-Stukenbrock deutlich erhöht. Damals lag sie noch bei 11,1 Prozent.

Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält der Teilbericht 7 gpa-Kennzahlenset.

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

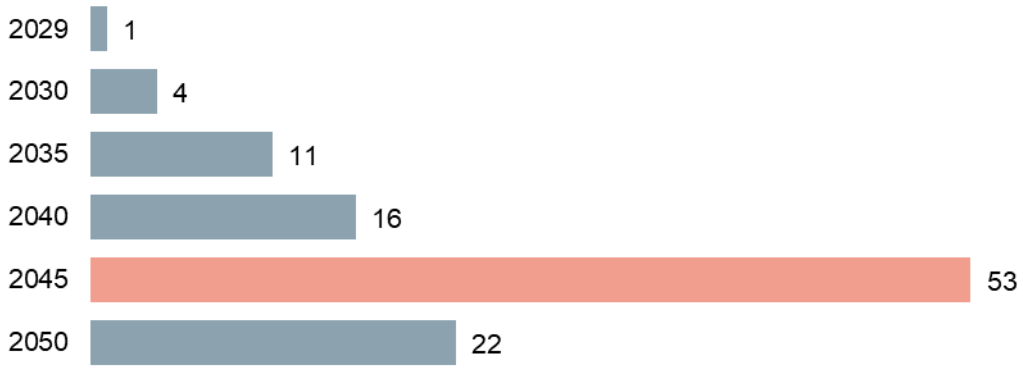
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in **Schloß Holte-Stukenbrock** bei 58,9 Prozent und damit in etwa auf Höhe des Medians von 59,1 Prozent.

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

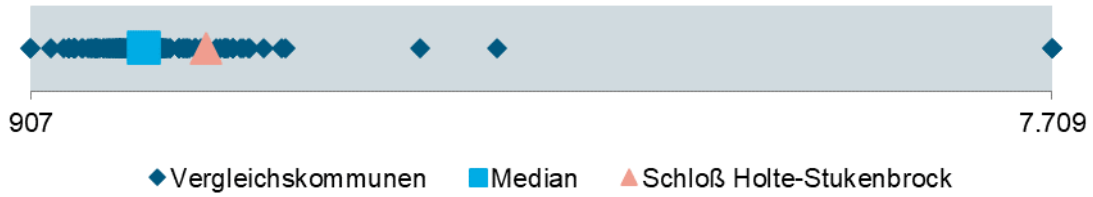


Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** strebt die bilanzielle Treibhausneutralität bis 2045 an. Das entspricht dem für das Land NRW festgelegten Zieljahr 2045.

Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Teilbericht Gebäudewirtschaft – Klimaschutz. In diesem Teilbericht wird u. a. der Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand im Hinblick auf das Zieljahr der Treibhausgasneutralität näher analysiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in **Schloß Holte-Stukenbrock** seit 2012 von 1.199 Euro auf 2.077 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im Jahr 2024 gestiegen. Damit gehört Schloß Holte-Stukenbrock zum Viertel der Vergleichsstädte mit der höchsten Steuereinnahmekraft. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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[10]. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

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

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

Nachhaltigkeitsindikatoren[11] der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock

Themenbereich / Indikator	Schloß Holte-Stuken-brock 2012	Schloß Holte-Stuken-brock aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Kontextindikatoren Demografie[12]									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	2,18	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	51,67*	58,67	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[13]	23,76	21,51	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[14]	4,52 *	6,77	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	2,33	1,75	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss[15] in Prozent	36,67	59,65	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024

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

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

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

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

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

Themenbereich / Indikator	Schloß Holte-Stuken-brock 2012	Schloß Holte-Stuken-brock aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	11,05*	25,91	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	81,96*	96,28	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	58,91	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	84,83	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	64,05	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche[16]									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	585*	665	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	12,63	21,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	19,73*	13,35	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO_2/Treibhausgasneutralität[17]	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	17,85	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024

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

[17] Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Schloß Holte-Stuken-brock 2012	Schloß Holte-Stuken-brock aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-6,08*	-7,59	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	587*	697	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs-unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	1,69	-9,17	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen[18]									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	1.199*	2.077	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote[19] in Prozent	4,90*	5,50	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	482*	573	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	57,33*	69,21	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.961	11.516	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024

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

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

Themenbereich / Indikator	Schloß Holte-Stuken-brock 2012	Schloß Holte-Stuken-brock aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	7,55*	6,37	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	6,14	5,59	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	15,18*	9,92	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 Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock unterliegt derzeit keinen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Die Stadt erzielte zwischen 2021 und 2023 positive Jahresergebnisse, verzeichnete jedoch in 2024 ein negatives Ergebnis. Für die Jahre 2025 bis 2028 plant die Stadt durchgehend Fehlbeträge. Um den Haushaltsausgleich zu sichern, greift sie in erheblichem Maße auf die Ausgleichsrücklage zurück.

Das Eigenkapital entwickelte sich zuletzt positiv, wird jedoch laut mittelfristiger Ergebnisplanung bis 2028 deutlich sinken. Trotz dieser schwierigen Perspektive weist die Stadt im interkommunalen Vergleich aktuell sehr niedrige Gesamtverbindlichkeiten je Einwohner auf. Für 2025 plant sie allerdings, die investiven Kreditverbindlichkeiten zu erhöhen und einen Liquiditätskredit aufzunehmen. Weitere Kreditaufnahmen sind in der mittelfristigen Finanzplanung nicht vorgesehen.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock berücksichtigt bei größeren Investitionen in der Regel Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und hat hierfür bereits 2007 eine Wertgrenze von 150.000 Euro definiert. Um die Anwendung im Verwaltungsalltag zu stärken, empfiehlt die gpaNRW, die Wertgrenze zu überprüfen und durch verbindliche Mindeststandards sowie praxisnahe Arbeitshilfen eine einheitliche Methodik und Dokumentation zu fördern.

Zur Steuerung des Kreditmanagements bietet sich die Entwicklung strategischer Grundlagen an. Ein verbindliches Berichtswesen mit klaren Zuständigkeiten und transparenten Verfahrensregeln kann dazu beitragen, Kreditentscheidungen nachvollziehbar zu gestalten. Auch bei einem aktuell geringen Kreditvolumen unterstützt eine vorausschauende Planung fundierte Entscheidungen. Ein regelmäßiges Reporting zentraler Kennzahlen – wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenstand – würde die Steuerungsfähigkeit der Stadt insgesamt stärken.

Die Einführung eines Nachhaltigkeitshaushalts sowie einer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie kann langfristig zusätzliche Impulse für eine integrierte Steuerung liefern.

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 Schloß Holte-Stukenbrock. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

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

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

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2023 sowie des geprüften Jahresabschlusses 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock unterliegt keinen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Ihren Plandaten zufolge greift sie jedoch im Zeitraum der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung in erheblichem Umfang auf die Ausgleichsrücklage zurück.

Haushaltsstatus Schloß Holte-Stukenbrock 2019 bis 2025

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

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

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

Jahresergebnisse und Rücklagen Schloß Holte-Stukenbrock 2023 bis 2028

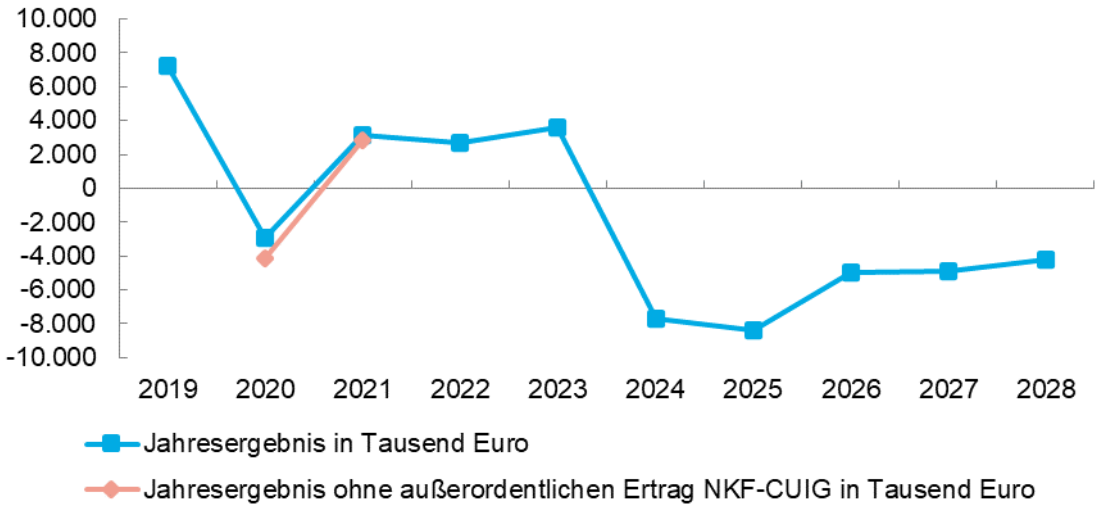
Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro*	3.557	-7.728	-8.392	-4.980	-4.893	-4.210
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	31.280	23.551	15.159	10.178	5.286	1.076
Sonderrücklage in Tausend Euro	70	6	6	6	6	6
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	91.870	92.145	92.145	90.650	90.650	90.650
Verrechnung gegen die allgemeine Rücklage gem. § 6 Abs. 2 NKF-CUIG in Tausend Euro	0	0	0	-1.496	0	0
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	0	0	0	0	0	0
Fehlbetragsquote in Prozent	**positives Ergebnis**	**6,24**	**7,25**	**4,64**	**4,85**	**4,39**

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

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erzielte von 2019 bis 2023 – mit Ausnahme des Jahres 2020 – durchgehend positive Jahresergebnisse. Im geprüften Jahresabschluss 2024 weist sie erneut ein negatives Jahresergebnis aus.
- Für den Zeitraum 2025 bis 2028 plant die Stadt durchgängig mit negativen Jahresergebnissen. Den niedrigsten Wert erwartet sie im Jahr 2025. Ab 2026 geht sie von einer leichten Verbesserung aus.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Schloß Holte-Stukenbrock in Tausend Euro 2019 bis 2028

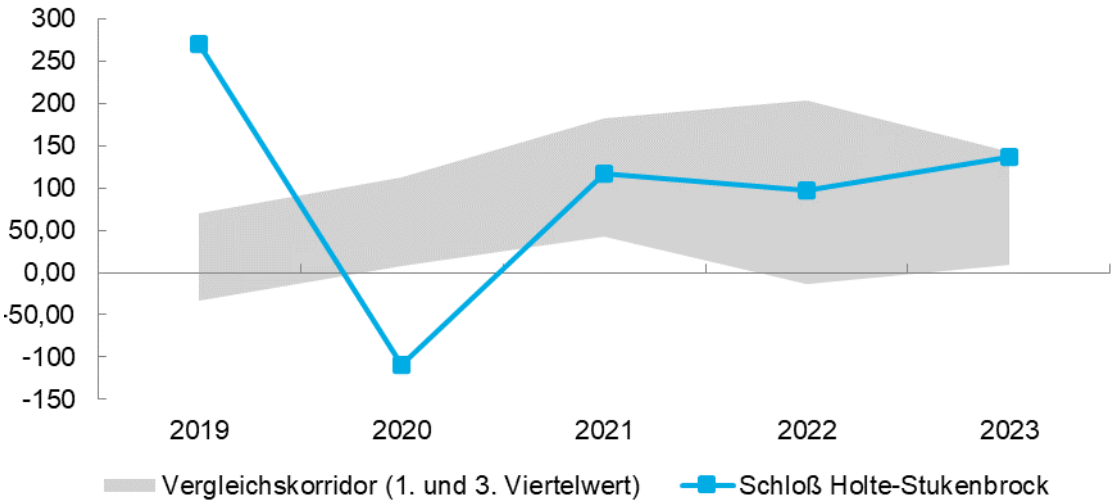


*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN
**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

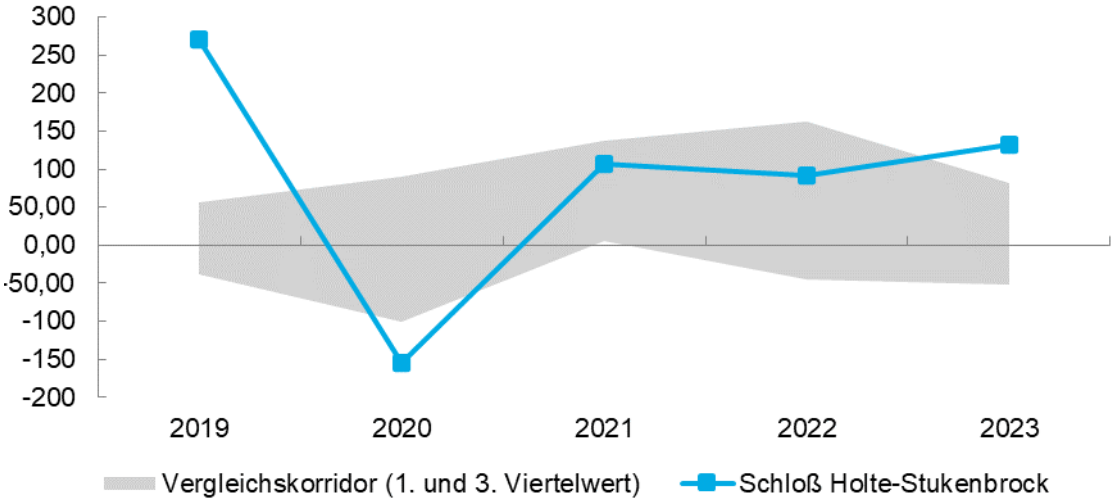


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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 2019 bis 2024



* Einwohnerin bzw. Einwohner

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 Schloß Holte-Stukenbrock mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze Schloß Holte-Stukenbrock in von Hundert 2024

Steuerart	Schloß Holte-Stukenbrock	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	175	320	247	285	259
Grundsteuer B	280	621	468	539	501
Gewerbesteuer	370	436	400	433	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. Sie hält das Ziel der Aufkommensneutralität nicht nur ein, sondern übertrifft es bewusst, indem sie die Hebesätze so angepasst hat, dass das Ergebnisniveau leicht unter dem bisherigen Wert liegt und somit eine Entlastung für die Steuerpflichtigen erreicht wird.

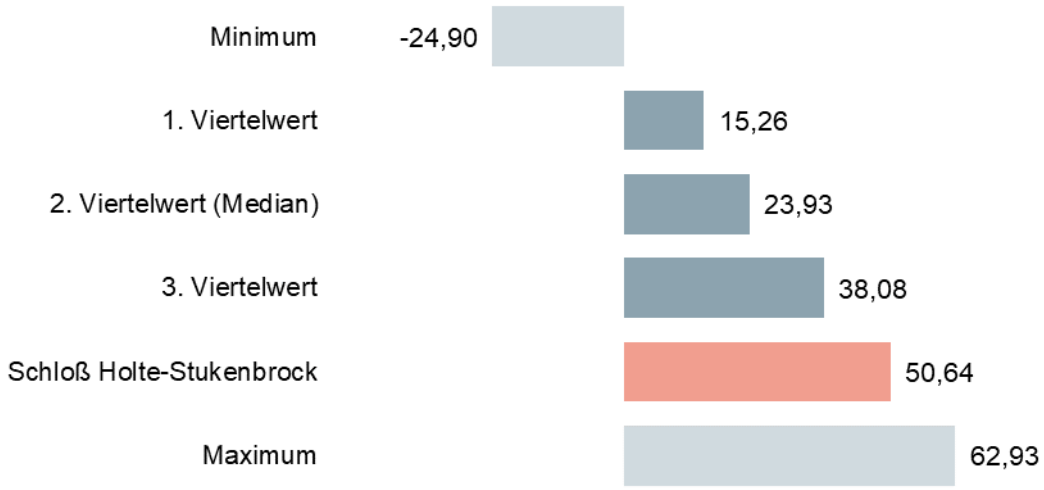
Um die entstehende Ertragslücke auszugleichen, erhöht die Stadt den Hebesatz der Gewerbesteuer. Für 2025 setzt sie folgende Hebesätze an: 310 Prozent für die Grundsteuer B, 145 Prozent für die Grundsteuer A und 390 Prozent für die Gewerbesteuer.

1.4.3 Eigenkapital

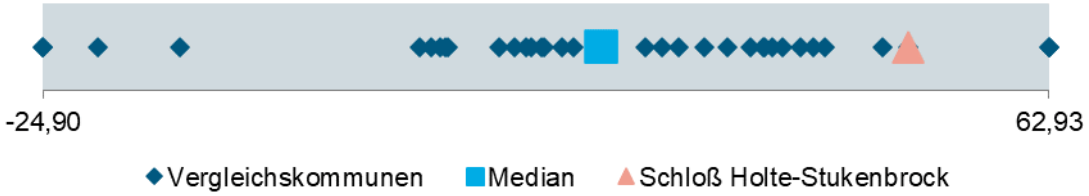
- Zwischen 2019 und 2023 entwickelte sich das Eigenkapital der Stadt positiv. Nach einem leichten Rückgang 2020 stieg es kontinuierlich und erreichte 2023 mit 123,2 Mio. Euro seinen Höchststand. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock gehört interkommunal verglichen zu den 25 Prozent der Städte mit der höchsten Eigenkapitalquote 1. Dies gilt auch für weitere Kennzahlen, wie der Eigenkapitalquote 2 oder der einwohnerbezogenen Ausgleichsrücklage.
- In 2024 sinkt das Eigenkapital auf 115,7 Mio. Euro. Für 2025 bis 2028 plant die Stadt einen weiteren deutlichen Rückgang: Das Eigenkapital wird auf 91,7 Mio. Euro sinken – ein Minus von rund 31,5 Mio. Euro bzw. 26 Prozent.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



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



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahlen	Schloß Holte-Stuken-brock	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne außer-ordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	50,34	-27,47	10,89	22,42	37,36	62,49	34
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	82,39	-6,21	39,97	47,55	61,87	82,39	34
Eigenkapitalquote 2 ohne außer-ordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	82,28	-8,40	37,09	44,68	61,55	82,28	34

Kennzahlen	Schloß Holte-Stuken-brock	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.196	0,00	73,35	402	982	2.438	34

1.4.4 Verbindlichkeiten

- 2023 verzeichnete die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock im interkommunalen Vergleich sehr niedrige Gesamtverbindlichkeiten einschließlich Sondervermögen und Mehrheitsbeteiligungen je Einwohner.
- In 2024 hat die Stadt 2,0 Mio. Euro an Investitionskrediten aufgenommen. Für 2025 plant sie weitere investive Kreditaufnahmen von 5,3 Mio. Euro sowie einen Liquiditätskredit über 5,0 Mio. Euro. In der mittelfristigen Finanzplanung sieht sie keine weiteren Kreditaufnahmen vor.

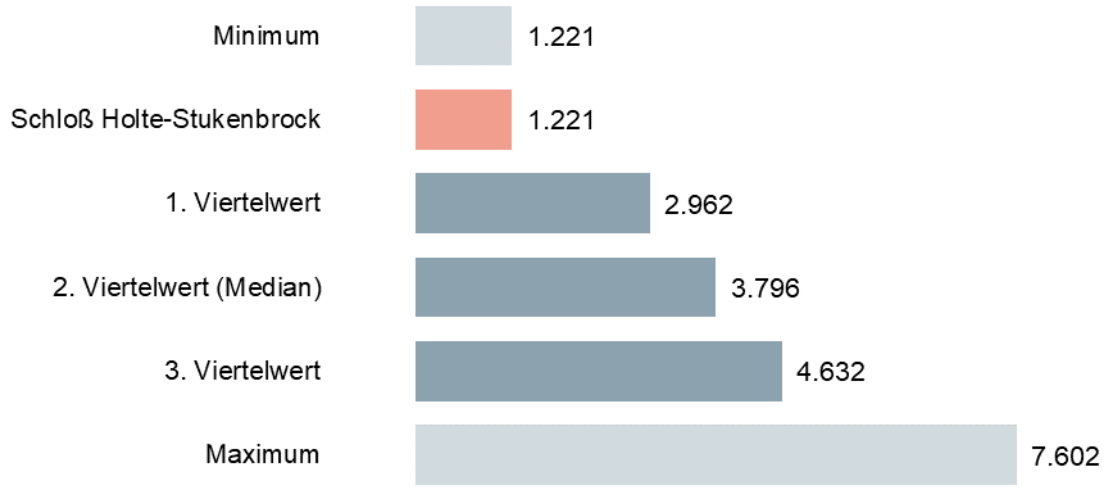
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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

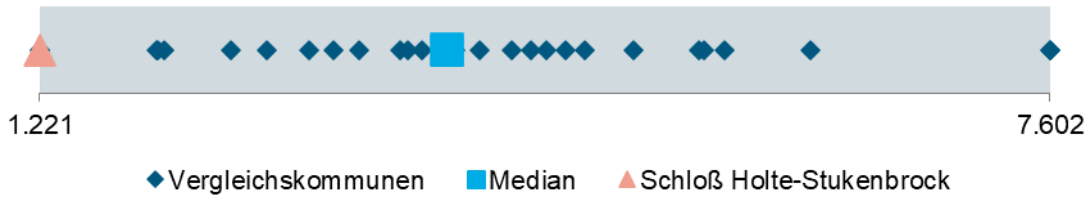
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Salden der Finanzplanung Schloß Holte-Stukenbrock in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-3.105	314	401	1.084
Saldo aus Investitionstätigkeit	-4.797	-4.890	-1.401	-337
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-7.902	-4.576	-1.000	747
Saldo aus Finanzierungtätigkeit	9.218	-1.204	-1.234	-42
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	1.317	-5.780	-2.234	705

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 „gpa-Kennzahlenset“. In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- Spiel- und Bolzplätze,
- 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 Schloß Holte-Stukenbrock 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 SHS hat in ihrem Haushalt bereits allgemeine und fachbezogene Nachhaltigkeitsziele sowie Kennzahlen zur Erfolgsmessung auf Produktebene integriert. Eine Nachhaltigkeitsstrategie sowie einen Nachhaltigkeitshaushalt hat sie bisher nicht beschlossen.

Der Haushaltsplan gibt in den Teilplänen „Ver- und Entsorgung“ sowie „Umweltschutz“ einen Überblick über die bisherigen Klimaschutzaktivitäten und Ziele. Dort sind sowohl die Maßnahmen als auch die vorgesehenen Finanzmittel aufgeführt.

Zudem hat die Stadt einen Photovoltaikfahrplan und einen Gebäudesanierungsplan entwickelt, die künftige Prioritäten definieren. Ziel ist es, die städtischen Liegenschaften bis 2035 und die Verwaltung bis 2040 klimaneutral zu machen. Die dafür nötigen Mittel sind bereits im Haushalt berücksichtigt.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

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

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

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die

Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

➔ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem in den Bereichen Gebäudemanagement und dem Tiefbau durch. Grundlage ist eine verbindliche Wertgrenze von 150.000 Euro, ab der eine Untersuchung verpflichtend ist. Einheitliche Standards, einheitliche Berechnungsgrundlagen und eine durchgängige Dokumentation fehlen bisher.

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.

Am 12. Juni 2007 hat der Rat der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beschlossen, Wirtschaftlichkeitsvergleiche ab einem Schwellenwert von 150.000 Euro verpflichtend durchzuführen (§ 13 Abs. 1 KomHVO NRW).

Die Verwaltung berücksichtigt bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nicht nur die Kosten, sondern auch Kriterien wie Nachhaltigkeit und Klimaschutz. In der Praxis finden die Untersuchungen vor allem in den Bereichen Gebäudemanagement und Tiefbau regelmäßig Anwendung. In vielen Bereichen wird der festgesetzte Schwellenwert von 150.000 Euro nicht erreicht, sodass Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen dort selten erforderlich sind.

Es gibt jedoch auch Bereiche, in denen der Schwellenwert zum Teil überschritten wird, die Verwaltung jedoch aus anderen Gründen nur in Ausnahmefällen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführt:

- **Feuerwehr:** Obwohl die Investitionssumme teilweise über dem Schwellenwert liegt, verzichtet die Verwaltung nach eigenen Angaben in der Regel auf Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Sie begründet dies mit der geringen Zahl an Anbietern und den besonderen Anforderungen in diesem Bereich.

- **Liegenschaften:** Hier überschreiten die Investitionen häufig den Schwellenwert. Nach Darstellung der Verwaltung erfolgt dennoch meist keine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, weil die Käufe in der Regel strategischen oder städtebaulichen Zielen dienen und ein Vergleich der Wirtschaftlichkeit daher nur eingeschränkt sinnvoll ist.

Beispiele wie die Untersuchungen zu den Heizungsanlagen an der Grauthoffschule und der Pollhansschule zeigen, dass die Verwaltung die Vorgaben einhält.

Die Stadt dokumentiert neue Verträge systematisch in einer Vertragsdatenbank. Ältere Verträge, die vor Einführung des Systems bestanden, sind darin allerdings nicht enthalten.

Wenn eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung erfolgt, legt die Verwaltung die Ergebnisse dem Rat in einer Beschlussvorlage vor. Einheitliche, stadtweite Standards fehlen bislang. Dadurch bleibt das vorhandene Fachwissen auf einzelne große Projekte beschränkt. Mit klaren Vorgaben könnte die Stadt ihre Kompetenz auch bei kleineren oder dezentralen Entscheidungen nutzen.

Eine Dienstanweisung oder Richtlinie könnte Mindestanforderungen definieren und zusätzlich Arbeitshilfen für weniger erfahrene Fachbereiche bereitstellen. So ließe sich eine eigenverantwortliche und fundierte Investitions- und Beschaffungspraxis stärken.

Zudem würde eine standardisierte Dokumentation – von der Bedarfsfeststellung bis zur Darstellung der Ergebnisse – die Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Investitionsentscheidungen verbessern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt sollte den bestehenden Schwellenwert von 150.000 Euro überprüfen und prüfen, ob eine generelle Absenkung oder differenzierte Schwellenwerte für verschiedene Bereiche sinnvoll sind. Ziel ist, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auch in weiteren Bereichen systematisch einzusetzen. Ergänzend sollte die Stadt eine verbindliche Dienstanweisung erlassen, die Mindestanforderungen, einheitliche Berechnungsmethoden und praxisnahe Arbeitshilfen festlegt. Eine standardisierte Dokumentation erhöht die Qualität der Entscheidungen und die Nachvollziehbarkeit gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

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

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

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

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen

Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock hat bislang kein strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement entwickelt und keine entsprechenden Regelungen schriftlich festgelegt.

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.

Neben strategischen Zielen sollten auch Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse klar und widerspruchsfrei geregelt sein. Bisher fehlen der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock verbindliche Festlegungen zur Kreditaufnahme in schriftlicher Form. Solche Regelungen könnten jedoch die Transparenz bei künftigen Kreditentscheidungen deutlich verbessern. Sie dokumentieren zudem den politischen Willen des Rates, welche Arten von Kreditgeschäften – und welche Risiken – durch die Verwaltung eingegangen werden dürfen. Dies schafft mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die handelnden Personen.

Nach eigenen Angaben verfolgt die Stadt ein sicherheitsorientiertes Kreditmanagement. Sie bevorzugt Förderkredite gegenüber klassischen Bankkrediten, verzichtet vollständig auf Fremdwährungskredite und auf den Einsatz derivativer Finanzinstrumente.

Auch wenn sich dieser vorsichtige Kurs in der Praxis bewährt hat, sollte er in einer schriftlichen Regelung verbindlich festgelegt werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für ihr Kreditmanagement formulieren. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und den zulässigen Umfang von Kreditgeschäften verbindlich regeln.

Die genaue Ausgestaltung sollte sich am konkreten Kreditportfolio und an der strategischen Ausrichtung der Stadt orientieren. Eine Richtlinie oder Dienstanweisung könnte dabei insbesondere folgende Punkte abdecken:

- Der **Anwendungsbereich** sollte alle Arten der Kreditaufnahme – also Investitions- und Liquiditätskredite – sowie deren Umschuldung und Prolongation umfassen.
- Die **Ziele und Grundsätze** des Kreditmanagements sollten verbindlich festgelegt werden. Mögliche Zielsetzungen könnten sein: die Sicherstellung der Liquidität, die Minimierung von Zinskosten oder die Begrenzung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollten klare Prioritäten definiert werden.
- Der **Geltungsbereich** der Regelungen sollte neben dem Kernhaushalt auch etwaige ausgegliederte Einheiten einschließen.
- Es sollte geregelt werden, welche **Finanzierungsinstrumente** eingesetzt werden dürfen – z. B. ob derivative Geschäfte, strukturierte Instrumente oder Fremdwährungskredite zulässig sind. Auszuschließende Instrumente sollten explizit benannt werden.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und gegebenenfalls nach Kreditvolumen gestaffelt festgelegt werden.
- Für die **Kreditaufnahme** sollte ein verbindliches Verfahren vorgeschrieben sein:
  - Es sollte festgelegt werden, dass grundsätzlich **mehrere Angebote** eingeholt werden müssen, und welche Mindestangaben in den Angeboten enthalten sein sollten.
  - Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen, inklusive der wesentlichen Entscheidungsgründe.
  - **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten auf die örtlichen Gegebenheiten abgestimmt werden. Dabei ist die Komplexität und das Risikopotenzial des Kreditportfolios zu berücksichtigen. Es sollte klar geregelt sein, wer wann, an wen und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können auch geeignete Kennzahlen zur Zielverfolgung definiert werden.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Gemeinde 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]

Obwohl die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bisher keine schriftlichen Leitlinien für ihr Kreditmanagement formuliert hat, wendet sie die oben beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis an. Um Risiken zu reduzieren, verzichtet die Stadt generell auf Fremdwährungskredite. Zu den Entscheidungsbefugnissen und zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen. Dieses gilt, auch wenn sich feste Abläufe und Verantwortlichkeiten etabliert haben.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

➔ **Feststellung**
Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt bisher kein Berichtswesen eingerichtet.

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.

Kreditportfolio Schloß Holte-Stukenbrock zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Mio. Euro	8,54
...davon aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ in Mio. Euro	1,98
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Mio. Euro	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	15
Anzahl der Kreditgeber	2

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

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

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

Die **Stadt Schloss Holte-Stukenbrock** bilanziert aktuell Kredite in Höhe von 8,5 Mio. Euro, davon rund 2,0 Mio. Euro aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“. Die 15 Verträge bestehen bei zwei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und sind vollständig als Förderkredite ausgestaltet.

Zwischen 2019 und 2024 nahm die Stadt keine Liquiditätskredite auf. Für 2025 plant sie jedoch einen Liquiditätskredit über 5,0 Mio. Euro und einen Investitionskredit über 5,3 Mio. Euro. Dadurch steigt der Zins- und Finanzaufwand im Jahr 2025 auf 26.850 Euro. Weitere Kreditaufnahmen sind in der mittelfristigen Finanzplanung nicht vorgesehen.

Die Kredite verteilen sich laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): 1,2 Mio. Euro
- Mittelfristig (1–5 Jahre): 5,3 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): 2,1 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kredite ist mittelfristig gebunden.

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, die kommunalen Entscheidungstragenden rechtzeitig und ausreichend über die Entwicklung des Portfolios zu informieren und bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Eine Stadt sollte hierfür einen zeitnahen und ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und dem Verwaltungsvorstand sicherstellen. Daneben sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden.

In Schloß Holte-Stukenbrock gibt es bisher keine verbindlichen Regeln für das Berichtswesen im Kreditmanagement. Zwar erstellt die Kämmerei zweimal im Jahr einen Finanzbericht, aber dieser enthält keine Angaben zum Kreditbestand. Erst im Jahresabschluss wird die Verschuldung ausführlich dargestellt. Dort finden sich Angaben wie:

- die gesamte Verschuldung in den zurückliegenden Jahren,
- die Schulden pro Einwohner und
- die Schulden aus Investitionskrediten pro Einwohner.

Zurzeit findet der Austausch zu Kreditfragen nur innerhalb der Verwaltung statt – zwischen dem Kämmerer, dem Beigeordneten und dem Bürgermeister.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung enthalten und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.

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 sind abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zunehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

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

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihr Anlagemanagement in einer Richtlinie geregelt. Das trägt zur Transparenz und Rechtssicherheit bei.

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 **Schloß Holte-Stukenbrock** darf überschüssige liquide Mittel langfristig anlegen – basierend auf einer eigenen Anlagerichtlinie. Diese erlaubt nur Anlageformen, wie sie auch kommunale Versorgungskassen nutzen, mit breiter Streuung und jederzeitiger Verfügbarkeit.

Der Rat der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock legt den Anlagerahmen fest. Die Verwaltung berichtet mindestens zweimal jährlich dem Haupt- und Finanzausschuss sowie einmal jährlich dem Stadtrat über die Entwicklung der Geldanlagen. So bleibt die politische Kontrolle gewährleistet.

Ziel der Geldanlagen ist die Vorsorge für künftige Verpflichtungen, etwa bei der Beamtenversorgung. Eine Nutzung für laufende Ausgaben ist ausgeschlossen.

Bei der Auswahl gilt besondere Sorgfaltspflicht. Kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock Risiken nicht selbst bewerten, zieht sie externe Fachleute hinzu. Eine Direktanlage ist nur dann möglich, wenn die Stadt die Ertragsaussichten und die Risiken eigenständig bewerten kann.

Anlageportfolio Schloß Holte-Stukenbrock zum 31. Dezember 2024 in Mio. Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	2,49
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	3,11

Grund- und Kennzahlen	2024
Ausleihungen	9,35

Zwischen 2019 und 2024 verfügte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock über liquide Mittel in einer Spanne von 2,5 bis 7,8 Mio. Euro. In diesem Zeitraum wurden keine Wertpapiere des Umlaufvermögens bilanziert.

Zum Anlagevermögen der Stadt gehören zwei Positionen:

- eine Rückdeckungsversicherung für die Beamten in Höhe von 1,8 Mio. Euro
- eine Versorgungsrücklage beim KVW-Versorgungsfonds in Höhe von 1,3 Mio. Euro

Überschüssige liquide Mittel hält die Stadt in der Regel auf ihren Geschäftskonten. Teilweise werden diese Mittel auch für Einzahlungen in den Versorgungsfonds der Beamten beim Kommunalen Versorgungsverband (KVW) genutzt.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

	Feststellung	Seite		Empfehlung	Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem in den Bereichen Gebäudemanagement und dem Tiefbau durch. Grundlage ist eine verbindliche Wertgrenze von 150.000 Euro, ab der eine Untersuchung verpflichtend ist. Einheitliche Standards, einheitliche Berechnungsgrundlagen und eine durchgängige Dokumentation fehlen bisher.	40	E1	Die Stadt sollte den bestehenden Schwellenwert von 150.000 Euro überprüfen und prüfen, ob eine generelle Absenkung oder differenzierte Schwellenwerte für verschiedene Bereiche sinnvoll sind. Ziel ist, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auch in weiteren Bereichen systematisch einzusetzen. Ergänzend sollte die Stadt eine verbindliche Dienstanweisung erlassen, die Mindestanforderungen, einheitliche Berechnungsmethoden und praxisnahe Arbeitshilfen festlegt. Eine standardisierte Dokumentation erhöht die Qualität der Entscheidungen und die Nachvollziehbarkeit gegenüber Politik und Öffentlichkeit.	41
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bislang kein strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement entwickelt und keine entsprechenden Regelungen schriftlich festgelegt.	42	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für ihr Kreditmanagement formulieren. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und den zulässigen Umfang von Kreditgeschäften verbindlich regeln.	43
F3	Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt bisher kein Berichtswesen eingerichtet.	44	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung enthalten und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.	45

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Schloß Holte-Stukenbrock in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	7.257	-2.947	3.151	2.655	3.557	-7.728	-8.392	-4.980	-4.893	-4.210
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	7.257	-4.156	2.864	2.655	3.557	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

Jahr	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	271	-256	-41,23	15,83	70,42	332	31
2020	-110	-117	6,04	49,95	121	323	36
2021	117	-202	37,43	113	162	343	36
2022	97,90	-959	-6,62	78,63	201	319	36
2023	136	-144	6,44	90,38	141	341	35

* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

Jahr	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	271	-256	-50,16	11,93	56,35	332	27
2020	-155	-172	-92,73	12,18	110	223	34
2021	106	-225	-8,26	45,05	127	332	36
2022	97,90	-1.014	-41,62	20,98	159	298	35
2023	136	-402	-95,14	-12,97	58,76	302	34

* Einwohnerin bzw. Einwohner

Tabelle 5: Eigenkapital Schloß Holte-Stukenbrock in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	116.709	113.764	117.044	119.763	123.219	115.702
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	**116.709**	**113.764**	**117.044**	**119.763**	**123.219**	**115.702**
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	1.208	287	0	0	0
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	**116.709**	**112.556**	**115.548**	**118.267**	**121.724**	**114.207**
Sonderposten für Zuwendungen	35.524	36.162	39.735	45.974	46.716	52.533
Sonderposten für Beiträge	31.126	31.211	31.794	31.279	30.525	29.228

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 2	**183.359**	**181.137**	**188.573**	**197.016**	**200.459**	**197.464**
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**183.359**	**179.928**	**187.077**	**195.520**	**198.964**	**195.969**
Bilanzsumme	**237.149**	**247.050**	**233.939**	**238.188**	**243.312**	**243.118**

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Schloß Holte-Stukenbrock in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	17.847
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	9.519
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	623
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	24.235
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	**31.933**

* Stadtwerke Schloß Holte-Stukenbrock

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Zahlungsabwicklung

Die Aufwendungen je Einzahlung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sind im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch. Ursächlich hierfür ist ein vergleichsweise hoher Personaleinsatz in Relation zu einer relativ geringen Anzahl von Einzahlungen. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert.

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

Die Stadt verfügt über ein formal gut geregeltes Mahnwesen mit einer überdurchschnittlichen Erfolgsquote der Mahnungen. Die kurzen Mahnintervalle und die automatisierte Übergabe an die Vollstreckung fördern die Effizienz.

Beim E-Payment bestehen erweiterbare Strukturen, jedoch fehlen verbindliche Regelungen. Die Stadt sollte **das E-Payment-Angebot ausbauen** und **strategisch durch Dienstanweisungen absichern**, um die digitale Transformation voranzutreiben und Bearbeitungsaufwände langfristig zu senken.

Vollstreckung

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock arbeitet effizient und bewältigt ein überdurchschnittlich hohes Vollstreckungsvolumen bei unterdurchschnittlichem Personaleinsatz. Dies weist auf eine effiziente Organisation und hohe Leistungsfähigkeit der Vollstreckungsstelle hin.

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[22]. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

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

2.4 Zahlungsabwicklung

→ **Feststellung**
Für die von der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für Dritte erbrachten Dienstleistungen, einschließlich der Zahlungsabwicklung, liegt keine schriftliche Vereinbarung über die jeweiligen Kostenerstattungen vor. Der Ausgleich erfolgt pauschal.

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

Die Aufgaben der Zahlungsabwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich ist auch die Vollstreckung der Zahlungsabwicklung zuzuordnen. Die gpaNRW stellt diese Inhalte getrennt dar. Zunächst

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

wird auf die Zahlungsabwicklung eingegangen. Zu den Tätigkeiten im engeren Sinne (i. e. S.) zählen wir im Wesentlichen die

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

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

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

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

2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erbringt für die Volkshochschule Verl–Harsewinkel–Schloß Holte-Stukenbrock (VHS) verschiedene Dienstleistungen in den Bereichen Personalangelegenheiten, Beschaffung von Büromaterial, Posteingang und -abfertigung, Zahlungsabwicklung sowie Vollstreckung. Für diese Leistungen erhält die Stadt eine jährliche Kostenerstattung in Form eines Pauschalbetrags in Höhe von 10.000 Euro.

Nach Einschätzung der Stadt entfallen hiervon rund 5.000 Euro auf die Zahlungsabwicklung. Eine konkrete Aufteilung der Kostenerstattung auf die einzelnen Leistungsbereiche ist nicht schriftlich festgelegt. Zudem besteht keine schriftliche Vereinbarung über die Kostenerstattung insgesamt. Wie in Kapitel 2.4.2 dargestellt, übersteigen die Aufwendungen für die VHS den geschätzten Betrag von 5.000 Euro.

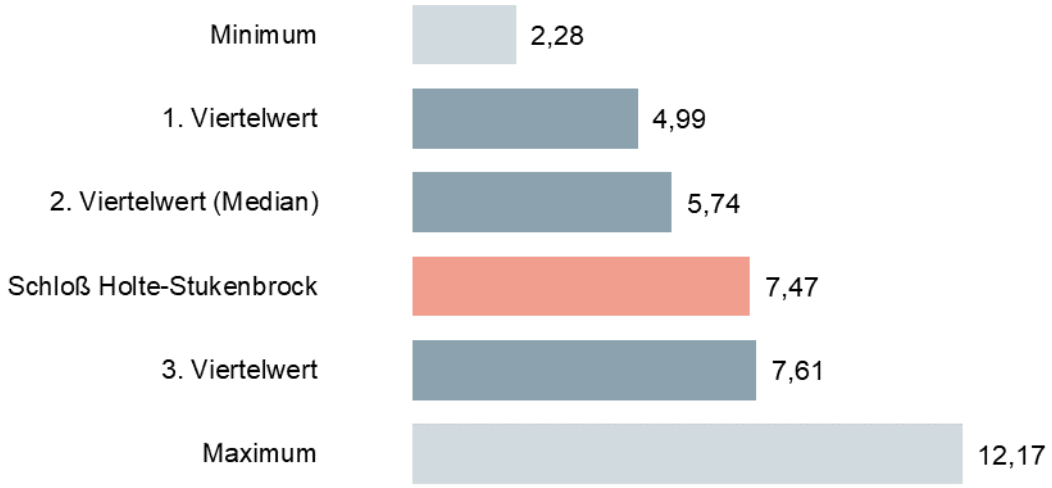
→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Kosten der für die Volkshochschule Verl-Harsewinkel-Schloß Holte-Stukenbrock (VHS) erbrachten Leistungen konkret ermitteln. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die derzeitige Kostenpauschale angemessen ist.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,24 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,26 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

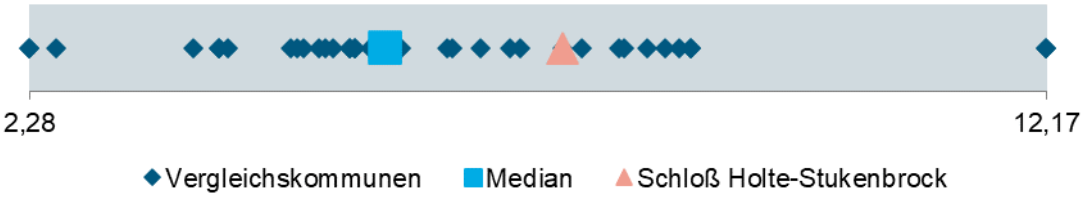
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 198.090 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,47 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



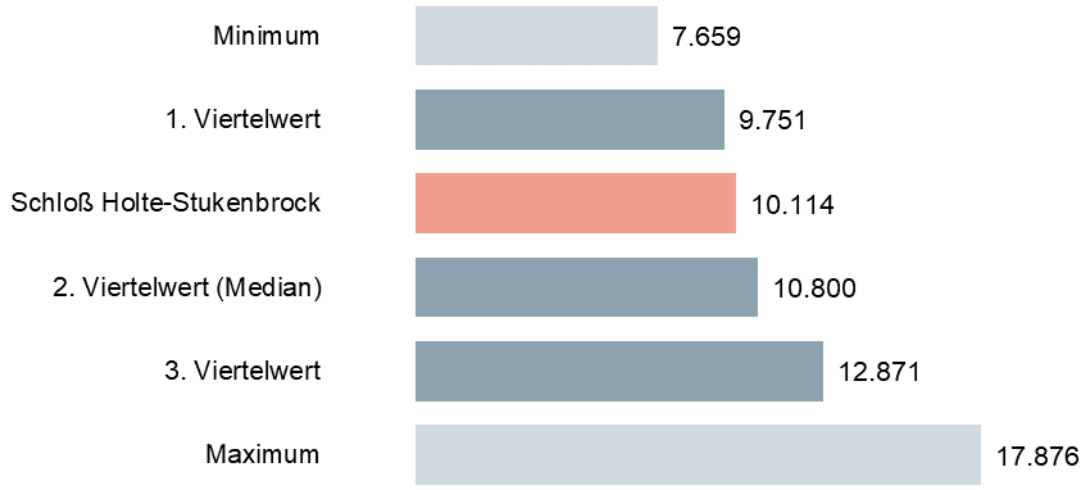
In den interkommunalen Vergleich sind 34 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



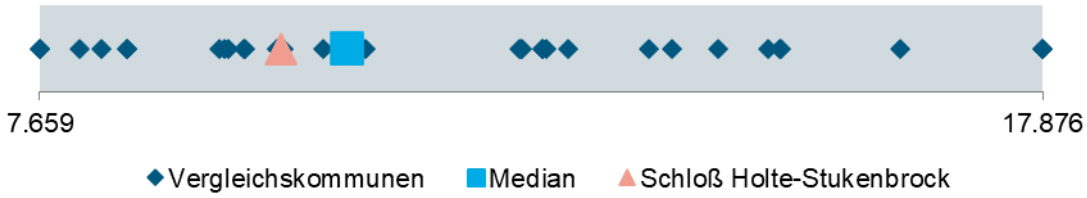
Der vergleichsweise hohe Aufwand je Einzahlung in 2024 lässt sich auf mehrere strukturelle Faktoren zurückführen:

Zum einen ist die Anzahl der Einzahlungen mit insgesamt **26.515 Buchungsvorgängen** unterdurchschnittlich. Bezogen auf die Einwohnerzahl liegt Schloß Holte-Stukenbrock unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Dadurch verteilt sich der fixe Personal- und Sachaufwand auf eine verhältnismäßig geringe Anzahl an Geschäftsvorfällen, was zu einem rechnerisch höheren Einzelaufwand führt.

Einzahlungen je 10.000 EW 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 36 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Zum anderen liegt der Einsatz von insgesamt 2,50 Vollzeit-Stellen leicht über dem Durchschnitt. Sowohl der Stellenanteil in der Sachbearbeitung als auch im Overhead überschreitet den Median.

In der Gesamtbetrachtung ergibt sich damit ein hoher Ressourceneinsatz bei gleichzeitig unterdurchschnittlicher Fallzahl, was den überproportionalen Aufwand je Einzahlung erklärt.

2.4.2 Einzahlungen

→ **Feststellung**
Die Aufwendungen je Einzahlung sind in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.

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 Schloß Holte-Stukenbrock 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	26.430	24.448	25.019	26.469	26.515
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	1.560	1.093	879	1.427	741
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	1.000	813	990	831	844
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	k. A.	k. A.	k. A.	63.398	63.906

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

Die Einzahlungen auf den Geschäftskonten der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** sind in den Jahren 2020 bis 2024 insgesamt leicht gestiegen. Nach einem Rückgang im Jahr 2021 – bedingt durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie – erreichten sie im Jahr 2024 wieder ein Niveau oberhalb des Ausgangswerts von 2020. Insgesamt zeigt sich über den Zeitraum hinweg eine stabile Entwicklung ohne größere Schwankungen.

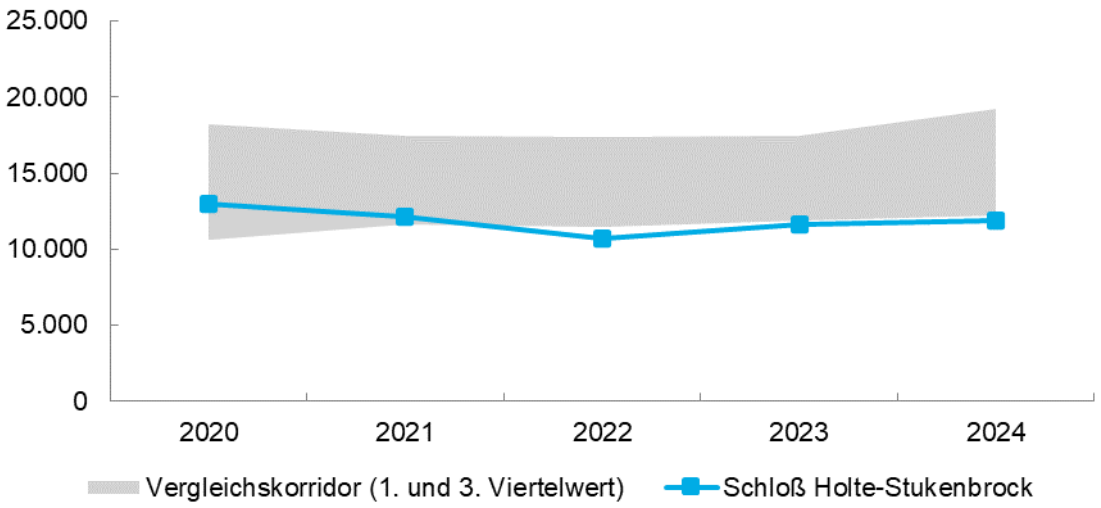
Dagegen entwickelten sich die Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten deutlich anders. Zwischen 2020 und 2022 gingen sie infolge der Corona-Pandemie um rund 46 Prozent zurück. Im Jahr 2023 stiegen die Einnahmen kurzfristig an, weil der kommunale Ordnungsdienst rund um den Pollhansmarkt verstärkt Parkverstöße ahndete. Dieser einmalige Effekt konnte den allgemeinen Abwärtstrend jedoch nicht aufhalten. 2024 sank die Anzahl an Einzahlungen erneut deutlich – einerseits aufgrund eines personellen Engpasses im Ordnungsdienst, andererseits, weil der intensive Kontrolldruck im Jahr 2023 zu einem Lerneffekt führte

Die Einzahlungen für Dritte blieben im betrachteten Zeitraum weitgehend konstant. Dabei handelt es sich um Zahlungseingänge auf das Geschäftskonto der Volkshochschule, die von der Stadtkasse verbucht werden. Im Jahr 2024 wurden insgesamt 844 Einzahlungen verbucht. Bei durchschnittlichen Aufwendungen je Einzahlung von 7,47 Euro ergeben sich Gesamtkosten in Höhe von rund 6.305 Euro für die Abwicklung der Einzahlungen der VHS.

Die Stadt konnte die Anzahl der Lastschriften systembedingt nicht für den gesamten Zeitraum automatisiert ermitteln. Weil eine manuelle Auswertung sehr aufwendig ist, hat sie die Zahlen nur für die Jahre 2023 und 2024 erhoben. Damit konnte eine Einordnung im interkommunalen Vergleich erzielt werden. Die Auswertung zeigt: In beiden Jahren liegt die Zahl der Lastschriften leicht unter dem Durchschnitt.

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 jeweils die 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten. Die Tabelle 2 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

In der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock werden vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Schloß Holte-Stukenbrock setzt nicht nur in Relation zur Anzahl der Einzahlungen mehr Personal ein als die meisten Vergleichskommunen, sondern mit 2,24 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung auch absolut betrachtet.

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.

Der Prozess der Verbuchung von Zahlungseingängen erfolgt in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock teilweise automatisiert. Die Bankdaten werden elektronisch übermittelt und per Schnittstelle in Infoma eingelesen. Wenn das System eine passende, bereits eingebuchte Rechnung findet, erstellt es automatisch einen Ausgleichsvorschlag. Anschließend erfolgt eine manuelle Prüfung, insbesondere des Verwendungszwecks, bevor die Zahlung endgültig gebucht wird.

In Fällen, in denen keine Rechnung eingebucht ist, bei kreditorischen Buchungen, bei Zahlungen ohne oder mit fehlerhafter Debitorennummer sowie bei Verwarngeldern und Bußgeldern, wird kein Ausgleichsvorschlag erzeugt. Diese Vorgänge erfordern derzeit immer eine vollständige manuelle Bearbeitung, da die Debitorennummer nachträglich ergänzt und die entsprechende Buchung manuell vorgenommen werden muss. Insgesamt ist der Prozess in Standardfällen teilautomatisiert, während Sonderfälle mit unvollständigen oder fehlerhaften Angaben einen höheren personellen Bearbeitungsaufwand nach sich ziehen.

- Empfehlung
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge reduziert werden können.

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

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

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

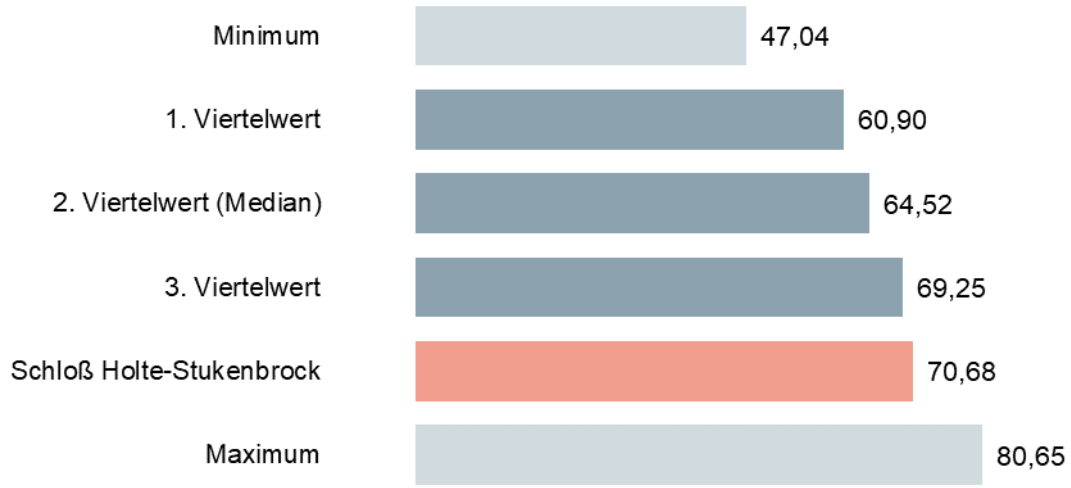
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

→ In der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wird die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift überdurchschnittlich hoch genutzt. Dadurch erreicht Schloß Holte-Stukenbrock eine sehr hohe Nutzungsquote im interkommunalen Vergleich.

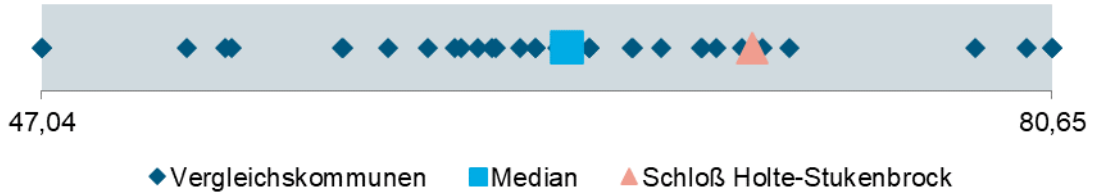
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 35 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Bei der Versendung von Bescheiden legt die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** in der Regel ein SEPA-Lastschriftmandat bei. Außerdem verzichtet sie bei einer ersten Säumnis auf Mahngebühren, wenn der Bürger anschließend ein SEPA-Lastschriftmandat erteilt.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kommt ihrer Verpflichtung der vollständigen Erfassung und rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen gemäß § 23 Abs. 1 KomHVO NRW nach. Die Anzahl der neuen ungeklärten Zahlungseingänge ist unterdurchschnittlich.

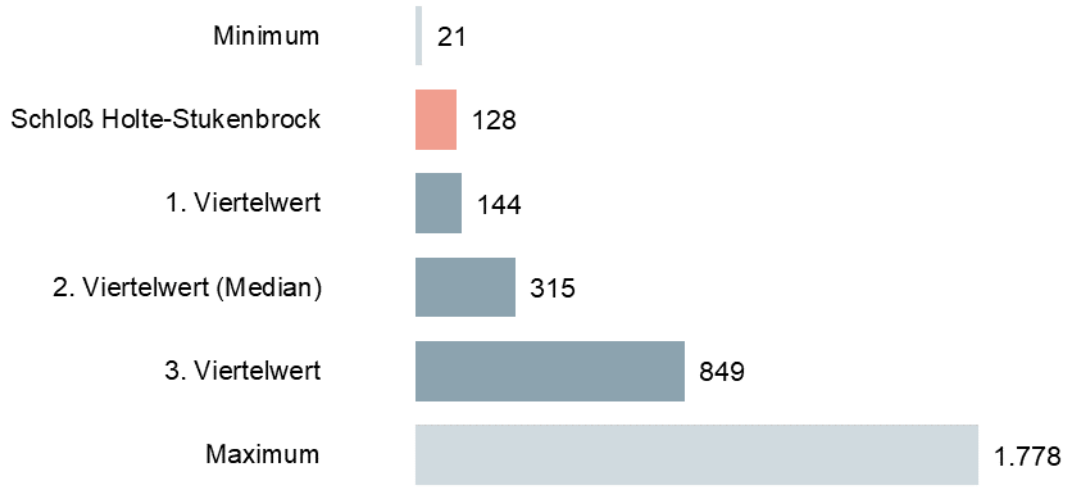
Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden.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

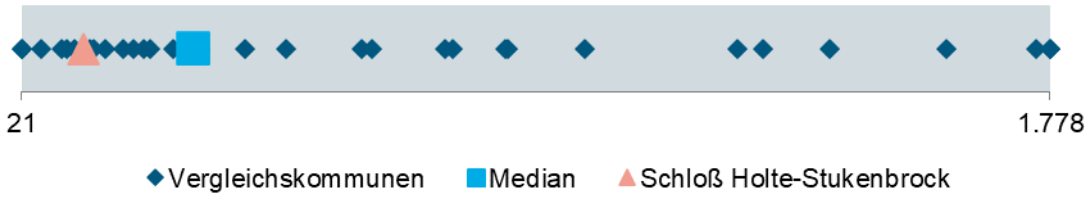
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	613	628	959	326	340
Neue ungeklärte Auszahlungen	100	75	331	44	10

Zwischen 2020 und 2024 gab es in **Schloß Holte-Stukenbrock** starke Schwankungen bei den ungeklärten Ein- und Auszahlungen. Besonders das Jahr 2022 sticht hervor: Nach Angaben der Stadt hängt der sprunghafte Anstieg unmittelbar mit einem personellen Wechsel zusammen. Für neue Mitarbeitende ist die Zuordnung nicht eindeutig beschrifteter Zahlungen sehr aufwendig und erfordert mehr Zeit. Inzwischen unterstützt auch die Buchhaltung, indem sie hilft, fehlende Sollstellungen gemeinsam mit den Fachbereichen zu klären. Jeden Monat erstellt die Buchhaltung eine überarbeitete Auswertung der ungeklärten Buchungen und leitet sie an die Fachbereiche weiter. Die Kollegen der Buchhaltung verfolgen anschließend die Erledigung der einzelnen Fälle. Die Rückstände sind inzwischen vollständig aufgearbeitet. Die monatliche Liste enthält in der Regel nur noch wenige Buchungen aus dem Vormonat.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



Bestehende ungeklärte Ein- und Auszahlungen Schloß Holte-Stukenbrock 2024

Grund- und Kennzahlen	Schloß Holte-Stuken-brock	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	116	0	85	219	417	40.012	33
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	11	0	0	24	92	640	33

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

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass

neben dem entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat interkommunal betrachtet vergleichsweise wenig ungeklärte Zahlungs-ein- und -ausgänge im Jahresverlauf. Aus den genannten Gründen sollte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock weiter bestrebt sein, die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen möglichst gering zu halten.

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

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock strebt eine zeitnahe Mahnung offener Forderungen an.

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 Schloß Holte-Stukenbrock 2024

Grundzahlen	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	28,00	6,00	14,00	24,50	30,00	34,00	32
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	7,00	5,00	7,75	13,00	14,00	25,00	36
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	7,00	14,00	14,00	21,00	60,00	32
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	20,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	35

Eine umfassende Dienstanweisung regelt in **Schloß Holte-Stukenbrock** die Zuständigkeiten, Abläufe und Kontrollmechanismen innerhalb der Finanzbuchhaltung und stellt damit die rechtssichere, wirtschaftliche und ordnungsgemäße Haushalts- und Kassenführung sicher.

Ein grundsätzliches Zahlungsziel bzw. eine Frist zur Zahlung von Forderungen hat die Stadt nicht festgeschrieben. Die Zahlungsziele werden unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen von den verschiedenen jeweils sachlich zuständigen Organisationseinheiten individuell festgelegt. Die in der Tabelle angegebenen 28 Tage entsprechen der in der Stadt am häufigsten verwendeten Frist zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit. Daher wurden sie als Grundlage für den interkommunalen Vergleich herangezogen.

Schloß Holte-Stukenbrock versendet keine Zahlungserinnerungen, sondern mahnt unmittelbar nach Fälligkeit. Eine zweite Mahnung erfolgt nicht. Etwa 20 Tage nach dem Versand der Mahnung wird eine Vollstreckungsankündigung zugestellt. Dies markiert den Übergang vom Mahnverfahren in das Vollstreckungsverfahren.

Ergänzende Grundzahlen Schloß Holte-Stukenbrock 2024

Grund- und Kennzahlen	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	67,93	24,39	50,60	62,87	69,84	93,97	31
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	11,21	1,89	11,88	13,91	16,69	37,60	33

Je mehr Zahlungen nach einer Mahnung eingehen, desto geringer ist die Belastung der Vollstreckung. Im Jahr 2024 erließ die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 2.972 Mahnungen bei insgesamt 26.515 Einzahlungen. Im interkommunalen Vergleich mussten unterdurchschnittlich viele Zahlungen angemahnt werden.

Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wieviel Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Bei der Erfolgsquote der

Mahnungen erzielt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock einen überdurchschnittlichen Erfolg. Nur rund 32 Prozent der Mahnungen müssen in 2024 an die Vollstreckung weitergegeben werden.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.

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.

Aktuell bietet die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** E-Payment bei Sperrmüllgebühren, Anliegerbescheinigungen und Gewerbemeldungen an. Die Zahlung ist dort u. a. per EC-Karte, Kreditkarte, PayPal oder SEPA-Lastschrift möglich.

Probleme ergeben sich nach Angaben der Stadt insbesondere bei der Zahlungszuordnung, da eingehende Zahlungen oft ohne klaren oder standardisierten Verwendungszweck eingehen und somit manuell zugeordnet werden müssen. Zudem wird auf die hohen Kosten für geeignete Buchungssoftware sowie auf Rücklastschriften bei SEPA-Verfahren verwiesen, die weitere personelle und finanzielle Ressourcen binden.

Trotz der von der Stadt geschilderten Herausforderungen sollte der Ausbau des E-Payment-Angebots weiterverfolgt werden. Die angeführten Probleme – etwa unklare Verwendungszwecke oder Rücklastschriften – lassen sich durch technische und organisatorische Maßnahmen wirksam begrenzen. Digitale Zahlverfahren bieten darüber hinaus klare Vorteile:

- **Reduzierter Aufwand für Zahlungspflichtige**: Zahlungen können direkt im Zuge der Antragstellung oder Bestellung abgeschlossen werden – ohne Medienbrüche oder Wartezeiten.
- **Höhere Zahlungsbereitschaft**: Die unmittelbare Bezahlmöglichkeit senkt das Risiko vergessener oder verspäteter Zahlungen.
- **Langfristige Entlastung der Verwaltung**: Durch den Rückgang manueller Buchungsvorgänge und eine stärkere Standardisierung sinkt der Bearbeitungsaufwand.
- **Gesetzliche Erfordernis und Bürgererwartung**: Das EGovG NRW fordert ein digitales Zahlverfahren – moderne Verwaltungen sollten dies nicht als Pflicht, sondern als Chance begreifen.

Die Stadt sollte deshalb weitere Anwendungsbereiche erschließen, ihr E-Payment-Angebot systematisch ausbauen und damit einen wichtigen Schritt hin zu einer digitalen, serviceorientierten Verwaltung gehen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende Regelungen in einer Dienstanweisung treffen.

Strategische Vorgaben, z. B. in Form von Zielvorgaben (beispielsweise der Ausbau des digitalen Serviceangebots oder die Steigerung der fristgerechten Zahlungseingänge), räumen den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Stadt die nachstehenden Mindestinhalte festlegen:

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

2.5 Vollstreckung

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bearbeitet mit einem im Vergleich sehr geringen Personaleinsatz ein überdurchschnittlich hohes Vollstreckungsvolumen. Dies weist auf eine effiziente Organisation und hohe Leistungsfähigkeit der Vollstreckungsstelle hin.

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

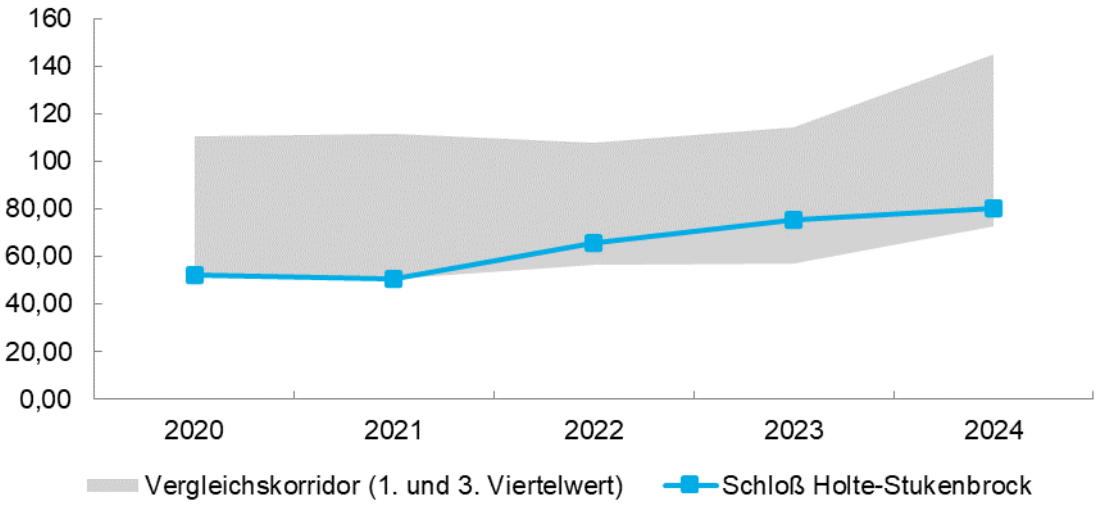
Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erbringt auch im Bereich der Vollstreckung Dienstleistungen für die im Kapitel 2.4.1 genannte Volkshochschule. Aus der Kostenerstattungspauschale schätzt die Stadt, dass rund 1.000 Euro auf den Bereich der Vollstreckung entfallen.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 1,02 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,24 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 109.853 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 80,18 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Im gesamten Betrachtungszeitraum liegen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung unter dem Durchschnitt. Im Jahr 2022 sind die Aufwendungen jedoch spürbar auf 66,03 Euro angestiegen. Ursache hierfür war der Zugang von 0,20 Vollzeit-Stellen im Bereich Overhead. Im Jahr 2023 kamen zusätzlich 0,16 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung hinzu.

Auch im Jahr 2024 bleiben die Aufwendungen mit 80,18 Euro weiterhin unter dem Durchschnitt.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

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

Vollstreckungsforderungen Schloß Holte-Stukenbrock 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	803	653	655	588	794
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.151	1.365	1.220	1.539	1.266
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	1.300	1.362	1.287	1.332	1.370
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	234

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurückgegeben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den erhaltenen Forderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe 2024 wider. Gleichzeitig ist bei den bestehenden und abgewickelten Vollstreckungsforderungen im Bereich der Amts- und Vollstreckungshilfe ein Anstieg zu verzeichnen. Die Zahl der bestehenden Forderungen im Jahr 2024 hat zugenommen, weil im Jahr 2023 weniger Fälle abgewickelt wurden als im Vorjahr.

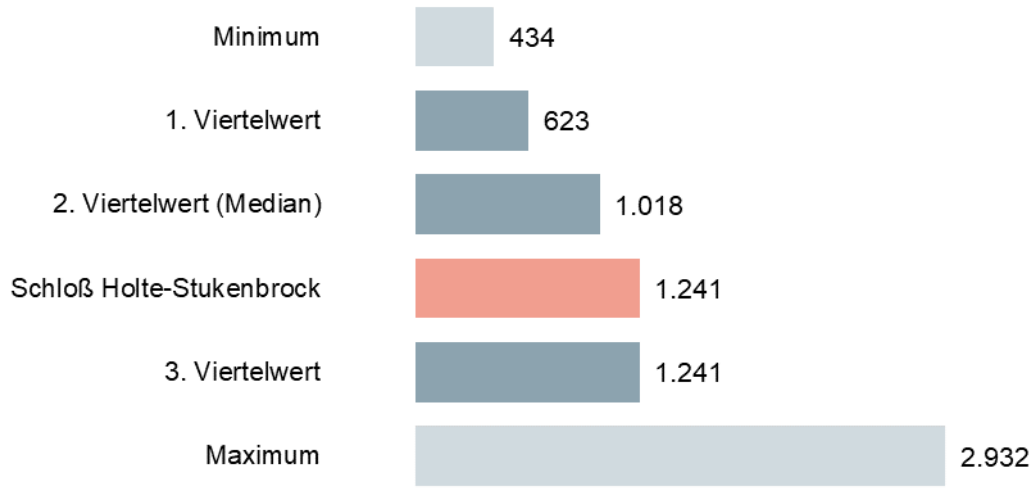
Vollstreckungsforderungen Amts- und Vollstreckungshilfe 2020 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar für Amts- und Vollstreckungshilfe	192	169	173	143	239
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	594	561	471	541	311
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	617	557	501	445	428

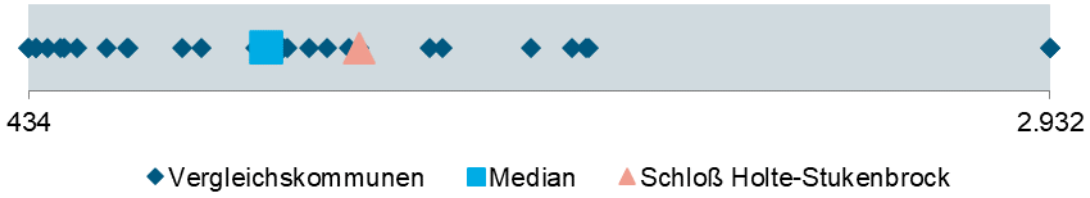
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der überdurchschnittlich hohe Wert bei den neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass in Schloß Holte-Stukenbrock vergleichsweise wenige Stellen in der Sachbearbeitung eingesetzt sind. Im gesamten Betrachtungszeitraum weist die Stadt unterdurchschnittlich hohe Stellenanteile auf. Die Zahl der neu eingegangenen Vollstreckungsforderungen gehört im gesamten Betrachtungszeitraum zu den 25 Prozent der Kommunen mit den niedrigsten Neuzugängen im interkommunalen Vergleich. Insgesamt zeigt sich, dass trotz der insgesamt geringen Zahl an Neuzugängen eine überdurchschnittlich hohe Fallzahl je Stelle besteht.

Von der Mahnung übergegangenen eigene Vollstreckungsforderungen 2020 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Von der Mahnung übergegangene eigene Vollstreckungsforderungen	490	757	725	981	953

Im Zeitraum von 2020 bis 2024 ist bei der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** eine deutliche Verschiebung in der Struktur der eingegangenen Vollstreckungsforderungen zu erkennen. Die Zahl der **von der Mahnung übergegangenen eigenen Vollstreckungsforderungen** hat sich nahezu verdoppelt.

Die Stadt erläutert, dass sie die eigenen Vollstreckungsforderungen im Kassenmodul erstellt und anschließend in das Vollstreckungsmodul übergibt. In der Vergangenheit erfolgte diese Übergabe jedoch nicht konsequent, da das Vollstreckungsmodul über einen längeren Zeitraum ausschließlich für die Bearbeitung auswärtiger Ersuchen diente. Nach Einschätzung der Stadt erklären sich die vergleichsweise niedrigen Fallzahlen in den ersten Jahren zumindest teilweise durch diesen Umstand.

Demgegenüber zeigen die **Vollstreckungshilfeersuchen anderer Stellen** eine gegenläufige Entwicklung. Zwischen 2020 und 2023 bewegten sich die Fallzahlen noch auf einem stabilen Niveau zwischen 471 und 594 Fällen. Im Jahr 2024 kam es jedoch zu einem deutlichen Rückgang auf **311 Fälle**. Ursache hierfür ist die strukturelle Veränderung im Aufgabenaufkommen durch den Westdeutschen Rundfunk (WDR), der seit dem 1. Januar 2024 keine neuen Vollstreckungsaufträge mehr an die Kommune übermittelt.

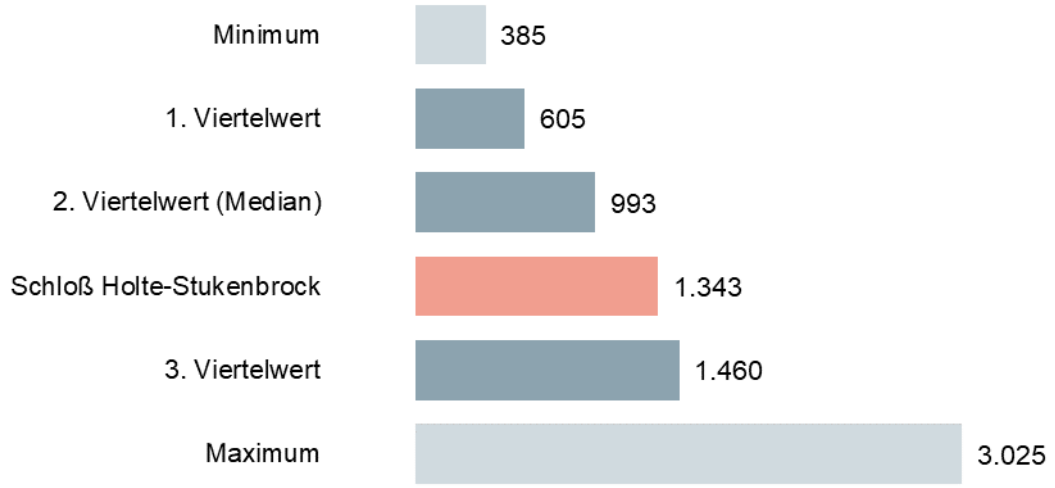
Insgesamt verschiebt sich das Vollstreckungsaufkommen damit hin zu einer stärkeren Belastung durch eigene Forderungen, während externe Aufträge – insbesondere im Rahmen der Vollstreckungshilfe – merklich zurückgehen.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der **Kennzahl „Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“** wider. Schloß Holte-Stukenbrock liegt **deutlich über dem Median** im interkommunalen Vergleich.

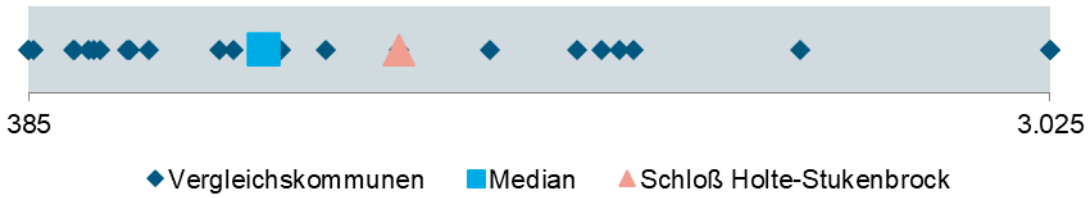
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Jahr 2024 wickelte die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** 1.343 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab und übertraf damit den Median im interkommunalen Vergleich.

Von allen abgewickelten Fällen entfielen 58 Prozent auf eigene Forderungen, die erfolgreich bearbeitet wurden. Damit bestätigt sich die im vorherigen Kapitel dargestellte Verschiebung des Aufgabenprofils hin zu eigenen Maßnahmen und spiegelt sich klar in der Bearbeitungsstatistik wider.

31 Prozent aller abgewickelten Fälle entfielen auf die Bearbeitung von Amts- und Vollstreckungshilfeersuchen. Trotz des Rückgangs bei den Neuzugängen (vgl. Kapitel 2.5.2) bleibt damit ein relevanter Teil der Arbeitslast durch Ersuchen anderer Stellen bestehen.

Die Daten verdeutlichen insgesamt, dass Schloß Holte-Stukenbrock ein hohes Bearbeitungsvolumen bewältigt und zugleich eine differenzierte Fallstruktur managt.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	58,10	16,50	53,70	59,79	71,81	79,78	24
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	3,14	0,00	0,99	3,02	4,04	14,40	27
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	31,24	8,03	15,38	25,95	31,18	50,35	27
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	31,59	28

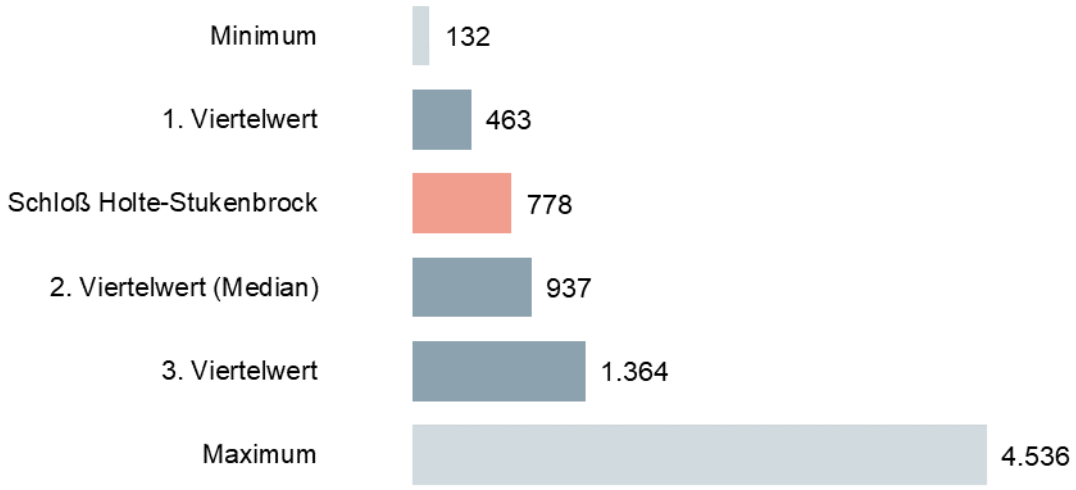
Die verbleibende Differenz von 7,3 Prozent ist auf sonstige Vorgänge wie Erlasse, Ausbuchungen, Rückgaben oder Rücknahmen von Forderungen zurückzuführen.

Angesichts der steigenden Zahl eigener Forderungen sollte die Stadt ihre Personalausstattung und Prozesse regelmäßig überprüfen.

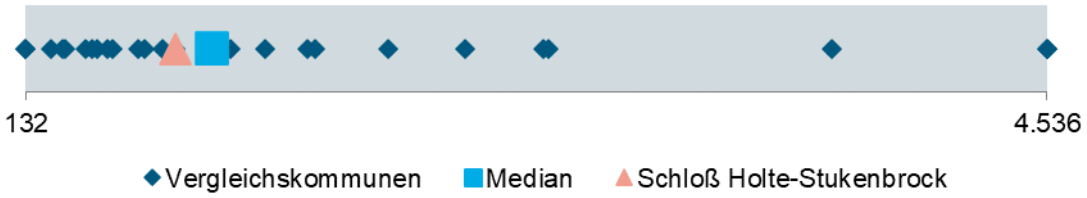
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen unter dem Median und sind unauffällig.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beauftragt grundsätzlich Dritte mit der Abnahme der Vermögensauskunft. Zudem ordnet sie Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis von zahlungspflichtigen Personen an. Insgesamt führt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die Abnahme von Vermögensauskünften und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis jedoch nur in einem geringen Umfang durch.

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

Für die Jahre 2020 bis 2022 konnte die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** zu den abgenommenen Vermögensauskünften durch Dritte sowie zu den Anordnungen zur Eintragung in das

Schuldnerverzeichnis keine Angaben machen. Erst seit 2023 werden diese Daten digital erfasst, sodass eine Auswertung der Vorjahre nicht möglich ist. In den Jahren 2023 und 2024 hat die Stadt Vermögensauskunftsverfahren durch Dritte sowie Anordnungen zur Eintragung in das Schuldnerverzeichnis durchgeführt, eigene Abnahmen von Vermögensauskünften oder Sofortabnahmen jedoch nicht vorgenommen.

Bis einschließlich 2024 übertrugen die Vollstreckungsbehörden die Abnahme der Vermögensauskunft in der Regel an den zuständigen Gerichtsvollzieher. Die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis konnten sie hingegen selbst vornehmen. Diese Aufgabenverteilung ergab sich aus der damaligen Rechtslage: Im öffentlich-rechtlichen Vollstreckungsverfahren durfte der Gerichtsvollzieher mit der Abnahme der Vermögensauskunft beauftragt werden; die anschließende Eintragung in das Schuldnerverzeichnis musste jedoch durch die Vollstreckungsbehörde selbst erfolgen (§ 5a VwVG NRW i. V. m. § 882c ZPO).

Mit der Rechtsänderung zum 01. März 2025 wurde diese Zuständigkeitsverteilung neu geregelt: Nun ist es rechtlich möglich, dass bei vollständiger Verfahrensübertragung an den Gerichtsvollzieher, einschließlich der Abnahme der Vermögensauskunft, auch die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis durch diesen erfolgt. Die Kommune kann somit das gesamte Verfahren vollständig und rechtssicher an den Gerichtsvollzieher delegieren. Dies eröffnet neue Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Vollstreckungsorganisation.

Bei vollständiger Übergabe des Verfahrens an den Gerichtsvollzieher entfällt nicht nur der operative Aufwand für die Vermögensauskunft, sondern auch erstmals der interne Bearbeitungsschritt zur Eintragung in das Schuldnerverzeichnis. Während die Eintragung bislang im Ermessen der Kommune lag, ist sie nun verpflichtend vorzunehmen, sofern die Tatbestandsvoraussetzungen erfüllt sind und der Gerichtsvollzieher die Eintragung nicht selbst veranlasst. Die Kommune profitiert von einer durchgehenden externen Fallbearbeitung und rechtssicheren Abwicklung. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die anfallenden Gerichtsvollziehergebühren durch die Kommune zunächst zu verauslagen sind. Zudem verbleibt ein interner Nachbearbeitungsaufwand, insbesondere für die Auswertung übermittelter Unterlagen (z.B. Vermögensverzeichnisse) und die Fortschreibung im Fachverfahren.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte künftig verstärkt Vermögensauskünfte abnehmen und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlassen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Für die von der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für Dritte erbrachten Dienstleistungen, einschließlich der Zahlungsabwicklung, liegt keine schriftliche Vereinbarung über die jeweiligen Kostenerstattungen vor. Der Ausgleich erfolgt pauschal.	53	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Kosten der für die Volkshochschule Verl-Harsewinkel-Schloß Holte-Stukenbrock (VHS) erbrachten Leistungen konkret ermitteln. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die derzeitige Kostenpauschale angemessen ist.	54
Einzahlungen					
F2	Die Aufwendungen je Einzahlung sind in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.	56	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge reduziert werden können.	58
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht noch Optimierungspotenzial.	64	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende Regelungen in einer Dienstanweisung treffen.	65

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung					
F4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beauftragt grundsätzlich Dritte mit der Abnahme der Vermögensauskunft. Zudem ordnet sie Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis von zahlungspflichtigen Personen an. Insgesamt führt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die Abnahme von Vermögensauskünften und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis jedoch nur in einem geringen Umfang durch.	72	E4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte künftig verstärkt Vermögensauskünfte abnehmen und Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlassen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.	73

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

Jahr	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	12.956	7.144	10.587	13.228	18.200	38.771	34
2021	12.103	7.705	11.654	14.068	17.477	41.957	34
2022	10.692	7.605	11.433	14.597	17.364	41.739	34
2023	11.660	7.322	11.874	14.291	17.487	47.214	34
2024	11.837	7.287	12.197	15.057	19.229	40.412	34

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

Jahr	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	52,35	24,61	51,81	68,22	111	215	24
2021	50,78	23,96	50,87	73,17	112	195	26
2022	66,03	12,53	56,84	73,61	108	205	26
2023	75,63	19,20	57,18	85,17	114	232	27

Jahr	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2024	80,18	30,43	72,70	93,81	145	248	27

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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

In der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die **örtliche Gremienstruktur** einen unauffälligen Zuschnitt. Die Fachausschüsse orientieren sich klar an der Verwaltungsstruktur. Die Stadt hat ein Jugendparlament als Interessensvertretung gebildet. Dieses ermöglicht Kindern und Jugendlichen, sich aktiv für ihre Interessen einzusetzen und mitzugestalten.

Durch die Interessensvertretung und die informellen Gremien, wie beispielsweise der Arbeitskreis Mobilität und Arbeitskreis Einzelhandelskonzept, kann die Stadt bereits früh Themen aufgreifen und umsetzen. Hierdurch verringert sich die Anzahl der eingereichten Anregungen und Beschwerden. Dies führt zu **weniger Sitzungsterminen**. Im Vergleich zu anderen Kommunen sind diese unterdurchschnittlich.

Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt **Aufwandsentschädigungen**, wie zum Beispiel Pflege- und Betreuungskosten, auf Antrag gewährt. Dadurch fördert die Stadt aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt. Die Aufwendungen der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für die Gremienarbeit sind im interkommunalen Vergleich niedrig.

Die Stadt sollte die Zahlung der **Fraktionszuwendungen** zeitnah an die aktuellen rechtlichen Vorgaben anpassen.

Bisher enthalten die Hauptsatzung und die Geschäftsordnung keinen Regelungen zu **digitalen und hybriden Gremiensitzungen**. Besonders Ausnahmefälle wie Katastrophen, eine epidemische Lage oder andere außergewöhnliche Notsituationen können digitale oder hybride Gremiensitzung nötig machen.

Die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger nach dem **Korruptionsbekämpfungsgesetz** beachtet die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock.

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 Schloß Holte-Stukenbrock. 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 Schloß Holte-Stukenbrock abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock setzt sich aktiv mit der effizienten Gestaltung der örtlichen Gremienstruktur auseinander.

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 Rates).*

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	32	32	38	42	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	1	8	16	86
Einzelratsmitglieder	0	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	55	5	47	60	82	212	85
Sachkundige EW*	21	0	0	10	17	85	86
Fraktionen	5	3	5	6	6	8	86
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	86
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	0	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	6	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	4	18	85
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Wie die meisten anderen Kommunen hat auch die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** den Finanzausschuss mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Damit konzentriert die Stadt die pflichtigen Fachausschüsse. Der Wahlprüfungsausschuss bleibt in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Haupt- und Finanzausschuss sowie der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Fachausschüsse in Schloß Holte-Stukenbrock.

Darüber hinaus hatte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in der Wahlperiode 2020 bis 2025 sechs freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ordnungsausschuss
- Familien- und Bildungsausschuss,
- Marketing-, Kultur- und Sportausschuss,
- Demografie-, Integrations- und Sozialausschuss,
- Wirtschafts-, Stadtentwicklungs- und Quartiersentwicklungsausschuss und
- Umwelt-, Klima- und Infrastrukturausschuss.

Mit Beginn der Wahlperiode 2025 bis 2030 hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die Anzahl der Fachausschüsse erneut angepasst und folgende freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ordnungsausschuss
- Bildungsausschuss,
- Sozialausschuss,
- Wirtschaftsausschuss und
- Umweltausschuss.

Seit 2003 gibt es in Schloß Holte-Stukenbrock das Jugendparlament als Interessenvertretung der Kinder und Jugendlichen der Stadt. Dieses berät über jugendrelevante Angelegenheiten der Stadt. Die Beschlüsse des Jugendparlamentes behandeln die verschiedenen Gremien der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock. Der Rat kann zudem die Entscheidungsbefugnis für bestimmte Maßnahmen oder Projekte auf das Jugendparlament übertragen.

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	77 von 85

Die Verwaltung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sowie der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock orientiert sich bei der Bildung der Fachausschüsse an der Organisationsstruktur der Verwaltung. Außenstehende können dadurch erkennen, welche Fachbereiche und Fachausschüsse für ein Thema zuständig sind.

Zusätzlich gibt es verschiedenste Arbeitskreise, die sich aus Politik und Vertretern aus der Bevölkerung oder Verbänden zusammensetzen. Am Arbeitskreis Digitalausstattung Schulen nehmen beispielweise Vertreter der Schulleitung, der Schülerschaft und des Jugendparlaments teil. Dadurch schafft die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock gekonnt Netzwerke, nutzt vorhandenes Fachwissen und bezieht die verschiedenen Zielgruppen in den Entscheidungsprozess ein.

Die fachlichen Zuständigkeiten der Ausschüsse sind durch Beschluss geregelt. Hinsichtlich der Entscheidungs- und Beratungskompetenz gibt es bei der Stadt zwei verschiedene Verfahren. Themen aus der Verwaltung beraten grundsätzlich die zuständigen Ausschüsse vor. Abschließend entscheidet der Rat über diese. Alle anderen Themen, die beispielsweise Anträge oder Anregungen und Beschwerden betreffen, erhält der Rat immer erst zur Kenntnis. Der Rat entscheidet in jedem Einzelfall über den Verweis an den jeweiligen Fachausschuss und ob dieser nur berät oder auch entscheidet.

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

Der Rat wurde 2003 durch eine Satzung um sechs Mitglieder von 38 auf 32 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum der Verkleinerung auszuschöpfen. Dieses liegt bei zwölf Mitgliedern.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock gehört zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den wenigsten Gremiensitzungen. Sie hat in der Hauptsatzung und Geschäftsordnung Regelungen zur Antragstellung aufgenommen.

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 Grundgesetz (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	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	136	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	6	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	73
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	73
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	73
Anregungen und Beschwerden	9	0	8	18	41	269	82

In der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** sieht die Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor: Gemäß § 6 der Hauptsatzung können Anregungen und Beschwerden durch Einwohnerinnen und Einwohner erfolgen, wenn diese seit drei Monaten in der Stadt wohnen. Dies entspricht den Vorgaben aus § 24 Absatz 1 Satz 1 GO NRW. Anregungen und Beschwerden, die nicht in den Aufgabenbereich der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock fallen, sind von der Bürgermeisterin / vom Bürgermeister an die zuständige Stelle weiterzuleiten. Für die Erledigungen der Anregungen und Beschwerden hat die Stadt in der Hauptsatzung den Rat bestimmt.

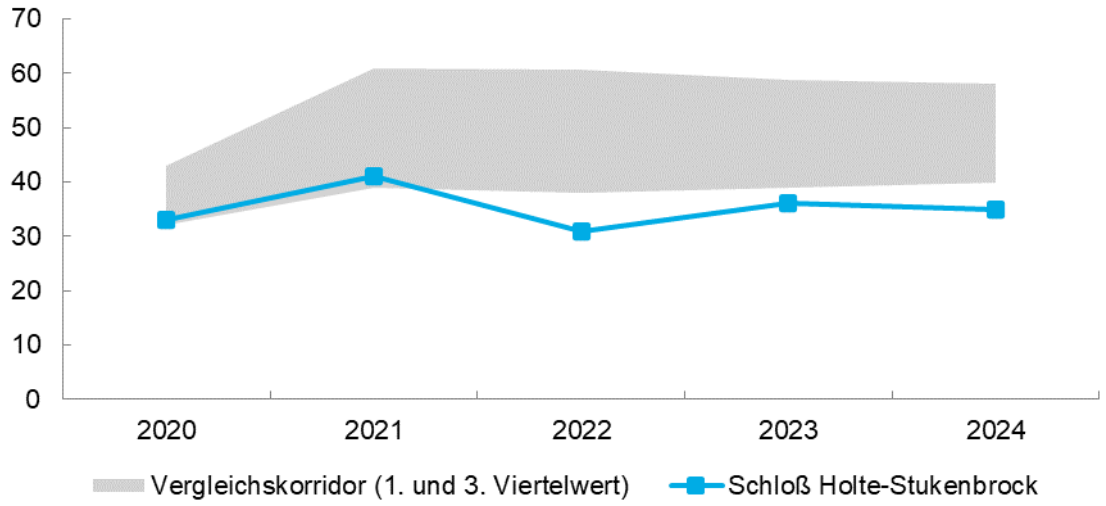
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat in der Geschäftsordnung für den Rat und die Ausschüsse die Vorgaben des § 48 Absatz 1 Satz 2 GO NRW berücksichtigt. In § 3 der Geschäftsordnung hat sie festgelegt, dass Anträge zur Tagesordnung nur von mindestens einem Fünftel der Ratsmitglieder oder einer Fraktion vorgelegt werden dürfen. Die Frist zur Vorlage der Vorschläge beträgt zehn volle Werktage vor dem Sitzungstag. Zusätzlich legt § 3 der Geschäftsordnung fest, dass auch das Jugendparlament und der Beauftragte für Menschen mit Beeinträchtigung Anträge zur Tagesordnung stellen können. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Stadt verschiedenste Interessensgruppen aktiv in den politischen Entscheidungsprozess einbindet.

§ 15 der Geschäftsordnung regelt zudem, dass jedes Mitglied des Rates und jede Fraktion Anträge zu jedem Tagesordnungspunkt stellen dürfen. Hat eine Vorberatung in einem Ausschuss stattgefunden, kann dieser ebenfalls einen Antrag stellen.

Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragssteller beziehungsweise die Antragstellerin die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

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

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024

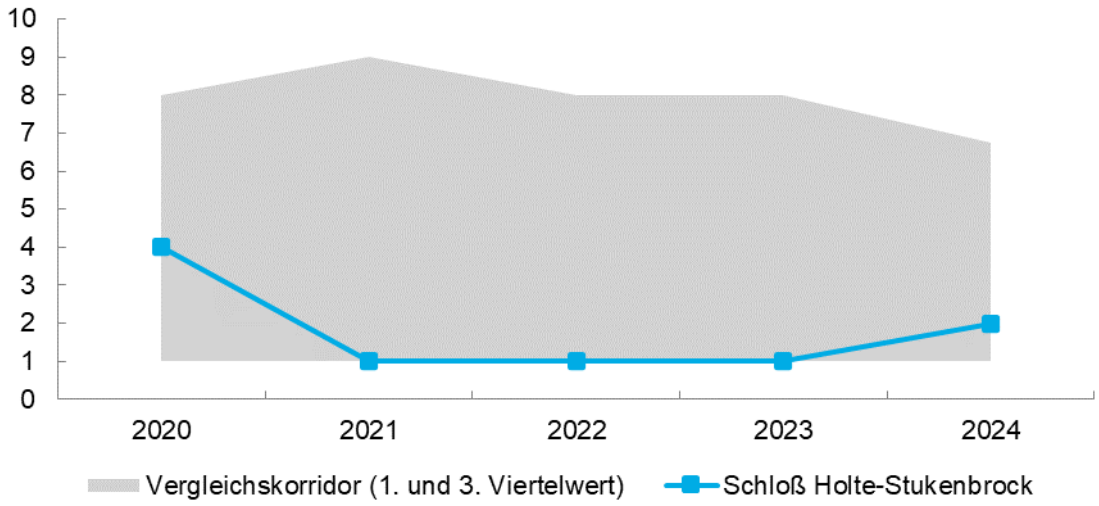


Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die Anzahl der Sitzungstermine bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock liegt regelmäßig zwischen 31 und 41 Sitzungen im Jahr. Damit befindet sich die Stadt im unteren Vergleichskorridor beziehungsweise sogar unterhalb des Vergleichskorridors. Bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock finden weniger Sitzungen als bei den meisten anderen betrachteten Städten statt.

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

Anregungen und Beschwerden im Zeitverlauf 2020 bis 2024



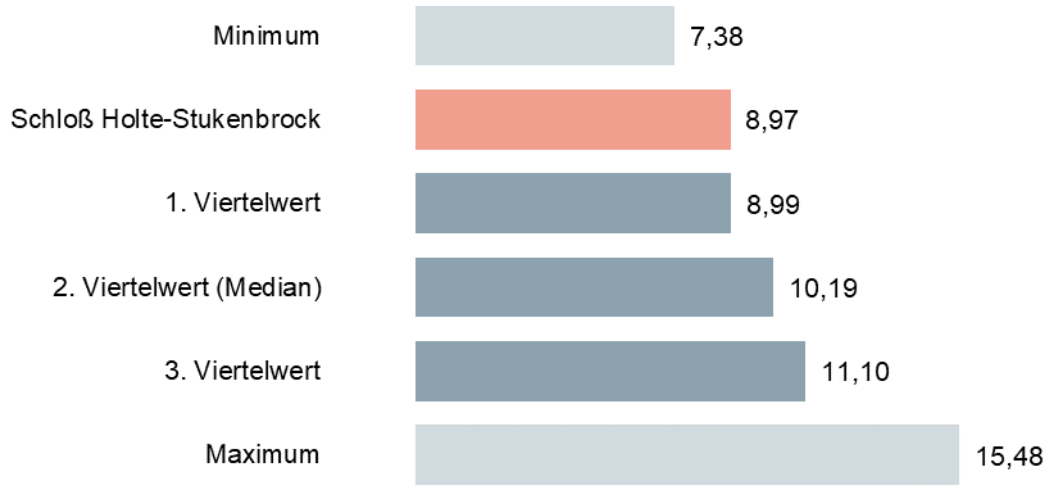
Die Anzahl der Anregungen und Beschwerden ist ebenfalls vergleichsweise niedrig. Neben den verschiedenen Interessensvertretungen und Arbeitskreisen können Einwohnerinnen und Einwohner ihre Ideen und Probleme auch an die Ratsmitglieder richten. Diese geben die Informationen regelmäßig an den Rat und die Verwaltung weiter. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock versteht ihre Verwaltung als „offenes Rathaus“. Jeder kann auch ohne Termin Mitarbeitende der Verwaltung ansprechen und erhält die benötigten Informationen sowie Hilfestellungen. Die geringe Anzahl an Anregungen und Beschwerden zeigt, dass die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock einen guten Weg gefunden hat, die Einwohnerinnen und Einwohner über viele Wege am politischen Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

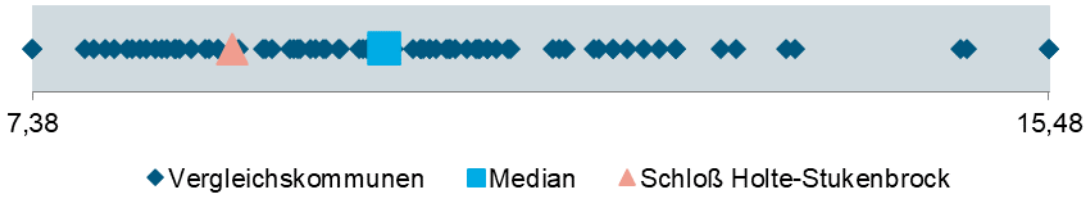
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 84 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock liegt zwischen dem Minimum und dem ersten Viertelwert. Das bedeutet, dass mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte höhere Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner aufweisen als die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock. Weitere Ausführungen hierzu enthält das nachfolgende Kapitel.

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).

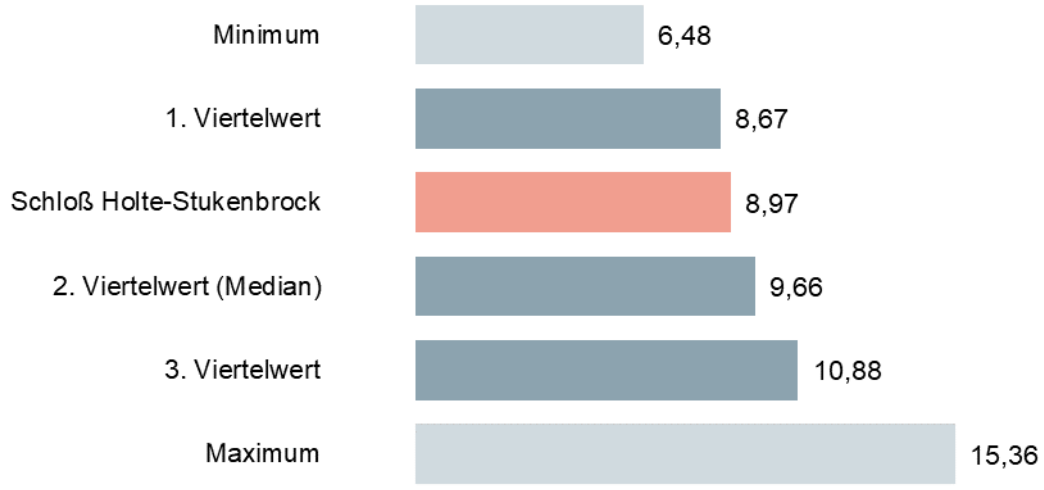
→ **Feststellung**
Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.

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

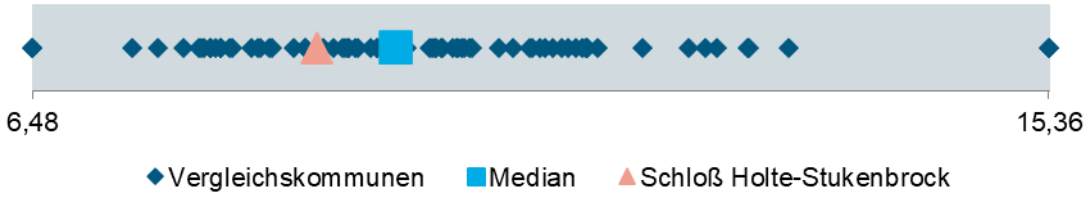
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

Für die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen:

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 75 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	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,67	4,77	7,87	8,90	9,64	13,94	85
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,30	0,00	0,34	0,65	0,93	2,19	80
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	77
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	1,96	78

Bei den Aufwandentschädigungen für Ratsmitglieder je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner bewegt sich die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** unterhalb des Median. Bei den Sitzungsgeldern für sachkundige Bürgerinnen und Bürger je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner bewegt sie sich unterhalb des ersten Viertelwertes. Beide Zahlen zeigen, dass sich die Stadt mit der Gremienstruktur auseinandergesetzt hat.

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	53 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	32 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja*	85 von 85

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

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat in der Hauptsatzung die ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/Einwohnerinnen beschränkt, für Ratsmitglieder jedoch nicht. Die Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr ist auch bei Zahlung einer Vollpauschale für Ratsmitglieder relevant, da diese Entschädigungszahlungen, z. B. für Verdienstausfälle, beantragen können. § 45 Absatz 3 Satz 3 GO NRW sieht daher eine verpflichtende Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung vor.

Im Kapitel 3.5 Sitzungsmanagement hat die gpaNRW beschrieben, dass es bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock weniger Sitzungstermine gibt als bei den meisten Vergleichsstädten. Durch Umstellung der Aufwandsentschädigung von Vollpauschale auf Teilpauschale mit Sitzungsgeld könnten die Stadt die Aufwendungen für die Aufwandsentschädigung gegebenenfalls weiter senken.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Regelung des § 45 Absatz 3 Satz 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

Des Weiteren kann der Rat einer Stadt Regelungen zum Umgang mit der Abrechnung von 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.

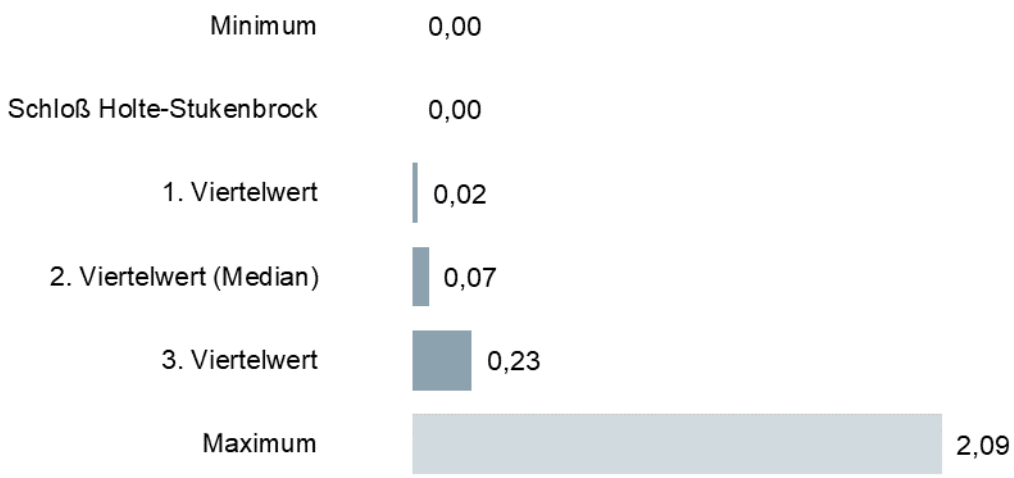
→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die Zahlung von Entschädigungen verbindlich geregelt.

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

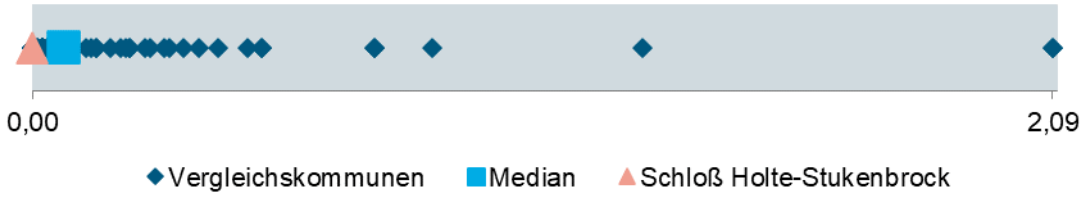
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausfall festlegen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

Für die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW:

Verdienstausfall, Reisekosten, Pflege und Betreuungskosten je EW in Euro 2024



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



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

Entschädigungen in der Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,01	0,05	0,15	1,54	81
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	80
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	77

Die meisten betrachteten Vergleichsstädte zahlen keine oder nur sehr geringe Entschädigungen für Verdienstausfall, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten. Dies liegt vor allem daran, dass die Städte die Aufwendungen auf Antrag erstatten und diese Aufwendungen nicht beantragt werden.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen an die Entschädigung für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Schloß Holte-Stukenbrock	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausfall	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hat in § 10 ihrer Hauptsatzung geregelt, welche Kosten den Rats- und Ausschussmitgliedern für Verdienstausfall, Haushaltsentschädigung und zur Pflege und Betreuung abrechnen können. Zusätzlich hat die Verwaltung für die Rats- und Ausschussmitglieder ein Merkblatt und ein zentrales Antragsformular für den Verdienstausfall

erstellt. Diese Unterlangen sind im Ratsinformationssystem hinterlegt. In den letzten Jahren gab es keine Anträge auf Verdienstausfall bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock.

Die Stadt hat in § 10 der Hauptsatzung einen Regelstundensatz für die Rats- und Ausschussmitglieder festgelegt. Dieser bemisst sich nach § 6 Absatz 1 EntschVO NRW und entspricht dem Mindestlohn. Auf die Zahlung des Regelstundensatzes verzichtet die Stadt, wenn den Rats- oder Ausschussmitgliedern kein finanzieller Nachteil entstanden ist. Sollte der Verdienstausfall höher als der Regelstundensatz sein, gewährt die Stadt diesen bei Vorlage entsprechender Nachweise. § 6 Absatz 1 EntschVO NRW sieht eine Begrenzung des Verdienstausfalls auf 84,00 Euro pro Stunde vor. Die wenigen Reiskostenanträge rechnet die Verwaltung entsprechend der EntschVO NRW und des Landesreisekostengesetzes NRW ab.

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“[23] 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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

➔ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erfüllt größtenteils die formalen Anforderungen an die Fraktionszuwendungen gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

Eine Stadt sollte die im Erlass festgelegten Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen gewährleisten. Dazu sollte sie in Abstimmung mit der Vertretungskörperschaft folgende Anforderungen 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 Schloß Holte-Stukenbrock** gab es im Jahr 2024 fünf Fraktionen. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln an Fraktionen und verweist auf den Grundsatz der Chancengleichheit (Art. 3 Abs. 1 GG). Eine rein proportionale Verteilung nach Köpfen ist unzulässig, was auch die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts[24] bestätigt.

In der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erhalten die Fraktionen keinen größenunabhängigen Sockelbetrag und es gibt keine degressiv-proportionale Regelung für die Fraktionsmitglieder. Die Fraktionen erhalten jährlich 245,40 Euro pro Fraktionsmitglied. Dies entspricht eine jährliche Zuwendung an die Fraktionen in Höhe von 7.852,80 Euro.

In der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen nicht der oben beschriebenen Erlasslage.

Die Stadt hat sich im Juni 2013 mit dem Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes auseinandergesetzt, jedoch an einer ausschließlichen Pro-Kopf-Berechnung festgehalten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock muss gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts neben dem Betrag je Fraktionsmitglied einen angemessenen Sockelbetrag oder eine degressiv-proportionale Kopfpauschale für die Fraktionen zahlen.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat zu dem Rechtsverstoß Stellung genommen und Abhilfe zugesichert. Der Bürgermeister der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wird dem Rat der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock dazu eine entsprechende Beschlussvorlage vorlegen.

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	0,00	0,00	500	1.000	1.961	6.600	79
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	245	13,00	155	283	480	1.800	84

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

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

[24] BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass[25] 2024

Anforderungen	Schloß Holte-Stukenbrock	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	63 von 66
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	58 von 66
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	64 von 66
Sachmittel Büroausstattung	Ja	66 von 66
Print- und Onlinemedien	Ja	66 von 66
Mitgliedschaften	Ja	66 von 66
Beratungsleistungen	Ja	64 von 67

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erfüllt die Mindeststandards des Erlasses vollständig.

Sie stellt den Fraktionen Sitzungsräume und Besprechungsräume zur Verfügung. Die Fraktionsunterlagen können die Fraktionen in abschließbaren Schränken aufbewahren. Die Kosten für Telefon, Internet und Lizenzgebühren für Videokonferenzen übernimmt die Stadt ebenfalls. Als Onlinemedien stellt die Stadt den Fraktionen die Zugänge zu verschiedenen Plattformen und Dienstleistern zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um Plattformen, die sich mit der Ratsarbeit in Städte- und Gemeinderäten beschäftigen und Informationen zu einer Vielzahl von Themenbereichen geben. Zusätzlich rechnen die Fraktionen über die Fraktionszuwendungen beispielsweise Kosten für Porto und Büromittel ab. Bisher hat keine Fraktion Kosten für Mitgliedschaften oder Beratungsleistungen beantragt oder abgerechnet.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erfüllt größtenteils die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

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

Eine Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendungen hat in den letzten Jahrzehnten durch die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nicht stattgefunden. Die letzte Anpassung der Fraktionszuwendungen erfolgte zum 01. April 1998. Danach hat sich die Verwaltung und der Rat regelmäßig

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

über die Anpassung der Höhe der Fraktionszuwendungen ausgetauscht. Eine Bedarfsermittlung erfolgte aber nicht.

Um die bestimmungsgemäße Verwendung der Haushaltsmittel nachzuweisen, reichen die Fraktionen entsprechende Unterlagen ein. Die abgerechneten Leistungen beziehungsweise die Höhe der Leistungen könnte die Stadt für eine Bedarfsermittlung nutzen. Zusätzlich sollte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock allgemeine Kostensteigerungen und örtliche Strukturen bei der Bedarfsermittlung berücksichtigen.

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

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen.

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

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

Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

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

→ **Feststellung**
Die Gremienarbeit in Schloß Holte-Stukenbrock erfolgt überwiegend digital. Die formellen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen hat die Stadt bisher nicht geschaffen.

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

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

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

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

Die Grundlagen für eine digitale Gremienarbeit hat die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** mit dem vorhandenen Ratsinformationssystem bereits geschaffen. Interessierte können Sitzungstermine, Sitzungsunterlagen und Sitzungsprotokolle über das Ratsinformationssystem erhalten. Gremienmitglieder und die für die Gremienarbeit zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden haben über die Homepage oder ihre Endgeräte Zugriff auf den nicht-öffentlichen Bereich des Ratsinformationssystems.

Einen internen Vorlagenworkflow gibt es bei der Stadt bisher nicht. Durch den Einsatz eines Workflows könnte die Verwaltung Standards festlegen, Vorlagen schneller erstellen und diese im Ratsinformationssystem bereitstellen.

Bisher fragte die Verwaltung zu Beginn einer Legislaturperiode die Ratsmitglieder, ob diese ein digitales Endgerät benötigen und stellt die benötigten Endgeräte zur Verfügung. Mit Beginn der Wahlperiode 2025 bis 2030 erfolgte eine Änderung. Die Ratsmitglieder erhalten für die Dauer der Wahlperiode einen einmaligen Zuschuss in Höhe von 500,00 € für die Anschaffung eigener Endgeräte. Damit könnte die Gremienarbeit größtenteils papierlos erfolgen. Bisher nehmen aber noch nicht alle Gremienmitglieder an der digitalen Ratsarbeit teil. Dadurch sind von der Verwaltung Unterlagen auszudrucken und zu versenden. Das erhöht den Aufwand für die Gremienarbeit. Um weitere Ratsmitglieder für die digitale Ratsarbeit zu gewinnen, sollte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock regelmäßig die betroffenen Gremienmitglieder ansprechen. Dadurch kann die Stadt die Hinderungsgründe erkennen und möglicherweise abstellen.

Moderne Sitzungstechnik steht der Stadt ebenfalls zur Verfügung. Diese Sitzungstechnik kann sie auch für digitale und hybride Gremiensitzungen nutzen. Bisher hat die Stadt dies in ihrer Hauptsatzung und Geschäftsordnung nicht geregelt. Insbesondere in Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen kann es nötig sein, Sitzungen des Rates und der Ausschüsse in digitaler Form durchzuführen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen schaffen, um auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherzustellen, dass die politischen Gremien tagen können.

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 Schloß Holte-Stukenbrock beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatstragende nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz.

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	85 von 85

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW.

Im Amtsblatt veröffentlicht die Stadt jährlich den Hinweis zur möglichen Einsichtnahme vor Ort. Auf dieses Vorgehen haben sich die Städte im Kreis Gütersloh und der Kreis Gütersloh verständigt.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F1	Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock entspricht den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	87	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Regelung des § 45 Absatz 3 Satz 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung beschränken.	89
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erfüllt größtenteils die formalen Anforderungen an die Fraktionszuwendungen gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	93	E2.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock muss gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts neben dem Betrag je Fraktionsmitglied einen angemessenen Sockelbetrag oder eine degressiv-proportionale Kopfpauschale für die Fraktionen zahlen.	94
			E2.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen.	96
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F3	Die Gremienarbeit in Schloß Holte-Stukenbrock erfolgt überwiegend digital. Die formellen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen hat die Stadt bisher nicht geschaffen.	97	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen schaffen, um auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherzustellen, dass die politischen Gremien tagen können.	99

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock hat sich im Bereich **Personal** strategisch so aufgestellt, dass sie ihre Handlungsfähigkeit sichern kann. Mit einem breiten Ausbildungsangebot über die klassischen Verwaltungsberufe hinaus wird die Stadt einen Teil des in Zukunft benötigten Personals selbst ausbilden können. Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers wird die Stadt in den nächsten zehn Jahren mit einer erhöhten altersbedingten Fluktuation zu rechnen haben. Durch vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und ein breit aufgestelltes betriebliches Gesundheitsmanagement mit Sportkursen und externen Coaching-Angeboten ergreift die Stadt aktiv Maßnahmen zur Bindung ihrer Mitarbeitenden. Um diese noch gewinnbringender nach außen zu kommunizieren und die Außendarstellung zu optimieren, hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bereits erste Ideen in einem Workshop erarbeitet. Den Onboarding-Prozess organisieren die Fachbereiche derzeit dezentral in eigener Verantwortung. Eine zentrale Steuerung findet dementsprechend nicht statt.

Im Bereich **Organisation** sorgt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock durch flächendeckend vorliegende und stetig aktualisierte Stellenbeschreibungen für Transparenz hinsichtlich der Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die Stadt hat zudem Kernziele zur Aufgabenerfüllung produktbezogen in ihrem Haushaltsplan integriert. Durch eine Priorisierung dieser Aufgaben und regelmäßig durchgeführte Stellenbemessungen könnte die Stadt ihre Steuerungsmöglichkeit zukünftig weiter erhöhen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihr Prozessmanagement strategisch gut aufgestellt, im Zeitraum der Berichtserstellung jedoch tatsächlich personell kaum Ressourcen dafür zur Verfügung. Hier sollte die Stadt dauerhaft die vorgesehenen Personalressourcen auch tatsächlich zur Verfügung stellen, um das Potenzial des Prozessmanagements voll ausschöpfen zu können.

Ihre **Informationstechnik** (IT) richtet die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock praxisorientiert und bedarfsbezogen aus. Grundlage der Digitalisierungsvorhaben bildet eine in 2018 aufgestellte E-Government-Roadmap. Auf dieser Basis hat die Stadt wichtige Grundstrukturen zur Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in ihrer Organisation entwickelt. Mit der Einführung ihres verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems hat sie eine essentielle Grundlage für die Transformation zur digitalen Verwaltung geschaffen. Eine formale IT-Strategie und eine

Digitalisierungsstrategie könnten die Stadt in Zukunft noch zielgerichteter agieren lassen. Aktuell implementiert die Stadt neue Technologien für das Lizenzmanagement und das Störungsmanagement. Dadurch werden ihr zukünftig umfangreichere und schnellere Auswertungs- und Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Modernen Technologien wie der künstlichen Intelligenz steht die Stadt offen, aber mit einer gebührenden Vorsicht gegenüber und prüft mögliche Einsatzfelder in der Verwaltung.

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.

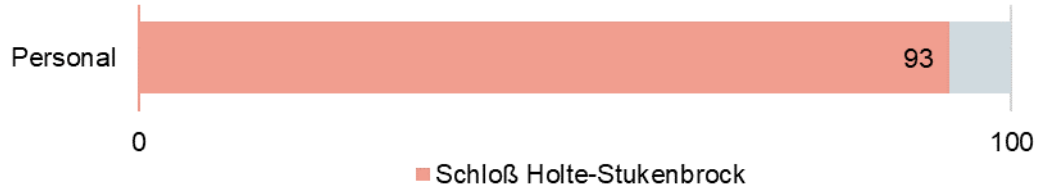
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

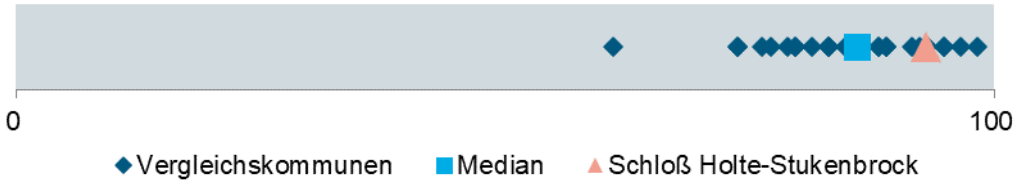
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

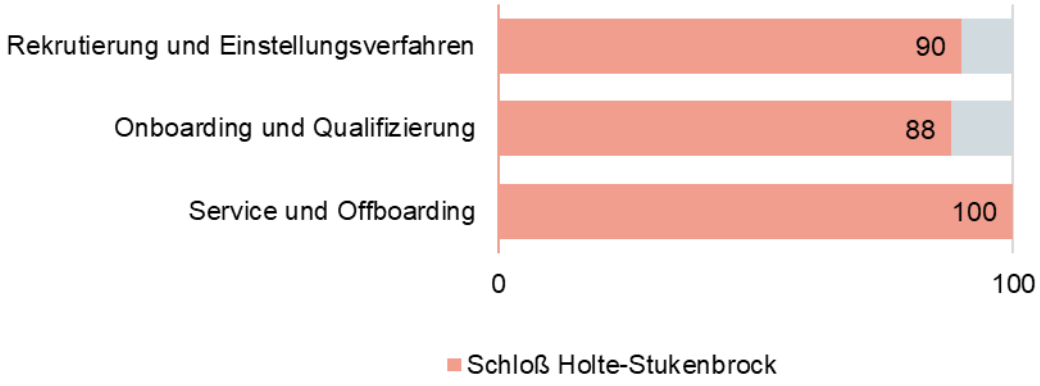


In den interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 86 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ein gutes Konzept zur Personalplanung und -gewinnung etabliert. Ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin könnte sie jedoch noch stärker nach außen kommunizieren.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 90 Prozent im oberen Viertel ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 89 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock betreibt eine vorausschauende Personalplanung. Hierbei behält sie die Altersfluktuation mit Hilfe einer Renteneintrittsliste stets im Blick. Mit einem breiten Ausbildungsangebot über die reinen Verwaltungsberufe hinaus möchte die Stadt einen Teil des zukünftigen Personalbedarfs selbst ausbilden. Um potenzielle Auszubildende dauerhaft anzusprechen, stellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auf ihrer Homepage den Inhalt ihrer Ausbildungsberufe in verschiedenen Flyern vor. Neben den eigenen Auszubildenden beschäftigt die Stadt bereits seit einigen Jahren in diversen Abteilungen Quereinsteigende, insbesondere in Bereichen des mittleren Dienstes, um den Personalbedarf zu decken.

Um neue Mitarbeitende anzusprechen, weist die Stadt in ihren Stellenausschreibungen auf einige ihrer Attraktivitätsfaktoren hin (vgl. 4.4.1.3 Service und Offboarding). Sie veröffentlicht diese jedoch nicht dauerhaft, z.B. auf ihrer Internetseite, für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber. Zwar stellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auf ihrer Homepage ihre Stadt als Lebensraum mit Standortvorteilen vor, präsentiert sich aber nicht selbst als Arbeitgeberin. Hierdurch vergibt sie eine Chance, sich interessierten, potenziellen Beschäftigten vorzustellen und deren Interesse an einer Anstellung bei der Stadt zu wecken. Im Werben um neue Mitarbeitende steht Schloß Holte-Stukenbrock insbesondere in Konkurrenz zum Kreis Gütersloh und zu anderen Kommunen in der Umgebung. Gerade in Zeiten, in denen neue Mitarbeitende die Wahl zwischen mehreren Stellenangeboten haben, kann die Stadt hierüber Argumente liefern, weshalb sich Bewerberinnen und Bewerber für eine Anstellung in Schloß Holte-Stukenbrock entscheiden sollten. Die Stadt hat das Potenzial einer positiven Außendarstellung erkannt und bereits in einem Workshop erste Ideen erarbeitet, die sie zukünftig umsetzen will.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin dauerhaft veröffentlichen, z.B. auf ihrer Homepage. Hierdurch könnte sie sich als moderne und gefragte Arbeitgeberin präsentieren und potenzielle, neue Mitarbeitende ansprechen.

Ihre Stellenanzeigen verbreitet die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auf ihrer Homepage, den gängigen Jobportalen und in den sozialen Medien. Daneben sucht sie für Jobs mit speziellen Qualifikationen auch den Weg über Fachzeitschriften. Sie nutzt die lokale Presse, sofern eine örtliche Anbindung der Bewerbenden wünschenswert ist.

Den Prozess der Bewerbung und **Einstellung** führt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit Unterstützung einer Fachsoftware durch. Das Einstellungsverfahren wickelt sie über

standardisierte Auswahlfragebögen ab. Bei Leitungsstellen stellt die Stadt auch zusätzliche Vorbereitungsaufgaben, die von den Bewerbenden zu Beginn des Gesprächs vorgestellt werden. Den gesamten Prozess von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung stellt die Stadt allen am Verfahren Beteiligten als umfangreiches und detailliertes Modell zur Verfügung. So sichert sie ein einheitliches Vorgehen.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock fördert aktiv das ehrenamtliche Engagement über die Verleihung diverser Preise (Heimatpreis, Sozialpreis) und Zuschüsse in den Bereichen Jugend und Senioren. Dadurch kann sie hier ein breiteres Leistungsspektrum anbieten.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihr systematisches Wissensmanagement und die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden gut organisiert. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der zentralen Steuerung des Onboarding-Prozesses.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 88 Prozent im oberen Mittelfeld ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 85 Prozent.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender plant in Schloß Holte-Stukenbrock der jeweilige Fachbereich eigenverantwortlich. Vereinzelt erstellen die Führungskräfte Pläne, z.B. in Form von Kalendern mit Terminen für die ersten Wochen und Checklisten. Neue Mitarbeitende können zudem unterstützend auf “Xwiki“ als Plattform für das hausinterne Wissensmanagement zugreifen. Alle Dienstanweisungen und -vereinbarungen stellt die Stadt im Intranet zur Verfügung. Durch eine standardisierte Hausmitteilung stellt sie zudem sicher, dass neuen Kolleginnen und Kollegen alle benötigten Arbeitsmittel und IT-Berechtigungen ab dem ersten Tag zur Verfügung stehen.

Trotz dieser strukturierten Vorgehensweise in einzelnen Fachbereichen hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ihr **Onboarding** derzeit noch nicht vollständig durch zentrale Vorgaben geregelt. Durch vorgegebene Prozesse stellt eine Stadt sicher, dass sich neue Mitarbeitende ab dem ersten Tag willkommen fühlen und die Einarbeitung für alle in gleicher Qualität abläuft. Die in einigen Fachbereichen bereits erstellten Dokumente können die Grundlage für ein zentrales Konzept liefern.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Abläufe zur Personaleinstellung in einem zentralen Konzept formalisieren. Dieses sollte alle relevanten Vorgänge und Verantwortlichkeiten von der Einstellungsentscheidung bis zum Abschluss der Einarbeitung umfassen. Hierdurch kann die Stadt die Verbindlichkeit in der Vorgehensweise erhöhen und eine zentrale Steuerung ermöglichen.

Um die **Qualifikations**- und Entwicklungsbedarfe ihrer Mitarbeitenden zu identifizieren, thematisieren die Fachbereichsleitungen in Mitarbeitendengesprächen deren persönliche Entwicklungsperspektiven. Die Ergebnisse tragen sie im Anschluss an den Fachbereich „Zentrale Dienste“ zur weiteren Analyse und Unterstützung heran. Hierdurch kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ihre Mitarbeitenden motivieren. Sie kann zudem Talente frühzeitig erkennen und fördern, z.B. indem sie gezielt Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen aufbaut. Die Stadt hat gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalrat die Voraussetzungen für die Teilnahme ihrer Mitarbeitenden an Verwaltungslehrgängen festgelegt und verschriftlicht. Derzeit überarbeitet sie die Zulassungsvoraussetzungen und möchte diese mit weiteren Regelungen in einer umfassenden Fortbildungsrichtlinie zusammenfassen. Neben den Verwaltungslehrgängen ermöglicht die Stadt ihren Mitarbeitenden die Teilnahme an externen Seminaren. Für bestimmte Personengruppen und zentrale Themen organisiert sie zudem Inhouse-Seminare und Workshops. Aus diesen Veranstaltungen erhält die Stadt regelmäßig Impulse zur Verbesserung der Gesamtorganisation.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat sehr gute Maßnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit etabliert und den Austrittsprozess von Mitarbeitenden planvoll geregelt.

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 Offboardings konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 100 Prozent in der Spitzenposition ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 86 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält für ihre Mitarbeitenden verschiedene bedarfsorientierte Arbeits- und Organisationsmodelle bereit. Hierzu hat sie beispielsweise in ihrer „Dienstanweisung zur Arbeitszeitflexibilisierung“ die Möglichkeit eröffnet, ein Sabbatical zu nehmen. Ein Ratsbeschluss ermöglicht den Mitarbeitenden zudem weiterhin die Inanspruchnahme von Altersteilzeit. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung und des Energie- und Gebäudemanagements arbeiten die Mitarbeitenden zudem verstärkt in Projektstrukturen. Die Stadt nutzt darüber hinaus die Möglichkeiten von Homeoffice und des Desksharings, letzteres insbesondere bei Teilzeitkräften. Ausweislich der neuen Bedarfsplanung für das städtische Rathaus, welche die Stadt 2024 mit einem externen Unternehmen durchgeführt hat, plant sie das Desksharing perspektivisch noch intensiver umzusetzen.

Einen besonderen Fokus legt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auf das betriebliche Gesundheitsmanagement. Neben einer Vielzahl von Sport- und VHS-Kursen und dem kostenlosen Eintritt ins Hallenbad organisiert die Stadt regelmäßig Inhouse-Veranstaltungen, etwa zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Die Mitarbeitenden können zudem frei aus den Seminarangeboten von externen Anbietern zu Themen wie Stressbewältigung oder Resilienz wählen. Daneben führt die Stadt regelmäßig Gesundheitstage durch. Als besondere Unterstützung bietet die Stadt die Möglichkeit, bei Problemen auf ein Coaching zurückzugreifen und hält Massageangebote für die Mitarbeitenden vor. Zu Beginn des Jahres erstellt die Stadt eine Krankenstatistik, welche sie u.a. im Verwaltungsvorstand und in den regelmäßig stattfindenden Sitzungen

des Arbeitsschutzausschusses (ASA-Sitzungen) vorstellt. Hierdurch hält sie die Wirkung der initiierten Maßnahmen nach.

Die Führungskräfte der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock haben erst kürzlich ein schriftliches Leitbild und Führungsleitlinien für ihre Verwaltung entwickelt. Die Stadt hat zudem ein Demografie-Leitbild auf ihrer Homepage veröffentlicht. In diesen Papieren vermittelt Schloß Holte-Stukenbrock grundlegende Werte und Ziele ihrer Gesamtorganisation, die ihr ein zielgerichtetes Handeln ermöglichen.

Den Prozess des **Offboardings** hat die Stadt - wie das Einstellungsverfahren - in einem detaillierten Prozessmodell geregelt. Über zentral geführte Listen und eine schriftliche Aufforderung stellt die Stadt bei Personalabgängen die Rückgabe von städtischem Eigentum sicher. Wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen, ist die Rückgabe des städtischen Eigentums Teil der Regelung. Schloß Holte-Stukenbrock führt Austrittsgespräche als regelmäßigen Bestandteil des Offboarding-Prozesses, um weitere Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen.

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.

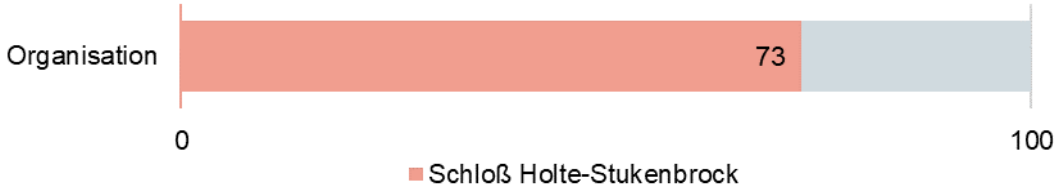
Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine

Stadt beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

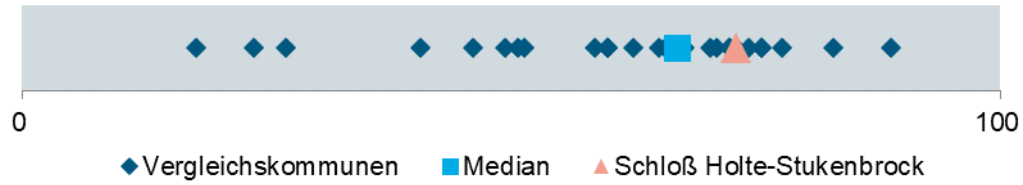
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

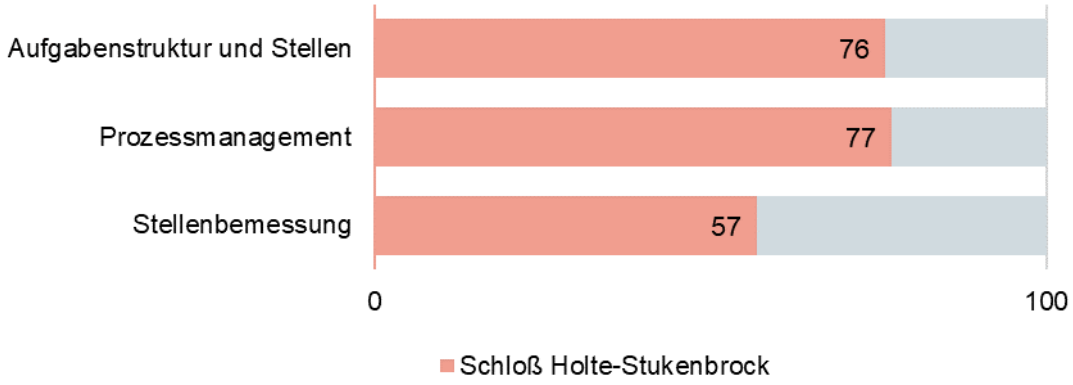


In den interkommunalen Vergleich sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade 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 Schloß Holte-Stukenbrock nutzt im Personalmanagement durch aktuelle Stellenbeschreibungen und -bewertungen ihre Steuerungsmöglichkeit gut aus. Sie hat ihre zu erledigenden Aufgaben jedoch nicht durchgehend priorisiert. Dadurch lässt sie die Möglichkeit eines noch effizienteren Ressourceneinsatzes derzeit ungenutzt.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnete sich im Vergleich mit 76 Prozent im Mittelfeld ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 74 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält für sämtliche **Stellen** im Haus aktuelle Beschreibungen vor und aktualisiert diese fortlaufend. Zusätzlich passt sie die Stellenbeschreibungen anlassbezogen an, wenn sich beispielsweise Aufgabenzuschnitte ändern. Entsprechende Anforderungsprofile hat die Stadt in den jeweiligen Beschreibungen integriert. Diese ergänzt sie bei Stellenausschreibungen nach Rücksprache mit den betroffenen Fachbereichsleitungen um notwendige Softskills. Für die einmal jährlich stattfindenden Stellenbewertungen greift die Stadt auf die Hilfe eines externen Dienstleisters zurück. Jährlich werden so acht bis zwölf Stellen neu bewertet. Diese Vorgehensweise fördert Klarheit, Transparenz und Effizienz in der Organisation, indem Anforderungen klar kommuniziert werden und mögliche Schulungsbedarfe leichter zu ermitteln sind.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat Kernziele zur **Aufgabenerfüllung** produktbezogen in ihrem Haushaltsplan integriert. Einige Produktziele geben konkrete Anforderungen und Zeitziele vor. So verlangen sie z.B. das Erstellen neuer Kostenkalkulationen oder das Aufstellen von Plänen bis zu einem bestimmten Datum. Um nachzuhalten, ob die Ziele erreicht werden, schreibt die Stadt zu jedem Produkt Kennzahlen fort. Bei Personalwechseln übt die Stadt vor der Neuausschreibung einer Stelle regelmäßig Aufgabenkritik und nimmt ggf. eine Aufgabenanpassung vor. Durch regelmäßiges Überprüfen der Zielvorgaben kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock flexibel auf Veränderungen reagieren, um effektiv und effizient zu arbeiten.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat festgelegt, dass auch in Krisensituationen Aufgabenerfüllungen des Standes-, Ordnungs- und Sozialamtes aufrechterhalten werden (vgl. Teilbericht Kommunales Krisenmanagement, Kapitel 5.6.4).

Einer darüberhinausgehenden, systematischen Erfassung der zu erledigenden Aufgaben hat sich die Stadt bislang noch nicht gewidmet. Insbesondere hat sie die Aufgaben noch nicht systematisch und verwaltungsweit nach Relevanz priorisiert. Weil Kommunen oft nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, bietet die Priorisierung ein wichtiges Steuerungselement. Hierdurch kann die Stadt sicherstellen, dass die Ressourcen dort

eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen bringen und die dringendsten Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger erfüllen – auch außerhalb von großen Krisenereignissen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Aufgaben verwaltungsweit nach abgestufter Erledigungspriorität erfassen. Dadurch könnte sie die Effizienz ihres Verwaltungshandelns insbesondere in Zeiten knapper Personalressourcen optimal steuern.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**
Das Prozessmanagement der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock basiert auf einer guten strategischen und durchdachten Planung. Das dadurch geschaffene Potenzial könnte die Stadt in der Praxis noch stärker ausschöpfen.

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[27] 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 77 Prozent im oberen Viertel ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 68 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt ihr **Prozessmanagement** softwaregestützt nach dem aktuellen Modellierungsstandard durch. Die Steuerung übernimmt dabei der Fachbereich „Zentrale Dienste“. Zeitgleich setzt die Stadt in jedem Fachbereich mindestens eine Modelliererin oder einen Modellierer ein. In interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) nutzt die Stadt zudem eine gemeinsame Prozessbibliothek, in welcher sie auch eigene Modelle zur Verfügung stellt. Im eigenen Haus haben alle Fachbereiche Zugriff auf die Prozessbibliothek. Angestoßen durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) verfolgte die Stadt mit dem Prozessmanagement zunächst als vorrangiges Ziel die Digitalisierung. Zwischenzeitlich hat sie ihre Zielsetzung um die Prozessoptimierung und den Aufbau eines Wissensmanagements erweitert. Während der Prozessanalysen identifiziert die Stadt regelmäßig Medienbrüche und nutzt die Möglichkeiten der IT für weitere Optimierungsmaßnahmen, z.B. über Workflows, und den Aufbau von Onlinedienstleistungen. Einzig im Bereich des Controllings hat sie bislang noch keine Kennzahlen festgelegt, um die Wirkung der Maßnahmen nachzuhalten.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die Vorteile und den Nutzen eines strategisch angelegten Prozessmanagements erkannt und ist überzeugt, hier in Zukunft noch sehr viel bewegen zu können. Nach ihren eigenen Angaben hindern jedoch die im Zeitraum der Berichtserstellung nur sehr knappen tatsächlich zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten ein schnelleres Voranschreiten. So setzt die Stadt derzeit die zwischenzeitlich aufgebauten Kapazitäten für das Prozessmanagement in anderen Bereichen ein, da dort dringlichere Aufgaben zu erledigen sind. Zudem sind bei den Modellierenden in den Fachbereichen keine expliziten Stellenanteile für

[27] Business Process Model and Notation

das Prozessmanagement festgeschrieben. Hierdurch steht das Modellieren immer wieder hinter anderen, als dringender eingestufte Aufgaben zurück.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihrem strategisch gut aufgestellten Prozessmanagement eine höhere praktische Bedeutung zukommen lassen. Hierdurch kann sie vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen Arbeitsabläufe weiter optimieren und automatisieren und die digitale Transformation systematisch unterstützen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock folgt bei ihren anlassbezogenen Stellenbemessungen einer fundierten, praxisnahen Vorgehensweise. Sie könnte ihre Steuerungsmöglichkeiten durch eine strategisch angelegte und regelmäßige Durchführung noch weiter stärken.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 57 Prozent im unteren Drittel ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 63 Prozent.

Bei der Analyse ihres Personalbedarfs reagiert die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock anlassbezogen auf sie betreffende, tatsächliche und rechtliche Änderungen. Sie baut dann gezielt Personalkapazitäten in Bereichen auf, in denen z.B. durch gesetzliche Änderungen höhere Fallzahlen zu erwarten sind. Hierfür wertet sie verlässliche, empirische und statistische Daten wie z.B. den Demografiebericht aus. Auch Überlastungsanzeigen von Mitarbeitenden geben der Stadt Anlass, den Personalbestand zu überprüfen. Sie bindet in diesen Prozess stets die Mitarbeitenden mit ein, welche Fallzahlen zusammenstellen und statistische Vergleichsdaten in Nachbarkommunen erfragen.

Mit diesem Vorgehen folgt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bislang weniger einem regelmäßigen, festgelegten Verfahren, sondern orientiert sich mehr an anlassbezogenen, eigenen Einschätzungen. Verbindliche Ziele für die Stellenbemessung, z.B. Steigerung der Effizienz, Anpassung an neue (technische) Anforderungen oder Erhöhung der Mitarbeitenden- und Bürgerzufriedenheit, hat sie bisher nicht festgelegt. Je nach Zielsetzung kann eine Stellenbemessung unterschiedlich ausfallen. Sollen lediglich Mindestanforderungen erfüllt werden, benötigt eine Stadt weniger Personal als z.B. bei ausgedehnten Öffnungszeiten im Bürgerbüro. Regelmäßige Überprüfungen des Personalbestands könnten dazu beitragen, dass Ressourcen optimal genutzt werden. Hierzu könnte die Stadt belastbare Daten und Informationen heranziehen, z.B. aktuelle Stellenbeschreibungen, Fallzahlen oder Arbeitsbelastung und -verteilung. Durch ein solches Vorgehen könnte die Stadt freie Personalressourcen und Lücken im Personalbestand (qualitativ und quantitativ) identifizieren. Im Anschluss könnte sie geeignete Gegenmaßnahmen, z.B. Aufgabenverschiebungen, Neueinstellungen oder Qualifizierungen ergreifen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock könnte dadurch frühzeitig auf Veränderungen reagieren, die durch gesetzliche Änderungen, demografische Entwicklungen oder technologische Fortschritte

entstehen. Dies könnte dazu beitragen, Handlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und unter anderem Überlastungsanzeigen gegebenenfalls zu vermeiden. Im Regelfall reichen für ein pragmatisches Vorgehen schnell ermittelbare bzw. aktualisierbare Daten und Informationen. Formale, aufwendige Stellenbemessungen sind nur in begründeten Einzelfällen notwendig, z.B. bei größeren Veränderungen. Durch eine angemessene Personalausstattung könnte sie zudem die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.

4.4.3 Informationstechnik

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

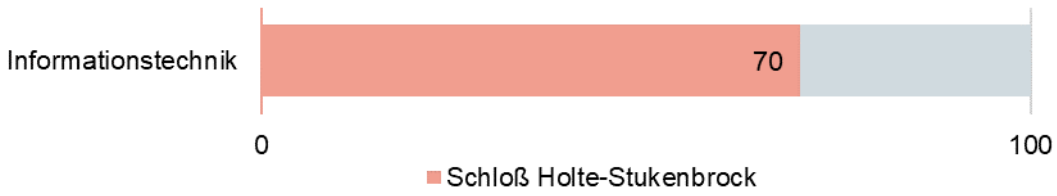
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, um den Bedürfnissen der Nutzenden gerecht zu werden und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Dabei spielt die IT-Sicherheit eine entscheidende Rolle, da sie die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Daten und Systemen schützt. Ohne eine solide Sicherheitsarchitektur können weder IT- noch Digitalisierungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden, da sie durch Cyberangriffe, Datenverlust oder andere sicherheitsrelevante Vorfälle gefährdet wären.

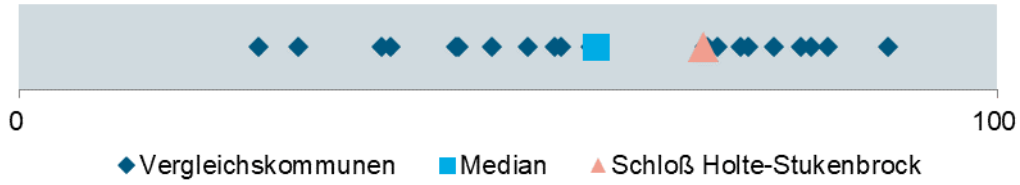
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

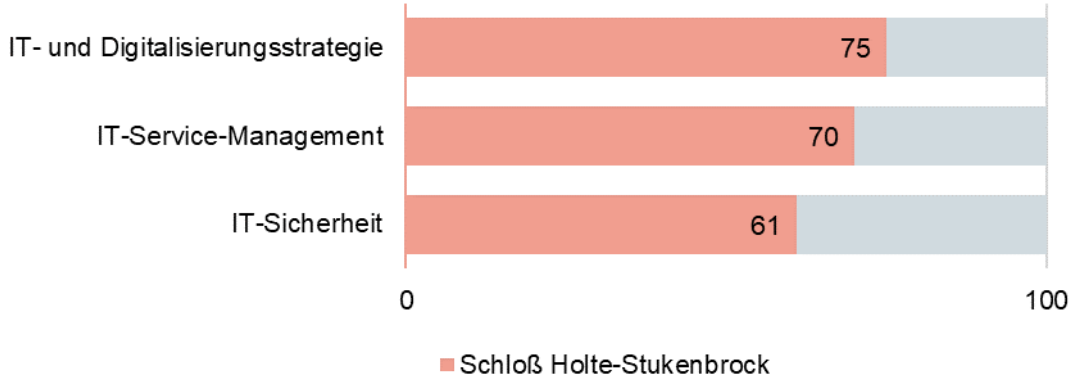


In den interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 55 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 Schloß Holte-Stukenbrock steuert ihre Informationstechnik (IT) und die Digitalisierungsvorhaben praxisorientiert und bedarfsbezogen auf Basis ihrer E-Government Roadmap. Im strategischen und konzeptionellen Bereich bestehen noch Potenziale, die Herangehensweise weiter zu festigen und langfristig abzusichern.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 75 Prozent im mittleren Bereich ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von maximal 72 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock betreibt ihre IT mit einer geringen Auslagerung. Standardarbeitsplätze und die IT-Infrastruktur sowohl für die Kernverwaltung als auch für die Stadtwerke betreut sie eigenständig. Daneben hostet die Stadt einige Fachverfahren im eigenen Haus und betreut die Schul-IT mit eigenem Personal. Hierdurch erhält sich die Stadt in zentralen und infrastrukturellen Angelegenheiten eine Unabhängigkeit vom IT-Dienstleister.

Ausgangspunkt der bisherigen **Digitalisierungsvorhaben** der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ist die in Zusammenarbeit mit der regioIT bereits 2018 erstellte „Roadmap E-Government“. Hierin hat die Stadt zunächst ihre Ausgangssituation analysiert. Überdies hat sie erste Checkpoints und strategische Schritte, Maßnahmen und Aufgaben für die erfolgreiche digitale Transformation ihrer Verwaltung festgelegt. Davon ausgehend hat die Stadt die wesentlichen hierin aufgeführten Voraussetzungen zwischenzeitig umgesetzt:

- Interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Projekteinrichtung inklusive eines Projektlenkungs-Ausschusses auf Verwaltungsleitungsebene
- Einführung eines verwaltungsweiten Dokumenten-Management-Systems (DMS)
- Aufbau eines Prozessmanagements in interkommunaler Zusammenarbeit
- Aufbau eines Wissensmanagements

Bei der Umsetzung und Priorisierung einzelner Projekte lässt sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock stets von ihren zentralen Zielen leiten. Hierzu gehören die stetige Erweiterung der Onlinedienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, die Optimierung und Vereinfachung von Verwaltungsprozessen sowie die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen aus dem OZG. Ihre Mitarbeitenden unterrichtet die Stadt jeweils projektbezogen und praxisnah über die digitale Entwicklung durch Kick-Off-Veranstaltungen, Workshops und über ihre Multiplikatoren, die „Power-User“. Dies sind Mitarbeitende, die tiefergehend geschult sind, sodass sie ihre Kolleginnen und Kollegen in IT-Fragen unterstützen können. Impulse zur weiteren Digitalisierung erhält die Stadt regelmäßig über die interkommunale Zusammenarbeit der IT-Koordinatoren im Digitalbüro OWL und der regiopolRegion Paderborn. Zwei bislang noch nicht umgesetzte Ziele der Roadmap sind das Aufstellen einer „E-Government Strategie“ sowie einer „IT-Strategie“, in welcher die Stadt ihre digitale Transformation konkretisiert und systematisch plant.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock richtet ihre **IT** praxisorientiert aus und entwickelt sie bedarfsbezogen weiter. Hierzu tragen die Verwaltungsleitung, die Leitung des Fachbereiches „Zentrale Dienste“ und die Fachbereichsleiterrunde maßgeblich bei, während die IT-Abteilung mit der Umsetzung betraut wird. Die Stadt berücksichtigt dabei grundsätzliche, verwaltungsweite Vorgaben, etwa moderne und flexible Arbeitsplatzkonzepte oder Nachhaltigkeits- und

Umweltkriterien. Mittelfristig hat sie den Austausch von Servern und Speichern, der Firewall und der Netzwerkkomponenten über die nächsten Jahre geplant. Die Mitarbeitenden der IT-Abteilung haben bei der Aufgabenerfüllung Arbeitsschwerpunkte gebildet, in denen sie sich regelmäßig fachlich fortbilden. Softwaregestützt kann die Stadt ihre IT-Sachkosten und ihre IT-Ausstattung jederzeit auswerten.

Wenngleich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in Bezug auf die Ausrichtung ihrer IT und der Digitalisierung planvoll vorgeht, kann sie ihre zentralen Steuerungsmöglichkeiten durch verschriftlichte, aktuell gehaltene Konzepte weiter steigern und sichern. Diese erhöhen die Transparenz und sorgen für ein einheitliches, strategisches Vorgehen in der Verwaltung. In anderen Städten hat sich gezeigt, dass die Bündelung dieser Aufgaben bei einer oder einem Digitalisierungsbeauftragten zu positiven Ergebnissen führen kann. Die Stadt hat ihr Optimierungspotenzial im strategischen Bereich erkannt, stellt diese Aufgabe jedoch aufgrund zu knapper Personalressourcen derzeit zurück.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte, wie in der E-Government Roadmap vorgesehen, ihre Kernziele für einen reibungslosen und effizienten IT-Betrieb in einem formellen Konzept verschriftlichen. Daneben sollte sie eine Strategie erarbeiten, in welchem sie Projektpläne für ihre Digitalisierungsvorhaben formuliert und mit konkreten Zeitzielen hinterlegt. Hierdurch könnte sie das Risiko einer verzögerten und ineffizienten Umsetzung minimieren.

Dem Einsatz von **künstlicher Intelligenz** steht die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock grundsätzlich offen, aber mit einer gebührenden Vorsicht gegenüber. Um den dienstlichen Einsatz eines LLM[28] formell zu regeln, hat die Stadt eine Dienstanweisung erlassen, in welcher sie Aspekte des Datenschutzes, Ethikfragen und Verantwortlichkeiten regelt. Die Stadt sieht perspektivisch weitere Einsatzfelder von KI in der Verwaltung, insbesondere im Bereich des RPA (Robotic Process Automation[29]). Sie erhofft sich hierdurch die Möglichkeit, wiederkehrende Geschäftsprozesse automatisieren und damit der wachsenden Herausforderung, ausreichend Personal zu finden, begegnen zu können.

4.4.3.2 IT-Service-Management

➔ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat in der Informationstechnik ihr Anforderungs- und Störungsmanagement gut aufgestellt. Durch Optimierungen im Projektmanagement könnte sie Effizienz und Leistungsfähigkeit weiter ausbauen.

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:

[28] LLM = Large Language Model. Ein KI-Model, das auf der Grundlage großer Textmengen trainiert wurde und in der Lage ist, natürlichsprachliche Texte zu verstehen, zu erzeugen und kontextbezogen darauf zu reagieren.

[29] Robotic Process Automation: Kurz RPA ist der Einsatz von Software-Robotern, die wiederkehrende, regelbasierte Aufgaben in digitalen Systemen automatisiert ausführen, wie es ein Mensch am Computer tun würde.

- *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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 70 Prozent knapp oberhalb des Medians ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 67 Prozent.

Ihr **Lizenzmanagement** betreibt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock zukünftig softwaregestützt und zentral in der IT-Abteilung. Im Zeitpunkt der Berichterstellung kommt eine Kombination aus unterstützender Software und manueller Verwaltung der Lizenzen zum Einsatz, da derzeit noch keine automatische Übernahme der installierten Programme in die noch neue Software möglich ist. Aus diesem Grund erfordert eine verwaltungsweite Auswertung der bezogenen und eingesetzten Lizenzen aktuell noch einen erhöhten Aufwand, weil die Stadt Daten aus verschiedenen Quellen zusammenführen muss. Mit dem weiteren Ausbau und der sukzessiven Integration der Systeme wird dieser Aufwand in Zukunft deutlich reduziert. Notwendige Informationen und Vertragsunterlagen stellt die Stadt zentral im DMS zur Verfügung.

Für die vom IT-Dienstleister betreuten Services nutzt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock für ihr **Störungsmanagement** ein Ticketsystem, über welches sämtliche Störungsmeldungen systematisch dokumentiert werden. Die Parteien haben hierfür verbindliche Service Level Agreements (SLAs) vereinbart, welche insbesondere den Inhalt, die Qualität und die Geschwindigkeit der Störungsbeseitigung regeln. Über einen Koordinatorenzugriff auf das System kann die Stadt anlassbezogene Auswertungen der Störfälle erstellen, macht hiervon jedoch derzeit keinen Gebrauch. Somit verzichtet sie auf wichtige Informationen, um gezielte Ursachenforschung mit Blick auf die Störfälle zu betreiben und diese künftig verringern oder vermeiden zu können. Für interne Störungsmeldungen bei der Stadtverwaltung nutzt Schloß Holte-Stukenbrock aktuell ein zentrales Emailpostfach und eine Hotline. Sie plant für 2026 die Einführung eines eigenen, zentralen Ticketsystems, um das interne Störungsmanagement künftig weiter zu strukturieren und zu standardisieren.

Den Prozess zur Meldung von IT-**Anforderungen** hat die Stadt sowohl intern als auch extern auf dieselbe Weise geregelt. Sämtliche Anforderungen werden zentral durch die IT-Abteilung nach vorgegebenen Kriterien bewertet und priorisiert. Mit der Implementierung des Ticketsystems verfolgt die Stadt u.a. das Ziel, die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz durch eine durchgehende Dokumentation noch weiter zu erhöhen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.

Für das **Projektmanagement** hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bislang eine anlassbezogene Vorgehensweise gewählt. Allgemeingültige Vorgaben und Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten existieren derzeit noch nicht. Dadurch geht sie ein höheres Risiko ein, dass Projekte beispielsweise bezogen auf Zeit- und Budgetvorgaben anders verlaufen, als ursprünglich geplant. Positiv ist, dass die Stadt in den bereits durchgeführten Projekten zur Digitalisierung, wie die Einführung des DMS, dennoch sehr strukturiert vorgegangen ist. Für das konkrete Projekt hat sie Rahmenbedingungen definiert und Arbeitspakete beschrieben. Dieses bereits erfolgreich durchgeführte Projekt kann die Stadt somit als Basis nutzen, um grundsätzliche Regeln aufzustellen. So haben die Verantwortlichen für nachfolgende Projekte eine verbindliche Grundlage, auf der sie aufsetzen können.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.

4.4.3.3 IT- Sicherheit

→ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihre IT-Sicherheitsstrukturen auf einer guten Basis aufgebaut. Im konzeptionellen Bereich besteht noch Optimierungspotenzial, um Ausfall- und Haftungsrisiken weiter zu minimieren.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent im oberen Mittelfeld ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht einen Erfüllungsgrad von mindestens 57 Prozent.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat im Bereich der IT-Sicherheit bereits einige wichtige strategische Vorgaben und Prozesse mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Gleichwohl besteht im konzeptionellen Bereich noch weiteres Optimierungspotenzial. Dieses betrifft unter anderem den Bereich der Alarmierungspläne, sowie einem umfassenden Notfallkonzept, welches verschiedene Maßnahmen der Notfallvorsorge beleuchtet. Eine formalisierte Dokumentation ist die Basis, um einen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht nur von einzelnen Personen abhängig sind. Auch im Schadensfall (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 Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein Notfallkonzept und einen Alarmierungsplan erstellen, um ihre IT-Sicherheitsstrukturen konzeptionell noch besser abzusichern.

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

4.5 Personalressourcen

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

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wird in den nächsten zehn Jahren mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation rechnen müssen. Gleichzeitig zählt sie im interkommunalen Vergleich zu den Städten mit den niedrigsten Personalquoten. Die aktuelle Stellenbesetzungsquote ist unauffällig.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** 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

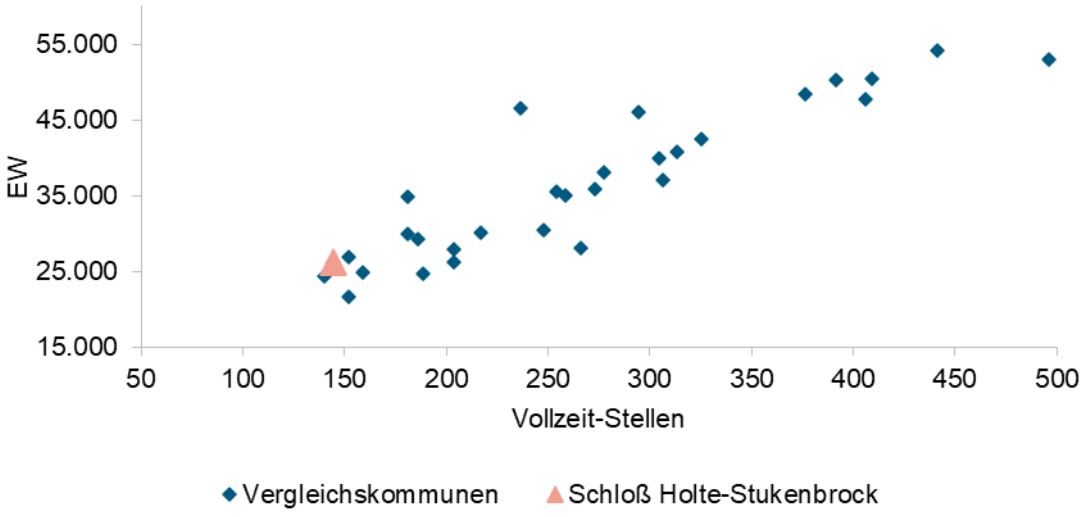
Kennzahl	Schloß Holte-Stuken-brock	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	5,59	5,59	8,15	9,68	10,85	13,93	31
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	5,52	5,08	6,41	7,59	7,95	11,79	31

Für die Personalquote 1 haben wir die übermittelten Stellenanteile um einige Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge und Wirtschaftstätigkeiten bereinigt. Die Personalquote 2 ist zudem um die Bereiche Gebäudereinigung, Brandschutz, Rettungsdienst, Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) und eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder bereinigt.

Die Personalquoten dienen in der Prüfung als Indikator, um zu sehen, ob die Städte ihre Aufgaben im Vergleich verstärkt oder weniger stark mit eigenem Personal erledigen. Sie sind nicht geeignet, um daraus einen konkreten Stellenbedarf oder Stellenüberhang abzuleiten – zu diesem Zweck müssen konkrete analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Grafik verbildlicht den sehr niedrigen eigenen Personaleinsatz der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock, auch im Vergleich zu Städten in etwa gleicher Größenordnung.

Im Vergleich zu den Werten der letzten überörtlichen Prüfung 2019 ergeben sich folgende Veränderungen:

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	- 2,03
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+32,15
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+32,37

Die Personalquoten der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sind stärker gestiegen als der Durchschnitt der bislang durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen. Dieser liegt bei der Personalquote 1 bei etwa 17 Prozent, bei der Personalquote 2 bei knapp 15 Prozent. Der Anstieg erklärt sich durch Aufgabenzuwächse und Aufgabenveränderungen in nahezu jedem Bereich der Stadt und damit einhergehenden Stellenmehrungen. Die größten Mehrungen verzeichnet die Stadt im Hauptamt, in der Bauverwaltung und beim Bauhof. Gleichzeitig ist die Einwohnendenzahl in Schloß Holte-Stukenbrock gesunken. Eine sinkende Einwohnendenzahl führt bei einer gleichbleibenden Anzahl von Vollzeit-Stellen zu einer steigenden Kennzahl.

Trotz des überdurchschnittlich starken Anstiegs weist die Stadt eine der niedrigsten Personalquoten in unserem interkommunalen Vergleich auf. Ein Rückschluss, dass die Stadt seit der letzten Prüfung einen unverhältnismäßig großen Personalkörper aufgebaut hat, kann somit aus dem überdurchschnittlichen Anstieg nicht gezogen werden.

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

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

Aufgabe	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	24,14	0,00	30,35	53,76	68,59	110,15	31
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,09	31
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	2,69	7,56	17,48	31
Büchereien	0,00	0,00	2,85	4,02	5,60	9,71	31
Unterhaltsvorschussleistungen	0,00	0,00	1,02	2,00	3,06	4,06	31
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,25	0,00	8,90	18,64	24,01	66,83	31
Sportstätten und Bäder	16,42	0,00	1,76	5,92	15,44	66,04	31

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock verrichtet klassische Arbeiten des Bauhofs überwiegend mit eigenem Personal. Daneben hat sie die Pflege bestimmter öffentlicher Grünanlagen, Friedhöfe und Kreisverkehre an externe Firmen vergeben. Größere Pflaster- und Asphaltierungsarbeiten sowie die Kanalunterhaltung delegiert sie im Rahmen von Jahresverträgen an externe Partner. Durch die teilweise Auslagerung arbeitsintensiver Tätigkeiten erklärt sich, dass die Stadt im interkommunalen Vergleich den geringsten Personaleinsatz im Bereich des Bauhofs aufweist, sofern die Städte diese Aufgabe nicht vollständig ausgelagert haben.

Im Bereich der Sportstätten und Bäder setzt die Stadt hingegen vergleichsweise viel eigenes Personal ein. Der überwiegende Anteil des Personals entfällt auf die Stadtwerke, die das Gartenhallenbad unterhalten und betreiben.

Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien bearbeiten Mitarbeitende des Kreises Gütersloh. Schloß Holte-Stukenbrock hält in diesem Bereich nur einen geringen Stellenanteil für die Betreuung des Jugendparlaments vor.

Die übrigen Bereiche wirken sich nicht auf die Personalquote aus, da die Stadt hierfür kein eigenes Personal vorhält. Die Betreuung im offenen Ganztag der Grundschulen hat sie an externe Träger vergeben, die Büchereien im Stadtgebiet betreiben die katholische Kirche und der Heimatverein. Unterhaltsvorschussleistungen bearbeiten Mitarbeitende des Kreises Gütersloh. Musikunterricht in Schloß Holte-Stukenbrock, wie in allen anderen Kommunen des Kreises Gütersloh, bietet die Musikschule für den Kreis Gütersloh e.V. an.

In der Gesamtschau unterstreicht das Ergebnis die vergleichsweise niedrigen Personalquoten 1 und 2 der Stadt, da die vorstehenden Bereiche bei der Berechnung der Personalquoten voll berücksichtigt werden.

Einfluss auf die Personalquote nimmt auch die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beschreitet diesen Weg bereits in fast allen Fachbereichen mit unterschiedlicher Ausprägung. So betreibt sie beispielsweise das Gemeinschaftsklärwerk Verl-Sende mit drei Nachbarstädten und stellt die Rufbereitschaft nach dem PsychKG[30] gemeinsam mit der Stadt Verl sicher. Im Bereich der IT und Digitalisierung nimmt die Stadt an diversen Arbeitsgemeinschaften mit IT-Dienstleistern und Nachbarkommunen aus dem Kreis Gütersloh teil. Gemeinsam mit den Städten Harsewinkel und Verl betreibt Schloß Holte-Stukenbrock eine Volkshochschule in Form eines Zweckverbandes. So kann sie ihre Aufgabenvielfalt bewältigen und Synergie-Effekte im Personaleinsatz nutzen.

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:

[30] PsychKG = Gesetz über Hilfen und Schutzmaßnahmen bei psychischen Krankheiten

Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	93,75	76,26	89,35	91,99	95,39	99,79	31

Eine Stellenbesetzungsquote unter 100 Prozent indiziert, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant waren, als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Durch Aufgabenverlagerungen, beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung, kann sich der tatsächliche Stellenbedarf verringert haben. Nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an.

Im interkommunalen Vergleich weist nur gut ein Viertel aller Vergleichsstädte eine höhere Stellenbesetzungsquote auf als die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock. Im Wesentlichen handelt es sich in Schloß Holte-Stukenbrock nicht um dauerhaft unbesetzte Stellen, sondern um vakante Stellen zum Stichtag der Erhebung, welche die Stadt im Laufe des Jahres wiederbesetzen konnte.

4.5.3 Altersstruktur

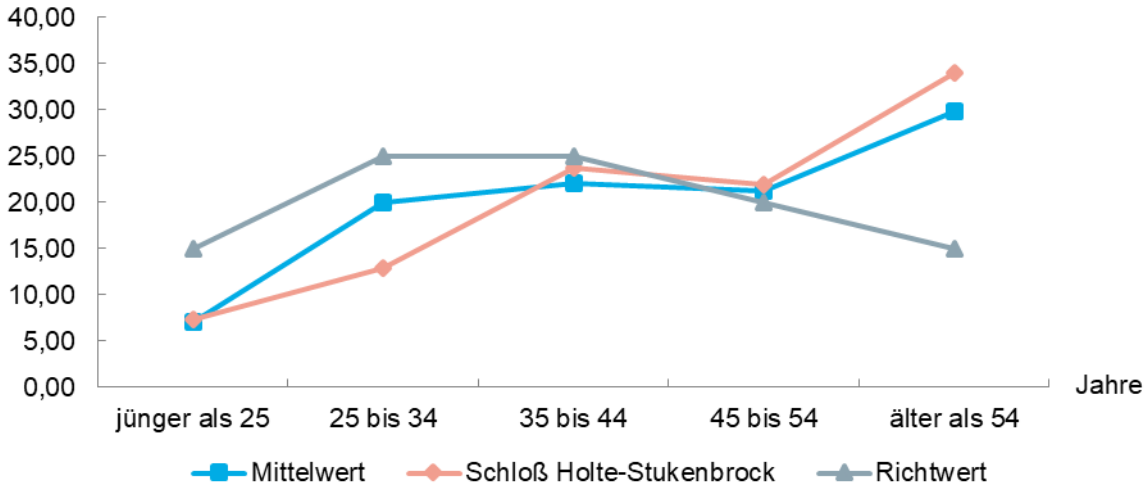
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	46,09	41,19	44,20	45,10	45,94	47,81	31

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

Altersstruktur 2024



Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock zu den Städten mit dem höchsten Durchschnittsalter beim Personalkörper. Besonders auffällig ist der überdurchschnittliche Anteil der Mitarbeitenden in der Altersgruppe über 54 Jahre, welcher den Richtwert um mehr als das Doppelte überschreitet. Mit mehr als 34 Prozent liegen über ein Drittel der Beschäftigten in diesem Alterssegment. Die Stadt muss entsprechend in den nächsten zehn Jahren mit einer stark erhöhten Altersfluktuation rechnen.

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels stellt die Nachbesetzung ausscheidender Fachkräfte eine besondere Herausforderung dar. Umso wichtiger ist es, dass die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auch weiterhin aktiv Maßnahmen entwickelt und umsetzt, um dieser Entwicklung entgegenzutreten. Die im Orientierungsrahmen Personal (vgl. 4.4.1 Personal) ausgesprochenen Empfehlungen fallen vor diesem Hintergrund noch stärker ins Gewicht, damit Schloß Holte-Stukenbrock am Arbeitsmarkt eine wettbewerbsfähige Arbeitgeberin bleibt. Zudem bietet der bereits beschrittene Weg der interkommunalen Zusammenarbeit ein probates Mittel, um auch in Zukunft die Aufgabenerledigung der Stadt sicherzustellen. Insbesondere in Bereichen mit niedrigeren Fallzahlen kann durch eine IKZ eine gleichbleibende, qualitativ hohe Bearbeitung der Anliegen sichergestellt werden.

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	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,58	0,23	0,41	0,50	0,54	0,72	31

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	31
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	31

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

Bezogen auf die Einwohnendenzahl setzt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock im Bereich **Finanzen** mehr Personal als drei Viertel der Vergleichsstädte ein. Abgesehen von Gebührenkalkulationen und dem Erstellen der Steuererklärung erledigt die Stadt sämtliche Aufgaben in diesem Bereich mit eigenem Personal.

Für **Personal- und Organisationsangelegenheiten** setzt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock einen der niedrigsten Personalbestände je Mitarbeitenden im Vergleich ein. Sie nutzt für die Beihilfeberechnung, die Beamtenversorgung und für Rückstellungsberechnungen für zukünftige Beihilfe- und Pensionsverpflichtungen die Unterstützung der kvw Münster. Zudem vergibt sie Stellenbewertungen an externe Anbieter und lässt sich in arbeitsrechtlichen Fragestellungen von Fachanwälten beraten. Durch diese Maßnahmen hält sie ihren Personalbedarf vergleichsweise gering.

Mit 0,02 Vollzeit-Stellen je Mitarbeitenden setzt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock im Bereich der **Informationstechnik** tendenziell etwas mehr Personal ein als die meisten Vergleichskommunen. Obwohl sie Fachverfahren teilweise ausgelagert hat, bleibt die Stadt für Standardarbeitsplätze, die IT-Infrastruktur sowie für viele administrative Aufgaben selbst verantwortlich. Neben der Kernverwaltung betreut die städtische IT auch die IT-Infrastruktur und die Arbeitsplätze der Stadtwerke SHS GmbH inklusive der Bereiche Kundenzentrum, Hallenbad und Wasserwerk. Außerdem erledigt die Stadt sämtliche Aufgaben der Schul-IT mit eigenem Personal.

4.6 Digitalisierungsniveau

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

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

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

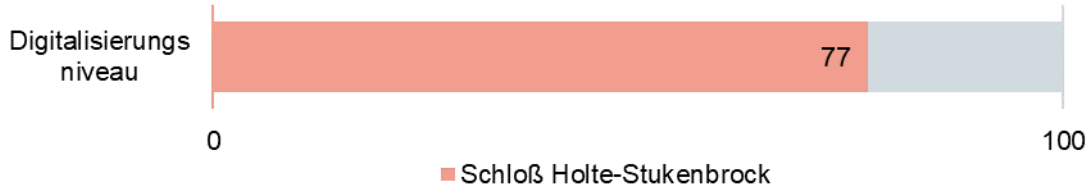
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild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

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock führt ihre Akten bereits überwiegend digital. Auf dieser Basis kann sie bereits viele Prozesse medienbruchfrei bearbeiten und erreicht ein sehr gutes Digitalisierungsniveau.

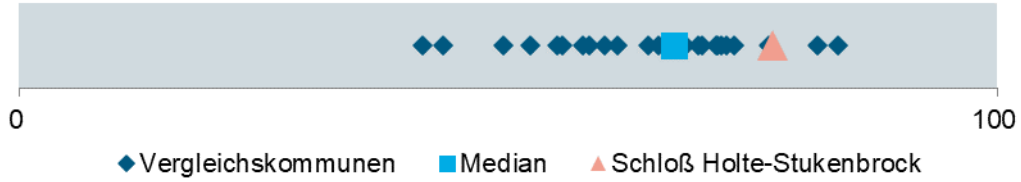
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch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

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

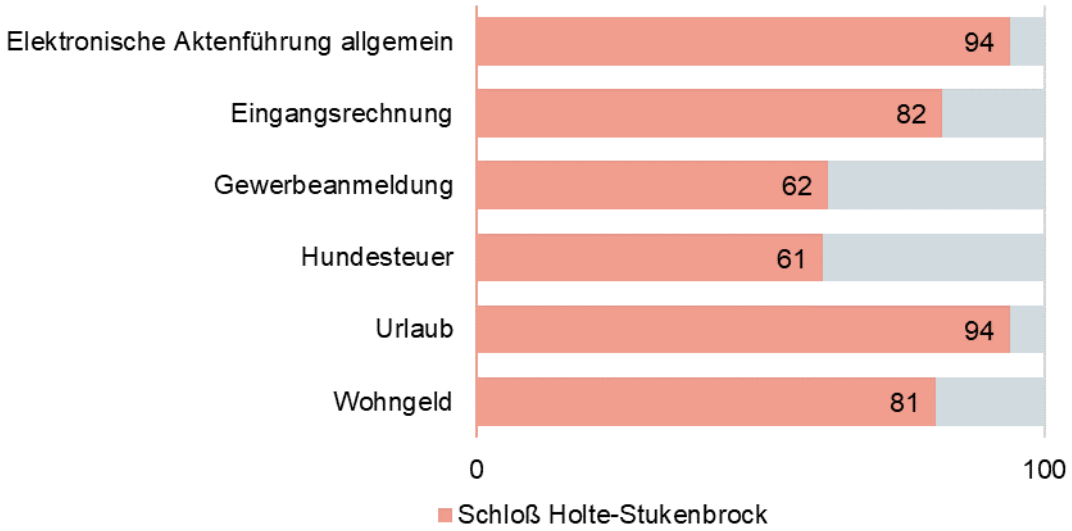


In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ordnet sich im interkommunalen Vergleich auf dem zweiten Rang ein. Der Median beträgt 67 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock erreicht bei allen von der gpaNRW betrachteten Prozessen einen Erfüllungsgrad am oder oberhalb des Medians. Durch die verwaltungsweite Einführung des DMS hat die Stadt die zentrale Grundlage für ihre weit fortgeschrittene **elektronische Aktenführung** geschaffen. Alle laufenden Akten speichern die Sachbearbeitenden dort digital, sofern sie nicht vorrangig im Fachverfahren abgelegt werden können. Hierdurch hat die Stadt die

Voraussetzungen geschaffen, dass die betrachteten Prozesse überwiegend digital, zum Teil sogar durchgängig medienbruchfrei bearbeitet werden.

Den höchsten Erfüllungsgrad erreicht der interne Prozess der **Urlaubsgewährung**, welcher vollständig medienbruchfrei bearbeitet wird. Die Stadt verzichtet hier einzig darauf, die Effektivität und Effizienz des Prozesses anhand von Kennzahlen zu messen, weshalb sie keinen Erfüllungsgrad von 100 Prozent erreicht. Mögliche Kennzahlen sind z.B. Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, Fehlerraten oder der Automatisierungsgrad des Prozesses. Dennoch stellt der Erfüllungsgrad von 94 Prozent einen der höchsten Werte im interkommunalen Vergleich dar.

Für die Anmeldung zur **Hundesteuer** stellt die Stadt ein eigenes Formular im städtischen Serviceportal zur Verfügung. Zwar speichern die Sachbearbeitenden den Antrag digital im DMS. Die Daten übertragen sie jedoch händisch in das Fachverfahren, um dort den Steuerbescheid erstellen und per Post versenden zu können. Hierdurch entstehen derzeit noch mehrere Medienbrüche.

Die **Gewerbeanmeldung** kann in Schloß Holte-Stukenbrock online über das Wirtschafts-Service-Portal vorgenommen werden. Derzeit sind bei der internen Weiterverarbeitung noch diverse manuelle Zwischenschritte erforderlich. Die Stadt hat bereits die Anbindung an ein neues Verfahren beauftragt, mit welchem manuelle Übertragungsschritte zukünftig entfallen sollen. Nach der Anbindung wird sie voraussichtlich einen höheren Erfüllungsgrad erreichen.

Bei der **Wohngeldgewährung** setzt die Stadt zur Antragstellung auf die Porttallösungen von Bund und Land. Derzeit kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hierüber noch keinen strukturierten Datensatz entgegennehmen. Die Anträge bearbeitet die Stadt nach dem Import dann intern medienbruchfrei. Die Bescheide versendet das Land NRW jedoch zentral und in Papierform.

Auch die **Eingangsrechnungen** bearbeitet die Stadt durchgängig medienbruchfrei. Nach dem automatisierten Einspielen der Rechnungen in den Workflow ordnet die Poststelle diese händisch den zuständigen Sachbearbeitenden zu. Notwendige Mitzeichnungen und Freigaben holt die Stadt digital aus dem Fachverfahren ein und speichert die Rechnungen abschließend im DMS.

Insoweit sieht die gpaNRW die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock auf einem guten Weg.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die von der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit Datum vom 02.04.2025 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.	134,72	149,42
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0,00[31]	25,15

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,33	0,80
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,40
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	gemeinsame Erfassung mit Gasversorgung	1,64
Gasversorgung	6,18	1,64
Wasserversorgung	gemeinsame Erfassung mit Gasversorgung	6,46
Fernwärmeversorgung	gemeinsame Erfassung mit Gasversorgung	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00

[31] Das Personal der Stadtwerke wurde bei der letzten Prüfung in 2019 im Rahmen der Vollzeit-Stellen Verwaltung miterfasst.

Bezeichnung	2019	2024
Abfallwirtschaft	1,56	2,24
Abwasserbeseitigung	9,85	11,19
Straßenreinigung	0,43	0,40
ÖPNV	0,24	0,13
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,62	0,58
Land- und Forstwirtschaft	0,00	0,00
Wirtschaftsförderung	1,45	1,53
Märkte	0,76	0,97
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	**21,42**	**27,98**

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	134,72	174,57
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	21,42	27,98
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	**113,30**	**146,59**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	26.760	26.217
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	**4,23**	**5,59**

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	0,55	0,26
Brandschutz	1,28	1,74
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	**1,83**	**2,00**

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	113,30	146,59
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	1,83	2,00
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	**111,47**	**144,59**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	26.760	26.217
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	**4,17**	**5,52**

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ein gutes Konzept zur Personalplanung und -gewinnung etabliert. Ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin könnte sie jedoch noch stärker nach außen kommunizieren.	107	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeberin dauerhaft veröffentlichen, z.B. auf ihrer Homepage. Hierdurch könnte sie sich als moderne und gefragte Arbeitgeberin präsentieren und potenzielle, neue Mitarbeitende ansprechen.	107
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihr systematisches Wissensmanagement und die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden gut organisiert. Optimierungsmöglichkeiten gibt es bei der zentralen Steuerung des Onboarding-Prozesses.	108	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Abläufe zur Personaleinstellung in einem zentralen Konzept formalisieren. Dieses sollte alle relevanten Vorgänge und Verantwortlichkeiten von der Einstellungsentscheidung bis zum Abschluss der Einarbeitung umfassen. Hierdurch kann die Stadt die Verbindlichkeit in der Vorgehensweise erhöhen und eine zentrale Steuerung ermöglichen.	108
Organisation					
F3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nutzt im Personalmanagement durch aktuelle Stellenbeschreibungen und -bewertungen ihre Steuerungsmöglichkeit gut aus. Sie hat ihre zu erledigenden Aufgaben jedoch nicht durchgehend priorisiert. Dadurch lässt sie die Möglichkeit eines noch effizienteren Ressourceneinsatzes derzeit ungenutzt.	112	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Aufgaben verwaltungsweit nach abgestufter Erledigungspriorität erfassen. Dadurch könnte sie die Effizienz ihres Verwaltungshandelns insbesondere in Zeiten knapper Personalressourcen optimal steuern.	113
F4	Das Prozessmanagement der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock basiert auf einer guten strategischen und durchdachten Planung. Das dadurch geschaffene Potenzial könnte die Stadt in der Praxis noch stärker ausschöpfen.	113	E4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihrem strategisch gut aufgestellten Prozessmanagement eine höhere praktische Bedeutung zukommen lassen. Hierdurch kann sie vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen Arbeitsabläufe weiter optimieren und automatisieren und die digitale Transformation systematisch unterstützen.	114
F5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock folgt bei ihren anlassbezogenen Stellenbemessungen einer fundierten, praxisnahen Vorgehensweise. Sie könnte	114	E5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für ihre Stellenbemessung festlegen und ihren	115

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
	ihre Steuerungsmöglichkeiten durch eine strategisch angelegte und regelmäßige Durchführung noch weiter stärken.			Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.	
Informationstechnik					
F6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock steuert ihre Informationstechnik (IT) und die Digitalisierungsvorhaben praxisorientiert und bedarfsbezogen auf Basis ihrer E-Government Roadmap. Im strategischen und konzeptionellen Bereich bestehen noch Potenziale, die Herangehensweise weiter zu festigen und langfristig abzusichern.	116	E6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte, wie in der E-Government Roadmap vorgesehen, ihre Kernziele für einen reibungslosen und effizienten IT-Betrieb in einem formellen Konzept verschriftlichen. Daneben sollte sie eine Strategie erarbeiten, in welchem sie Projektpläne für ihre Digitalisierungsvorhaben formuliert und mit konkreten Zeitzielen hinterlegt. Hierdurch könnte sie das Risiko einer verzögerten und ineffizienten Umsetzung minimieren.	118
F7	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat in der Informationstechnik ihr Anforderungs- und Störungsmanagement gut aufgestellt. Durch Optimierungen im Projektmanagement könnte sie Effizienz und Leistungsfähigkeit weiter ausbauen.	118	E7.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.	120
			E7.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.	120
F8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat ihre IT-Sicherheitsstrukturen auf einer guten Basis aufgebaut. Im konzeptionellen Bereich besteht noch Optimierungspotenzial, um Ausfall- und Haftungsrisiken weiter zu minimieren.	120	E8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ein Notfallkonzept und einen Alarmierungsplan erstellen, um ihre IT-Sicherheitsstrukturen konzeptionell noch besser abzusichern.	121

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock im Prüfgebiet Gebäudewirtschaft – Klimaschutz stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Gebäudewirtschaft – Klimaschutz

Das Thema Klimaschutz und Treibhausgasneutralität hat für die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock eine große Bedeutung. Handlungsleitend sind für die Stadt das integrierte Klimaschutzkonzept sowie das Ziel der Treibhausgasneutralität bis zum Jahr 2045. Dazu hat der Stadtrat 2022 den sogenannten „Klima-Deal“ für das Stadtgebiet beschlossen. Dieser beinhaltet kein festes Zieljahr für die Treibhausgasneutralität. Die Verwaltung orientiert sich daher an dem Ziel zur Treibhausgasneutralität bis 2045 des Landes Nordrhein-Westfalen.

Die klimapolitischen Ziele Schloß Holte-Stukenbrocks für ihren Gebäudebestand sind ambitioniert. Gemäß der im Produkt Energiewende festgelegten Haushaltsziele sollen die „städtischen Liegenschaften bis 2035 und die Stadtverwaltung bis 2040 klimaneutral“ sein. Die städtische Gebäudewirtschaft hat für ihren Bereich einen Sanierungsfahrplan erstellt. Die notwendigen Maßnahmen für den eigenen Gebäudebestand berücksichtigt sie für das jeweilige Haushaltsjahr und das Folgejahr. Sie hat diese Maßnahmen noch nicht mittel- und langfristig monetär beziffert. Hierfür hat die gpaNRW eine Hochrechnung des Finanzbedarfs für die Zielerreichung durchgeführt. Wir haben anschließend den so modellhaft ermittelten Finanzbedarf dem tatsächlichen Finanzmitteleinsatz der Jahre 2020 bis 2024 für den Gebäudebestand gegenübergestellt. Danach müsste die Stadt ihren Finanzmitteleinsatz gegenüber den bisherigen Ausgaben erhöhen, um die Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand erreichen zu können. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte daher den individuellen Finanzmittelbedarf für die Sanierung ihrer Gebäude analysieren. Auf dieser Grundlage könnte sie feststellen, ob sie mit den aktuell verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen den erforderlichen Beitrag leisten kann, um die angestrebte Treibhausgasneutralität bis spätestens 2040 im eigenen Gebäudebestand einschließlich der Verwaltung zu erreichen. Wünschenswert ist, dass die Stadt dazu generell den energetischen Standard bei Sanierungen und/oder Neubauten festlegt.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock weist die Treibhausgasemissionen ihres Gebäudebestands in ihrer Treibhausgasbilanz nach. Hierdurch kann die Stadt die Entwicklungen hin zur Treibhausgasneutralität nachvollziehen. Dazu hat sie bislang Dritte beauftragt bzw. nutzt die Daten des Kreises Gütersloh. Anhand dieser Daten sowie ihres 2022 fortgeschriebenen Klimaschutzkonzeptes wird deutlich, dass sie weitere konkrete Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen umsetzen muss. Dazu gehört zunächst die Umsetzung des geplanten Energiemonitorings und -controllings.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

Ziel der gpaNRW ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale sowie Risiken hinzuweisen, die auf dem Weg hin zur Klimaneutralität im städtischen Gebäudesektor entstehen können. Die Darstellung und Beschreibung der Vorgehensweise der bisherigen und geplanten

Maßnahmen und Ziele schaffen Transparenz. Zusätzlich sensibilisiert die gpaNRW die Entscheidungstragenden für einen bewussten und zielgerichteten Umgang mit dieser Thematik.

Dazu untersucht die gpaNRW zunächst die Organisation sowie die Strategie und Maßnahmenplanung des Klimaschutzes bei den Städten. Wir betrachten, ob und auf welcher Grundlage eine CO_2-Bilanzierung erstellt ist.

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock

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

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

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beabsichtigt analog der Ziele der Landesregierung bis 2045 treibhausgasneutral zu werden. Dazu hat sie Zielszenarien ausgearbeitet, die die möglichen Entwicklungspfade der zukünftigen kommunalen Treibhausgasemission darstellen.

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

Dem Thema Klimaschutz misst **Schloß Holte-Stukenbrock** eine hohe Bedeutung bei.

2016 hat die Stadt durch den Fachbereich Tiefbau und Umwelt in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsbüro ein integriertes Klimaschutzkonzept (IKS) erstellt. Dieses sah Szenarien zur Emissionsreduktion vor. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock möchte ihre Klimaschutzarbeit zielgerichtet betreiben. Das IKS soll insofern zukünftig „als Leitfaden für den Weg zu einer nachhaltigen lokalen Klimaarbeit dienen“. Das IKS enthält dazu eine bilanzierende Grundlage anhand von Energie- und CO_2-Bilanzen, identifiziert Einsparpotenziale nach Sektoren und sieht entsprechende Maßnahmen sowie ein Controlling vor.

2019 hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock durch externe Beratende die Entwicklung der gesamtstädtischen Emissionen und den Verlauf seit 2005 skizzieren lassen. Insgesamt konnte sie dabei einen Rückgang der Emissionen verzeichnen. Allerdings führt sie dies auf den verbesserten bundesweiten Strommix zurück. Zudem verzeichneten private Haushalte und der Verkehrssektor jeweils einen Anstieg.

Laut damaliger Energie- und THG-Bilanz haben sich von 2005 bis 2018 die THG-Emissionen des Stadtgebietes auf rund 280.000 Tonnen CO_2eq[32] reduziert. Pro Kopf sanken diese von 11,8 Tonnen CO_2eq auf 10,4 Tonnen CO_2eq.

Seitdem hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bzw. haben die politischen Gremien zahlreiche Beschlüsse und Maßnahmen zum Klimaschutz gefasst und bereits umgesetzt. Ein wesentlicher Meilenstein ist der sogenannte „Klima-Deal“, der 2022 vom Stadtrat beschlossen wurde.

Das 2022 fortgeschriebene IKS der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock zieht zur bisherigen Umsetzung das Fazit, dass „Klimaneutralität ambitioniert, aber möglich“ sei. Dabei bestehe allerdings eine hohe Abhängigkeit von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien der Europäischen Union (EU) und der Bundes- und Landesregierung sowie von zukünftigen Technologiesprüngen und Innovationsschüben. Die Summe der Energieverbräuche aus allen Sektoren zeige laut IKS, dass trotz der Klimaschutzbemühungen der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in den letzten fünf Jahren keine signifikante Reduzierung der CO_2-Emission pro Einwohner erreicht werden konnte. Die ehrgeizigen Klimaziele könne die Stadt nur dann erreichen, wenn umfassende und ambitionierte Maßnahmen zur Reduktion von CO_2-Emissionen umgesetzt werden. Die Maßnahmen betreffen alle Bereiche des Gebäudemanagements, der kommunalen mobilen Infrastruktur und die Strom- und Wärmeerzeugung im gesamten Stadtgebiet. In den Sektoren „Private Haushalte“ und „Gewerbe, Handel, Dienstleistungen“ könne über eine klimaangepasste Bauleitplanung, Förderprogramme und Öffentlichkeitsarbeit bzw. durch verstärkte Bürgerbeteiligung Einfluss auf den Energieverbrauch genommen werden. Im Verkehrssektor habe die Stadt innerhalb der Stadtgrenzen große Einflussmöglichkeit. Das bestehende Mobilitätskonzept für den Fuß- und Radverkehr sei daher in das Klimaschutzkonzept zu integrieren.

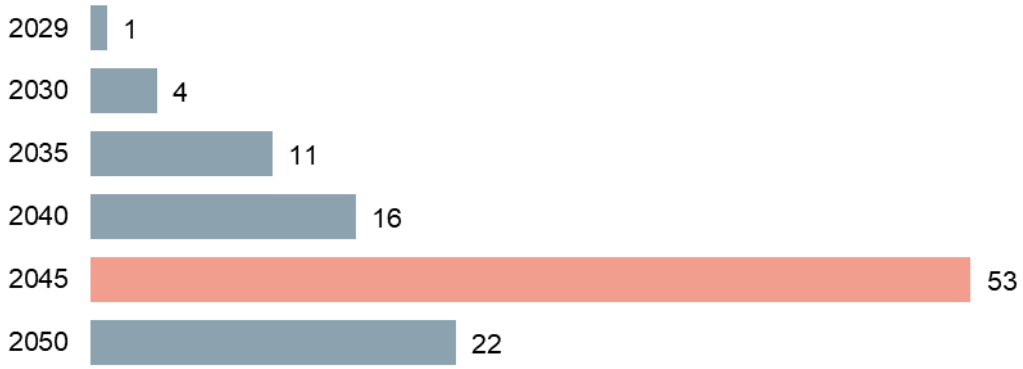
Konkrete Maßnahmen nach dem IKS sind beispielsweise „Energiesparen macht Schule“, energetische Quartierskonzepte, Förderprogramme zur Gebäudesanierung anhand eines „Umwelt- und Energiebonus“, Untersuchung von Potenzialen der Photovoltaik sowie alternativer Wärmequellen. Auch die Öffentlichkeitsarbeit spielt eine entsprechende Rolle, um die Einwohnerinnen und Einwohner mit Informationen und gezielten Empfehlungen zu unterstützen. Dabei handele es sich sowohl um Maßnahmen, die die Stadt regelmäßig umsetzt, als auch um solche, die sie derzeit abarbeitet.

Auf Basis des IKS hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock CO_2-Bilanzen in den Folgejahren durch Externe erstellen und über die Entwicklung der Treibhausgasemissionen berichten lassen.

Die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW haben inhaltlich und zeitlich gesehen unterschiedliche Strategien zur Erreichung Ihrer Treibhausgasneutralität (THG-Neutralität). Zeitlich ergibt sich ein unterschiedliches Ambitionsniveau mit einer Spannbreite von 16 Jahren.

[32] Maßeinheit, die die Klimawirkung verschiedener Treibhausgase auf einer gemeinsamen Basis vergleicht, indem ihre Wirkung auf die des Kohlendioxids (CO_2) umgerechnet wird

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgasneutralität



Wie die meisten mittleren kreisangehörigen Städte orientiert sich Schloß Holte-Stukenbrock bei der Zielsetzung an der gesetzlichen Vorgabe für das Land Nordrhein-Westfalen. Ein festes Zieljahr wurde bislang nicht per Beschluss festgelegt. Das Produkt „Energiewende“ (11.01.05) im aktuellen Haushaltsplan sieht unter anderem vor: „Die Liegenschaften der Stadt sind bis 2035 klimaneutral. Die Stadtverwaltung wird bis 2040 klimaneutral.“

Der Kreis Gütersloh erstellt seit 2018 für seine Kommunen die CO_2-Bilanzen. Er bedient sich dazu der Bilanzierungs-Systematik Kommunal, kurz BISKO (ein deutscher Standard zur einheitlichen Erstellung von Treibhausgasbilanzen in Kommunen). Sie basiert auf der endenergiebasierten Territorialbilanz, bei der alle Energieverbräuche und die daraus resultierenden Treibhausgasemissionen innerhalb der Gemeindegrenzen erfasst werden.

Derzeit liegen für Schloß Holte-Stukenbrock folgende Daten zu den im Stadtgebiet entstehenden Emissionen vor:

Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet Schloß Holte-Stukenbrock in Tonnen CO_2eq

Sektoren	2019	2020	2021	2022	2023
Gewerbe, Handel, Dienstleistungen	22.131	20.014	21.982	22.676	20.816
Industrie	164.538	163.721	112.138	118.476	k. A.
Kommunale Einrichtungen	2.055	1.687	1.921	1.763	1.933
Private Haushalte	50.537	46.252	45.579	49.116	43.601
Verkehr	91.826	79.367	81.109	90.922	89.671
Gesamt	**331.086**	**311.040**	**262.729**	**282.953**	**k. A.**

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock weist darauf hin, dass die Ermittlungsmethoden für die THG-Emissionen im Zeitverlauf teilweise angepasst wurden. Insofern haben wir auf die Werte für das Jahr 2018 verzichtet. Zudem liegen für das Jahr 2023 die Daten nicht für alle Sektoren vor. Trotzdem zeigt die Übersicht die Entwicklung der Emissionen, insbesondere für die von der gpaNRW näher betrachteten städtische Gebäudewirtschaft beziehungsweise der kommunalen Einrichtungen. Insgesamt ist ein Rückgang der Emissionen zu erkennen. Für den Sektor Industrie liegen für 2023 keine Daten vor. Aber auch hier zeigt sich bis 2022 eine deutliche Reduzierung seit 2019. Eine Erläuterung oder Begründung für diesen Rückgang liegt der Stadt nicht vor.

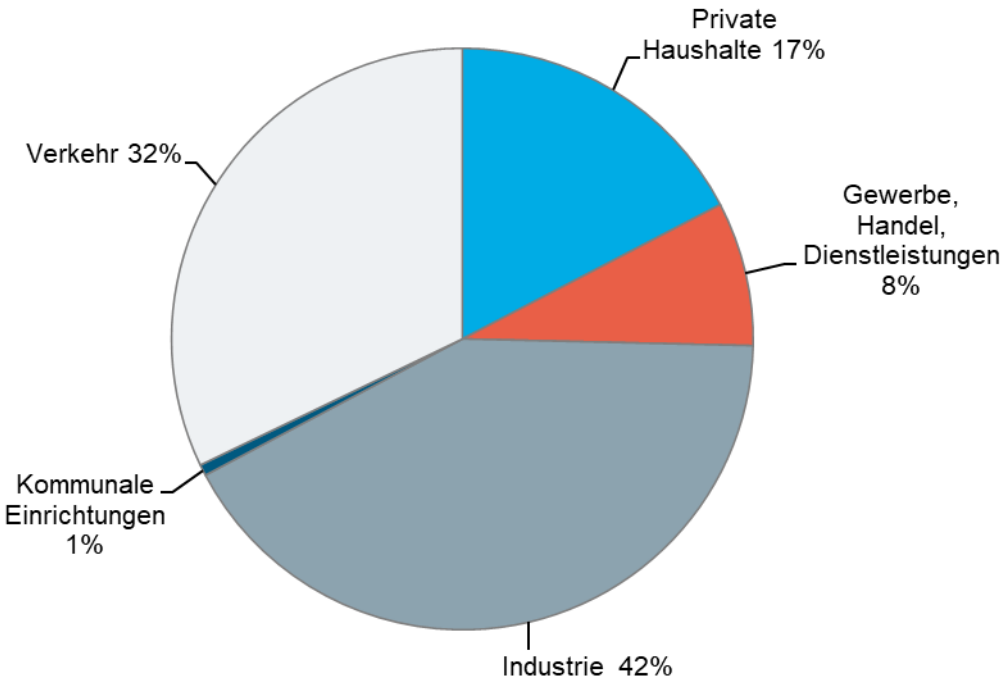
2022 positioniert sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit ihren Gesamt-Emissionen wie folgt:

Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet 2022

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas--Emissionen Stadtgebiet je EW* in kg CO2eq	10.433	4.694	6.716	7.651	10.107	15.334	12

* Einwohnerinnen und Einwohner

THG-Emissionen nach Sektoren im Stadtgebiet 2022



Anhand der vorhandenen Daten wird deutlich, dass im Sektor kommunale Einrichtungen die geringsten Treibhausgase entstehen. Somit ist die Einflussnahme durch die städtische Gebäudewirtschaft auf die Emissionen in Schloß Holte-Stukenbrock entsprechend gering. Gleichwohl kommt der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock eine besondere Bedeutung zu. So hat sie nach dem Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen eine Vorbildfunktion und sollte mit der verbindlichen Umsetzung ihrer Maßnahmen mit gutem Beispiel vorangehen.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

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

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

5.5.1 Städtischer Gebäudebestand

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

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kennt ihren Gebäudebestand und kann diesen nach Nutzungsarten differenziert ausweisen.

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

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	26.217	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	67,52	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	388	81	324	498	754	2.122	131

Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** ist eine mittlere kreisangehörige Kommune im Kreis Gütersloh. Sie gehört in den Zuständigkeitsbereich der Bezirksregierung Detmold. Die Stadt hat drei Stadtteile mit insgesamt rund 26.200 Einwohnern und Einwohnerinnen. Schloß Holte-Stukenbrock gehört unter den mittleren kreisangehörigen Kommunen zu den Städten mit den geringsten Einwohnerzahlen. Die Gebietsfläche ist leicht unterdurchschnittlich, die Bevölkerungsdichte deutlich unterdurchschnittlich.

Gebäudebestand Schloß Holte-Stukenbrock 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	8	54.294	55,08
Jugend	3	2.391	2,43
Sport- und Freizeit	6	10.382	10,53
Verwaltung	4	11.548	11,71
Feuerwehr und Rettungsdienst	2	3.649	3,70
Kultur	3	2.005	2,03
Soziales	11	7.396	7,50
Wohngebäude	17	4.976	5,05
Sonstige Nutzungen	12	1.935	1,96
Gesamt	**66**	**98.577**	**100**

In den obigen Flächen sind rund 2.400 qm angemietete Flächen enthalten. Die Gesamtfläche der eigenen städtischen Gebäude entspricht rund 550 durchschnittlichen Einfamilienhäusern[33]. Daran wird deutlich, welchen Beitrag die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock mit ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz im eigenen Gebäudebestand leisten kann.

Bruttogrundfläche (BGF) Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW* in qm	3.760	2.268	3.153	3.661	4.023	5.538	32

Die BGF ist gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung gestiegen (gpa-Kennzahlenset 2018: 3.029 qm BGF je 1.000 EW). Zum einen ist die EW-Zahl um 500 gesunken und wirkt sich entsprechend auf die Kennzahl aus. Zum anderen steigt die Kennzahl durch einen Anstieg der Gebäudefläche durch folgende Maßnahmen, die zur Erfüllung städtischer Pflichtaufgaben erforderlich waren: Anbau Pollhansschule, Erweiterung Gesamtschule am Hallenbad (Aufstockung Klassentrakt, Mensa), Erweiterung Hallenbad und Feuerwehrgerätehaus Stukenbrock, Neubau Flüchtlingsheime, Neubau Wasserwerk (Stadtwerke), Anmietung von Flüchtlingswohnungen. Den Bestand an Wohnhäusern hat die Stadt im selben Zeitraum um drei reduziert.

Neben den Bestrebungen zur Energieeffizienz verfolgt die städtische Gebäudewirtschaft auch weitere Ansätze zur Optimierung des Flächen- und Energieeinsatzes. Dazu zählen Konzepte für die gemeinsame Nutzung von Räumen in den Grundschulen anstatt Erweiterungen für die offene Ganztagsschule. Auch moderne Arbeitswelten werden bei der Planung zum Rathausumbau berücksichtigt.

[33] Die gpaNRW legt hierbei eine durchschnittliche Größe von 175 qm Bruttogrundfläche zu Grunde. Diese ergibt sich aus einer durchschnittlichen Wohnfläche von 140 qm und einem Aufschlag von 25 Prozent.

5.5.2 Organisation

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock betreut das Thema Klimaschutz für das gesamte Stadtgebiet im Fachbereich Tiefbau und Umwelt. Die klimaschützenden Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand erfolgen im Fachbereich Wirtschaft und Stadtentwicklung. Die Fachbereiche stehen in regelmäßigem Austausch über relevante Belange des Klimaschutzes.

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

Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** hat das übergeordnete Thema Klimaschutz im Fachbereich 7 Tiefbau und Umwelt verortet. Dieser verfügt seit 2022 über eine Stelle, die die Klimaschutzmaßnahmen im Stadtgebiet koordiniert. Auch vor 2022 betreute der Fachbereich bereits entsprechende Maßnahmen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat sich im Rahmen ihres Qualitätsmanagements prüfen lassen und mehrfach eine silberne sowie 2022 eine goldene Auszeichnung durch den European Energy Award (EEA) erhalten. Dazu waren energetische Sanierungen, der Ausbau erneuerbarer Energiequellen, Förderung umweltfreundlicher Mobilität und das bereits erwähnte IKS erforderlich. Für städtische Gebäude gibt es neben der energetischen Ertüchtigung z. B auch eine Photovoltaik-Strategie. Photovoltaik-Anlagen auf Neubauten plant und baut das Grundstücks- und Gebäudemanagement im Fachbereich 5 Wirtschaft und Stadtentwicklung, bei Bestandsgebäuden ist der Fachbereich 7 zuständig. Geplant ist zudem ein Energiemanagement und Controlling der städtischen Gebäude im Fachbereich 5 zu installieren. Die organisatorische Entscheidung dazu liegt vor, die Umsetzung und Stellenbesetzung steht noch aus. Die beiden Fachbereiche weisen darauf hin, dass diese zeitnah erfolgen solle, um die Erkenntnisse in die Sanierungsstrategie einfließen lassen zu können.

Das Klimaschutzmanagement tauscht sich in relevanten Belangen mit den für die technische Umsetzung zuständigen Ansprechpersonen aus. Dies erfolgt so regelmäßig, dass alle Beteiligten über den notwendigen aktuellen Kenntnisstand verfügen.

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock verfolgt bereits Ansätze zur Umsetzung der Treibhausgasneutralität (THG) im Gebäudebestand. Dazu sind unter anderem ein Energiemonitoring sowie ein Energiecontrolling geplant. Eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.

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

Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** arbeitet mit einem von den politischen Gremien beschlossenen Sanierungsfahrplan für ihre städtischen Gebäude. Danach wird eine Rangfolge für erforderliche Unterhaltungen und Sanierung festgelegt. Der Sanierungsfahrplan ist jedoch bislang nicht eindeutig unterteilt nach laufender Sanierung und energetischer Ertüchtigung. Die

Stadt hat noch keinen Abgleich vornehmen können, der die Notwendigkeiten im Sanierungsstandard mit den THG-Reduktionszielen übereinbringt.

Für den Weg zur bilanziellen THG-Neutralität sind die Planung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen essentiell. Zunächst beabsichtigt die Stadt, so wenig wie möglich Energie zu verbrauchen (Energieeffizienz). Den verbleibenden Energiebedarf will sie möglichst mit erneuerbaren Energien decken und nicht vermeidbare Emissionen kompensieren. Daher sind die Maßnahmen zu den anzustrebenden CO_2-Einsparungen wie folgt priorisiert:

- Energiesparen und Steigerung der Energieeffizienz (z.B. Steigerung der Sanierungsquote Gebäude)
- Ersetzen fossiler Energien durch Ausbau der regenerativen Stromerzeugung (Photovoltaik Dach bzw. Freifläche) und regenerative Wärmeversorgung der Gebäude und Mobilitätswende
- Kompensierungsmaßnahmen

Wie oben erwähnt sieht die Zielsetzung gemäß Haushaltsplan im Produkt Energiewende die Klima- beziehungsweise Treibhausgas-Neutralität städtischer Liegenschaften und der Verwaltung bis 2035 sowie 2040 vor. Schloß Holte-Stukenbrock ist hier bereits aktiv im Bereich des energieeffizienten Planens, Bauens und Sanierens tätig. Bislang gibt es allerdings noch keine einheitliche Strategie, wie der kommunale Gebäudebestand klimaneutral entwickelt werden kann. Die Priorisierung erfolge nach Auskunft des Grundstücks- und Gebäudemanagements nach Zustand des Gebäudes, Art der Nutzung und erforderlicher Änderungen im Raumprogramm. Die Stadt arbeite diese im Rahmen der verfügbaren personellen Ressourcen ab. Die Stadt hat bisher nicht generell den zu erreichenden energetischen Standard festgelegt. Dies kann hilfreich sein, die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen im Verhältnis zur möglichen Treibhausgasreduzierung abzuwägen. Auch die voraussichtlich darüber hinaus notwendige bilanzielle Kompensation von verbleibenden Emissionen an anderer Stelle sollte entsprechend einfließen, siehe Kapitel 5.5.5 Treibhausgasbilanz. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte daher die im Haushaltsplan enthaltenen Ziele entsprechend weiter ausschärfen. Zudem sollte sie die tatsächliche Zielerreichung regelmäßig evaluieren sowie bei Bedarf anpassen.

Abstimmungen zwischen der städtischen Gebäudewirtschaft und dem Klimaschutzmanagement finden bedarfsgerecht statt. Die Umsetzung von Maßnahmen am Gebäudebestand ist beim Fachbereich Wirtschaft und Stadtentwicklung angesiedelt. In einigen Fällen erfolgen Maßnahmen auch in anderen Fachbereichen, z.B. Photovoltaik-Anlagen bei Bestandsgebäuden. Spezielle Klimaschutzziele, wie z.B. Mindeststandards bei Sanierungen, seien auskunftsgemäß bisher nicht definiert, aber aus Sicht des Grundstücks- und Gebäudemanagements wünschenswert. Diese sollten vom Bereich Klimaschutz zentral aufgestellt werden, um insgesamt eine Zielerreichung der übergeordneten Klimaschutzziele sicherzustellen.

Zur Unterstützung einer zielgerichteten Vorgehensweise bietet sich an, die vorhandenen Daten des Sanierungsfahrplans um Erkenntnisse aus dem geplanten Energiemonitoring zu ergänzen. Eine Priorisierung für den Umsetzungsfahrplan sollte sich dann anschließen und mit dem jährlichen Energiemonitoring evaluiert werden. Dazu gehört auch, die Unwägbarkeiten und Probleme in der tatsächlichen technischen Umsetzung aufzugreifen und in die weitere Strategie einfließen zu lassen. Auskunftsgemäß bestehen beispielsweise bei der Wärmeversorgung mit

Hybrid-Heizungsmodellen in der Praxis Herausforderungen, die die Gebäudewirtschaft entsprechend personell bindet.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihren Sanierungsfahrplan um Erkenntnisse aus dem geplanten Energiemonitoring ergänzen und Maßnahmen entsprechend priorisieren.

Vorgeschaltet vor einer Sanierung gilt es, den Flächenbedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Dabei gilt zum einen vor dem Hintergrund der Haushaltsbelastung durch die Bewirtschaftung. Zum anderen würden neben energetischen Sanierungen auch die Reduzierung der eingesetzten Gebäudeflächen die Treibhausgasemissionen mindern. Gegebenenfalls kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock vor einer Sanierung nicht mehr benötigte Gebäude abstoßen. Hierbei stehen die folgenden Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in Zukunft bzw. ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?
- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?
- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen[34] nicht mehr, sie zu sanieren?

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte bei zukünftigen Sanierungen auch die Möglichkeit eines reduzierten Gebäudebestands prüfen.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ **Feststellung**
Bislang hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die noch benötigten Finanzmittel für Maßnahmen zur Erreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand nicht beziffert.

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

Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** hat im Rahmen notwendiger Sanierungen auch die energieeffiziente Ertüchtigung ihrer eigenen Gebäude im Blick. Es existiert aktuell auskunftsgemäß allerdings kein Gesamtüberblick über die noch erforderlichen Maßnahmen, die zur THG-Neutralität bis zum Jahr 2040 erfolgen müssten. Auskunftsgemäß beträgt derzeit das Durchschnittsalter der Gebäude 46 Jahre. Der Sanierungsfahrplan der Gebäudewirtschaft enthält eine

[34] Die gpaNRW verweist hier auf das Kommunale Rechenmodell zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen im kommunalen Hochbau NRW der NRW-Bank, mit dem z. B. die Wirtschaftlichkeit von Alternativen (Neubau, Sanierung) ermittelt werden kann.

Auflistung aller Gebäude einschließlich des Zustands einzelner Bauteile. Eine Ermittlung der für die Sanierung benötigen Finanzmittel liegt noch nicht vor.

Um den Finanzmittelbedarf zu beurteilen, der für die Sanierung des städtischen Gebäudebestands der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hin zur THG-Neutralität notwendig werden könnte, hat die gpaNRW folgende überschlägige Kalkulation vorgenommen:

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

Dieser Wertekorridor nimmt einen finanziellen Rahmen von Kosten je qm BGF an. Dabei basiert die Spannweite von 1.600 bis 3.400 Euro auf Erfahrungswerten anderer Kommunen sowie auf Informationen aus der Fachliteratur[35]. Für die weiteren Berechnungen verwendet die gpaNRW den Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF. Dieser beinhaltet Finanzmittel für Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen oder auch Kombinationen aus den vorgenannten Maßnahmen. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Maßnahmen, die dem Klimaschutz dienen. Eine Differenzierung ist für diese Prognose nicht möglich. Nicht enthalten sind Nebenkosten wie z. B. eigene Personalaufwendungen in den Ämtern oder Planungskosten für externe Dritte.

Die tatsächlichen Kosten für den Umbau des Gebäudebestandes können sich hiervon unterscheiden. Hierzu erfordert es einer gebäudespezifischen Analyse des Sanierungsbedarfs. Diese konnte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in der erforderlichen Tiefe aufgrund personeller Engpässe auskunftsgemäß noch nicht durchführen. Der beschlossene Sanierungsfahrplan enthält den aktuellen Sanierungsstand der einzelnen Gebäude. Danach hat die Stadt bislang die geplanten Sanierungsmaßnahmen priorisiert. Diese Priorisierung berücksichtigt jedoch keine energetischen Kennzahlen und Zielsetzungen. Insofern sei es hilfreich, den angestrebten Energie-Standard verbindlich festzulegen.

Aus Sicht der Gebäudewirtschaft sei zudem eine detaillierte Kostenermittlung über den kurzfristigen Planungszeitraum hinaus bis 2040 zu veränderungsanfällig. Dies zeige sich erfahrungsgemäß vor allem bei der sich weiterentwickelnden Heizungstechnik und den dafür erforderlichen baulichen Voraussetzungen. Als Beispiel führt die Stadt die Dämmung der Gebäudehülle oder den Einbau von Flächenheizungen an, die bis vor kurzem noch als essenziell angesehen wurden. Diese habe sich zwischenzeitlich geändert. Daher habe sie bislang auf vollumfängliche Kostenermittlungen verzichtet.

Auch um die Haushaltssteuerung zu unterstützen ist es sinnvoll, mittel- und langfristige Investitionen zu kennen. Ein möglicher Ansatz ist folgende überschlägige Berechnung:

[35] Diese Werte basieren insbesondere auf Baukostenberechnungen für öffentliche Gebäude sowie auf Standards der DIN 276, die die Bauwerkskosten (KG 300) und die Kosten für technische Anlagen (KG 400) detailliert beschreibt.

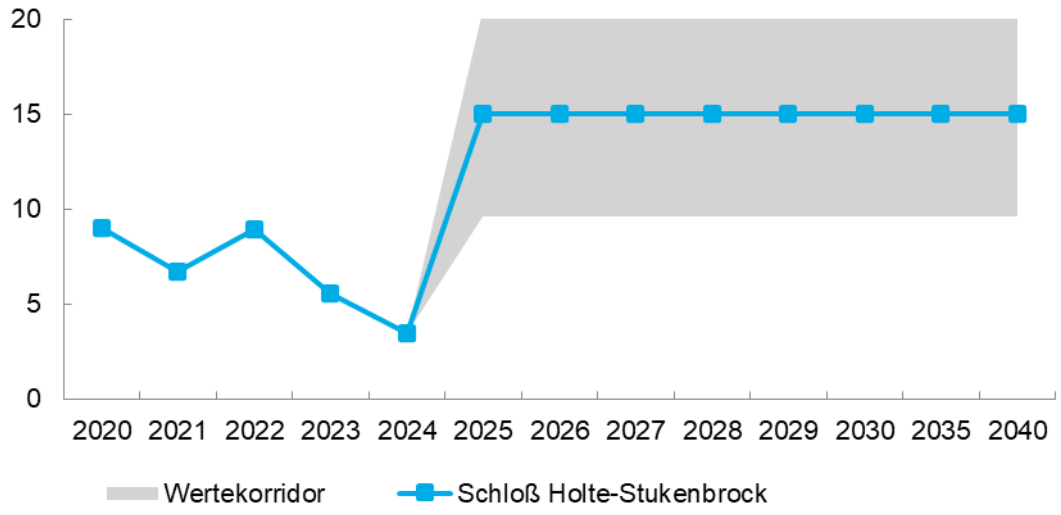
Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro

Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf pro Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf insgesamt
2025 bis 2040	15,0	240

Der Gebäudebestand der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ohne angemietete Gebäude umfasst eine Fläche von rund 96.200 Quadratmeter (BGF). Multipliziert mit dem oben aufgeführten Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF ergibt sich ein Finanzmittelbedarf von insgesamt rund 240 Mio. Euro, der für die Zielerreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand bis zum Jahr 2040 anfallen könnte. Bis zum Zieljahr 2040 verbleiben der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock noch 16 Jahre (ab 2024). Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock wird die Baumaßnahmen mit jährlich unterschiedlich hohen Investitionsvolumina realisieren. Zur Vereinfachung unterstellt die gpaNRW hier einen linearen Verlauf der Umsetzung. Der prognostizierte Finanzmittelbedarf beinhaltet sowohl die energetische als auch bautechnische Instandsetzung des Gebäudebestandes. Die bereits erfolgte energetische Ertüchtigung fließt allerdings in dieser pauschalen Ermittlung nicht ein. Insofern könnte sich die oben überschlägig ermittelte Summe entsprechend reduzieren.

Umgerechnet auf die verbleibenden Jahre bis zum Zieljahr würde sich ein jährlicher Finanzmittelbedarf von rund 15,0 Mio. Euro ergeben. Dieser liegt rund 8,3 Mio. Euro pro Jahr höher als der durchschnittliche Mitteleinsatz 2020 bis 2024.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro 2020 bis 2040



Tatsächlicher Finanzmitteleinsatz bis 2024, Wertekorridor Finanzmittelbedarf ab 2025

Damit die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock das Ziel der Treibhausgasneutralität 2040 für den Gebäudebestand realistisch erreichen kann, muss sie die einzelnen Maßnahmen tatsächlich umsetzen. Voraussetzung hierfür ist unter anderem, dass sie die notwendigen Finanzmittel bis 2040 bereitstellt. Diese Finanzmittel hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bisher nicht in ihrer Haushaltsplanung berücksichtigt. Sie plant jährlich detaillierte Haushaltsansätze für das

kommende sowie das darauffolgende Haushaltsjahr. Sollte in den ersten Jahren die Umsetzung in der entsprechenden Höhe nicht erreicht werden, erhöht sich der Finanz- und Umsetzungsbedarf in den Folgejahren. Hierdurch verschlechtert sich die Ausgangssituation für zukünftig ausgeglichene Haushalte der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die zur Erreichung der THG-Neutralität erforderlichen Maßnahmen auch mittel- und langfristig überschlägig beziffern. Dies kann die Haushaltssteuerung unterstützen.

5.5.5 Treibhausgasbilanz

→ **Feststellung**
Bislang erstellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die THG-Bilanz nicht selbst. Anhand des vorgesehenen Energiemonitorings und -controllings ist dies künftig möglich.

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

Die Stadt **Schloß Holte-Stukenbrock** hat bislang externe Fachunternehmen beauftragt, die THG-Bilanz zu erstellen. Dies erfolgt rund alle drei bis vier Jahre. Entsprechende Daten wurden zuletzt 2024 für das Jahr 2022 vorgestellt.

Ein Gesamtüberblich über die städtischen Emissionen ermittelt der Kreis Gütersloh derzeit jährlich, siehe oben. Anhand der Daten für die kommunalen Einrichtungen ergibt sich folgender interkommunaler Vergleich:

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand 2022

Kennzahl	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO2eq	19,49	5,41	15,17	20,49	27,16	73,27	12

Die Berechnung der bilanziellen Treibhausgasneutralität setzt voraus, dass die Stadt über ihre CO_2-Emissionen Kenntnis hat. Im Zuge der EEA-Auditierung ermittelten Externe aufgrund von Energieverbräuchen anhand der jeweiligen Energieträger die CO_2 Emissionen. Jeder Energieträger besitzt einen spezifischen CO_2-Aquivalent-Emissionswert in g CO2-eq/kWh. Zusammen mit dem ermittelten Jahresverbrauch lassen sich rechnerisch die Tonnen CO_2-eq pro Jahr berechnen. Diese Werte können gut für die erste Einschätzung verwendet werden.

Die Stadt erstellt bereits regelmäßig Energieberichte für die Schulen, die Daten zur Energiestatistik enthalten (Erzeugung, Verbrauch, Anteile Erneuerbare Energien).

Ein Energiemanagementsystem für das gesamte städtische Gebäudeportfolio gibt es allerdings bislang nicht. Auskunftsgemäß befindet sich die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock dazu in der Findungsphase und beabsichtigt, ein umfassendes Energiemonitoring zu implementieren.

Gegebenenfalls sollte sie dazu auch die technischen Voraussetzungen optimieren, um eine automatisierte Erfassung der Verbrauchsdaten zu ermöglichen. Bislang werden Ablesetabellen monatlich manuell erfasst.

Zwischenzeitlich entschied die Stadt, die für das Energiemonitoring notwendige Stelle organisatorisch im Fachbereich Wirtschaft und Stadtentwicklung anzusiedeln. Auch hier ist eine enge Abstimmung mit dem Klimaschutzmanagement im Fachbereich Tiefbau und Umwelt vorgesehen. Die Auswertungen des künftigen Energiemanagements können der Stadt wichtige Grunddaten für die Priorisierung der noch erforderlichen Sanierungsmaßnahmen liefern. Auch kann sie damit künftig reguläre THG-Bilanzen selbst erstellen.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kann nach Etablierung ihres geplanten Energiemanagement künftig regelmäßig selbst THG-Bilanzen erstellen. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollte sie zur Priorisierung ihrer Sanierungsmaßnahmen nutzen.

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 - Gebäudewirtschaft – Klimaschutz

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock verfolgt bereits Ansätze zur Umsetzung der Treibhausgasneutralität (THG) im Gebäudebestand. Dazu sind unter anderem ein Energiemonitoring sowie ein Energiecontrolling geplant. Eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.	144	E1.1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte ihren Sanierungsfahrplan um Erkenntnisse aus dem geplanten Energiemonitoring ergänzen und Maßnahmen entsprechend priorisieren.	146
			E1.2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte bei zukünftigen Sanierungen auch die Möglichkeit eines reduzierten Gebäudebestands prüfen.	146
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F2	Bislang hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die noch benötigten Finanzmittel für Maßnahmen zur Erreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand nicht beziffert.	146	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte die zur Erreichung der THG-Neutralität erforderlichen Maßnahmen auch mittel- und langfristig überschlägig beziffern. Dies kann die Haushaltssteuerung unterstützen.	149
Treibhausgasbilanz					
F3	Bislang erstellt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die THG-Bilanz nicht selbst. Anhand des vorgesehenen Energiemonitorings und -controllings ist dies künftig möglich.	149	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kann nach Etablierung ihres geplanten Energiemanagement künftig regelmäßig selbst THG-Bilanzen erstellen. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollte sie zur Priorisierung ihrer Sanierungsmaßnahmen nutzen.	150

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock 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 Schloß Holte-Stukenbrock zeigt, dass sie sich aktiv auf Krisensituationen vorbereitet und kontinuierlich an der Verbesserung ihrer **Krisenbewältigungsfähigkeiten** arbeitet. Dabei nutzt die Stadt das eigene interne Fachwissen der einzelnen Fachbereiche, aber auch das Fachwissen von externen Akteuren wie Hilfsorganisationen, anderen Behörden oder Dienstleistern. Dennoch besteht der Bedarf, weitere Risiken zu erkennen, um einen größtmöglichen Überblick über die Auswirkungen auf das Stadtgebiet zu erhalten. Die Stadt sollte die erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß priorisieren. Dadurch kann sie das verfügbare Personal zielgerichtet zur Erarbeitung weitere Handlungsanweisungen und Pläne einsetzen.

Für die Bewältigung von unvorhergesehenen Ereignissen hat die Stadt einen **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** eingerichtet. Schulungen der Mitglieder des Stabes finden regelmäßig statt. Durch die Mehrschichtfähigkeit des Stabes ist dessen Handlungsfähigkeit sichergestellt. Der Stabsraum ist funktional und ausreichend groß für die Besprechungen.

Die Abläufe und Aufgaben für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock in einer **Dienstanweisung** verschriftlicht. Diese enthält Informationen, Regelungen und Zuständigkeiten zu den einzelnen Stabsfunktionen. Im Rahmen der Prüfung hat die Stadt die Dienstanweisung überarbeitet und die Pflichtinhalte sowie Hinweise aus dem Krisenstabserlass des Landes NRW ergänzt.

Das im Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingesetzte Personal nimmt auch an praktischen Übungen teil. Um die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen dem Kreis Gütersloh und der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock zu stärken, finden jährlich mehrere **Kommunikationsübungen** und Treffen statt.

Bisher erfolgt die **Nachbereitung und Evaluation** der Übungen und Echtlagen nicht strukturiert. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nutzt dadurch die Erkenntnisse aus den Übungen und Echtlagen noch nicht optimal für ihr zukünftiges Krisenmanagement. Durch eine strukturierte Analyse und Dokumentation könnte sie ihre Resilienz weiter verbessern.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock kommuniziert Risiken frühzeitig, etwas bei sich anbahnenden Starkregen. Das stärkt die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung. Hierbei nutzt die Stadt mehrere Informationswege, etwa städtische Internetseiten oder Social-Media-Kanäle. Durch eine schnelle und gute **Krisenkommunikation** stellt die Stadt sicher, dass sie die Bevölkerung schnellstmöglich über sich anbahnende oder eingetretene Krisen verlässlich und glaubwürdig informiert.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

6.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Schloß Holte-Stukenbrock	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	26.217	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	-1.991	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	6.752	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe[36]	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

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

Die gpaNRW gehen in diesem Kapitel nur auf die möglichen Risikobereiche ein. Abgeleitet Krisenpräventions- oder Krisenbewältigungsmaßnahmen sind Inhalt der darauffolgenden Kapitel.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ist über die beiden Anschlussstellen Schloß Holte-Stukenbrock und Stukenbrock-Senne an die Bundesautobahn 33 angeschlossen. Dadurch kann die Stadt in einer Gefahrensituation schnell weitere Kräfte heranführen und wenn nötig Personen schnell großräumig aus einem Gefahrenbereich evakuieren. Durch das Stadtgebiet verläuft die Regionalbahnstrecke Bielefeld-Paderborn. Diese wird fast ausschließlich für den Personenverkehr genutzt. Das Krisenmanagement sollte dies im Hinblick auf die eventuelle Versorgung und Unterbringung von Personen berücksichtigen, wenn es zu Störungen im Zugverkehr kommt.

Bei der Pendlerquote bildet die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock den Median. Es pendeln mehr sozialversicherungspflichte Arbeiternehmer und Arbeitnehmerinnen aus der Stadt als in die Stadt. Die Auspendler kann die Stadt im Krisenfall zum Beispiel nicht durch ihre Sirenen informieren. Daher sollte sie geeignete Maßnahmen aus verschiedenen Warnmitteln, wie Warn-Apps oder Social Media, treffen. Dadurch kann die Stadt auch die Menschen erreichen, die erst nach ihrem Arbeitsende wieder nach Hause zurückkehren wollen.

Darüber hinaus verlaufen in der Stadt kleinere Bäche, die bei Starkregen zu Hochwassersituationen führen können. Die frühzeitige Information und Warnung der Bevölkerung ist zur Risiko- und Gefahrenminimierung eine wichtige Aufgabe des Krisenmanagements. Die Senne und der Teutoburger Wald erstrecken sich im Osten des Stadtgebietes. Durch Waldbrände kann es zu einer Beeinträchtigung der Luftqualität kommen. Die Stadt sollte dies daher bei der Warnung und Information der Bevölkerung berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen vorbereiten.

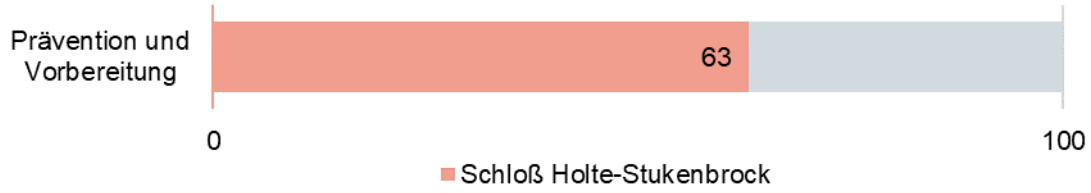
Auf dem Sennegebiet befindet sich zudem der Truppenübungsplatz Senne. Diesen nutzen verschiedene NATO-Streitkräften zur Ausbildung und Übung. Der Transport von Waffen und Munition für die übenden Kontingente sollte die Stadt bei der Gefahrenbeurteilung berücksichtigen. Insbesondere ist die Kommunikation zwischen dem Krisenmanagement der Stadt und den Streitkräften wichtig.

Überregionale Bedeutung hat der Pollhansmarkt. Dieser Jahrmarkt zieht jährlich bis zu 300.000 Besuchende an und gehört damit zu den größten Volksfesten in Ostwestfalen-Lippe. Die Krisenkommunikation sollte sich daher auch an Touristen richten, um diese rechtzeitig und umfangreich zu informieren.

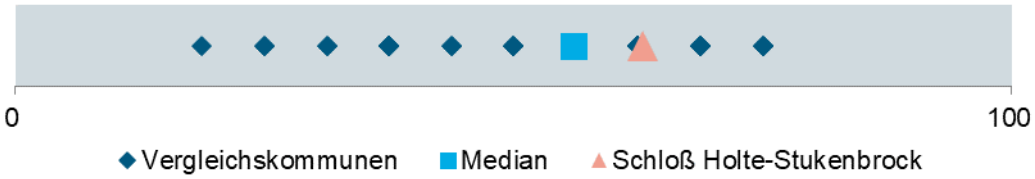
6.5 Prävention und Vorbereitung

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

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

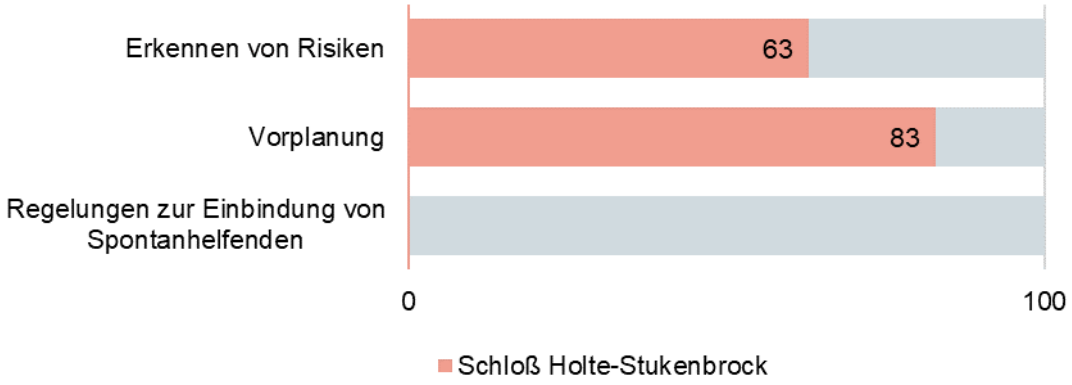


In den interkommunalen Vergleich sind 40 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

➔ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat für ihr Stadtgebiet verschiedene Risiken ermittelt. Eine Risikobewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe hat die Stadt jedoch nicht durchgeführt.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** hat im Hinblick auf ihr kommunales Krisenmanagement verschiedenste Risiken für ihr Stadtgebiet erkannt. Dies betrifft natürliche Gefahren, beispielsweise Starkregen und Hochwasser. Aber auch Gefahren, die sich aus anderen Eigenheiten, wie einem Cyberangriff oder einem Stromausfall, ergeben. Die Stadt hat zur Risikoermittlung mehrere städtische Fachbereiche beteiligt und deren Fachkompetenz genutzt. Zusätzlich gab es verschiedene Workshops auf Kreisebene zu den Themen Starkregen und Hochwasser. An diesen haben der Kreis Gütersloh, die Kommunen des Kreises, verschiedene Hilfsorganisationen, die Polizei und ein externer Dienstleister teilgenommen. Daneben nutzt die Stadt auch immer Erkenntnisse aus Übungen und Schulungen zu verschiedensten Themen, um diese danach weiter zu betrachten. Beispielsweise wurde das Risiko eines Cyberangriffs bei einer In-House-Schulung mit der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung betrachtet. Zudem hat die Stadt das Angebot des Landes NRW genutzt und ihre IT-Sicherheit durch einen IT-Dienstleister prüfen lassen. Die Erkenntnisse nimmt die Stadt in vorhandene Sicherheitskonzepte und Notfallpläne auf. Über die erkannten Risiken und Präventionsmaßnahmen informiert die Verwaltung die verschiedenen politischen Gremien der Stadt.

Eine Analyse weiterer potenzieller Risiken im Stadtgebiet hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock nicht durchgeführt. Insbesondere das Risiko von Extremwetterereignissen wie Hitze und Dürre besteht in der Regel in allen Kommunen. Bisher hat die Stadt die erkannten Risiken nicht nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet. Es ist wichtig, möglichst viele Risiken zu ermitteln und zu betrachten, um die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen und mögliche Synergien bei der Risikoprävention zu nutzen. Der Kreis Gütersloh und die kreisangehörigen Kommunen verfolgen den Ansatz, sich gemeinsam innerhalb von Workshops auszutauschen. Dies bietet allen Beteiligten eine gute Grundlage, um gemeinsame Standards und Strukturen für das Krisenmanagement zu entwickeln.

Die bereits ermittelten Risiken sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind nicht starr. Die Stadt passt die vorhandenen Handlungsanweisungen und Pläne systematisch an, wenn neue Erkenntnisse aus Schulungen, Übungen oder Echtlagen vorliegen. Das Krisenmanagement versteht die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock als fortwährenden Prozess und Daueraufgabe.

Wesentliche Gefahren visualisiert die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock beispielsweise anhand von Starkregengefahrenkarten. Diese Unterlagen stellt die Stadt auf[37] ihrer Homepage zur Verfügung. So kann sich die Bevölkerung auf einfache Weise informieren und ggf. individuelle Vorbereitungen treffen. Dies ist ein fester Bestandteil der städtischen Risiko- und Krisenkommunikation. Die gpaNRW geht im Kapitel 6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung näher darauf ein.

[37] https://www.schlossholtestukenbrock.de/bauen-umwelt/energie-umwelt/rund-ums-klima/starkregen

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten, um ihre Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

6.5.2 Vorplanung

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bereits konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Krisenmanagement geschaffen. Für hitzebedingte Risiken fehlen bisher noch entsprechende Planungen.

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[38] Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Für die die konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Vorbereitung von effektiven Krisenmanagementstrukturen der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** ist der Fachbereich Bürgerservice und Ordnung zuständig. Auf Grundlage der bisher betrachteten Risiken hat die Stadt Vorkehrungen zur Krisenprävention und zur Krisenbewältigung getroffen. Hierzu gehören beispielswiese Notfallplanungen für verschiedene Risiken und Gefahren, wie Starkregen und Hochwasser. Wie bereits unter Kapitel 6.5.1 Erkennen von Risiken erwähnt, sollte die Stadt weitere Risiken ermitteln und in der Folge Planungen sowie Maßnahmen zur Risikobewältigung und Risikominimierung treffen. Insbesondere sollte sie wetterbedingte Risiken berücksichtigen, da diese in den letzten Jahren zugenommen haben und ein großes Schadenpotenzial aufweisen. In Teilen Deutschlands kam es in den letzten Jahren in Folge von Hitze und Dürre zu Wasserknappheit und Vegetationsbränden. Risiken durch Hitze und Dürre hat die Stadt bisher noch nicht weitergehend betrachtet.

Bisher hat die Stadt erst wenige schriftliche Pläne und Handlungsanweisungen erstellt. Zum Teil gibt es Handlungsanweisungen vom Kreis Gütersloh, die Abläufe und Zuständigkeiten für alle kreisangehörigen Kommunen vereinheitlicht regeln. Beispielsweise die Handreichung für Flächenlagen. Dennoch sollte die Stadt weiter individuelle und auf das Stadtgebiet bezogene Pläne und Handlungsanweisungen erstellen, um einen zügigen Ablauf der Vorgaben und Maßnahmen in einer Krisensituation zu gewährleisten. In den vorhandenen Plänen hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die jeweiligen Verantwortlichkeiten festgelegt und definiert. Neben den Abläufen hat sie geregelt, wer für die Aktualisierung der einzelnen Unterlagen verantwortlich ist. Beispielsweise sind die Kontaktdaten der Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse vom Fachbereich Bürgerservice und Ordnung vorzuhalten und zu aktualisieren.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat zur Krisenbewältigung mehrere Notfallinfopunkte und Wärmestuben eingerichtet. Die Notfallinfopunkte hat sie in den Feuerwehrgerätehäusern und

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

einem weiteren Standort vorgesehen. In diesen erhalten Einwohnerinnen und Einwohner in einer Krise Informationen über die aktuelle Lage, einfach medizinische Hilfe, können sie Notfallmeldungen abgeben und medizinische Geräte laden. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält bei einem längeren Stromausfall zudem mehrere Wärmestuben vor. Dort können sich Einwohnerinnen und Einwohner aufhalten und übernachten. In den Einrichtungen gibt es Trinkwasser, Sanitäranlagen und bei Bedarf verteilt die Stadt Lebensmittel. Darüber hinaus bestehen die gleichen Angebote wie in den Notfallinfostellen.

Nicht alle erkannten Gefahren betreffen das Stadtgebiet großflächig. Die Stadt hat beispielsweise berücksichtigt, dass sie nicht in einem hochwassergefährdeten Gebiet wie im Einzugsgebiet großer Flüsse oder in bergiger Region liegt. Gleichwohl durchfließen mehrere Bäche dicht besiedelte und bebaute Gebiete. Um dieser Gefahr zu begegnen hat die Stadt bereits verschiedene Maßnahmen zur Vorsorge ergriffen. Der Bauhof und das Wasserwerk der Stadt kontrollieren regelmäßig die Durchlässe der Gewässer. Dadurch vermeidet die Stadt einen Verschluss an Engstellen und gewährleistet einen leistungsfähigen Abfluss. Weiterhin kontrolliert der Bauhof in kritischen Bereichen die Straßenabflüsse in kürzeren Abständen, um die Aufnahmefähigkeit des Kanalnetzes sicherzustellen. Diese Maßnahmen führen auch bei Starkregenereignissen dazu, das Wasser schneller abfließen kann. Zusätzlich hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock befestigte Flächen entsiegelt, so dass weniger Oberflächenwasser abfließen oder zumindest zeitversetzt abfließen kann.

Ein weiterer Aspekt zur Bewältigung von Krisenlagen ist die Einrichtung und dauerhafte Vorhaltung des Stabes für außergewöhnlicher Ereignisse. Auf diesen wird unter Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingegangen.

Der Kreis Gütersloh hat mit den kreisangehörigen Kommunen Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen abgestimmt. Den jeweiligen Stäben für außergewöhnliche Ereignisse und dem Krisenstab des Kreises sind die Kontaktdaten der anderen Stäbe bekannt. Um sicherzustellen, dass die geplanten Strukturen auch in einer Krise funktionieren, finden jährlich zwei bis drei Kommunikationsübungen mit dem Kreis Gütersloh statt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Informationsaustausch und der Kommunikation zwischen den Stäben. Die Arbeitsbereiche der Stäbe sind so abgestimmt, dass eine Zuarbeit des SAE für den Krisenstab und des Krisenstabes für den SAE sichergestellt ist und die Ergebnisse schnellstmöglich beiden Stäben zur Verfügung stehen. Dadurch ergibt sich für alle Beteiligten ein besseres Lagebild. Der Krisenstab sowie der SAE können zielgerichteter Entscheidungen treffen.

Die Stadt hält für die Krisenkommunikation zwei Satellitentelefone bereit. Diese bewahrt sie beim Fachdienst Bürgerservice und Ordnung und beim Bürgermeister auf. Der Fachdienst ist für die Instandhaltung und Funktionsfähigkeit der Satellitentelefone verantwortlich.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte auf Basis der ermittelten Risiken weitere Bewältigungsstrategien, präventive Maßnahmen und Handlungsanweisungen entwickeln.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden[39] 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.

Bei der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** gibt es bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden.

In anderen Kommunen hat sich in der Vergangenheit die Kommunikation mit den Spontanhelfenden und Koordination der Spontanhelfenden als besondere Herausforderung herausgestellt. Spontanhelfende bieten ihre Hilfe vor Ort, in Social-Media, beim Rathaus oder bei der Feuerwehr an. Eine zentrale Anlaufstelle zur Aufnahme und Koordination ist deshalb wichtig. Ausreichende Unterlagen zur Registrierung sollten ebenfalls vorhanden sein. Einige Kommunen versuchen bereits vor Eintritt einer Krise potenzielle Spontanhelfende zu ermitteln. Die Spontanhelfenden können sich vorab bei der Kommune registrieren und zum Teil sogar spezielle Fähigkeiten oder Fertigkeiten angeben. Dies ermöglicht den Kommunen in einer Krisenlage diese Helfenden zielgerichtet einzusetzen und auch entsprechende Schutzausrüstung bereitzustellen. Eine Kommune sollte zudem festlegen, welche Arbeiten Spontanhelfende ausführen dürfen.

Bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock koordinieren die eingerichteten Wärmestuben Hilfesuchende und Hilfsangebote. Diese Angebote sind bisher unterschwellig angesetzt und sind als Nachbarschaftshilfe zu verstehen.

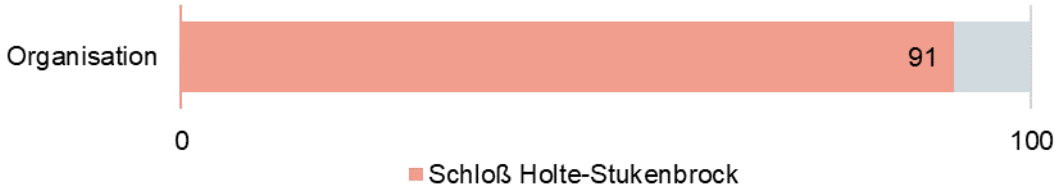
→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.

6.6 Organisation

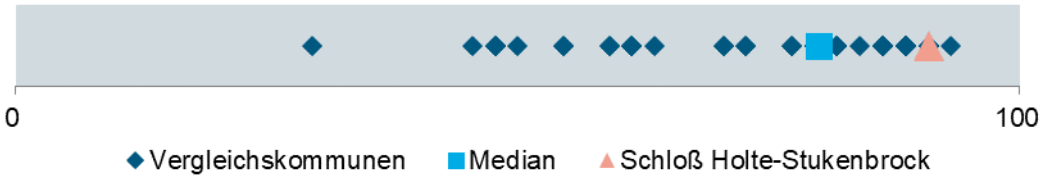
Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in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

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

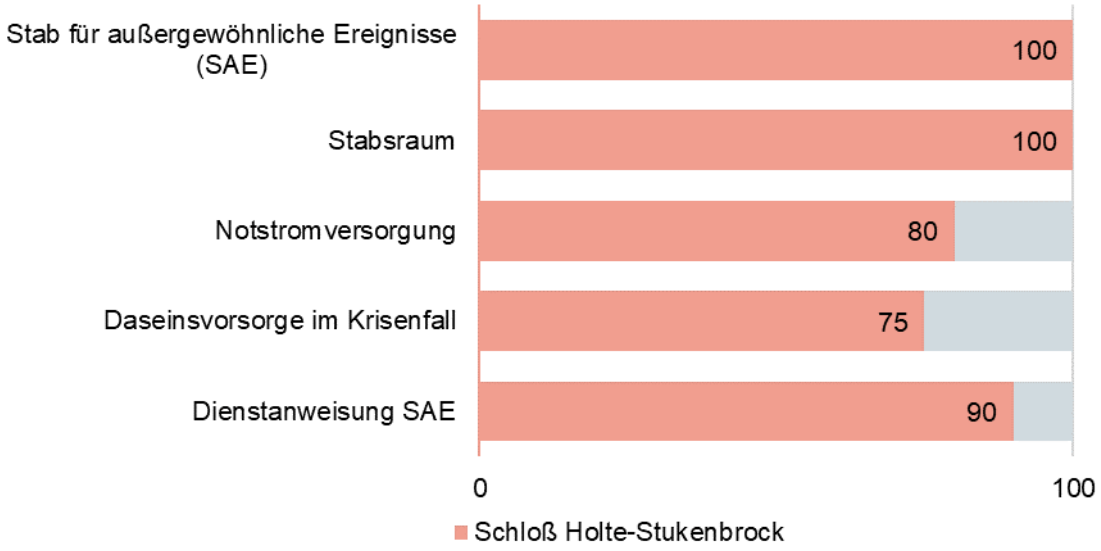


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 80 Prozent. Der dargestellte setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet. Dieser ist auch über einen längeren Zeitraum einsatz- und handlungsfähig.

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 Schloß Holte-Stukenbrock hat für unvorhergesehene Ereignisse einen SAE eingerichtet. In den letzten fünf Jahren aktivierte die Stadt diesen aus verschiedenen Anlässen. Dazu gehören unter anderem die Corona-Pandemie und die Energiemangellage.

Für die Besetzung der einzelnen Funktionen der ständigen Mitglieder des Stabes (SMS[40]) hat die Stadt klare Regelungen erlassen. Die Stadt hält für alle Teilbereiche des SAE die benötigten Personalressourcen vor. Für die Übernahme der einzelnen Funktionen sind in der Regel die Fachbereichsleitungen oder deren Vertretungen vorgesehen. Entscheidungsbefugnisse und vorhandenes Fachwissen ist durch diese Vorgabe der Stadt bei allen SMS vorhanden. Zudem hat die Stadt die Koordinierungsgruppe des Stabes (KGS[41]) als geschäftsführende Stelle eingerichtet. Sie ist beispielsweise für die Vorbereitung der Stabsbesprechungen zuständig.

Eine Zwei-Schicht-Fähigkeit ist ebenfalls sichergestellt. Dadurch stellen auch länger anhaltende Krisen kein Risiko für die personelle Ausstattung dar.

Neben den SMS hat die Stadt berücksichtigt, dass es auch ereignisspezifische Mitglieder (EMS[42]) geben kann. Diese beruft der Leiter des SAE ereignisabhängig ein. Ereignisspezifische Mitglieder können aus weiteren Fachbereichen und Versorgungsunternehmen stammen oder Verbindungspersonen zu anderen Behörden sein.

6.6.2 Stabsraum

- Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält einen gut ausgestatteten Stabsraum vor, der in kürzester Zeit einsatzbereit ist.

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

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält einen überschwemmungssicheren Stabsraum im Rathaus vor. Dieser ist innerhalb von zwei Stunden einsatzbereit und verfügt über eine funktionale technische Ausstattung. Insbesondere kann die Stadt durch Karten, Flipcharts und Monitore

[40] SMS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. d) Krisenstabserlass NRW

[41] KGS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. b) Krisenstabserlass NRW

[42] EMS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. e) Krisenstabserlass NRW

Lagen digital und analog darstellen. Der Raum ist ausreichend groß und bietet allen Stabsmitgliedern genügend Platz. Räumlichkeiten für die Arbeitsphase der Mitglieder des SAE stehen ausreichend zur Verfügung.

Für die Funktionsfähigkeit und Einsatzbereitschaft ist die Geschäftsführung der Koordinierungsgruppe des Stabes verantwortlich. Sie prüft und aktualisiert regelmäßig die vorhandenen Vordrucke und Telefonlisten. In einer Krisenlage richtet die KGS den Stabsraum her und macht diesen einsatzbereit.

Alle Mitglieder des SAE haben die Berechtigung auch außerhalb der Öffnungszeiten das Gebäude zu betreten. Die Zugangsberechtigungen kann die Stadt über die Schließanlage steuern. In einer Krisensituation besteht zudem die Möglichkeit eine Zugangskontrolle einzurichten. Die SMS können ihre Notebooks aus dem Arbeitsalltag im SAE nutzen. Die Nutzung dieser Geräte aus dem Arbeitsalltag stellt sicher, dass die Geräte und deren Software stets aktuell und einsatzbereit sind. Auch die EMS, beispielsweise Kräfte der Hilfsorganisationen, können vom Stabsraum aus auf ihre Netzwerke zugreifen.

Für den Fall, dass der Stabsraum durch besondere Ereignisse, z.B. durch ein Brandereignis, nicht zur Verfügung steht, kann die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock als Redundanz auf einen anderen Stabsraum im Stadtgebiet zurückgreifen.

6.6.3 Notstromversorgung

- **Feststellung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die wichtigsten städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten und Einspeisepunkten ausgestattet. Zum Betrieb der Notstromaggregate hat sie kleinere Treibstoffreserven angelegt und zusätzlich Reserven vertraglich abgesichert. Die Wartung der vorhandenen Notstromaggregate erfolgt über den Feuerwehrgerätewart und einen Dienstleister. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalles gab es noch nicht.

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.

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hat ihre bedeutendsten Einrichtungen wie Rathaus, Feuerwehrgerätehäuser und einen Notfallinformationspunkt mit Notstromaggregaten ausgestattet. Sie hat die verschiedenen Einrichtungen priorisiert, indem sie betrachtet hat, wie kritisch ein Ausfall für die Verwaltung selbst, aber auch für die Bevölkerung und die Gefahrenabwehr wäre. Ein Teil der priorisierten Gebäude versorgt die Stadt über ein Holzschnitzelheizkraftwerk als Insellösung mit Strom und Wärme. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz hat 2024 seinen Notstromleitfaden aktualisiert und dabei erstmals Insellösungen berücksichtigt. Diese sollen die Notstromversorgung robuster und zuverlässiger gestalten. Die Stadt nutzt gekonnt vorhandene Infrastruktur zur Verbesserung ihre Resilienz.

Der Sensibilisierungserlass NRW[43] fordert die Städte und Gemeinden Nordrhein-Westfalens auf, planerisch Vorkehrungen für Stromausfälle mit mindestens bis zu 72 Stunden zu treffen. Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat dazu die Verbräuche der einzelnen Aggregate unter der Annahme, dass diese unter Last mehr als 72 Stunden laufen, berechnet. An allen Standorten sind Treibstoffreserven vorhanden. Ein Problem bei der Lagerung von Diesel ist es, dass dieser nicht über Jahre lagerfähig ist. Die enthaltenen Bestandteile des Diesels trennen sich und der Diesel ist für Notstromaggregate oder Fahrzeugen nicht mehr verwendbar. Die Treibstoffreserven an den einzelnen Standorten nutzen die Einheiten der Feuerwehr regelmäßig und sichern so den kontinuierlichen Austausch des Treibstoffes. Zusätzlich hat die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock einen Vertrag mit einem Dienstleister geschlossen und kann dessen Treibstoffvorrat verwenden. Der Versorgungsvertrag stellt sicher, dass immer ausreichend Treibstoff für alle Fahrzeuge und Notstromaggregate der Stadt zur Verfügung steht.

Die Stadt wartet regelmäßig die vorhandenen Notstromaggregate. Hierzu hat sie einen Service- und Wartungsvertrag mit einem Dienstleister abgeschlossen. Dieser wartet die größeren Aggregate und testet diese unter Volllast. Die kleineren mobilen Geräte wartet und testet der Feuerwehrgerätewart. In Geräteprotokollen hält der Dienstleister und der Feuerwehrgerätewart die Ergebnisse sowie eventuelle Funktionsstörungen nach. Dadurch gewährleistet die Stadt die Funktionsfähigkeit der Geräte in einer Krise.

Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalles hat die Stadt bisher nicht durchgeführt. Theoretisch sollte bei einem Stromausfall die Notstromversorgung schnell wieder anlaufen und alle Geräte und Einrichtungen weiter funktionieren.

In den letzten Jahren gab es weltweit Stromausfälle. Diese führten zum Teil dazu, dass der Notruf und die Alarmierung der Rettungskräfte nicht funktionierten. Auch Geräte funktionierten nicht mehr, da deren Elektronik beschädigt war. Daher ist es wichtig, auch den Notstrombetrieb zu üben und daraus Informationen für den Krisenfall zu ziehen. Die Stadt will zukünftig Übung unter den Bedingungen eines Stromausfalles durchführen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalles üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.

6.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat vorgeplant, welche Leistungen sie auch in einer Krisenlage schnellstmöglich weiter anbieten will. Eine Priorisierung aller Verwaltungsaufgaben gibt es nicht.

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.

[43] Erlass des IM NRW vom 29. Juli 2022, Az: 33-52.06.05-CH4 Vorbereitende Maßnahmen im Rahmen einer möglichen Gas-/Energiemangellage

Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hat festgelegt, dass das Ordnungsamt, das Standesamt und das Sozialamt in einer Krisensituation funktionsfähig sein müssen. Dabei hat sie berücksichtigt, welche Aufgaben auch in einer Krisenlage keinen Aufschub erlauben und wie notwendig die Aufgabe für einen Großteil der Bevölkerung ist. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass die Stadt dadurch auch einen Überblick über die vorhandenen freien Personalressourcen für die Mitarbeit in den Wärmestuben, den Notfallinformationspunkten oder anderer Ereignisbezogenen Einrichtungen hat. Eine Liste aller Verwaltungsaufgaben und einer daraus abgeleiteten Priorisierung gibt es bisher nicht. Durch eine Priorisierung hätte die Stadt die Möglichkeit, die vorhandenen Ressourcen für weitere wichtige Verwaltungsaufgaben bereitzustellen. Dies ermöglicht auch ein schrittweises Anfahren der einzelnen Verwaltungsbereiche bei einem Totalausfall.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte alle Verwaltungsaufgaben nach Wichtigkeit priorisieren, um die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet für eine Notverwaltung bereitzustellen.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**
Die Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock enthält alle Pflichtanteile des Krisenstabserlasses NRW. Leiter des Stabes ist der oder die Beigeordnete. Die Versorgung des Stabes mit Lebensmitteln ist bisher nicht verschriftlicht.

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.

In der Dienstanweisung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse hat die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** den Aufbau, die Aufgaben und die Kommunikationsmittel der einzelnen Funktionen des Stabes festgelegt und beschrieben. Die Leitung des Stabes obliegt dem / der Beigeordneten oder einer von der Hauptverwaltungsbeamtin / vom Hauptverwaltungsbeamten (HVB) vorab bestimmten Person.

Bei einem unvorhergesehenen Ereignis unterrichtet das betroffene Amt oder der Fachbereich Bürgerservice und Ordnung die HVB / den HVB oder deren / dessen Vertreter / Vertreterin im Amt über das Ereignis. Der / die HVB oder dessen / deren Vertreter / Vertreterin im Amt entscheiden unter Berücksichtigung der vorliegenden Informationen über die Alarmierung des SAE. Über die vorhandenen Telefonlisten alarmiert der Fachbereich Bürgerservice und Ordnung die entsprechenden Mitglieder des Stabes.

Die Mitglieder des SAE sind zudem mit Dienstausweisen ausgestattet und können sich so gegenüber anderen Behörden ausweisen. Dadurch ist ein Zugang zum Stabsraum problemlos möglich.

Getränke stehen für den SAE grundsätzlich zur Verfügung. Bei einer länger anhaltenden Krisenlage versorgt ein Dienstleister die Stabsmitglieder mit Essen und Getränken. Eine schriftliche Regelung zur Verpflegung des SAE gibt es bisher nicht bei der Stadt. In einer Krisenlage kann es sein, dass wichtige Funktionen im SAE selbst betroffen sind oder aufgrund der Ereignisse nicht in angemessener Zeit im SAE eintreffen. Daher ist es wichtig, dass Informationen

zur Funktionsfähigkeit des SAE zentral vorliegen. Dazu gehört auch die Information, wie die Verpflegung des SAE sichergestellt ist. Mit einer einfachen Verpflegungsregelung für den SAE, die eine Bestandsaufnahme, Lieferantenvereinbarungen, Pläne zur Lagerung und Logistik sowie Koordination enthält, könnte die Stadt die Verpflegung des SAE sicherstellen.

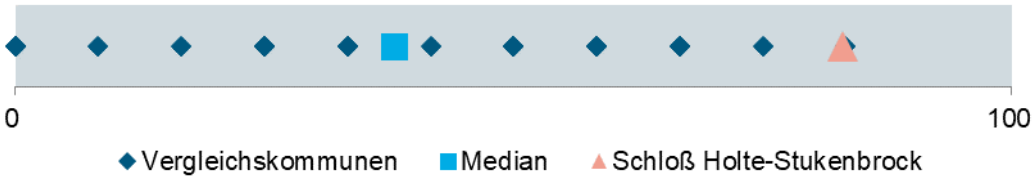
→ **Empfehlung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Versorgung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse mit Lebensmitteln entwickeln, die die bedarfsgerechte Versorgung für mehrere Tage sicherstellt.

6.7 Schulung und Übung

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

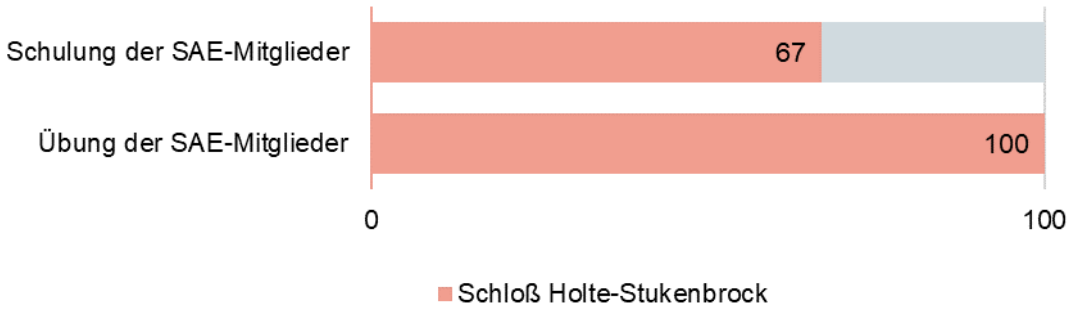
Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

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



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 38 Prozent. Der dargestellte setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock schult die Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse regelmäßig. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.

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 Schloß Holte-Stukenbrock schult regelmäßig die Mitglieder des SAE. Ziel der Stadt ist es, dass alle Mitglieder mindestens eine Schulung im Jahr absolvieren. Dadurch will die Stadt sicherstellen, dass das vorhandene Wissen auf dem aktuellsten Stand ist und die Mitglieder die Aufgaben der ihnen zugeordneten Funktion kenne. Dafür bietet die Stadt auch Schulungen mit externen Dienstleistern oder Behörden an. 2024 hat die Stadt eine Inhouse-Schulung mit der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung durchgeführt. Durch solche Schulungen erhalten die Mitglieder des SAE einen guten Einblick in den Bereich des Bevölkerungs-, Katastrophen- und Zivilschutzes. Sie erfahren, welche Aufgaben die einzelnen staatlichen Ebenen beziehungsweise Akteure in einer Krisenlage wahrnehmen müssen.

Zukünftig plant die Stadt mit anderen kreisangehörigen Kommunen gemeinsame Schulungen. Dies hätte den Vorteil, dass Wissen, Abläufe und Strukturen in den beteiligten Stäben gleich sind. Zusätzlich verteilt sich der Aufwand für Schulungen auf die verschiedenen Kommunen und mögliche funktionsbezogene Schulungen können öfter stattfinden.

Die Stadt will zukünftig für einzelne Funktionen Schwerpunkte für die Schulung setzen. Beispielsweise könnte der Stabsbereich Öffentlichkeitsarbeit einen Schwerpunkt bei Schulungen zur Risiko- und Krisenkommunikation haben. Die Stadt sollte aber auch festlegen, welche Schulungen die Mitglieder des SAE mindestens besuchen müssen, um im SAE eingesetzt werden zu können. Dies hat die Stadt bisher jedoch nicht verschriftlicht.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bisher keine formalen Vorgaben zu Schulungsinhalten, erforderlichen Fortbildungen und Schulungsschwerpunkte für die einzelnen Funktionen des Stabes festgelegt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Mitglieder funktionsgerecht auszubilden.

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Durch regelmäßige Übungen stärkt die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock die eigene Resilienz. Ein Schwerpunkt sind Kommunikationsübungen mit dem Kreis Gütersloh.

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.

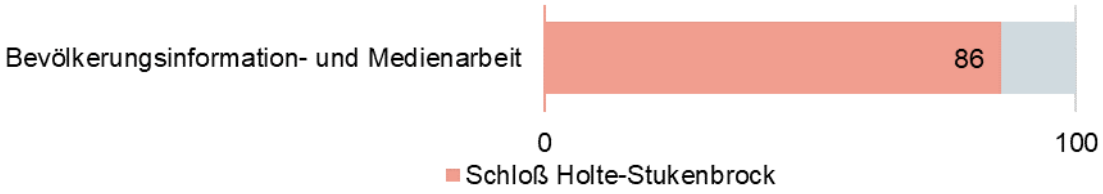
Neben dem Vermitteln von theoretischen Kenntnissen ist es wichtig, dass die Stabsmitglieder die erworbenen Kenntnisse regelmäßig auch in praktischen Übungen vertiefen und anwenden. Nur dadurch ist es möglich, Schwachstellen zu identifizieren und diese abzustellen. Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** bietet ein bis zwei Mal im Jahr Übungen an. So gewährleistet sie, dass alle Mitglieder des SAE die Möglichkeit haben, an einer Übung teilzunehmen. In den letzten Jahren gab es zum Beispiel Übungen zum Thema Waldbrand, Starkregen und Cyberangriff.

Um die Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen dem Kreis Gütersloh und den einzelnen kreisangehörigen Gemeinden zu testen, finden mehrfach im Jahr Kommunikationsübungen statt. Dabei üben die beteiligten Stäbe die wichtigen Schnittstellen zueinander und ermitteln mögliche Schwachstellen. Grundlage für diese Kommunikationsübungen ist die gemeinsame Absprache der kreisangehörigen Kommunen und dem Kreis bei der Beschaffung von Satellitentelefonen. Durch gleiche Systeme, kann die Ausbildung und Schulung gemeinsam erfolgen und die Abläufe in Übungen erprobt werden.

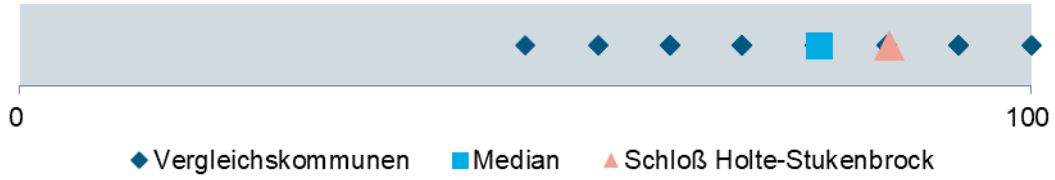
6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



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



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

6.8.1 Krisenkommunikation

→ Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hält vielfältige Strukturen zur Risiko- und Krisenkommunikation bereit.

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 Schloß Holte-Stukenbrock** hat in ihrer Dienstanweisung über den SAE unter den Punkten Öffentlichkeitsarbeit und Information sowie Aufgabenverteilung die Krisenkommunikation geregelt. Zuständig für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit ist der Stabsbereich Öffentlichkeitsarbeit. Der Stabsbereich veranlasst eine ständige Aktualisierung der Informationen zum Krisengeschehen auf der Internetseite und den Kommunikationskanälen der Stadt. Dort stellt die Stadt insbesondere eine Liste von Pressemeldungen, Hinweise auf externe Stellen, häufig gestellte Fragen und Kontaktmöglichkeiten dar. Alle Inhalte und Arten von Veröffentlichungen sind mit dem / der Hauptverwaltungsbeamtin / Hauptverwaltungsbeamten abzustimmen. Lagebezogene Kommunikationschecklisten hat der Kreis Gütersloh den kreisangehörigen Kommunen bereitgestellt. Diese können in Krisensituationen eine noch schnellere Informationsverbreitung sicherstellen, indem Texte vorgefertigt sind.

Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock achtet darauf, dass sie stets klare Botschaften formuliert und diese an die spezifischen Bedürfnisse und Wissensstände der verschiedenen Bevölkerungsgruppen anpasst. Zudem stellt sie sicher, dass die Kommunikation transparent und vertrauenswürdig ist, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhöhen.

Über Sirenen, Lautsprecherdurchsagen und das Radio warnt und Informiert die Stadt die Bevölkerung in Krisensituationen. Ein weiterer Faktor ist die Nutzung moderner Kommunikationsmittel. Für Akutlagen nutzt die Stadt die bundesweit eingesetzte Warnapp NINA[44].

[44] **N**otfall-**I**nformations- und **N**achrichten-**A**pp – NINA vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- **Feststellung**
  Der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ist bewusst, wie wichtig die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zur Überwindung einer Krisensituation ist. Deshalb nutzt sie verschiedenste Kanäle, um große Teile der Bevölkerung zu informieren und zu sensibilisieren. Bisher überprüft die Stadt die Informationen unregelmäßig.

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.

Krisensituationen führen dazu, dass die vorhandenen Strukturen eingeschränkt sind oder gar nicht mehr funktionieren. Die **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** hat durch ihr Krisenmanagement bereits Vorkehrungen zur Bewältigung von Krisen getroffen. Dennoch ist es wichtig, dass sich auch die Bevölkerung auf Krisensituationen vorbereitet, da die Stadt nur begrenzte eigene Ressourcen hat. Die Stadt bietet zum Thema Krisenvorsorge und Krisensituationen auf ihrer Internetseite bereits viele Informationen für die Bevölkerung. Unter den Top-Themen im Schnellzugriff gibt es den Button Notfallvorsorge. Hier findet die Bevölkerung die Adressen der Notfallinformationspunkte und Wärmestuben, aber auch den Notfall-Ratgeber der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock. Dieser enthält in einer kurzen Zusammenfassung die wichtigsten Informationen für Krisensituationen in der Stadt. Hierzu zählt die Vorsorge mit Lebensmitteln und Medikamenten sowie die wichtigsten Sirenensignale. Die Stadt nutzt zusätzlich auch vorhandene Informationen vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Aktuelle Meldungen bei Hitze oder anderen sich anbahnenden Gefahren gibt die Stadt über die vorhandenen Kommunikationskanäle bekannt.

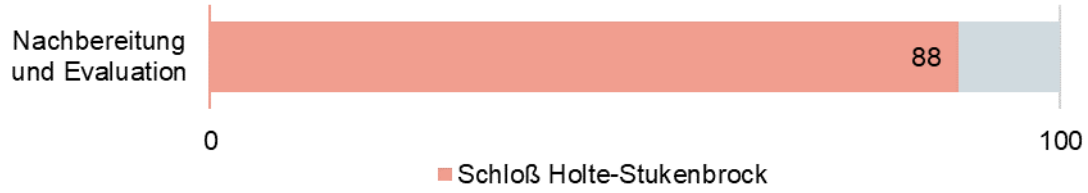
Eine Überprüfung der bereitgestellten Informationen auf Aktualität oder neue und zusätzliche Informationen erfolgt bei der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bisher nicht regelmäßig. Die Stadt kann die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung weiter stärken, indem sie die vorhandenen Informationen für die Bevölkerung in festgelegten Zeiträumen überprüft. Dadurch stellt sie sicher, dass der Bevölkerung die neusten Unterlagen zur Verfügung stehen und Adressen sowie Internetseiten aktuell sind.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig die bereitgestellten Informationen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

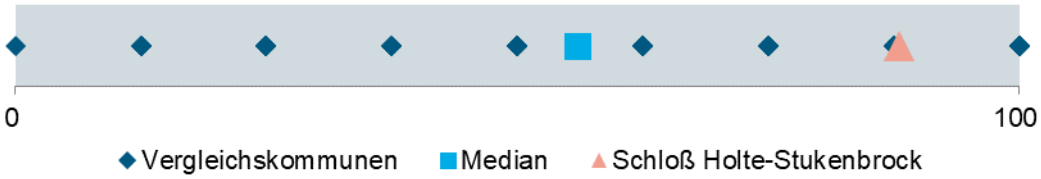
6.9 Nachbereitung und Evaluation

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

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



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



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 56 Prozent.

→ **Feststellung**
Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bereitet Krisen und Übungen nur im Stab für außergewöhnliche Ereignisse nach. Sie kann damit das vorhandene Potenzial für ihr Krisenmanagement nicht vollständig nutzen.

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.

Bei der **Stadt Schloß Holte-Stukenbrock** umfasst die Nachbereitung von Krisenlagen und Übungen die mündliche Analyse der Krisenbewältigung und die anschließende Bewertung. Eine zentrale Dokumentation der Nachbereitung gibt es in den Protokollen der Sitzungen des SAE. Erkenntnisse aus diesen SAE-Nachbereitungen sendet der Fachbereich Bürgerservice und Ordnung per Mail an die Beteiligten der Stadt. Diese können die Ergebnisse in bestehende und neue Pläne einfließen lassen. Ergebnisse der Nachbereitung sind aber auch Anschaffungen, die in den Haushaltsplan einfließen. Beispielsweise die Beschaffung von Notstromaggregaten oder die Ausarbeitung der vertraglichen Sicherstellung des Treibstoffvorrates für die Notstromaggregate. Die Nachbereitung kann also sehr vielfältig sein.

Zur Nachbereitung sollten aber auch die Bereiche außerhalb des SAE gehören. Die Feuerwehr, Hilfsorganisationen, andere Behörden oder Ver- und Entsorger sind an der Bewältigung von Krisen ebenfalls beteiligt. Daher ist deren Sicht auf die Krise ebenfalls wichtig. Durch eine ganzheitliche Nachbereitung des Krisengeschehens könnte die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock weitere Erkenntnisse zur Krisenprävention ziehen. Eine Auswertung des Krisenverlaufs mit allen Beteiligten könnte die Stadt für zukünftige Handlungsoptionen nutzen. Inhalt dieser Auswertung sollten die eingesetzten Maßnahmen, die Überprüfung der Kommunikation und die Effizienz der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren sein. Des Weiteren könnte die Stadt durch

gezielte Nachbereitung die Schulungen und Übungen für ihre Stabsmitglieder verbessern, was zu einer höheren Effizienz des SAE führen würde.

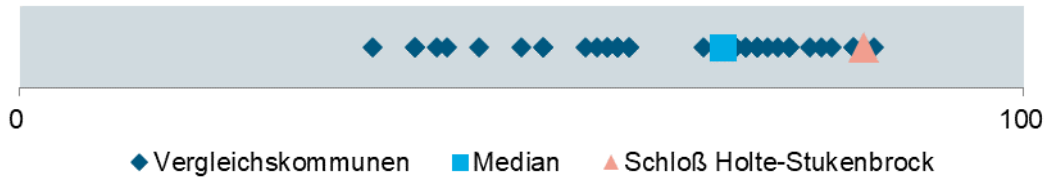
- **Empfehlung**
  Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte vergangene Krisen und Übungen systematisch mit allen Beteiligten analysieren und bewerten, um zukünftige Handlungsstrategien zu optimieren und die Resilienz der Stadt zu stärken.

6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 6.5 Prävention und Vorbereitung, 6.6 Organisation, 6.7 Schulung und Übung, 6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 6.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

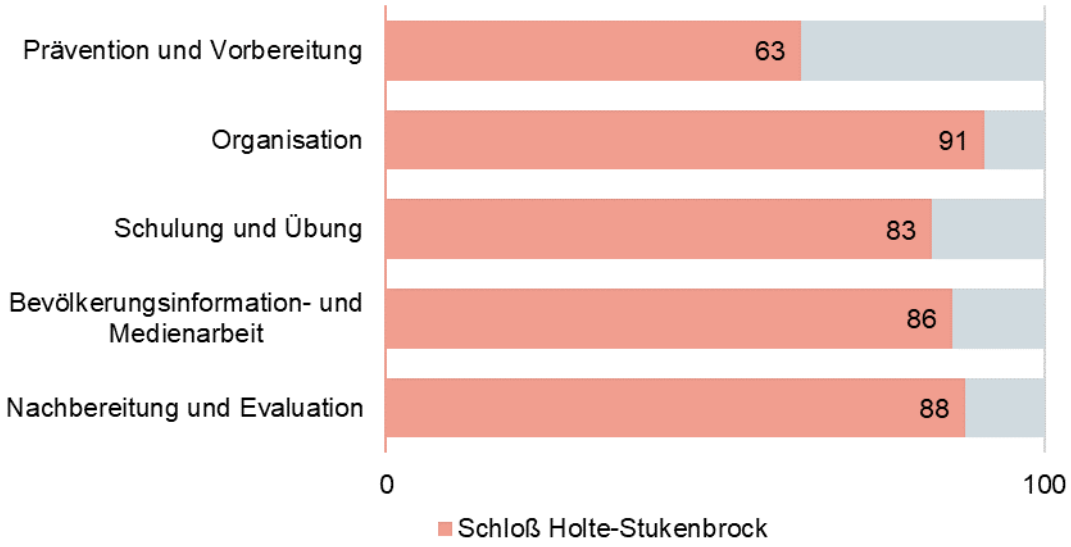
Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

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



Der Median beträgt 40 Prozent.

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat für ihr Stadtgebiet verschiedene Risiken ermittelt. Eine Risikobewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe hat die Stadt jedoch nicht durchgeführt.	156	E1	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten, um ihre Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.	158
Vorplanung					
F2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bereits konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Krisenmanagement geschaffen. Für hitzebedingte Risiken fehlen bisher noch entsprechende Planungen.	158	E2	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte auf Basis der ermittelten Risiken weitere Bewältigungsstrategien, präventive Maßnahmen und Handlungsanweisungen entwickeln.	159
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.	159	E3	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.	160
Notstromversorgung					
F4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat die wichtigsten städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten und Einspeisepunkten ausgestattet. Zum Betrieb der Notstromaggregate hat sie kleinere Treibstoffreserven angelegt und zusätzlich Reserven vertraglich abgesichert. Die Wartung der vorhandenen Notstromaggregate erfolgt über den Feuerwehrgerätewart und einen Dienstleister. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalles gab es noch nicht.	163	E4	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalles üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.	164

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock hat vorgeplant, welche Leistungen sie auch in einer Krisenlage schnellstmöglich weiter anbieten will. Eine Priorisierung aller Verwaltungsaufgaben gibt es nicht.	164	E5	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte alle Verwaltungsaufgaben nach Wichtigkeit priorisieren, um die vorhandenen Ressourcen zielgerichtet für eine Notverwaltung bereitzustellen.	165
Dienstanweisung SAE					
F6	Die Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock enthält alle Pflichtanteile des Krisenstabserlasses NRW. Leiter des Stabes ist der oder die Beigeordnete. Die Versorgung des Stabes mit Lebensmitteln ist bisher nicht verschriftlicht.	165	E6	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte eine Regelung zur Versorgung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse mit Lebensmitteln entwickeln, die die bedarfsgerechte Versorgung für mehrere Tage sicherstellt.	166
Schulung der SAE-Mitglieder					
F7	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock schult die Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse regelmäßig. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.	167	E7	Die Stadt sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Mitglieder funktionsgerecht auszubilden.	168
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F8	Der Stadt Schloß Holte-Stukenbrock ist bewusst, wie wichtig die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zur Überwindung einer Krisensituation ist. Deshalb nutzt sie verschiedenste Kanäle, um große Teile der Bevölkerung zu informieren und zu sensibilisieren. Bisher überprüft die Stadt die Informationen unregelmäßig.	170	E8	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte regelmäßig die bereitgestellten Informationen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung überprüfen und gegebenenfalls anpassen.	170
Nachbereitung und Evaluation					
F9	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock bereitet Krisen und Übungen nur im Stab für außergewöhnliche Ereignisse nach. Sie kann damit das vorhandene Potenzial für ihr Krisenmanagement nicht vollständig nutzen.	171	E9	Die Stadt Schloß Holte-Stukenbrock sollte vergangene Krisen und Übungen systematisch mit allen Beteiligten analysieren und bewerten, um zukünftige Handlungsstrategien zu optimieren und die Resilienz der Stadt zu stärken.	172

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