

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Delbrück
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	9
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3 Prüfungsmethodik	12
0.3.1 Kennzahlenvergleich	12
0.3.2 Erfüllungsgrad	13
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Delbrück	21
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	21
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1. Finanzen	33
1.1 Managementübersicht	33
1.2 Aufbau des Teilberichtes	34
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	35
1.4 Haushaltssituation	36
1.4.1 Haushaltsstatus	36
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	38
1.4.3 Eigenkapital	40
1.4.4 Verbindlichkeiten	42
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	43
1.5 Haushaltssteuerung	44
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	44
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	46
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	49
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	57

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	61
2.1	Managementübersicht	61
2.2	Aufbau des Teilberichtes	62
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	62
2.4	Zahlungsabwicklung	62
2.4.1	Aufwendungen	63
2.4.2	Einzahlungen	64
2.4.3	Prozessbetrachtungen	70
2.5	Vollstreckung	74
2.5.1	Aufwendungen	75
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	76
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	81
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	83
3.	Gremienarbeit	85
3.1	Managementübersicht	85
3.2	Aufbau des Teilberichtes	86
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	86
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	87
3.5	Sitzungsmanagement	91
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	95
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	96
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	98
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	101
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	104
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	107
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	109
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	110
4.1	Managementübersicht	110
4.2	Aufbau des Teilberichtes	111
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	111
4.4	Orientierungsrahmen	112
4.4.1	Personal	113
4.4.2	Organisation	118
4.4.3	Informationstechnik	122
4.5	Personalressourcen	127
4.5.1	Personalquoten	128
4.5.2	Stellenbesetzung	130
4.5.3	Altersstruktur	130
4.5.4	Querschnittsaufgaben	131
4.6	Digitalisierungsniveau	132

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	136
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	139
5.	Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	141
5.1	Managementübersicht	141
5.2	Aufbau des Teilberichtes	142
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	142
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt Delbrück	143
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	150
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	150
5.5.2	Organisation	153
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	155
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	157
5.5.5	Treibhausgasbilanz	160
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	163
6.	Kommunales Krisenmanagement	165
6.1	Managementübersicht	165
6.2	Aufbau des Teilberichtes	166
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	166
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	167
6.5	Prävention und Vorbereitung	168
6.5.1	Erkennen von Risiken	169
6.5.2	Vorplanung	171
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	172
6.6	Organisation	174
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	175
6.6.2	Stabsraum	176
6.6.3	Notstromversorgung	177
6.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	179
6.6.5	Dienstanweisung SAE	180
6.7	Schulung und Übung	181
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	182
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	183
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	183
6.8.1	Krisenkommunikation	184
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	185
6.9	Nachbereitung und Evaluation	186
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	188
6.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	190
	Kontakt	193

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück 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 Delbrück** entwickelte sich in den Jahren 2019 bis 2023 positiv. Konsolidierungsmaßnahmen der Stadt und eine verbesserte konjunkturelle Lage trugen dazu bei, dass Delbrück jeweils Jahresüberschüsse erzielen und das Eigenkapital stärken konnte. Dieser Trend setzt sich jedoch wie bei den meisten Kommunen nicht fort. Das Haushaltsjahr 2024 schloss die Stadt Delbrück mit einem Fehlbetrag von rund 6,4 Mio. Euro ab. Auch für die Jahre 2025 bis 2029 erwartet die Stadt jeweils negative Jahresergebnisse. Nach dem Haushaltsplan 2026 betragen die Defizite 2026 bis 2029 insgesamt 30,2 Mio. Euro. Die Eigenkapitalausstattung der Stadt Delbrück ist noch vergleichsweise gut. Sofern jedoch die prognostizierten Jahresfehlbeträge eintreten, werden diese das Eigenkapital mindern und die Ausgleichsrücklage im Laufe des mittelfristigen Planungszeitraums vollständig verzehren. Gleichzeitig werden die zurzeit noch vergleichsweise niedrigen Gesamtverbindlichkeiten voraussichtlich steigen. Insgesamt hat sich die Stadt Delbrück in den vergangenen Jahren eine sehr solide haushaltswirtschaftliche Basis geschaffen. Noch bestehen keine Einschränkungen der Handlungsfähigkeit durch haushaltsrechtliche Genehmigungspflichten. Angesichts der prognostizierten negativen Jahresergebnisse, des damit einhergehenden Eigenkapitalverzehr und der steigenden Verbindlichkeiten besteht nunmehr jedoch ein erneuter Konsolidierungsbedarf.

Zur Konsolidierung kann unter anderem eine zielgerichtete **Haushaltssteuerung** beitragen. Dazu gehören insbesondere auch Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Die Stadt Delbrück führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen dezentral durch. Um die Qualität und Vergleichbarkeit ihrer Untersuchungen weiter zu optimieren, sollte die Stadt Mindeststandards festlegen. Ergänzend empfehlen wir, praxisnahe Arbeitshilfen bereitzustellen, um die Organisationseinheiten bei der Durchführung zu unterstützen. Dabei kann die Stadt auf bereits vorhandene, gut etablierte Verfahren aufbauen. Mit der Festlegung von Wertgrenzen nach § 13 Kommunalhaushaltsverordnung NRW, ab deren Überschreitung Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen sind, könnte sie zudem den Arbeitsaufwand reduzieren. Bei Unterschreiten der Wertgrenzen könnte die Stadt auf aufwendige Untersuchungen rechtskonform verzichten. Bei steigenden Verbindlichkeiten gewinnt das Kreditmanagement an Bedeutung. Die Stadt Delbrück hat jederzeit einen

Überblick über ihr Kreditportfolio und berichtet standardisiert und regelmäßig hierüber. Für ihr Kredit- und Anlagemanagement insgesamt hat die Stadt Delbrück jedoch bisher keine strategischen Festlegungen getroffen. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu stärken, sollte sie die bereits praktizierten und etablierten Vorgehensweisen schriftlich festlegen.

Die Stadt Delbrück ist in der **Zahlungsabwicklung** bereits gut aufgestellt. Sowohl die eingesetzten Stellenanteile als auch die Aufwendungen je Einzahlung liegen interkommunal unter dem Durchschnitt. In Delbrück nutzen die Bürgerinnen und Bürger das SEPA-Lastschriftmandat häufiger als in den meisten Vergleichsstädten. Um die Anzahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu verringern, sollte die Stadt verstärkt auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken. Die Stadt bietet bereits vielfältige Möglichkeiten des E-Payments an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte - wie von der Stadt vorgesehen - weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben flankiert werden. In der **Vollstreckung** kann die Stadt Delbrück mit einem vergleichsweise geringen Personalbestand viele Vollstreckungsfälle abwickeln.

Im Bereich der **Gremienarbeit** sind die Strukturen der Stadt Delbrück im interkommunalen Vergleich unauffällig. Die Anzahl der Sitzungstermine ist geringer als bei den meisten mittleren kreisangehörigen Städten. Lediglich die Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist vergleichsweise hoch. Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die Gremienmitglieder sowie die Zahlung der Fraktionszuwendungen entsprechen in Delbrück den rechtlichen Vorgaben. Ergänzend sollte die Stadt Delbrück die Bedarfsermittlung zu den Fraktionszuwendungen regelmäßig durchführen, mindestens einmal je Wahlperiode. Die Stadt Delbrück hat ihre Ratsarbeit bereits überwiegend digitalisiert. Wir empfehlen der Stadt, sich mit den formalen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen zu beschäftigen. Digitale und hybride Gremiensitzungen könnten die Handlungs- und Beschlussfähigkeit der Stadt auch in Krisenlagen gewährleisten.

Die Stadt Delbrück ist in den Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** operativ bereits gut aufgestellt. In den kommenden zehn Jahren wird etwa ein Viertel des Personals die Stadt allein aus Altersgründen verlassen. Die Rekrutierung und Einbindung neuer Mitarbeitender gewinnen damit weiter an Bedeutung. Mit der kürzlich angeschafften Bewerbungsmanagementsoftware und dem geplanten Personalentwicklungskonzept stellt sich die Stadt Delbrück auf diese Herausforderungen bereits ein. Wir empfehlen der Stadt, zusätzlich den Onboardingprozess zentraler zu steuern und Rollen für die fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeitender festzulegen. Zudem sollte die Stadt Delbrück ihr Prozessmanagement als Grundlage für die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung und den Ausbau des Wissensmanagements weiterentwickeln. Hierbei könnte eine zentrale Koordination des Prozessmanagements unterstützen. In den von uns exemplarisch betrachteten Prozessen hat die Stadt Delbrück bereits einen hohen Digitalisierungsgrad erreicht. Um diese positive Entwicklung zielgerichtet und koordiniert fortführen zu können, sollte die Stadt Delbrück die geplante Digitalisierungsstrategie zeitnah erstellen. Sie sollte hierzu konkrete Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen für die Digitalisierung definieren. Insgesamt empfehlen wir der Stadt Delbrück, verstärkt strategische Vorgaben zur Weiterentwicklung der Informationstechnik zu entwickeln.

Die Stadt Delbrück hat sich mit dem **Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft** bereits frühzeitig im Rahmen ihres Klimaschutzkonzeptes 2015 beschäftigt. Aktuell hat Delbrück noch kein Zieljahr für die Treibhausgasneutralität festgelegt. Bis 2030 und darüber soll der prognostizierte Strombedarf jedoch regenerativ vor Ort erzeugt werden. Zum Klimaschutz kann auch die entsprechende Ertüchtigung des kommunalen Gebäudebestands beitragen. Die Stadt Delbrück hat

den Finanzmitteleinsatz für Investitions- und Unterhaltungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren erhöht. Eine überschlägige Berechnung der gpaNRW zeigt für die kommenden Jahre jedoch einen noch höheren Finanzmittelbedarf, sofern der gesamte Gebäudebestand klimaneutral entwickelt werden soll. Entsprechend sind Ziel- und Prioritätensetzungen wichtig. Die Stadt Delbrück hat noch keinen vollständigen Umsetzungsplan für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands aufgestellt. Wir empfehlen der Stadt, Kostenschätzungen vorzunehmen, die über den Zeitraum der mittelfristigen Planung des Haushalts hinausgehen. Die Reihenfolge der Sanierungsmaßnahmen sollte anhand des Emissionsausstoßes unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen Gesichtspunkten festgelegt werden.

Die Stadt Delbrück entwickelt ihr **kommunales Krisenmanagement** stetig weiter. So hat sie bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet erfasst und auch mit den Vorplanungen begonnen, zum Beispiel mit Maßnahmen zur Notstromversorgung. Die Stadt sollte die getroffenen Maßnahmen ausbauen und für weitere identifizierte Risiken ebenfalls konkrete Vorplanungen treffen. Zudem sollte die Stadt Delbrück Regelungen für die Einbindung von Spontanhelfenden festlegen. Die Stadt Delbrück hat bereits einen jederzeit alarmierbaren Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dessen Besetzung und Zweischichtfähigkeit sollte sie noch verbindlich regeln. Wir empfehlen der Stadt zudem, die auch in Krisensituationen zwingend aufrechtzuerhaltenden kommunalen Leistungen zu definieren. Die Stadt Delbrück sollte für die Mitglieder ihres SAE regelmäßige Schulungen und Übungen durchführen. Um das kommunale Krisenmanagement stetig weiterzuentwickeln, sollte die Stadt Delbrück zudem Einsätze und Übungen des SAE strukturiert nachbereiten. Diese Vorgehensweise stärkt die Krisenresilienz des SAE sowie der Verwaltung.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen¹. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

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

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

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

berücksichtigen. Die Auswahl der Prüfungsschwerpunkte stimmt die gpaNRW vor der Prüfung mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern ab.

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten². Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement³ aufzubauen.

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die über in diesem Prüfungsbericht beschriebene Handlungsmöglichkeiten hinausgehen.

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Delbrück hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 07. Oktober 2020 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 08. Oktober 2020 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die Stadt Delbrück hat die Feststellungen und Empfehlungen entsprechend der Stellungnahme verwaltungsintern weiterverfolgt und gegebenenfalls in den politischen Gremien behandelt. Unter anderem hat die Stadt die Empfehlungen der gpaNRW zum Vergabewesen aufgegriffen. Sie nutzt nunmehr eine zentrale Vergabepattform, hat die Vergabedienstanweisung unter Einbeziehung von Regelungen zur Korruptionsprävention überarbeitet und eine Stellvertretung für die Sachbearbeitung in der Vergabestelle benannt. Zudem ist die Stadt Delbrück der Empfehlung gefolgt, für die Bauaufsicht die digitale Bauakte einzuführen. Nach unserer Prüfung „Verkehrsflächen“ hat die Stadt eine Straßenbefahrung durchgeführt. Die daraus gewonnenen Informationen zu den Straßenflächen und -zuständen sollen regelmäßig aktualisiert werden. Im Haushalt 2026 hat die Stadt Delbrück außerdem Mittel für eine umfassende Softwarelösung für das Erhaltungsmanagement und ein Aufbruchkataster sowie ein Brückenkataster eingestellt. Aufgrund der Empfehlungen der gpaNRW hat die Stadt Delbrück zudem die Beitragssatzung für die Offenen Ganztagschulen (OGS) und die übrigen Betreuungsformen im Primarbereich mit Ratsbeschluss vom 24. Juni 2021 angepasst. So wurde in der Elternbeitragssatzung beispielsweise eine jährliche Erhöhung der Beiträge um jeweils drei Prozent festgeschrieben.

Die Stadt Delbrück führt in den jeweils zuständigen Organisationseinheiten ein 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 Städten⁴ einbezogen.

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

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

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und

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

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

0.3.2 Erfüllungsggrad

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Delbrück hat die gpaNRW vom Juli 2025 bis April 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Delbrück 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 Delbrück überwiegend Daten der Jahre 2023 und 2024.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Lutz Kummer
Finanzen	Markus van der Zee
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Markus van der Zee
Gremienarbeit	Sabrina Galgon

Personal, Organisation und IT

Lena Fröhlich

Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

Andreas Pickhard

Kommunales Krisenmanagement

Sabrina Galgon

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Zudem hat die gpaNRW die Ergebnisse am 07. Mai 2026 dem Verwaltungsvorstand der Stadt Delbrück vorgestellt.

Herne, den 23. Juni 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 Delbrück führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch und informiert die Entscheidungstragen- den darüber. Festgeschriebene gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wert- grenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt noch nicht festgelegt. Es existieren jedoch bereits gute Ansätze und Prozesse in einzelnen Bereichen der Verwaltung.	E1.1	Die Stadt Delbrück sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und deren Dokumentation in einer Dienstan- weisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstel- len. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.
		E1.2	Die Stadt Delbrück sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverord- nung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaft- lichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist, um den Verwaltungsaufwand mög- lichst gering zu halten.
F2	Die Stadt Delbrück hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, stra- tegischen Festlegungen schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Delbrück sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegun- gen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zustän- digkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definier- ten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.
F3	Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Delbrück noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	E3	Die Stadt Delbrück sollte für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungs- rahmen definieren und schriftlich festlegen. Dieser sollte mindestens die wesentli- chen Grundsätze und Inhalte des Anlagemanagements abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen kann die Stadt Delbrück noch ver- ringern. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Klärungsbedarf.	E1	Die Stadt Delbrück sollte ihre Maßnahmen zur Reduzierung der auftretenden unge- klärten Ein- und Auszahlungen weiter verstärken. Sobald eine Forderung oder auch eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unver- züglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Delbrück bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	E2	Die Stadt Delbrück sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.
F3	Bis 2024 war es der Stadt Delbrück aufgrund einer Softwareumstellung nicht möglich, ihre Vollstreckungsforderungen fallzahlengenau auszuwerten. Ab 2025 hat die Stadt die technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen. Die für das Jahr 2025 von der Stadt Delbrück erhobenen Werte deuten darauf hin, dass die Stadt in der Vollstreckung mit geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote erzielt.	E3	Die Stadt sollte die Auswertungsmöglichkeiten ihrer Finanzsoftware dazu nutzen, ihre Vollstreckungsfälle laufend fortzuschreiben. Mit Hilfe der ermittelten Werte sollte sie die Wirtschaftlichkeit ihres Personaleinsatzes prüfen.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Delbrück hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Das in der Hauptsatzung der Stadt enthaltene Antragsrechts für Anregungen und Beschwerden entspricht nicht den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW. Sie enthält noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht.	E1	Die Stadt Delbrück muss das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden in ihrer Hauptsatzung entsprechend den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW anpassen.
F2	Die Stadt Delbrück zahlt die Fraktionszuwendungen entsprechend der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt die formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ noch nicht vollständig.	E2	Die Stadt Delbrück sollte mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen und dokumentieren.
F3	Die Stadt Delbrück hat die Gremienarbeit bereits überwiegend digitalisiert. Bislang hat sie jedoch keine Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen geschaffen.	E3	Die Stadt Delbrück sollte sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen, um die Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Integration neuer Mitarbeitender wird in Delbrück zum Großteil von den Fachbereichen individuell gehandhabt, da es bisher keine zentralen Vorgaben gibt. Im Bereich des Wissensmanagements erkennen wir unter anderem beim Onboardingprozess Handlungsbedarf.	E1.1	Die Stadt Delbrück sollte das Onboarding stärker standardisieren, um verwaltungsweite Qualitätsstandards zu sichern.
		E1.2	Die Stadt sollte ein strategisches Wissensmanagement aufbauen.
F2	Die Stadt Delbrück agiert im Personalservice stark praxisorientiert. Die Stadt dokumentiert den Offboardingprozess mithilfe von Checklisten und führt Exit-Gespräche durch.	E2	Die Offboarding-Checkliste sollte um die Löschung von Zutritts- und Zugriffsrechten ergänzt werden

Feststellung		Empfehlung	
F3	Für den Großteil der Stellen liegen aktuelle Beschreibungen inklusive Anforderungsprofil und Bewertung vor. Ihre Personalressourcen setzt die Stadt Delbrück bedarfsorientiert ein, wobei die Aufgaben nicht nach Relevanz priorisiert wurden.	E3	Die Stadt Delbrück sollte ihre Verwaltungsaufgaben nach Relevanz priorisieren und Zielvorgaben für die Aufgabenerfüllung definieren.
F4	Die Stadt Delbrück nimmt Prozessbetrachtungen bisher punktuell und auf Initiative der Fachbereiche im Rahmen von Digitalisierungsprojekten vor. Das Prozessmanagement ist überwiegend dezentral organisiert.	E4	Die Stadt Delbrück sollte das Prozessmanagement als Instrument für die digitale Transformation und das Wissensmanagement weiterentwickeln. Eine zentrale Koordination und Dokumentation könnten dabei unterstützen.
F5	Die Stadt Delbrück ermittelt ihren Personalbedarf jährlich im Rahmen der Stellenplanberatung. Eine unterjährige Personalbedarfsermittlung erfolgt anlassbezogen.	E5	Durchgeführte Stellenbemessungen sollten dokumentiert und fortgeschrieben werden, um Anpassungen schnell vornehmen zu können.
F6	Bislang gibt es keine strategischen Vorgaben für den Bereich der Informationstechnik und der digitalen Transformation in Delbrück. Es zeigt sich eine stark operative Arbeitsweise in diesen Aufgabenfeldern. Positiv ist, dass die Stadt bereits Einsatzfelder für Künstliche Intelligenz (KI) erkannt hat und eine Dienstanweisung die Nutzung von KI-Technologien verbindlich regelt.	E6.1	Die Stadt sollte strategische Vorgaben für die Ausstattung und Entwicklung ihrer Informationstechnik treffen.
		E6.2	Die Stadt Delbrück sollte die geplante Digitalisierungsstrategie zeitnah erstellen. Sie sollte die konkreten Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen für die Digitalisierung definieren.
F7	Bei der Verwaltung der Informationstechnik zeigen sich in Delbrück Verbesserungspotenziale.	E7.1	Um ihre IT- und Digitalisierungsprojekte besser steuern zu können, sollte die Stadt Delbrück Standards für Projektarbeiten festlegen. Sie sollte eine Übersicht aller IT- und Digitalisierungsprojekte inkl. Projektstände erstellen, die strategisch notwendige Entscheidungen im Rahmen der digitalen Transformation erleichtern wird.
		E7.2	Das Anforderungs- und Störungsmanagement sollte transparenter gestaltet werden und einen höheren Dokumentationsgrad erreichen.
		E7.3	Die Stadt Delbrück sollte ein Lizenzcontrolling entwickeln, um finanzielle und rechtliche Risiken zu reduzieren.
F8	Delbrück hat wesentliche Maßnahmen im Bereich der IT-Sicherheit umgesetzt. In konzeptionellen Aspekten besteht noch Optimierungspotenzial.	E8	Die Stadt Delbrück sollte ein Notfallvorsorgekonzept erstellen, das für definierte Notfallsituationen entsprechende Notfallpläne darlegt und die Rollen der Verantwortlichen festlegt.
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Trotz eines aktuellen Klimaschutzkonzeptes besitzt die Stadt Delbrück keine konkreten strategischen Zielvorgaben zum Erreichen der Treibhausgasneutralität.	E1	Die Stadt Delbrück sollte für das Stadtgebiet ihre Klimaschutzziele eindeutig definieren und mit Meilensteinen belegen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Das beim Fachbereich „Bauen, Gebäudemanagement und Klimaschutz“ angesiedelte Klimaschutzmanagement der Stadt Delbrück unterstützt die Fachbereiche bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen. Für die zentral steuernde und koordinierende Tätigkeit fehlen noch schriftliche Regelungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen sowie klare Zielvorgaben.	E2	Die Stadt Delbrück sollte nachvollziehbare Regelungen über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Klimaschutzmanagements treffen.
F3	Der Stadt Delbrück fehlen eindeutige Vorgaben für das Erreichen der Treibhausgasneutralität. So existieren keine verbindlichen Umsetzungspläne für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands.	E3.1	Die Stadt Delbrück sollte entsprechend ihrer Vorbildfunktion für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands einen verbindlichen Umsetzungsplan entwickeln. Hierzu sollte sie Kostenschätzungen erstellen und entsprechend ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit in die mittel- und langfristige Finanzplanung einfließen lassen.
		E3.2	Die Stadt Delbrück sollte ihre längerfristige Maßnahmenplanung mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie Meilensteine hinterlegen.
		E3.3	Die Stadt Delbrück sollte für ihren Konzern einheitliche Zielbeschreibungen zur Treibhausgasneutralität festlegen.
		E3.4	Die Stadt Delbrück sollte die Möglichkeiten zur Reduzierung des Gebäudebestands konsequent prüfen.
		E3.5	Die Stadt Delbrück sollte ihre Energieverbräuche auch für regelmäßige Treibhausgasbilanzierungen nutzen. Sie sollte Kennzahlen als Messgröße für gesetzte Ziele und für die Priorisierung von Maßnahmen am Gebäudebestand nutzen.
F4	Die Stadt Delbrück berücksichtigt die mittel- und langfristig für die Sanierung der städtischen Gebäude notwendigen Finanzmittel nicht in ihren Finanzplanungen. Sie hat die erforderlichen Maßnahmen noch nicht priorisiert.	E4	Die Stadt Delbrück sollte bei der Priorisierung der Maßnahmen sowohl die Reduktion der Treibhausgase als auch wirtschaftliche Effekte berücksichtigen.
F5	Die Stadt führt die vorhandenen Treibhausgasbilanzierungen ihres Gebäudebestands nicht fort. So ist es ihr nicht möglich, die Erfolge beim Reduzieren der Treibhausgase messbar darzustellen.	E5.1	Die Stadt Delbrück sollte die von ihr ausgelösten schädlichen Treibhausgase bilanzieren und für den Gebäudebestand fortschreiben. Die Erfolge ihrer Klimaschutzmaßnahmen sollte sie an der Minderung der Treibhausgasmengen messen.
		E5.2	Die Stadt Delbrück sollte über die fortgeschriebenen Treibhausgasbilanzen berichten und die Ergebnisse veröffentlichen.
Kommunales Krisenmanagement			

Feststellung		Empfehlung	
F1	Die Stadt Delbrück hat bereits eine Vielzahl an Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat sie bislang nicht vorgenommen.	E1	Die Stadt Delbrück sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Delbrück hat bereits mit den Vorplanungen zu den identifizierten Risiken begonnen. Allerdings hat sie noch nicht zu allen erkannten Risiken Maßnahmen ergriffen oder Bewältigungsstrategien entwickelt. Die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Paderborn könnte die Stadt noch weiter ausbauen und verbessern.	E2.1	Die Stadt Delbrück sollte auf Grundlage der Ergebnisse ihrer Risikobewertung für alle erkannten Risiken Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.
		E2.2	Die Stadt Delbrück sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis vereinbaren.
F3	Die Stadt Delbrück hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	E3	Die Stadt Delbrück sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.
F4	Die Stadt Delbrück hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar, jedoch sind Rollen und Funktionen noch nicht abschließend geregelt.	E4	Die Stadt sollte die Struktur und Besetzung des SAE verbindlich regeln. Zudem sollte sie mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit des SAE sicherstellen.
F5	Der Stabsraum der Stadt Delbrück ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse geeignet. Eine regelmäßige Überprüfung des Raumes erfolgt bislang nicht.	E5	Die Stadt Delbrück sollte die Ausstattung des Stabsraumes mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist. Zudem sollte sie die Zuständigkeit für die Vorbereitung des Raumes verbindlich festlegen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstaussweisen ausstatten.
F6	Die Stadt Delbrück hat sich mit einem möglichen länger andauernden Stromausfall befasst und bereits erste Maßnahmen zur Sicherstellung der Notstromversorgung getroffen. Dennoch sieht die gpaNRW weiteres Optimierungspotenzial.	E6.1	Die Stadt Delbrück sollte mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen testen. Darüber hinaus sollte sie regelmäßig Wartungen und Funktionstests bei allen Notstromaggregaten durchführen und dokumentieren.
		E6.2	Die Stadt Delbrück sollte den Treibstoffbedarf der mit Notstrom versorgten Gebäude ermitteln und dokumentieren.
F7	Die Stadt Delbrück hat bisher nicht definiert, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind.	E7	Die Stadt Delbrück sollte zentrale und notwendige kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge für den Krisenfall vorplanen und alle Mitarbeitenden darüber informieren.

Feststellung		Empfehlung	
F8	Die Stadt Delbrück hält derzeit eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse im Entwurf vor.	E8	Die Stadt Delbrück sollte ihre Dienstanweisung um die Mindestinhalte in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW ergänzen. Anschließend sollte sie die Dienstanweisung final abstimmen und in Kraft setzen. Zudem sollte die Stadt Regelungen zur Verpflegung des SAE treffen.
F9	Die Stadt Delbrück schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig. Zudem hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	E9	Die Stadt Delbrück sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindlich festlegen. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.
F10	Die Stadt Delbrück hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen hat sie ebenfalls bisher nicht getroffen.	E10	Die Stadt Delbrück sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Des Weiteren sollte sie regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und ggf. externen Akteuren durchführen.
F11	Die Stadt Delbrück hat grundsätzliche Kommunikationsregeln getroffen. Sie hält jedoch noch keine vorbereiteten Textbausteine für identifizierte Krisenlagen vor.	E11	Die Stadt Delbrück sollte vorgefertigte Textbausteine für identifizierte Krisenszenarien erstellen. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten sowie die damit einhergehenden Vertretungsregelungen für die Kommunikation im Krisenfall verbindlich schriftlich festlegen.
F12	Die Stadt Delbrück nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	E12	Die Stadt Delbrück sollte die Bevölkerung regelmäßiger sowie anlassbezogen über bestehende Risiken und Verhaltensregeln informieren, um deren Selbsthilfefähigkeit und Resilienz zu stärken. Dazu sollte sie eine Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen nutzen.
F13	Die Stadt Delbrück hat bislang keine Nachbereitung von Krisenlagen durchgeführt.	E13	Die Stadt Delbrück sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, daraus Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Delbrück

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

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

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

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

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

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

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

Eine Nachhaltigkeitsstrategie hat der Rat der **Stadt Delbrück** bisher noch nicht beschlossen. Die Stadt engagiert sich allerdings in verschiedenen Bereichen für Nachhaltigkeit. Bisher fokussiert sie ihr Handeln diesbezüglich verstärkt, aber nicht ausschließlich auf den Klimaschutz:

- Bereits 2015 hat der Rat der Stadt Delbrück ein integriertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, das eine detaillierte Energie- und CO₂-Bilanz sowie ein umfangreiches Maßnahmenpaket enthielt. Dieses ist zwischenzeitlich mit Beschluss des Rates aus 2015 abgelöst. Nunmehr ist angestrebt, den Strombedarf möglichst bis 2030 und darüber hinaus durch lokal erzeugte Energie zu decken.

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

- Im Dezember 2019 hat die Stadt eine Klimakommission ins Leben gerufen. Dieser gehören politische Vertreter, der Klimaschutzmanager sowie sachkundige und beratende Personen aus verschiedenen Bereichen an. Die Kommission entwickelt Ideen und Maßnahmen, die aus einem jährlichen Klimaschutzbudget finanziert werden. Ein Schwerpunkt der Kommission ist die Förderung von Projekten, die den Klimaschutz in Delbrück vorantreiben. Die Kommission lobt zudem den Nachhaltigkeitspreis aus. Hiermit würdigt sie herausragende Projekte im Bereich Klima- und Umweltschutz.
- Im Bereich der Energie- und Wärmewende setzt die Stadt auf die noch laufende Wärmeplanung und die energetische Sanierung im Zuge von Umbaumaßnahmen. Auch die öffentliche Beleuchtung (u. a. Straßenlaternen und Flutlichtanlagen) wird sukzessive auf LED-Technik mit intelligenter Steuerung umgestellt. Über die „Energie Bürgergenossenschaft Delbrück Hövelhof eG“ ist die Stadt zudem an der „EnergieProjekt Delbrück GmbH“ beteiligt, die derzeit fünf Photovoltaikanlagen im Stadtgebiet plant.
- Mit dem Projekt „Energiesparen macht Schule“ sensibilisiert die Stadt seit 2022 alle städtischen Schulen und Kindergärten für einen bewussten Umgang mit Energie. Zudem hat sie ein Klima-Schulnetzwerk gegründet, das Bildungseinrichtungen mit außerschulischen Partnern vernetzt, um Projekte im Bereich Klimaschutz zu realisieren. Das Netzwerk wurde im Programm „bne.nrw“ als „Netzwerk der Zukunft“ ausgezeichnet.
- Auch im Bereich der nachhaltigen Mobilität engagiert sich die Stadt. Sie hat vier neue Standorte für öffentliche E-Ladesäulen freigegeben und nutzt in ihrer Verwaltung mehrere E-Fahrzeuge und E-Bikes. Das Radverkehrskonzept wurde 2024 fertiggestellt, befindet sich jedoch noch im politischen Beratungsprozess. Im öffentlichen Nahverkehr wurde das 1-Euro-Ticket verlängert, wodurch der ÖPNV insbesondere für Pendler und junge Menschen attraktiver wird.
- Mit dem Projekt „NaDel - Natur in Delbrück“ verfolgt die Stadt das Ziel, Grünflächen ökologisch aufzuwerten. Maßnahmen wie die Anlage von Blühwiesen und das Aufstellen von Nisthilfen sollen die Biodiversität fördern und gleichzeitig zur Klimaanpassung beitragen. Sofern es die Bodenverhältnisse zulassen, erfolgt in Neubaugebieten zusätzlich eine naturnahe Regenwasserbewirtschaftung über Versickerungsflächen. In Gewerbegebieten wird zunehmend Dach- und Fassadenbegrünung umgesetzt, gefördert durch ein städtisches Förderprogramm.
- Auch im Bereich der Stadtentwicklung achtet Delbrück auf nachhaltige Kriterien. In neuen Baugebieten werden kurze Wege, naturnahe Begrünung und Flächenentsiegelung berücksichtigt. Zudem wird im Rahmen geförderter Wohnbauprojekte auf energieeffiziente Standards geachtet.
- Die Stadt Delbrück fördert aktiv die Beteiligung ihrer Einwohnerinnen und Einwohner an Nachhaltigkeitsprojekten. Die „Klimaallianz Delbrück“ ist ein Netzwerk, das sich für ein klimaneutrales Delbrück bis 2030 einsetzt und verschiedene Initiativen bündelt.
- Auch in weiteren Handlungsfeldern verfolgt die Stadt Delbrück nachhaltige Ansätze. Dazu zählen unter anderem umweltfreundliche Beschaffungspraktiken, Maßnahmen zur Abfallvermeidung, ein ressourcenschonendes Wassermanagement sowie soziale Projekte zur Förderung von Teilhabe und Integration. Ergänzend engagiert sich die Stadt in der digitalen Transformation der Verwaltung, etwa durch papierlose Ratsarbeit und den

Einsatz intelligenter Datentechnologien. Beispiele hierfür sind die bevorzugte Beschaffung regionaler und fair gehandelter Produkte, das Angebot eines Repair-Cafés, Förderprogramme zur Regenwassernutzung sowie Unterstützungsangebote im sozialen Wohnungsbau. Darüber hinaus setzt die Stadt Delbrück für viele Gebäude auf digitale Lösungen zur Erfassung von Energieverbräuchen und optimiert laufend ihre Verwaltungsprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

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

Einen standardisierten Nachhaltigkeitscheck in dieser Form hat die **Stadt Delbrück** nicht etabliert. Anlassbezogen stellt die Stadt in Einzelfällen Nachhaltigkeitspunkte in der textlichen Begründung des Beschlussvorschlages dar.

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 Strategieveränderung enthalten.

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

Die **Stadt Delbrück** verfügt derzeit über keinen eigenständigen, umfassenden Nachhaltigkeitsbericht. Stattdessen integriert sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten in verschiedene themenspezifische Berichte. Diese umfassen u. a. regelmäßige Berichtserstattungen des Klimamanagements, die kommunale Wärmeplanung, Bildungsinitiativen im Bereich Nachhaltigkeit, Projekte zur Förderung der Biodiversität und die Verleihung des Nachhaltigkeitspreises. Obwohl kein formeller Nachhaltigkeitsbericht vorliegt, zeigt die Stadt Delbrück durch laufende Berichterstattung ihr Engagement für nachhaltige Entwicklung, so beispielsweise im Bereich Klimaschutz. Die regelmäßige Kommunikation ihrer Maßnahmen ermöglicht es Interessierten, sich über die Fortschritte der Stadt im Bereich Nachhaltigkeit zu informieren.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

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

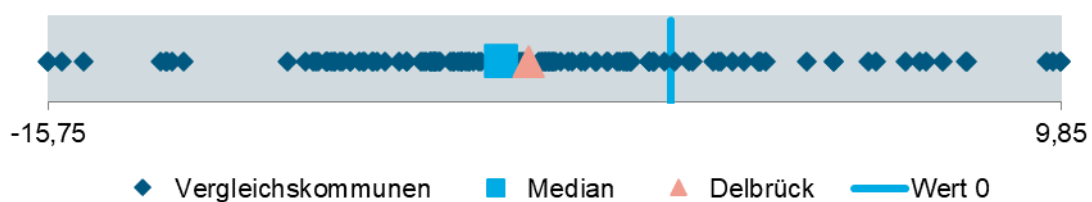
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick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

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Delbrück dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



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

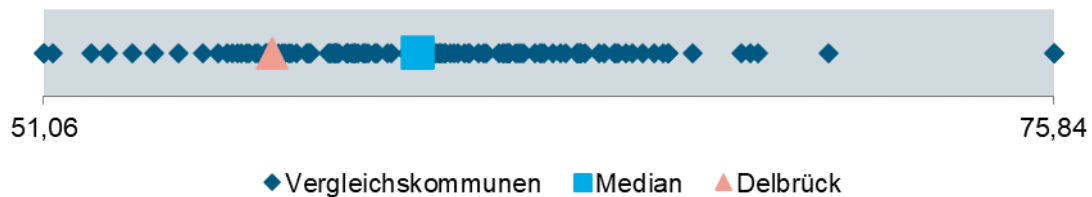
⁷ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf>

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

Die **Stadt Delbrück** hatte zum 31. Dezember 2024 rund 32.200 Einwohner und Einwohnerinnen⁹. Die Bevölkerungsprognose zeigt für Delbrück eine sinkende Tendenz. Demnach wird die Einwohnerzahl im Jahr 2050 rund 3,6 Prozent niedriger sein. Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,3 Prozent.

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

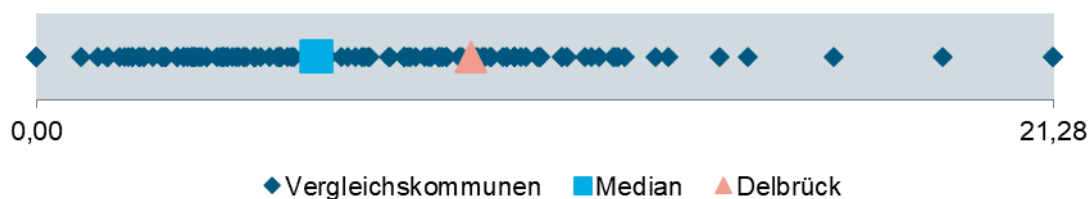
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In **Delbrück** beträgt der Abhängigenquotient 56,6 Prozent. Der Quotient lag 2012 bei 47,3 Prozent. Der Wert hat sich aufgrund der demografischen Entwicklung erhöht, insbesondere durch den steigenden Anteil älterer Menschen. Interkommunal positioniert sich die Stadt Delbrück im Jahr 2025 unterhalb des Medians von 60,3 Prozent.

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

Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024

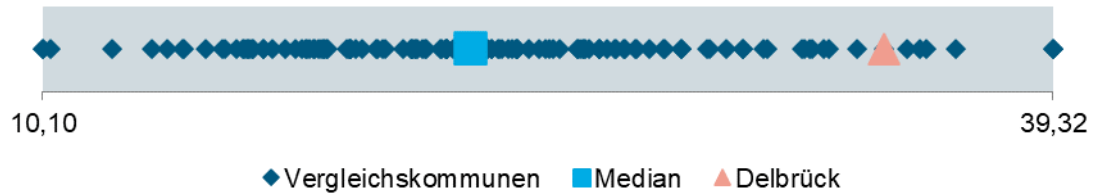


Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss ist in **Delbrück** mit 9,1 Prozent deutlich höher als der Median der Vergleichsstädte von 5,9 Prozent.

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.

⁹ Basis Zensus 2022

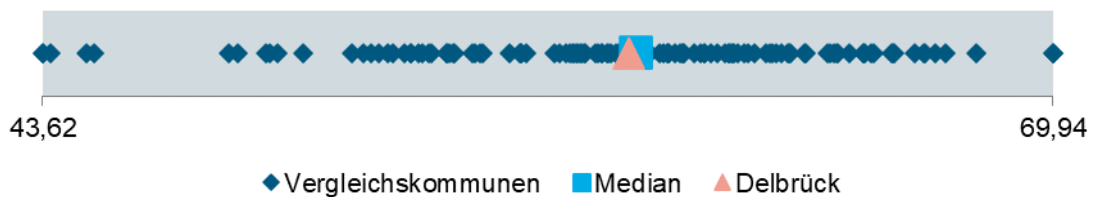
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Delbrück** bei 34,4 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, liegt damit erheblich über dem Median der Vergleichsstädte von 22,5 Prozent. Delbrück gehört zu dem Viertel der Kommunen mit den höchsten Betreuungsquoten der unter 3-Jährigen. Gegenüber 2012 hat sich die Quote für Delbrück deutlich erhöht. Damals lag sie noch bei 9,5 Prozent.

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.

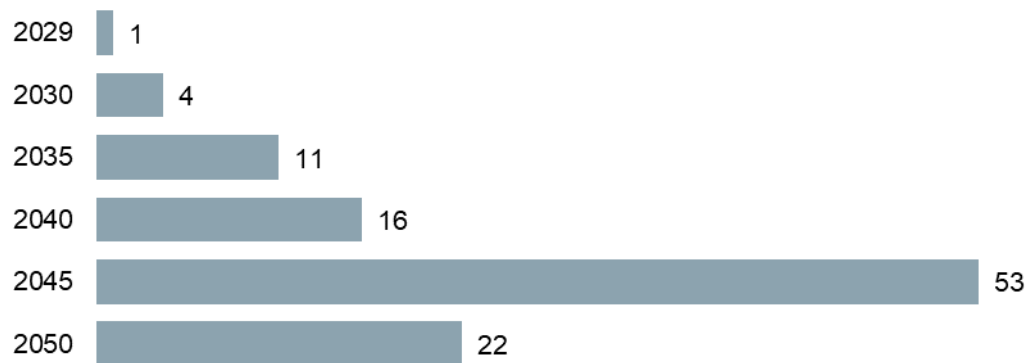
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in **Delbrück** bei 58,9 Prozent und damit nahe am Median der Vergleichsstädte von 59,1 Prozent.

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

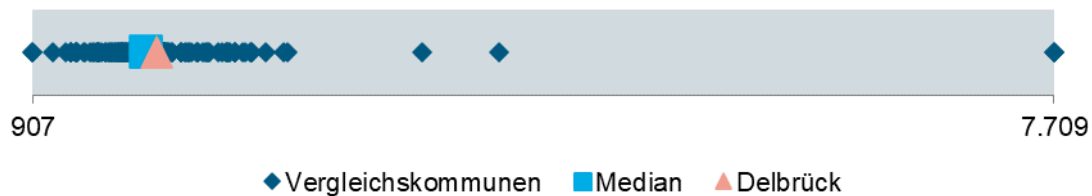
Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die Stadt **Delbrück** hat noch kein konkretes Zieljahr für die Treibhausgas-Neutralität festgelegt. Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Teilbericht 5 Gebäudewirtschaft – Klimaschutz. In diesem Teilbericht wird u. a. der Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand vor dem Ziel 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 **Delbrück** seit 2012 von 1.002 Euro auf 1.733 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im Jahr 2024 gestiegen. Damit liegt Delbrück 2024 über dem Median der mittleren kreisangehörigen Städte von 1.667 Euro. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Delbrück im intra- und interkommunalen Vergleich

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

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

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

Nachhaltigkeitsindikatoren¹¹ der Stadt Delbrück

Themenbereich / Indikator	Delbrück 2012	Delbrück aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-3,62	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	47,33*	56,56	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	24,77*	22,07	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	3,80*	5,68	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	1,85	9,09	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	28,64	54,55	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	9,45*	34,42	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

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

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

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

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

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

Themenbereich / Indikator	Delbrück 2012	Delbrück aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	89,01*	96,81	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	58,88	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	84,03	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	63,41	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	868*	842	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	8,54	3,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	22,00*	23,80	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	k. A.	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	72,14	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-13,11*	-11,98	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

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

¹⁷ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Delbrück 2012	Delbrück aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	581*	664	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	3,60	16,39	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	1.002*	1.733	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	4,50*	5,90	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	374*	500	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	56,64*	68,79	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	11.706	14.125	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	8,05*	7,59	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	5,22	5,17	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025

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	Delbrück 2012	Delbrück aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	15,11*	9,71	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 Delbrück** im Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Haushaltssituation

Die Stadt Delbrück konnte ihre Haushaltssituation im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung deutlich verbessern. Bis Ende 2016 verfügte die Stadt über keine Ausgleichsrücklage. Mehrfach führten Defizite darüber hinaus zur Verringerung der allgemeinen Rücklage. Ab 2017 erzielte die Stadt - begünstigt durch eine verbesserte konjunkturelle Lage und umgesetzte Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen - fortlaufend Jahresüberschüsse. Seit diesem Zeitpunkt ist der Haushalt Delbrücks genehmigungsfrei.

Den positiven Trend setzte die Stadt auch im Zeitraum der in dieser Prüfung betrachteten Jahre fort. Zwischen 2019 und 2023 ist es der Stadt gelungen, ausschließlich Jahresüberschüsse zu erzielen. 2024 erzielte sie mit einem Jahresfehlbetrag von 6,38 Mio. Euro dagegen erstmals seit dem Haushaltsjahr 2016 wieder ein Defizit. Das Jahr 2025 hat die Stadt Delbrück buchhalterisch noch nicht abgeschlossen. Auf Grundlage ihres Nachtragshaushalts erwartet die Stadt 2025 ein Defizit in Höhe von 7,85 Mio. Euro.

Gemäß ihres Haushaltsplans 2026 plant die Stadt Delbrück 2026 einen Jahresfehlbetrag in Höhe von 9,41 Mio. Euro. Auch in der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung erwartet Delbrück ausschließlich negative Jahresergebnisse. Von 2026 bis 2029 belasten gemäß der aktuellen Haushaltsplanung kumulierte Jahresfehlbeträge in Höhe von rund 30,17 Mio. Euro das städtische Eigenkapital. Die verschlechterte Haushaltslage basiert vor allem auf Entwicklungen, die außerhalb des Einflussbereichs der Stadt liegen. Hierzu zählt insbesondere die allgemeine Kreislage.

Die Stadt Delbrück ist im Haushaltsjahr 2026 noch handlungsfähig. Allerdings muss sie im Hinblick auf die ab 2026 erwartete Entwicklung der Jahresergebnisse im Zeitraum der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung voraussichtlich ihre allgemeine Rücklage teilweise in Anspruch nehmen. Die Stadt ist derzeit noch nicht haushaltssicherungspflichtig und verzichtet auf das Vortragen von Verlusten. Dennoch sieht die gpaNRW einen steigenden **Konsolidierungsbedarf**.

Delbrück verfügt über eine hohe **Eigenkapitalausstattung**. Zwischen 2019 und 2023 konnte die Stadt ihre Eigenkapitalquoten stetig verbessern. Die Eigenkapitalquote 1 liegt auch 2024 noch über dem Niveau von drei Vierteln der Vergleichsstädte. Sofern jedoch die prognostizierten Jahresfehlbeträge eintreten, wird dies nicht nur das Eigenkapital der Stadt mindern, sondern auch die Ausgleichsrücklage im Laufe der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung

vollständig verzehren. Delbrück stände dann die Pufferfunktion der Ausgleichsrücklage als Risikovorsorge nicht mehr zur Verfügung.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns Stadt Delbrück liegen im Jahr 2023 unter dem Niveau von 75 Prozent der Vergleichsstädte. Im städtischen Kernhaushalt sind die Investitionskredite 2023 gegenüber dem Vorjahr leicht angestiegen. Liquiditätskredite bilanziert die Stadt Delbrück 2024 nur in geringem Umfang. Zudem stammen diese vollständig aus dem Programm „Gute Schule 2020“. Hierfür erfolgen Zins- und Tilgungsleistungen vollständig durch das Land. Die Haushaltsplandaten ab 2025 lassen jedoch einen Anstieg der Kreditverbindlichkeiten erwarten.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Delbrück hat bisher noch keine gesamtstädtische **Nachhaltigkeitsstrategie** verabschiedet. Sie verfolgt jedoch bereits einzelne Maßnahmen, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte der Nachhaltigkeit fördern, beispielsweise durch die Unterstützung erneuerbarer Energien und eine nachhaltige Stadtentwicklung. Der Schwerpunkt liegt derzeit noch auf dem Klimaschutz. Einen eigenständigen **Nachhaltigkeitshaushalt** hat die Stadt bislang noch nicht aufgestellt, allerdings berücksichtigt sie einzelne Nachhaltigkeitsziele bereits im Haushaltsplan. Die bestehenden Strukturen bieten eine geeignete Grundlage, um künftig einen Nachhaltigkeitshaushalt zu entwickeln, der finanzielle Mittel systematisch mit Nachhaltigkeitszielen verknüpft.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen führt die Stadt Delbrück dezentral und projektspezifisch durch. Übergreifende Vorgaben oder standardisierte Verfahren hat sie bisher nicht festgelegt. Um die Qualität und Vergleichbarkeit ihrer Untersuchungen weiter zu optimieren, sollte die Stadt verbindliche Mindeststandards in einer Dienstanweisung festlegen. Ergänzend sollten praxisnahe Arbeitshilfen bereitgestellt werden, um die Organisationseinheiten bei der Durchführung zu unterstützen. Dabei kann die Stadt auf bereits vorhandene, gut etablierte Verfahren aufbauen. Mit der Festlegung von Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Westfalen (KomHVO NRW) könnte sie zudem den Arbeitsaufwand reduzieren.

Die Stadt Delbrück hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio und berichtet standardisiert und regelmäßig hierüber. Für ihr **Kredit- und Anlagemanagement** hat die Stadt jedoch bisher keine strategischen Festlegungen schriftlich festgelegt. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu schaffen, sollte sie die in der Stadt praktizierte und etablierte Vorgehensweise beispielsweise in einer Dienstanweisung oder einer Richtlinie für das Kredit- und Anlagemanagement verschriftlichen.

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

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

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

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

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2024 dar.

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

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Delbrück erzielt zwischen 2019 und 2023 ausschließlich Jahresüberschüsse. 2024 verzeichnet sie dagegen ein Defizit. Gemäß ihrer Haushaltsplandaten erwartet Delbrück ab 2025 bis 2029 ebenfalls ausschließlich Defizite.
- Der Haushalt 2026 der Stadt Delbrück ist fiktiv ausgeglichen und damit lediglich anzeigepflichtig. Allerdings verbraucht die Stadt gemäß ihren Plandaten die Ausgleichsrücklage im Jahr 2028 vollständig. Auf das Vortragen geplanter Verluste verzichtet sie bisher. Der Verpflichtung, ein Haushaltssicherungskonzept erstellen zu müssen, unterliegt Delbrück noch nicht.

Haushaltsstatus* Stadt Delbrück 2019 bis 2026

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	x	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 Stadt Delbrück 2024 bis 2029*

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro**	-6.375	-7.847	-9.408	-9.226	-5.389	-6.152
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	26.922	19.076	9.668	442	0	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	120.981	120.981	117.072	117.072	112.125	105.973

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Verrechnung gegen die allgemeine Rücklage gem. § 6 Abs. 2 NKF-CUIG20 in Tausend Euro***	0	0	3.909***	0	0	0
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-6.375	-7.847	-9.408	-9.226	-442	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0,00	-4.947	-6.152
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	4,23	5,49
Fehlbetragsquote in Prozent	4,13	5,31	6,72	7,28	4,59	5,49

* 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

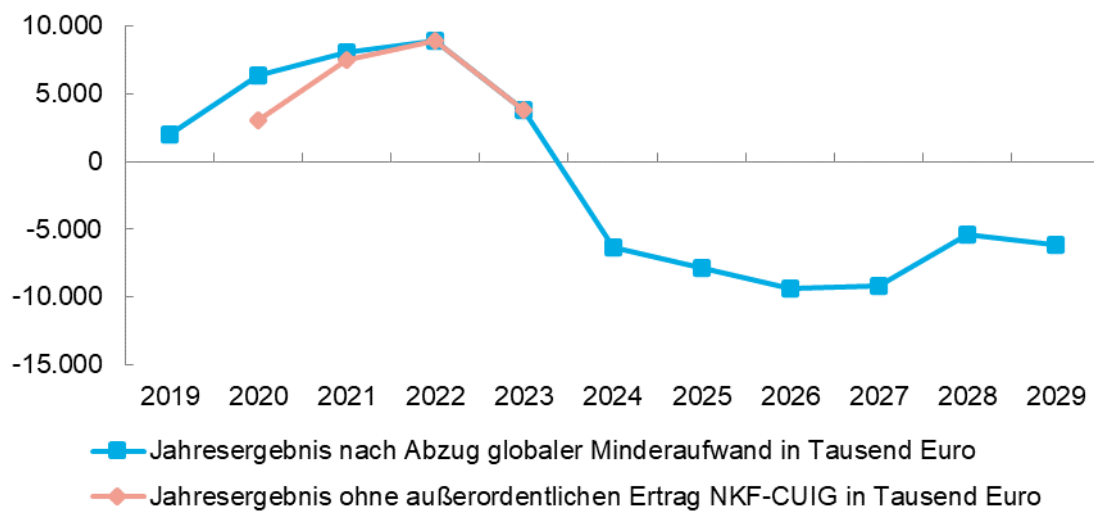
*** Der Rat der Stadt Delbrück hat am 17. Dezember 2025 den Beschluss gefasst, für die Aufstellung der Haushaltssatzung 2026 vom gemäß § 6 Abs. 2 NKF-CUIG einmalig auszuübenden Recht Gebrauch zu machen, die Bilanzierungshilfe in voller Höhe erfolgsneutral gegen das Eigenkapital auszubuchen.

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

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Delbrück realisiert 2019 bis 2023 Überschüsse. Die Jahresergebnisse fallen in allen Jahren besser aus als bei vielen anderen Städten. Den höchsten Überschuss erreicht die Stadt im Jahr 2022 mit fast neun Mio. Euro. Im Haushaltsjahr 2024 erreicht Delbrück dagegen nur einen fiktiven Haushaltsausgleich.
- Ab 2025 erwartet die Stadt Delbrück bis 2029 ausschließlich Fehlbeträge in kumulierter Höhe von 38,02 Mio. Euro.

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

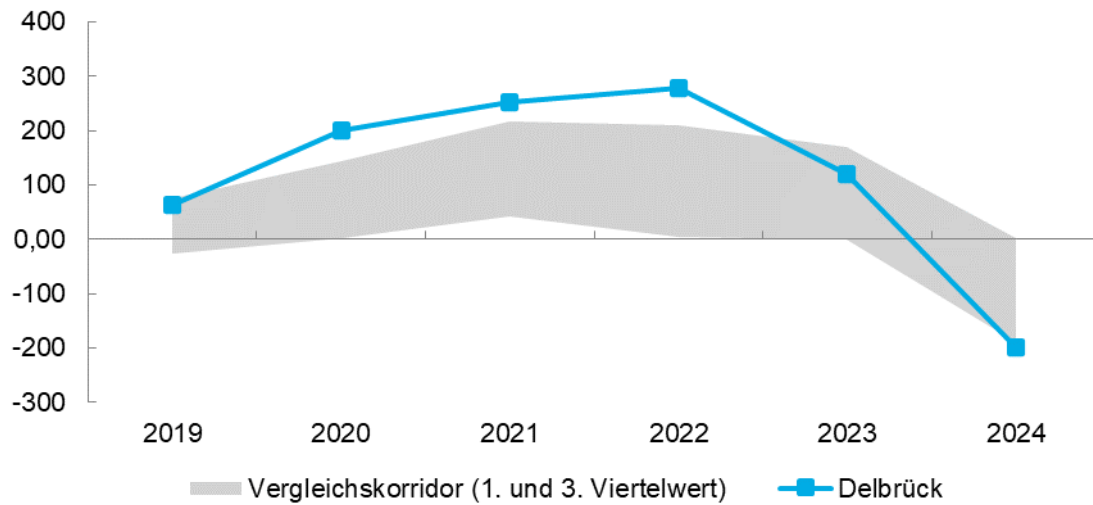


* bis 2024: IST, ab 2025: PLAN; die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

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

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

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

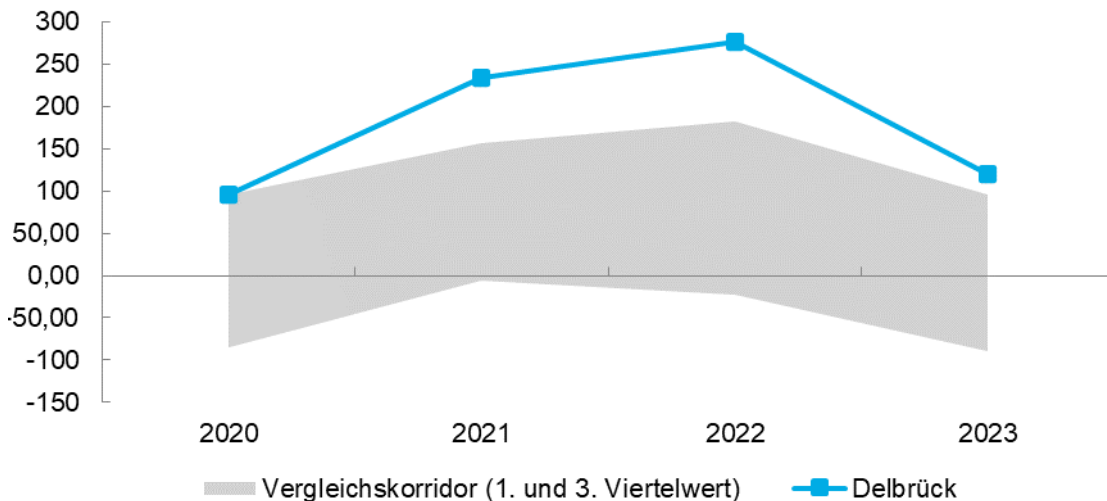


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2024



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

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

Hebesätze Stadt Delbrück in von Hundert 2024

Steuerart	Delbrück	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	259	320	279	285	259
Grundsteuer B	501	621	497	539	501
Gewerbsteuer	416	436	417	433	416

* arithmetisches Mittel

Zum 01. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. 2025 hat die Stadt Delbrück die vom Land Nordrhein-Westfalen berechneten, aufkommensneutralen Hebesätze gewählt: Für die Grundsteuer B berücksichtigt sie einen Hebesatz von 539 v. H. und für die Grundsteuer A einen Hebesatz von 275 Hebesatzpunkten. Die Stadt Delbrück hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. Den Hebesatz für die Gewerbsteuer belässt Delbrück unverändert bei 416 Hebesatzpunkten.

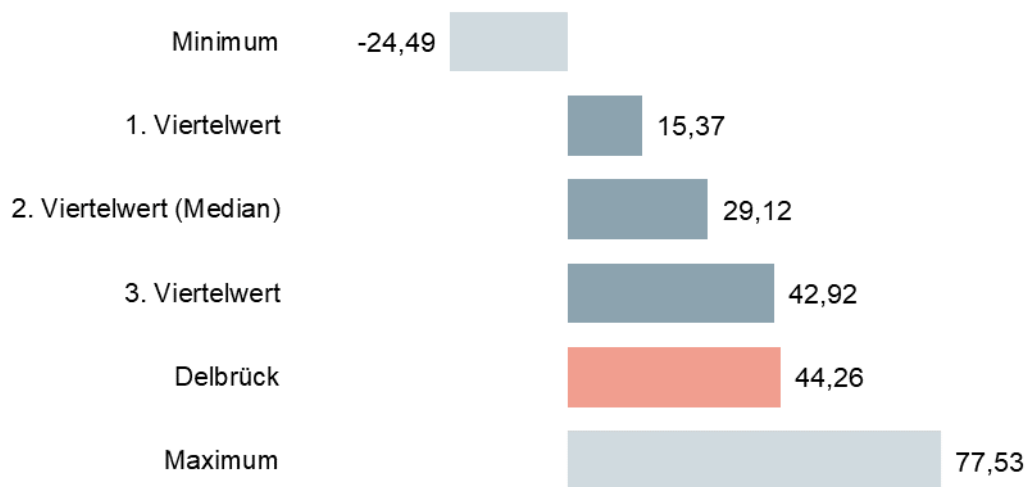
2026 verändert die Stadt Delbrück ihre Hebesätze gegenüber dem Vorjahr nicht.

1.4.3 Eigenkapital

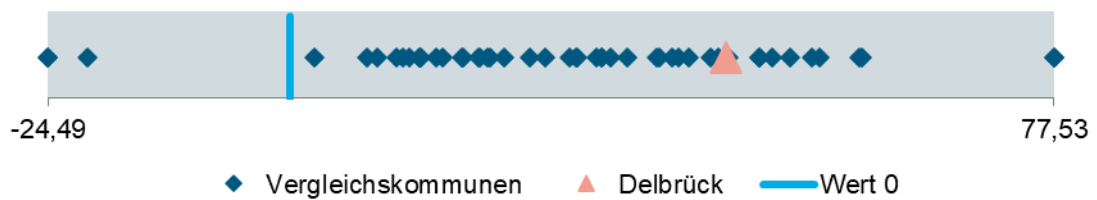
- Die Stadt Delbrück verfügt 2024 über eine höhere Eigenkapitalquote als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Auch ihre Ausgleichsrücklage ist zu diesem Zeitpunkt überdurchschnittlich.
- Gemäß ihren Plandaten wird die Stadt Delbrück ihre Ausgleichsrücklage im mittelfristigen Planungszeitraum vollständig in Anspruch nehmen müssen. Sie verfügt über Eigenkapital in ausreichender Höhe, um die Bilanzierungshilfe 2026 in voller Höhe erfolgsneutral zu verrechnen.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



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



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Del-brück	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	44,26	-27,02	12,17	28,15	41,56	77,50	48
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	74,55	-5,40	41,78	50,23	66,80	89,47	48
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	74,55	-7,54	40,02	48,02	66,51	89,45	48
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	843	0,00	148	431	1.032	7.619	47

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Delbrück sind vergleichsweise gering. 75 Prozent der Vergleichsstädte verfügen 2023 einwohnerbezogen über einen höheren Wert.
- Die Haushaltsplandaten der Stadt Delbrück deuten darauf hin, dass die Konzernverbindlichkeiten in den kommenden Jahren durch die Aufnahme weiterer Kredite steigen werden.

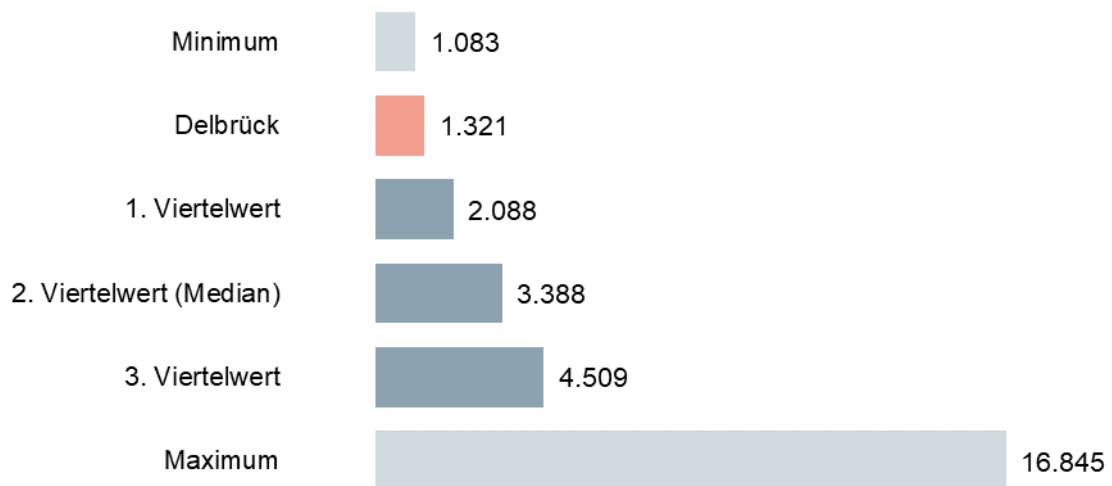
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der **Stadt Delbrück** mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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.

In der Stadt Delbrück fließen die Verbindlichkeiten des Abwasserwerks Delbrück (eigenbetriebsähnliche Einrichtung), der Stadtbetriebe Delbrück (Eigenbetrieb), der Delbrücker Betriebsführungs- und Stadthallen GmbH (DEBUS) und der Delbrücker Energie- und Kommunalbetriebe GmbH mit in die Berechnungen ein. Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der **Tabelle 6 in der Anlage** dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



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



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

Salden der Finanzplanung Stadt Delbrück in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-4.928	-5.577	-5.509	-2.668	-3.576
Saldo aus Investitionstätigkeit	-25.968	-19.608	-4.393	9.209	5.019
Finanzmittelüberschuss/-fehlbetrag	-30.896	-25.185	-9.902	6.541	1.444
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	25.435	18.873	3.631	-900	-993
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-5.461	-6.312	-6.271	5.641	451

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 Prioritätensetzung. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

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

- Haushaltssituation,

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

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

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

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

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

- Auch wenn die Stadt Delbrück bisher keinen Nachhaltigkeitshaushalt verabschiedet hat, enthalten ihre Haushaltspläne bereits vereinzelt fachbezogene Ziele zur Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen. Bisher hat die Stadt ihre Ziele eher allgemein formuliert. Sie kann diese in einem nächsten Schritt noch operationalisieren.

Der Rat der **Stadt Delbrück** hat bisher noch keine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. In ihren Nachhaltigkeitsbemühungen fokussiert sich die Stadt derzeit noch weitestgehend auf den Klimaschutz. Basis ist ein integriertes Klimaschutzkonzept. Dieses enthält ein Maßnahmenpaket zur Reduktion von Treibhausgasemissionen mit dem Ziel, den künftigen Strombedarf möglichst vollständig lokal regenerativ zu decken. Aber auch Projekte in den Bereichen Energie, Mobilität, Bildung und Stadtgrün verdeutlichen, dass Delbrück bereits vielfältige Nachhaltigkeitsziele in der Praxis verfolgt. Nähere Ausführungen zu den Nachhaltigkeitsprojekten der Stadt Delbrück finden sich im Vorbericht im Kapitel 0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie.

Über einen eigenständigen Nachhaltigkeitshaushalt im klassischen Sinne verfügt die Stadt Delbrück bisher nicht. Ein solcher Haushalt würde typischerweise bedeuten, dass ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeitsziele systematisch in die kommunale Haushaltsplanung integriert werden. Im Haushaltsplan stellt Delbrück vereinzelt allgemeine Ziele auf Produktebene dar. Die Produktverantwortlichkeit liegt bei den Fachbereichen.

In der Stadt Delbrück liegen zwar keine formellen Prioritätenlisten zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen vor, jedoch werden entsprechende Zielsetzungen regelmäßig in Fachbereichsleitersitzungen und im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung mit den zuständigen Fachbereichen abgestimmt. Auf diesem Wege ist sichergestellt, dass auch mittel- und langfristige Vorhaben in die Ressourcenplanung einfließen können. Beispielsweise werden zur Erreichung der Treibhausgasneutralität konkrete Maßnahmen wie der Austausch von Ölheizungen oder die Umrüstung auf LED-Beleuchtung in Sporthallen im Haushalt finanziell abgebildet.

Der Rat der Stadt Delbrück hat ab dem Jahr 2020 die Einrichtung eines Klima-Budgets von jährlich 66.000 Euro im Haushaltsplan verankert. Außerdem wurde eine Klimakommission bestehend aus kommunalpolitischen Vertretern und dem städtischen Klimaschutzmanager ins Leben gerufen. Die Kommission erarbeitet Ideen und Maßnahmen, die aus dem Klimaschutzbudget finanziert werden. Auch sachkundige und beratende Personen aus den unterschiedlichsten Lebens- und Gesellschaftsbereichen können sich mit Ideen und Expertise in die Arbeit der Klimakommission einbringen. Über ein auf der städtischen Homepage platziertes Formular können Interessierte sich an dem Prozess beteiligen.

Die bereits bestehenden Strukturen bieten eine geeignete Grundlage, um Nachhaltigkeitsaspekte künftig systematischer in die Haushaltsplanung zu integrieren. Aufbauend auf den bisher beschlossenen Zielen und den umgesetzten Maßnahmen kann die Stadt die vorhandenen Kennzahlen kontinuierlich weiterentwickeln. In einem nächsten Schritt wäre auch die

Entwicklung eines Nachhaltigkeitshaushalts denkbar, der finanzielle Mittel gezielt mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpft.

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

Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.

Die **Stadt Delbrück** führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zwar nicht durchgängig, sondern bedarfsorientiert und zielgerichtet durch. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass wirtschaftliche Erwägungen insbesondere bei größeren Bauvorhaben oder energiebezogenen Projekten eine zentrale Rolle spielen. Ziel der Stadt ist es, auch unter begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen fundierte Entscheidungen zu ermöglichen, bei denen Kosten, Nutzen und langfristige Folgen sorgfältig abgewogen werden.

Die Wirtschaftlichkeit von Investitions- und Beschaffungsentscheidungen stellt die Stadt Delbrück vor allem durch die Kombination aus Bedarfsermittlung und Variantenvergleichen sicher. Dabei werden z. B. bei Baugrößen oder technischen Lösungen mehrere Alternativen einbezogen. In einigen Fällen nutzt die Stadt zur Bewertung auch betriebswirtschaftliche Methoden wie Kostenvergleiche oder Amortisationsberechnungen. Eine systematische Einbeziehung qualitativer Kriterien wie Umweltwirkung, Nutzungsflexibilität oder gesellschaftlicher Mehrwert erfolgt nach projektspezifischem Ermessen.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erfolgen in Delbrück - wie in vielen anderen Kommunen - dezentral in den jeweils zuständigen Organisationseinheiten. Die Stadt verfügt noch über keinen gesamtstädtischen Handlungsrahmen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Dienstanweisungen, Checklisten oder Mustervorgaben liegen nicht vor. Die Durchführung und Ausgestaltung der Analysen erfolgt derzeit dezentral und richtet sich nach den jeweiligen Projekten.

Sollte sich die Stadt Delbrück dazu entscheiden, zentrale verwaltungsübergreifende Vorgaben festzulegen, kann sie hierbei auf verschiedene bereits existierende gute Ansätze aufbauen:

- Bei der Planung der neuen Dreifachsporthalle hat die Stadt Delbrück eine umfassende Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt. Ziel war es, eine bauliche Lösung zu finden, die sowohl technisch sinnvoll als auch finanziell tragbar ist. Dabei wurden verschiedene Bauweisen systematisch miteinander verglichen.

Die Untersuchung bezog mehrere zentrale Bestandteile des Gebäudes ein. So wurden unterschiedliche Konstruktionen für die Außenwände (Mauerwerk mit Wärmedämmung oder eine Holzrahmenbauweise), für die Innenwände (Trockenbau- oder Massivbauvarianten), für die tragende Konstruktion der Halle (verschiedene Stützenabstände und Materialien) sowie für die Fenster (Kunststoff- oder Aluminiumkonstruktionen) gegenübergestellt. Im Variantenvergleich zur Dachkonstruktion wurden unterschiedliche technische Lösungen hinsichtlich Materialeinsatz, Spannweite und Kosten je Quadratmeter systematisch miteinander verglichen. Die Ergebnisse flossen in die Planungsentscheidung ein und trugen zur Auswahl einer technisch und wirtschaftlich sinnvollen Bauweise bei.

Für alle Varianten wurden die jeweiligen Kosten sowie baulichen und funktionalen Eigenschaften systematisch verglichen. Die Stadt erstellte dazu eine strukturierte Übersicht, in der die unterschiedlichen Optionen transparent bewertet wurden. Hierbei hat die Stadt Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Bauzeit, Wartungsbedarf und bauliche Qualität berücksichtigt.

- Auch im Bereich erneuerbarer Energien prüft die Stadt gezielt den wirtschaftlichen Nutzen. Für den Neubau des Feuerwehrgerätehauses Ostenland wurde die Wirtschaftlichkeit einer Solaranlage mit Stromspeicher untersucht. Die Berechnungen zeigten eine lange Amortisationszeit von über 20 Jahren, was etwa der erwartbaren Nutzungsdauer entspricht. Nach einem umfassenden Abwägungsprozess hat sich die Stadt dazu

entschieden, auf eine eigene PV-Anlage auf der Dachfläche zu verzichten. An diesem Beispiel zeigt sich, dass Delbrück in der Entscheidungsfindung Wirtschaftlichkeits- und Nachhaltigkeitsaspekte eng miteinander verknüpft.

- Darüber hinaus hat die Stadt Delbrück eine umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Photovoltaikanlagen auf mehreren städtischen Bestandsgebäuden durchgeführt. Dazu zählten u. a. Schulen, Kindertageseinrichtungen und Sporthallen. Neben Investitionskosten hat Delbrück dabei auch Einsparpotenziale durch Eigenverbrauch, Förderprogramme und langfristige Betriebskosten berücksichtigt.
- Im Rahmen eines laufenden Projekts prüft die Stadt die Möglichkeit, ein Nahwärmenetz zur Versorgung von insgesamt elf Gebäuden zu realisieren. Dazu zählen fünf Schulgebäude, drei Dreifachsporthallen, das Hallenbad sowie weitere kommunale Einrichtungen wie eine Flüchtlingsunterkunft und ggf. ein Vereinsheim. Dafür hat die Stadt verschiedene Energieversorgungssysteme miteinander verglichen. Ziel der Betrachtung war es, eine Lösung zu finden, die sowohl nachhaltig als auch wirtschaftlich tragfähig ist. In die Bewertung flossen neben den Investitions- und Betriebskosten auch ökologische Aspekte und die technische Umsetzbarkeit mit ein.

Die Dokumentation der Ergebnisse von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erfolgt bislang nicht standardisiert. Eine formalisierte Nachbetrachtung abgeschlossener Maßnahmen oder eine zentrale Auswertung zur Weiterentwicklung wirtschaftlicher Zielsetzungen ist derzeit nicht etabliert. Ebenso bestehen bislang keine verwaltungsweiten Vorgaben zur Anwendung bestimmter Methoden in spezifischen Fallkonstellationen.

Die Stadt Delbrück sollte daher die bestehenden Regelungslücken gezielt schließen und geeignete Strukturen schaffen, um Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen künftig systematischer zu gestalten. Dazu zählt insbesondere die Entwicklung verbindlicher Standards für die Dokumentation und Nachbereitung, die Definition methodischer Vorgaben für wiederkehrende Fallkonstellationen sowie eine verwaltungsweit einheitliche Verfahrensweise zur Ergebnisbewertung.

Sofern die Ergebnisse von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen eine Relevanz für die Entscheidungsfindung entfalten, werden sie in der Regel in politische Beschlussvorlagen eingebunden und beispielsweise über das Ratsinformationssystem zugänglich gemacht. In Fällen, in denen keine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt wird, erfolgt üblicherweise ein entsprechender Aktenvermerk. Die Stadt Delbrück sollte diese Aspekte künftig durch geeignete Verfahrensregelungen strukturieren und verbindlich festlegen.

Eine regelmäßige, systematisierte Überprüfung bestehender Verträge findet bislang noch nicht statt. Die Stadt Delbrück baut derzeit eine digitale Vertragsdatenbank auf, mit dem Ziel, die Verwaltung und Auswertung von Vertragsverhältnissen zu optimieren. Verträge werden systematisch digital erfasst und mit wesentlichen Informationen wie Laufzeiten, Fristen, Vertragspartnern sowie zuständigen Ansprechpersonen hinterlegt. Perspektivisch ist zudem die Anbindung an das bestehende Dokumentenmanagementsystem sowie die Integration automatisierter Erinnerungsfunktionen vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und deren Dokumentation in einer Dienstanweisung regeln

und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.

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

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

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

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist, um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten.

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 Delbrück**. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Delbrück getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Delbrück selbst eruierten 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 Delbrück hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.

Eine Stadt sollte den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Insbesondere Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken sollte sie dabei im Blick behalten. Die Regelungen sollten unter Beteiligung der politischen Gremien getroffen werden. Neben strategischen Festlegungen sollte eine Stadt für Kreditaufnahmen Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse verbindlich und widerspruchsfrei regeln.

Die Aufgabe des Kreditmanagements ist in der **Stadt Delbrück** organisatorisch dem Fachbereich II „Finanzen“ zugeordnet. Die Entscheidung über die Kreditaufnahme obliegt der Kämmerin. Schriftlich fixierte strategische Vorgaben, Dienstanweisungen oder Richtlinien zum Kreditmanagement liegen derzeit nicht vor. Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus bestehen keine zusätzlichen Regelungen - insbesondere nicht zum Einsatz derivativer Finanzinstrumente oder zur Aufnahme von Fremdwährungskrediten.

Die Stadt Delbrück verfolgt nach eigener Aussage ein sicherheitsorientiertes und auf Wirtschaftlichkeit fokussiertes Kreditmanagement. Sie orientiert sich am Bedarf und verfolgt dabei den Grundsatz, langfristiges Vermögen möglichst auch langfristig zu finanzieren. Ihr vorrangiges Ziel ist es, die städtische Zinsbelastung möglichst gering zu halten. Sondertilgungen strebt die

Stadt derzeit nicht an, da sie kurzfristig aufgrund der sich voraussichtlich verschlechternden Haushaltslage keine entsprechenden Liquiditätsüberschüsse erwartet.

Vor der Aufnahme von Krediten holt die Stadt Angebote verschiedener Kreditgeber ein. Der Fokus liegt dabei auf der Inanspruchnahme von Förderkrediten, die aus Sicht der Stadt nicht nur günstige Konditionen, sondern auch eine vereinfachte Antragsabwicklung bieten. Besonders geschätzt wird zudem die Möglichkeit, Förderkredite bis zu einem Jahr nach Bewilligung flexibel abzurufen, um auf Zinsentwicklungen reagieren zu können.

Verbindliche fixierte Vorgaben können helfen, die Transparenz des Zustandekommens künftiger Kreditentscheidungen zu verbessern. Sie dokumentieren zudem den Willen des Rates der Stadt, welche Arten von Kreditgeschäften und gegebenenfalls Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und schafft Rechtssicherheit für die Entscheidungsstragenden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.

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

- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Delbrück verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Prioritäten festlegen.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Delbrück gehören.
- Die Stadt Delbrück sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter Finanzierungsinstrumente treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
 - Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Delbrück regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.

- Die Dokumentation der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Daneben kann die Stadt Delbrück weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.²¹ Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²²

Die Stadt Delbrück hat zwar bisher keine Ziele und Grundsätze für ihr Kreditmanagement schriftlich fixiert, allerdings wendet sie die oben beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis weitestgehend bereits an.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Delbrück hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Sie hat wesentliche Informationen zu ihrem Kreditmanagement in ihr Berichtswesen integriert.

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

Kreditportfolio Stadt Delbrück zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	19.229
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	1.034
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	281
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	281

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

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

Grund- und Kennzahlen	2024
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	22
davon aus dem Programm Gute Schule 2020*	5
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.

Berichtspflichten sollten an die örtlichen Verhältnisse angepasst werden. Im Kreditmanagement ist dies insbesondere von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Kreditportfolios abhängig. Die Inhalte der Berichterstattung sollten für Steuerungszwecke sowie zur Risikoanalyse und -bewertung nutzbar sein.

Das Kreditportfolio der **Stadt Delbrück** orientiert sich bislang an förderfähigen Investitionsmaßnahmen, beispielsweise im Schulbau oder der Unterbringung von Geflüchteten. Die bilanzierten Liquiditätskredite stammen vollständig aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“, bei dem das Land die Zins- und Tilgungsleistungen übernimmt. Vor dem Hintergrund einer sich möglicherweise verschlechternden Haushaltslage ist jedoch mit einem Anstieg des Kreditvolumens zu rechnen. Risikobehaftete Finanzierungsinstrumente - etwa Fremdwährungskredite oder Derivate - sind nicht Bestandteil des Portfolios und werden laut Aussage der Stadt auch künftig ausgeschlossen.

Die Stadt Delbrück dokumentiert ihre Kreditaufnahmen systematisch. Die von ihr erstellten Übersichten zu bestehenden Kreditverträgen enthalten alle relevanten Informationen für ein effektives Kreditmanagement und eine fundierte Berichterstattung. Informationen zur Kreditaufnahme und zur Verschuldungsentwicklung veröffentlicht die Stadt regelmäßig im Rahmen der Vorberichte zu den Haushalts- und Nachtragshaushaltsplänen sowie in den Jahresabschlüssen. Anlassbezogene Informationen werden bei Bedarf zusätzlich an die Verwaltungsspitze und die politischen Gremien übermittelt.

1.5.3.3 Anlagemanagement

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

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

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

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

→ Feststellung

Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Delbrück noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.

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

Die **Stadt Delbrück** verfügt über keine eigenständige Dienstanweisung ausschließlich für das Anlagemanagement. In der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung ist jedoch festgelegt, dass Kassenbestände - soweit möglich und wirtschaftlich vertretbar - sicher und ertragbringend durch die verantwortliche Person für die Zahlungsabwicklung oder deren Vertretung anzulegen sind. Die Entscheidung erfolgt in enger Abstimmung mit der Kämmerin. Externe Dritte zieht die Stadt weder in die Anlageentscheidungen noch in die Risikoanalyse ein.

Anlageportfolio Stadt Delbrück zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	21.866
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	338
davon Anteile am Versorgungsfonds	338
Ausleihungen	2

- Primäres Ziel des Anlagemanagements der Stadt Delbrück ist die Sicherstellung einer jederzeit ausreichenden Liquidität. Überschüssige Mittel sollen, sofern möglich, sicher und zinsbringend angelegt werden. Die Stadt verfolgt dabei nach eigener Aussage eine konservative Strategie, die keine spekulativen Anlageformen einschließt.
- Derzeit unterhält die Stadt Delbrück Tagesgeldkonten bei zwei verschiedenen Kreditinstituten. Aufgrund ihrer angespannten Liquiditätssituation tätigt die Stadt derzeit keine Festgeldanlagen. Kurzfristig zur Verfügung stehende Liquiditätsüberschüsse legt die Stadt für maximal drei Monate fest an, sofern dies mit ihrer Liquiditätsplanung vereinbar ist.
- Für anstehende Festgeldanlagen holt die Stadt in der Regel Angebote ortsansässiger Banken ein und vergleicht die Zinskonditionen. Andere Anlageformen als Tages- und Festgeldanlagen nutzt die Stadt aus Sicherheitsgründen nicht. Darüber hinaus bilanziert die Stadt einen Versorgungsfonds, der seit einigen Jahren im Falle von Dienstherrenwechseln mit den jeweils fälligen Abfindungsbeträgen bedient wird. Informationen zur Entwicklung dieses Pensionsfonds sind Bestandteil der Jahresabschlussberichte.
- Auch Kommunen, die ausschließlich sicherheitsorientiert agieren und riskante Geldanlagen grundsätzlich ausschließen, sollten grundlegende strategische Festlegungen für das

Anlagemanagement treffen. In solchen Fällen können sich die Regelungen auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Insbesondere sollte der Wille des Rates dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zulässig sind und welche Risiken die Verwaltung gegebenenfalls eingehen darf. Dies erhöht die Verbindlichkeit und schafft Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Darüber hinaus verbessern Vorgaben zur strategischen Ausrichtung, zu Entscheidungsbefugnissen und zu Verfahrensabläufen die Transparenz bei Anlageentscheidungen.

→ **Empfehlung**

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

- Die Stadt Delbrück kann ihre Vorgaben beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum Anlagemanagement regeln oder mit den Regelungen zum Kreditmanagement zusammenfassen. Sie kann die Vorgaben an ihre konkreten Bedürfnisse anpassen und ihre Vorgaben auf die folgenden Mindestinhalte beschränken:
- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen Anlageziele und Grundsätze ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Delbrück verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind, um das Risiko eines Totalverlustes soweit möglich auszuschließen.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Delbrück gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Stadt Delbrück kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz²³ könnten Vorgaben getroffen werden.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.

²³ Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 754) geändert worden ist.

- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

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

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 Delbrück führt verschiedene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in den dezentralen Organisationseinheiten durch und informiert die Entscheidungstragenden darüber. Festgeschriebene gesamtstädtische Vorgaben, Standards und Wertgrenzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hat die Stadt noch nicht festgelegt. Es existieren jedoch bereits gute Ansätze und Prozesse in einzelnen Bereichen der Verwaltung.	46	E1.1	Die Stadt Delbrück sollte gesamtstädtische Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und deren Dokumentation in einer Dienstanweisung regeln und den dezentralen Organisationseinheiten Arbeitshilfen bereitstellen. Sie kann dafür auf gute Ansätze einzelner dezentraler Organisationseinheiten zurückgreifen.	48
			E1.2	Die Stadt Delbrück sollte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist, um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten.	49
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Delbrück hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	50	E2	Die Stadt Delbrück sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.	51
F3	Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Delbrück noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	54	E3	Die Stadt Delbrück sollte für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen definieren und schriftlich festlegen. Dieser sollte mindestens die wesentlichen Grundsätze und Inhalte des Anlagemanagements abdecken.	55

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis	1.992	6.387	8.076	8.943	3.812	-6.375	-7.847	-9.408	-9.226	-5.389	-6.152
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	1.992	3.047	7.507	8.943	3.812	-6.375	-7.847	-9.408	-9.226	-5.389	-6.152

* 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	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	62,34	-288	-25,55	28,74	74,20	868	60
2020	200	-1.675	2,94	42,73	143	962	74
2021	252	-202	41,67	112	218	1.133	74
2022	277	-959	4,67	111	211	2.106	72
2023	120	-799	0,42	103	170	904	71
2024	-200	-1.894	-189	-99,98	2,87	298	48

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

Jahr	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	95,25	-1.675	-84,28	5,50	95,25	962	73
2021	234	-268	-6,71	62,36	157	1.108	74
2022	277	-1.014	-22,85	63,73	183	1.225	72
2023	120	-799	-90,22	1,53	95,60	904	70

Tabelle 5: Eigenkapital Stadt Delbrück in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	127.812	133.854	141.871	150.823	154.503	147.903
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	127.812	133.854	141.871	150.823	154.503	147.903
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	3.340	569	0	0	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	127.812	130.515	137.962	146.914	150.594	147.903
Sonderposten für Zuwendungen	63.383	65.840	67.139	68.941	72.841	79.649
Sonderposten für Beiträge	22.191	22.126	21.747	21.451	21.701	21.549
Eigenkapital 2	213.387	221.820	230.758	241.214	249.046	249.102
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	213.387	218.481	226.849	237.306	245.137	249.102
Bilanzsumme	274.011	284.469	297.884	319.733	328.782	334.141

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Stadt Delbrück in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	38.065
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	359
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	6
Forderungen gegenüber Sondervermögen	203

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	9.663
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	5.127
Verbindlichkeiten Konzern Stadt Delbrück	42.033

* Beteiligungen: Abwasserwerk Delbrück, Stadtbetriebe Delbrück (Eigenbetrieb), Delbrücker Betriebsführungs- und Stadthallen GmbH (DEBUS), Delbrücker Energie- und Kommunalbetriebe GmbH

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Delbrück** im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Delbrück ist in der Zahlungsabwicklung bereits gut aufgestellt und zeigt nur vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung liegen interkommunal unter dem Durchschnitt. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert. Sie ist bestrebt, den Anteil der vollautomatisierten Bearbeitungen zu erhöhen.

Vorteilhaft auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass Delbrück die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits in überdurchschnittlichem Umfang nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Um die Anzahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu verringern, sollte die Stadt verstärkt auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken.

Die analysierten Prozesse hat die Stadt Delbrück gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt sie jedoch eine geringe Erfolgsquote. Im Bereich des E-Payment bietet Delbrück bereits ein breites Spektrum an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte - wie von der Stadt vorgesehen - weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben flankiert werden.

Vollstreckung

Wegen einer Softwareumstellung im Jahr 2024 kann die Stadt Delbrück für den Zeitraum von 2020 bis 2024 keine validen Fallzahlen in der Vollstreckung liefern. Da Altdaten und neue Fälle im neuen System nicht eindeutig trennbar sind, liegen erst ab 2025 wieder belastbare Daten vor. Für die interkommunalen Vergleiche im Bereich der Vollstreckung werden daher hilfsweise die Werte des Jahres 2025 den Werten 2024 anderer Städte gegenübergestellt.

Die auf diese Weise ermittelten Vergleichszahlen liefern deutliche Hinweise darauf, dass die Stadt Delbrück 2025 mit einem vergleichsweise geringen Personalbestand viele Vollstreckungsfälle erfolgreich abwickeln konnte. Die Stadt sollte ihre Vollstreckungsfälle und die Kennzahlen laufend fortschreiben, um dieses hilfsweise ermittelte Prüfungsergebnis abzusichern. Die softwareseitigen Voraussetzungen hierfür hat die Stadt bereits geschaffen.

Delbrück nutzt die Vermögensauskunft nicht nur zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner, sondern führt auch die Abnahme eigenständig durch. Auch Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis werden von der Stadt selbstständig vorgenommen.

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 Ressourceneinsatzes²⁴. 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

- Die Aufwendungen in der Zahlungsabwicklung sowie die in diesem Bereich eingesetzten Vollzeit-Stellen liegen in der Stadt Delbrück interkommunal auf einem niedrigen Niveau.

Die Zahlungsabwicklung einer Stadt sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare

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

Einzahlungen auf den Geschäftskonten sind unverzüglich zu klären. Die Zahlungsabwicklung für Dritte ist wirtschaftlich wahrzunehmen.

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

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

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

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

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

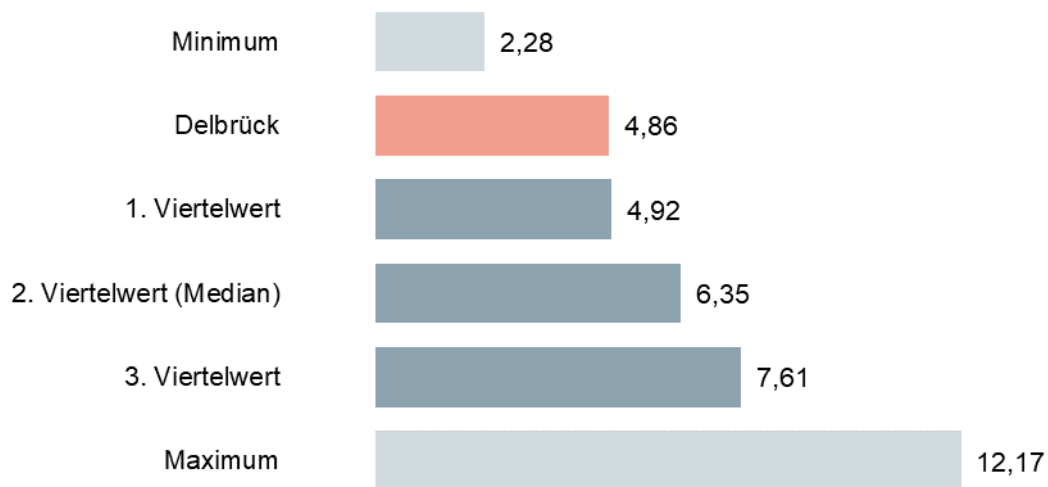
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Delbrück** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,65 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,25 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 153.705 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 4,86 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Delbrück damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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



Die Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung liegen in Delbrück zwischen 2020 und 2024 stets unterhalb des Niveaus von drei Vierteln der Vergleichskommunen. Ursächlich hierfür ist u. a. ein vergleichsweise geringer einwohnerbezogener Personaleinsatz im Betrachtungszeitraum.

Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Kapitel näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Stadt Delbrück 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	28.127	28.773	29.778	31.605	31.598
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	4.805	5.034	4.596	4.988	4.250
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	59.664	62.380	65.644	66.173	67.651

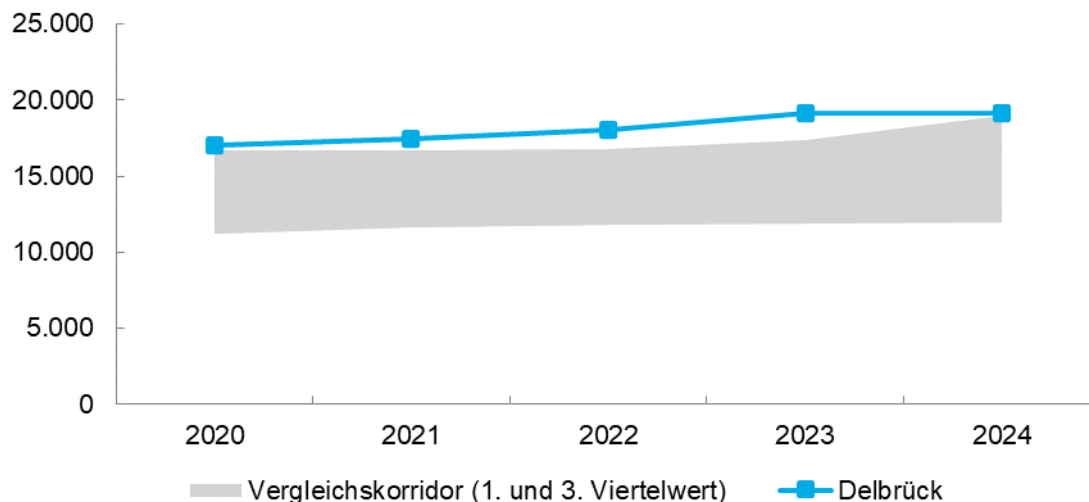
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

Der Anstieg der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten zwischen 2020 und 2024 in der **Stadt Delbrück** ist u. a. auf die gestiegene Einwohnerzahl durch mehrere neue Baugebiete sowie den Ausbau zusätzlicher Kindertagesstätten zurückzuführen. Auch die Anzahl der Lastschriften in den Lastschriftläufen steigt in Delbrück bis 2024 kontinuierlich. Die positiven Auswirkungen einer hohen Anzahl von Lastschriften beschreibt das Kapitel 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift.

Der Rückgang der Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten im Jahr 2024 lässt sich nach Angaben der Stadt nicht eindeutig erklären. Als mögliche Ursachen nennt sie eine vermehrte Nutzung elektronischer Parkscheiben und gewöhnliche Schwankungen der Fallzahlen.

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

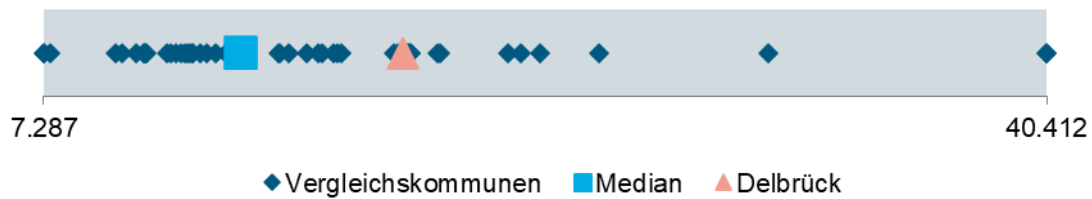
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Anzahl der je Vollzeit-Stelle bearbeiteten Einzahlungen liegt zwischen 2020 und 2024 in der **Stadt Delbrück** interkommunal betrachtet stets über dem dritten Viertelwert. Der Stadt gelingt es, die durchschnittlich hohe Anzahl von Einzahlungen mit einem vergleichsweise geringen Personaleinsatz zu bearbeiten.

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

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

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Einzelfreigabe. Dies trifft gemäß einer Schätzung der Stadt Delbrück auf etwa 60 bis 70 Prozent der eingehenden Zahlungen zu. Die Stadt arbeitet daran, die eindeutige Zuordnung der Einzahlungen über das Programm kontinuierlich auszubauen.

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

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

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

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

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

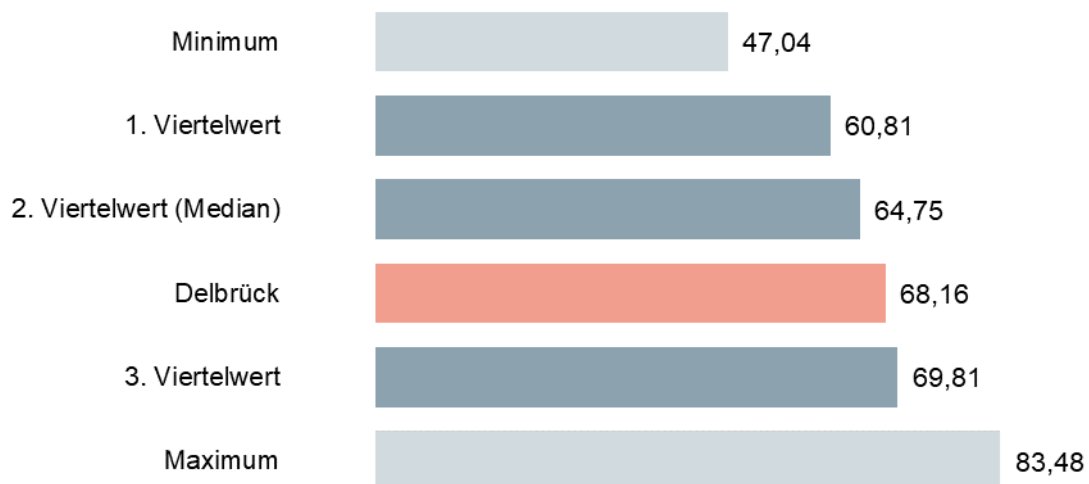
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

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

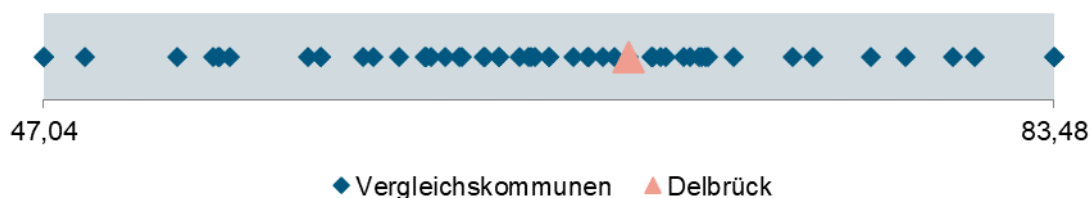
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Die **Stadt Delbrück** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt seit 2021 kontinuierlich bei etwa 68 Prozent und damit interkommunal im oberen Mittelfeld.

Die Stadt betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung. Sie ist bestrebt, den Anteil der

SEPA-Lastschriftmandate kontinuierlich zu steigern. Beispielsweise versendet die Stadt bei Erstveranlagungen entsprechende Formulare, stellt diese zusätzlich auf ihrer Internetseite bereit, druckt sie auf Mahnungen ab und nimmt bei Rücklastschriften umgehend Kontakt auf.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen kann die Stadt Delbrück noch verringern. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Klärungsbedarf.

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

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Stadt Delbrück 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	1.224	1.278	822	1.266	1.285
Neue ungeklärte Auszahlungen	381	376	357	450	562
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	49	39	60	48	28
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	2	1	3	3	5

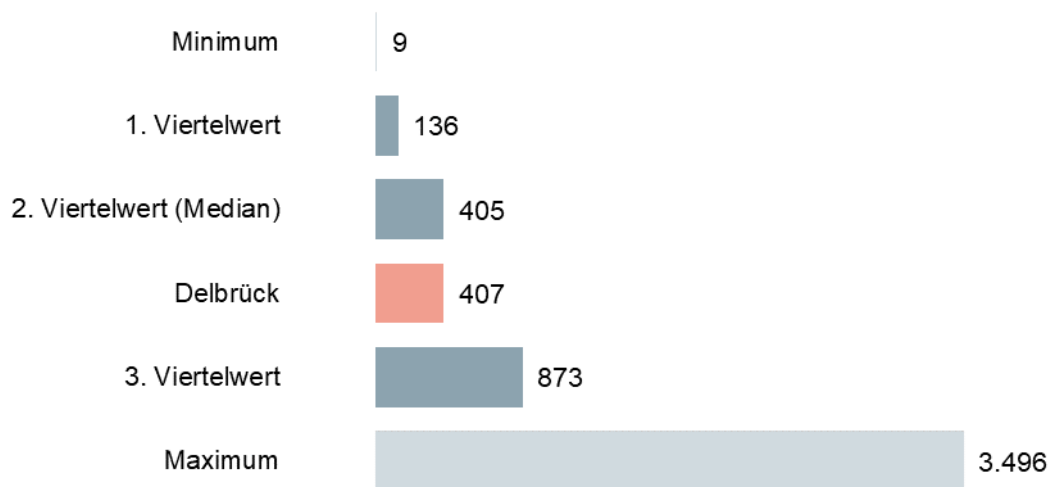
Die Zahl der neuen ungeklärten Einzahlungen lag in der **Stadt Delbrück** 2022 deutlich unter dem Durchschnitt der Vorjahre, was nach Angaben der Stadt jedoch nicht auf ihr bekannte besondere Ereignisse zurückzuführen ist.

Neue ungeklärte Zahlungsausgänge je 10.000 Einzahlungen 2024

Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
178	0	7	46	116	766	50

Auffällig ist ein Anstieg neuer ungeklärter Auszahlungen in den Jahren 2023 und 2024, der u. a. mit nachträglich verbuchten Abbuchungen (z. B. aus Fahrradleasing-Abrechnungen) sowie mit typischen Geschäftsvorfällen wie Kontoführungsgebühren oder Internet- und Mobilfunkabbuchungen zusammenhängt. 2024 verzeichnet die Stadt Delbrück eine Fallzahl, die über dem Niveau von drei Vierteln der Vergleichskommunen liegt.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



Ungeklärte Zahlungseingänge entstehen in Delbrück beispielsweise durch Zahlungen ohne Verwendungszweck oder durch Verwarngelder, die bereits die Bußgeldreife erreicht haben. Der Bestand wird nach Aussage der Stadt regelmäßig zum Jahresende durch verstärkte Sachverhaltsklärungen reduziert. Die Fallzahl liegt 2024 zwar interkommunal im Durchschnitt, weist aber noch Optimierungspotenzial auf. Die Stadt Delbrück arbeitet bereits daran, ihre Fallzahlen zu verringern. Dazu zählt u. a. die Sensibilisierung der Fachbereiche. Darüber hinaus hat die Stadt mit der Einrichtung einer zentralen Controlling-Stelle sowie der Einführung eines debitorischen Rechnungsworkflows mit einheitlichen Rechnungsnummern weitere personelle und organisatorische Maßnahmen ergriffen.

Die Bearbeitung ungeklärter Zahlungsein- und -ausgänge bindet grundsätzlich sowohl in der Stadtkasse als auch in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, ist die aktive Mitwirkung der fachlich zuständigen Organisationseinheiten erforderlich. Deren Sollstellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und die automatisierte Verarbeitung von Zahlungseingängen. Eine weitgehende Automatisierung trägt zur Vermeidung unnötiger manueller Nacharbeiten bei.

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, muss dies manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Dadurch entsteht neben Mehraufwand

für eingehende Zahlungen auch ein erhöhtes Risiko von Zahlungsausfällen bei nicht erfassten bzw. nicht nachgehaltenen Forderungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte ihre Maßnahmen zur Reduzierung der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen weiter verstärken. Sobald eine Forderung oder auch eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

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 Delbrück verfolgt ihre Forderungen gut strukturiert. Sie verzichtet auf unnötige Zwischenschritte wie Zahlungserinnerungen und zweite Mahnungen.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle 2024

Grund- und Kennzahlen	Del-brück	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	28,00	6,00	19,00	28,00	30,00	34,00	49
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	5,00	9,25	14,00	14,00	30,00	54
Tage zwischen den Mahnläufen	30,00	7,00	14,00	14,00	28,00	60,00	49
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	17,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	53
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	55,00	31,00	46,75	56,00	63,00	100	48

Die **Stadt Delbrück** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement, das organisatorisch im Bereich „Zahlungsabwicklung und Vollstreckung“ des Fachbereichs II „Finanzen“ angesiedelt ist.

Regelungen zum Forderungsmanagement hat Delbrück in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung verankert. Ergänzend konkretisiert die Stadt diese in der umfangreichen internen „Arbeitsanweisung für das Forderungsmanagement in den Bereichen Zahlungsabwicklung und Vollstreckung“. Diese regelt die organisatorischen und rechtlichen Abläufe zur Sicherstellung eines rechtzeitigen und vollständigen Forderungseinzugs mit dem Ziel, die Liquidität der Stadt zu sichern und Forderungsausfälle zu minimieren.

Die Arbeitsanweisung gilt für alle öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen der Stadt sowie für Forderungen Dritter, sofern entsprechende Befugnisse übertragen wurden. Sie umfasst Maßnahmen von Mahnwesen, Stundung und Vollstreckung bis hin zu Niederschlagung, Erlass und Insolvenzverfahren. Weitere Inhalte betreffen die Behandlung von Kleinbeträgen, die Aussetzung der Vollziehung, die Bewertung von Forderungen, Mahnsperren sowie die Möglichkeit zur Vorkasse bei bestimmten Gebühren.

Für den Vollziehungsdienst hat die Stadt Delbrück eine gesonderte, umfassende Dienstanweisung erlassen. Sie regelt u. a. Verhaltenspflichten, Zuständigkeiten sowie das Vorgehen bei Zwangsvollstreckungen und Zustellungen. Die Dienstanweisung verdeutlicht, dass Delbrück besonderen Wert auf korrektes, diskretes und verhältnismäßiges Handeln, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sowie den Schutz persönlicher Daten und Rechte der Zahlungspflichtigen legt.

Die Stadt hat kein generell geltendes Zahlungsziel festgeschrieben. Die jeweils sachlich zuständigen Organisationseinheiten legen unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben individuelle Zahlungsfristen fest.

Die Stadt Delbrück hat den Prozess des Mahnwesens bewusst schlank strukturiert. Sie verzichtet auf die Versendung von Zahlungserinnerungen und mahnt direkt. Es ergeht zudem keine zweite Mahnung. Eine Vollstreckungsankündigung versendet die Stadt in der Regel ein bis zwei Wochen nach Ablauf der Mahnfrist. Dies markiert den Übergang in das Vollstreckungsverfahren. Die Stadt berichtet von guten Erfahrungen mit dem beschriebenen Prozess. Den in 2024

noch vergleichsweise langen Zeitraum zwischen den Mahnläufen möchte sie allerdings durch die Etablierung fester Abläufe noch deutlich verkürzen. Sie hat hierfür die personellen Voraussetzungen bereits geschaffen.

Grundsätzlich gilt, dass je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, umso größer die Wahrscheinlichkeit ist, die Forderung zu erhalten. Positiv ist in diesem Zusammenhang, dass der Zeitraum zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Delbrück kürzer als bei der Mehrheit der Vergleichsstädte ist.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahl	Del-brück	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Me-dian)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	12,53	3,72	11,42	13,61	16,38	37,60	52
Erfolgsquote Mahnungen	45,31	21,05	46,24	60,86	70,45	93,97	45

Im Jahr 2024 verschickte die Stadt Delbrück 3.959 Mahnungen bei 31.598 Einzahlungen. Interkommunal verglichen musste damit ein leicht unterdurchschnittlich hoher Anteil der Einzahlungen angemahnt werden.

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

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.

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

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

Die **Stadt Delbrück** bietet bereits mehrere digitale Bezahlmethoden an, darunter Kreditkartenzahlungen und PayPal. Im Bereich der Melderegisterauskünfte und der Meldebescheinigung sowie bei der Sperrmüllanmeldung hat die Stadt auf ihrer Homepage ein vollständig digitales Verfahren implementiert, mit dem sie erste positive Erfahrungen gesammelt hat.

Die Stadt misst dem Thema E-Payment eine hohe Bedeutung bei. Sie plant das Angebot schrittweise auszuweiten und weitere Dienstleistungen in das bestehende ePayBL-System²⁵ zu integrieren. Ziel ist es, manuelle Prozesse zu vermeiden, Zahlungsausfälle zu reduzieren und Verwaltungsabläufe zu vereinfachen. Fachliche Unterstützung erhält die Stadt dabei vom Rechenzentrum, dem sie angeschlossen ist.

Bei PayPal sieht die Stadt Vorteile in der weiten Verbreitung, der schnellen Abwicklung und der Benutzerfreundlichkeit. Als nachteilig gelten die anfallenden Gebühren, die mitunter erschwerte Zahlungszuordnung sowie der zusätzliche Aufwand bei Konfliktfällen. Kreditkartenzahlungen gelten als sichere und zunehmend genutzte Methode, verursachen jedoch ebenfalls Gebühren. Zudem kann es zu verzögerten Zahlungseingängen kommen, was die Sollzuordnung erschwert. Weitere Methoden wie Apple Pay oder WERO hat die Stadt bisher nicht integriert und kann den Einsatz daher noch nicht bewerten.

Die bestehenden Dienstanweisungen der Stadt Delbrück weisen bisher keine konkreten Regelungen zum E-Payment vor. Eine entsprechende Ergänzung der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung ist gemäß Auskunft der Stadt jedoch in Vorbereitung.

Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und der Stadt dabei helfen, verbindliche Festlegungen zu treffen.

→ Empfehlung

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

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

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

²⁵ Bei ePayBL handelt sich um ein standardisiertes E-Payment-Verfahren, das speziell für Behörden und öffentliche Verwaltungen in Deutschland entwickelt wurde, um digitale Zahlungsprozesse in Behörden effizient, rechtssicher und bürgernah zu gestalten.

- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.

Die Stadt Delbrück kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

2.5 Vollstreckung

→ Feststellung

Bis 2024 war es der Stadt Delbrück aufgrund einer Softwareumstellung nicht möglich, ihre Vollstreckungsforderungen fallzahlengenau auszuwerten. Ab 2025 hat die Stadt die technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen. Die für das Jahr 2025 von der Stadt Delbrück erhobenen Werte deuten darauf hin, dass die Stadt in der Vollstreckung mit geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote erzielt.

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

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

Im Rahmen dieser Prüfung war es der Stadt Delbrück nicht möglich, für den Zeitraum von 2020 bis 2024 rückwirkend valide Fallzahlen im Bereich der Vollstreckung zu ermitteln. Hintergrund ist, dass die Stadt im laufenden Jahr 2024 auf ein neues Fachverfahren umgestellt hat. Durch die Übertragung der Altforderungen und das schrittweise Nacherfassen weiterer Vorgänge lassen sich neue Fälle nicht eindeutig von älteren unterscheiden. Zudem stehen für den Zeitraum vor der Umstellung keine Auswertungsmöglichkeiten im Altverfahren zur Verfügung, um den Datenbestand korrekt nachvollziehen zu können. Dies führt zu einer Inkonsistenz der Vollstreckungsforderungen im Zeitverlauf, die eine für Vergleichszwecke notwendige Belastbarkeit ausschließen. Erst ab dem Jahr 2025 kann Delbrück wieder belastbare Werte ermitteln.

Um der Stadt Delbrück dennoch eine interkommunale Einordnung ihrer für das Jahr 2025 erhobenen Werte zu ermöglichen, werden im Bereich der Vollstreckung diese Werte hilfsweise neben den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 gestellt. Da die interkommunalen

Vergleichswerte, insbesondere der Median und die Viertelwerte, in der Vollstreckung zwischen 2020 und 2024 stabil sind, stellen diese eine belastbare Referenz für die Einordnung der Delbrücker Werte des Jahres 2025 dar.

2.5.1 Aufwendungen

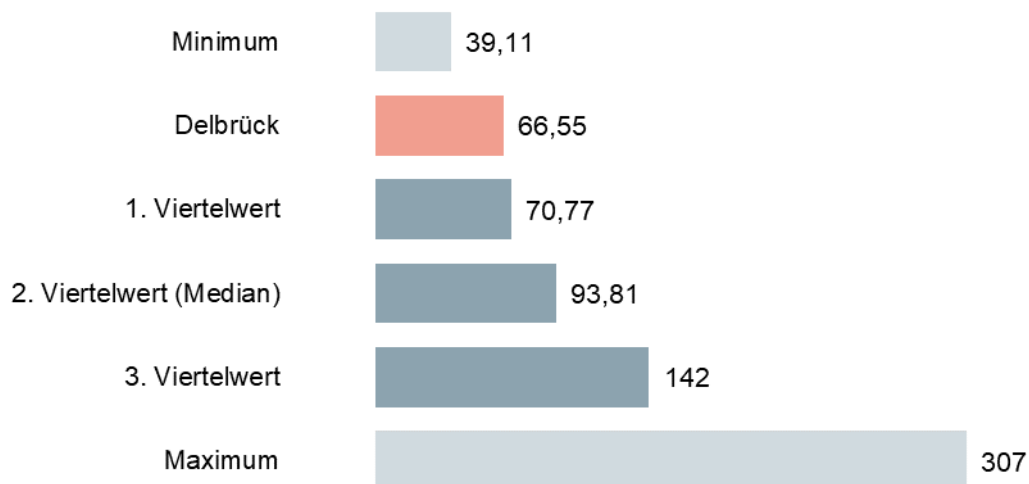
Die **Stadt Delbrück** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 1,68 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,25 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 164.700 Euro in 2024.

Wegen einer Softwareumstellung im Jahr 2024 fehlen der Stadt Delbrück für 2020 bis 2024 valide Vollstreckungsdaten. Da aus dem neuen System erst ab 2025 belastbare Zahlen auswertbar sind, werden diese im Bereich der Vollstreckung ersatzweise für die folgenden interkommunale Vergleiche des Jahres 2024 genutzt. Für 2025 lagen zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht ausreichend Vergleichswerte anderer Städte zur Verfügung.

Die für die Stadt Delbrück für das Jahr 2025 ermittelten Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 66,55 Euro positionieren sich im Vergleich zu den Werten des interkommunalen Vergleichs 2024 wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2024*



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



* In den interkommunalen Vergleich der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2024 ist die Fallzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen des Jahres 2025 der Stadt Delbrück eingeflossen. Der für diesen Bericht hilfsweise ermittelte Vergleichswert der Stadt Delbrück fließt nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

Die interkommunale Einordnung der Stadt Delbrück ist ein deutlicher Indikator dafür, dass die Stadt 2025 mit geringen Aufwendungen viele Vollstreckungsforderungen abgewickelt hat. Dies deutet auf einen vergleichsweise geringen Personaleinsatz in der Vollstreckung hin. Die Belastbarkeit dieser Aussage kann die Stadt allerdings nur mit einer Fortschreibung ihrer Vollstreckungsfälle absichern.

→ Empfehlung

Die Stadt sollte die Auswertungsmöglichkeiten ihrer Finanzsoftware dazu nutzen, ihre Vollstreckungsfälle laufend fortzuschreiben. Mit Hilfe der ermittelten Werte sollte sie die Wirtschaftlichkeit ihres Personaleinsatzes prüfen.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

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

Vollstreckungsforderungen Stadt Delbrück 2020 bis 2025

Grund- und Kennzahlen	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	1.064
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	2.871
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	2.475

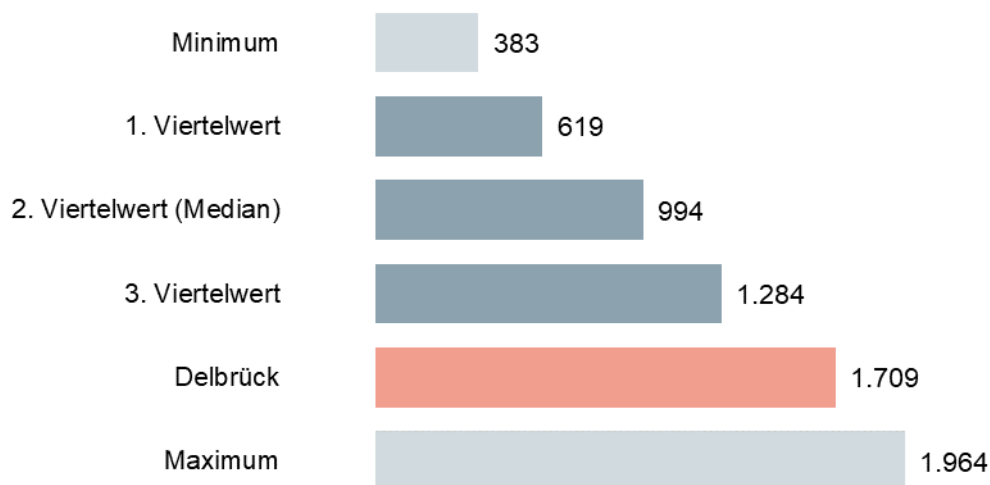
Grund- und Kennzahlen	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*	2025
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	271

* Aufgrund eines Softwarewechsels und der damit verbundenen Migrationstätigkeiten konnten für die Jahre 2020 bis 2024 keine Fallzahlen ermittelt werden.

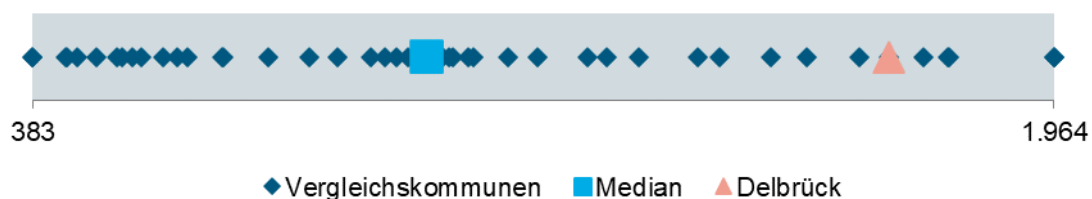
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldenden an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2024*



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



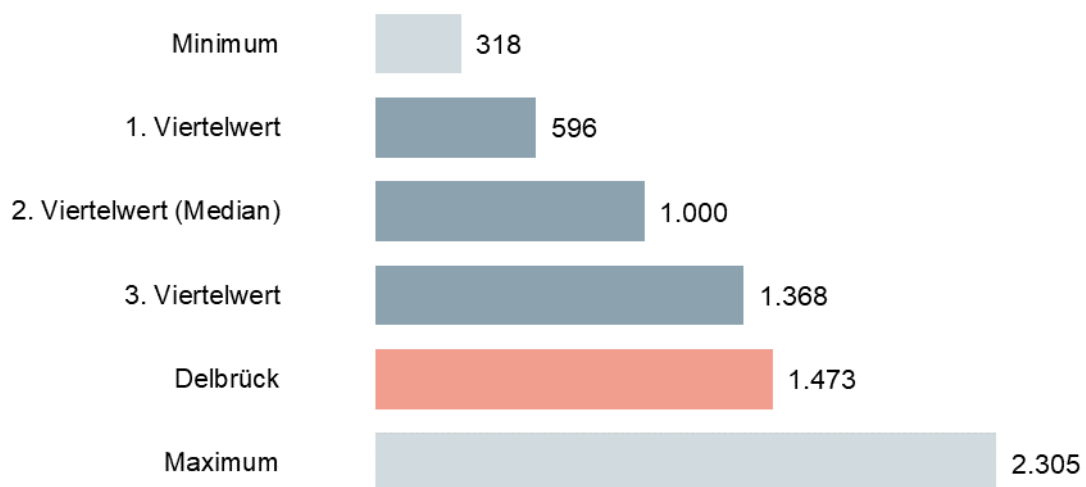
* In den interkommunalen Vergleich der neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle für das Jahr 2024 ist die Fallzahl der neuen Vollstreckungsforderungen des Jahres 2025 der Stadt Delbrück eingeflossen. Der für diesen Bericht hilfsweise ermittelte Vergleichswert der Stadt Delbrück fließt nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

Mit den von der **Stadt Delbrück** für das Jahr 2025 ermittelten neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle verzeichnet die Stadt mehr Fälle als drei Viertel der Vergleichsstädte 2024. Dies ist auch eine Folge der geringen Erfolgsquote bei den Mahnungen (vgl. 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

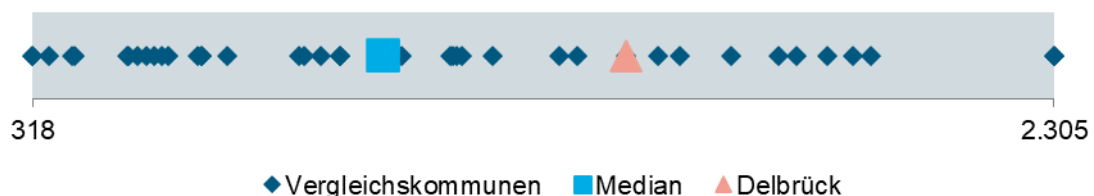
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen kann die Stadt entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abwickeln. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden. Auf andere Weise erledigt werden Vollstreckungsforderungen durch Niederschlagung, Erlass, Ausbuchung, Rückgabe oder Rücknahme.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024*



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



* In den interkommunalen Vergleich der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024 ist die Fallzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen des Jahres 2025 der Stadt Delbrück eingeflossen. Der für

diesen Bericht hilfsweise ermittelte Vergleichswert der Stadt Delbrück fließt nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

Die von der **Stadt Delbrück** für das Jahr 2025 erhobenen abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zeigen, dass sich Delbrück mit ihrer Fallzahl oberhalb des dritten Viertelwertes im interkommunalen Vergleich 2024 einordnet.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024*

Kennzahl	Del-brück	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	69,98	16,50	49,96	59,63	71,15	84,02	42
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	1,90	0,00	0,76	2,79	5,86	17,05	44
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	25,82	3,03	16,50	25,09	31,15	50,35	44

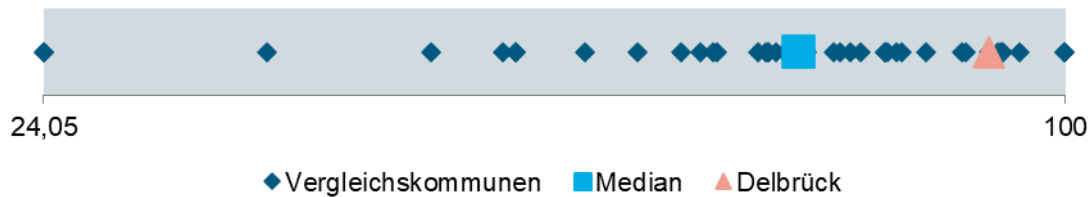
* In die dargestellten interkommunalen Vergleiche sind die Fallzahlen des Jahres 2025 der Stadt Delbrück eingeflossen. Die für diesen Bericht hilfsweisen ermittelten Vergleichswerte der Stadt Delbrück fließen nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

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

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

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

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024*



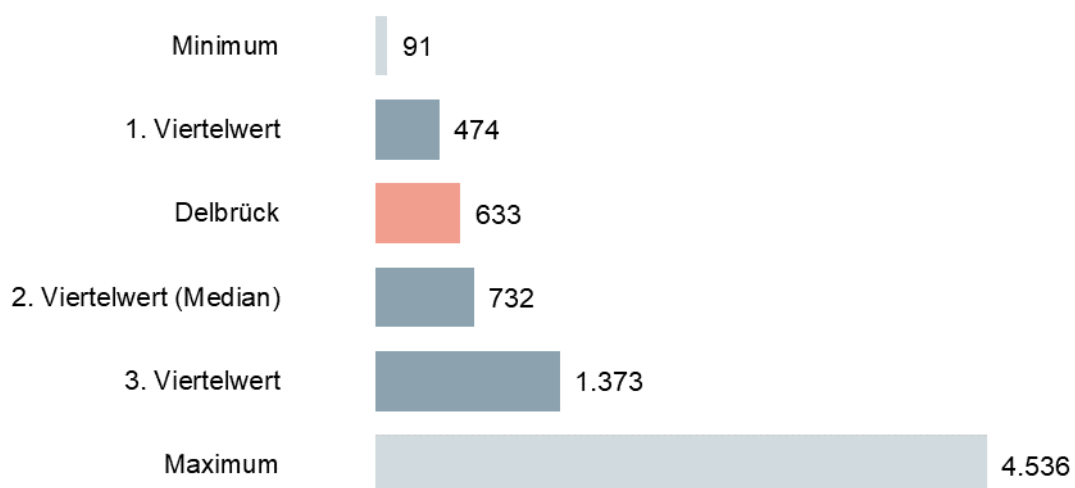
* In den interkommunalen Vergleich der Erfolgsquote der Vollstreckung sind die Fallzahlen der Stadt Delbrück des Jahres 2025 eingeflossen. Der für diesen Bericht hilfsweise ermittelte Vergleichswert der Stadt Delbrück fließt nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

Die Stadt liegt mit der von ihr für 2025 ermittelten Erfolgsquote der Vollstreckung in Höhe von 94,34 Prozent deutlich über dem Durchschnitt des Vergleichsjahres 2024.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen*

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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



* In den interkommunalen Vergleich der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024 ist die Fallzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen des Jahres 2025 der Stadt Delbrück eingeflossen. Der für diesen Bericht hilfsweise ermittelte Vergleichswert der Stadt Delbrück fließt nicht in die interkommunalen Vergleiche der Berichte anderer Städte ein.

Der von der **Stadt Delbrück** zum 01. Januar 2025 erhobene Bestand offener Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ist verglichen mit den Werten anderer Städte 2024 unterdurchschnittlich.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- Die Stadt Delbrück nutzt die Vermögensauskunft zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner und nimmt diese seit Ende 2020 eigenständig ab. Auch von der Möglichkeit der Anordnung auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis macht die Stadt Gebrauch.

Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Stadt Delbrück 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	5	6	7	2
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	1	3	4	5
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	0	29	29	36	16

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

Die **Stadt Delbrück** nutzt die Vermögensauskunft als verlässliche Informationsquelle, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner einschätzen zu können. Dadurch erhält sie eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen im Vollstreckungsverfahren und kann ihre Maßnahmen zielgerichteter gestalten.

Seit Ende 2020 nimmt die Stadt die Vermögensauskünfte eigenständig ab. Hierfür hat sie im Vorfeld die notwendigen technischen Voraussetzungen geschaffen und das Personal entsprechend geschult, sodass die Bearbeitung vollständig in der Verwaltung erfolgen kann. Mit dieser

organisatorischen Lösung verfügt die Stadt über ein hohes Maß an Flexibilität und gewährleistet zugleich eine unmittelbare Verfügbarkeit der gewonnenen Informationen. Die eigenständige Durchführung ermöglicht es, Abläufe effizienter zu gestalten und die Abhängigkeit von externen Stellen zu verringern.

Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis veranlasst die Stadt eigeninitiativ und nutzt damit ihr bisheriges Ermessen nach § 284 Abs. 9 AO konsequent. Dieses Vorgehen erhöht den Zahlungsdruck auf säumige Schuldner und stellt gleichzeitig anderen Gläubigern relevante Informationen zur Verfügung.

Durch Änderung des Verwaltungsvollstreckungsgesetzes (VwVG NRW) mit Wirkung vom 01. April 2025 können Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis künftig auch durch die Gerichtsvollzieher erfolgen, wenn die Vollstreckungsbehörde diese damit beauftragt. Dies bedeutet, dass Gerichtsvollzieher im Rahmen der Amtshilfe nun den gesamten Vorgang, inklusive der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis, übernehmen können. Entscheidet sich die Stadt gegen eine Beauftragung eines Gerichtsvollziehers, entfällt nach neuer Rechtslage das bisherige Ermessen bei der Eintragungsanordnung und die Stadt muss von Amts wegen die Eintragung anordnen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen.²⁶

Die Stadt Delbrück hat auch nach Inkrafttreten der gesetzlichen Änderung ihren bisherigen Verfahrensweg beibehalten und setzt diesen rechtskonform fort.

²⁶ Vgl. § 5a Abs. 6 VwVG NRW

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen kann die Stadt Delbrück noch verringern. Ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten führen zu einem erhöhten Klärungsbedarf.	68	E1	Die Stadt Delbrück sollte ihre Maßnahmen zur Reduzierung der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen weiter verstärken. Sobald eine Forderung oder auch eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	70
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Delbrück bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	72	E2	Die Stadt Delbrück sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiter ausdehnen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.	73
Vollstreckung					
F3	Bis 2024 war es der Stadt Delbrück aufgrund einer Softwareumstellung nicht möglich, ihre Vollstreckungsforderungen fallzahlengenau auszuwerten. Ab 2025 hat die Stadt die technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen. Die für das Jahr 2025 von der Stadt Delbrück erhobenen Werte deuten darauf hin, dass die Stadt in der Vollstreckung mit geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote erzielt.	74	E3	Die Stadt sollte die Auswertungsmöglichkeiten ihrer Finanzsoftware dazu nutzen, ihre Vollstreckungsfälle laufend fortzuschreiben. Mit Hilfe der ermittelten Werte sollte sie die Wirtschaftlichkeit ihres Personaleinsatzes prüfen.	76

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

Jahr	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	17.047	6.049	11.221	13.540	16.650	38.771	50
2021	17.438	5.326	11.600	13.095	16.724	41.957	51
2022	18.047	6.665	11.772	14.233	16.778	41.739	51
2023	19.155	7.322	11.900	14.008	17.360	47.214	52
2024	19.150	7.287	11.957	13.796	18.989	40.412	53

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück 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.

Darüber hinaus startete die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen in dem Jahr der Kommunalwahl 2025. Folglich bezieht sich das IKO-Vergleichsjahr 2024 auf den Zeitpunkt vor den Kommunalwahlen. Dort, wo es inhaltlich sinnvoll ist, stellt die gpaNRW Veränderungen und Entwicklungen, die sich durch die Kommunalwahl ergeben haben, dar.

Gremienarbeit

Die Stadt Delbrück hat eine überwiegend unauffällige **Gremienstruktur**. Lediglich die Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist vergleichsweise hoch.

Die Verwaltung und der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur auseinandergesetzt. Für die Legislaturperiode 2020 bis 2025 beschloss der Rat eine Verkleinerung der Zahl seiner Mandate und reduzierte diese auf 38. Für die Legislaturperiode 2025 bis 2030 hingegen machte der Rat von einer möglichen Reduzierung keinen Gebrauch, sodass es bei der nach § 3 KWahlG genannten Anzahl von 44 Ratsmitgliedern verbleibt.

Das in der **Hauptsatzung** der Stadt Delbrück enthaltene Antragsrecht entspricht nicht der aktuellen Rechtslage. Gemäß § 5 der aktuellen Hauptsatzung der Stadt Delbrück hat Jeder das Recht sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden in Angelegenheiten an den Rat zu wenden. Nach § 24 Gemeindeordnung NRW (GO NRW) hat jede Einwohnerin oder jeder Einwohner, die oder der seit mindestens drei Monate in der Stadt wohnt, das Recht, sich mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat zu wenden.

Es ist hervorzuheben, dass die Stadt Delbrück **Aufwandsentschädigungen** wie z. B. Verdienstausfall, Pflege- und Betreuungskosten und Fahrtkosten, auf Antrag erstattet.

Die Stadt Delbrück zahlt die **Fraktionszuwendungen** entsprechend der gültigen Rechtslage und erfüllt die im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der

Vertretungen“ festgelegten Mindeststandards für Fraktionen vollständig. Optimierungspotenzial sieht die gpaNRW in der regelmäßigen dokumentierten Bedarfsermittlung der Fraktionszuwendungen.

Die Stadt Delbrück hat ihre Ratsarbeit überwiegend digitalisiert. Die Voraussetzungen für **digitale und hybride Gremienarbeit** hat die Stadt bislang jedoch noch nicht geschaffen. Diese Voraussetzungen sind notwendig, damit die Handlungs- und Beschlussfähigkeit der Stadt auch in Krisenlagen gewährleistet ist.

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

- ➔ Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Delbrück geregelt. Die Stadt hat die Gremienstruktur mit der Aufbauorganisation der Verwaltung abgestimmt. Mit der Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat sich die Stadt Delbrück zuletzt im Jahr 2019 befasst.

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

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahlen	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	38	30	38	40	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	6	16	86
Einzelratsmitglieder	2	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	97	5	48	60	82	212	85
Sachkundige EW*	0	0	0	7	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	1	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	5	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	5	28	85
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Gremienstruktur der **Stadt Delbrück** zeigt im Vergleichsjahr 2024 überwiegend keine Auffälligkeiten. Lediglich bei der Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger setzte die Stadt Delbrück mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger ein als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Stadt begründet die hohe Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern mit dem großen ehrenamtlichen Engagement der Bevölkerung. Sie möchte möglichst vielen engagierten Personen die Mitarbeit in der Lokalpolitik als sachkundige Bürgerinnen und Bürger ermöglichen.

Die Stadt Delbrück hat in ihrer Hauptsatzung das Stadtgebiet nicht in Stadtbezirke bzw. Ortschaften eingeteilt. Die in § 39 Abs. 2 GO NRW beschriebene Verpflichtung zur Einrichtung von Bezirksausschüssen oder Ortsvorstehenden für Kommunen mit Stadtbezirken bzw. Ortschaften gilt somit nicht für die Stadt Delbrück.

Die Stadt Delbrück hat den Hauptausschuss mit dem Finanzausschuss und dem Wirtschaftsförderungsausschuss zusammengelegt. Sie konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse in Kombination mit einem freiwilligen Ausschuss. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in dieser Prüfung unberücksichtigt. Somit bilden der Haupt-, Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss die zwei pflichtigen Ausschüsse.

Die Stadt Delbrück führt das Abwasserwerk Delbrück sowie die Stadtbetriebe Delbrück als Eigenbetriebe. Der Betriebsausschuss ist daher im Sinne der Eigenbetriebsverordnung tätig.

Darüber hinaus hat die Stadt Delbrück fünf freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Schul- und Kulturausschuss
- Sozialausschuss
- Sport- und Freizeitausschuss
- Umwelt-, Bau- und Planungsausschuss
- Ausschuss für Heimat, Gewässer und Verkehr

Zudem hat die Stadt vier Interessenvertretungen gebildet. Dazu zählen die Klimakommission, die Gemeindegemeinschaft, der Seniorenbeirat und die Familienbeauftragte.

Die Stadt bündelt verwandte Themenbereiche in einzelnen Fachausschüssen wie z. B. Schule und Kultur sowie Umwelt-, Bau- und Planung. Dabei orientiert sie sich an der Verwaltungsgliederung.

Mit Beginn der Wahlperiode 2025 bis 2030 blieb die Anzahl der freiwilligen Fachausschüsse unverändert. Die Stadt Delbrück benannte jedoch folgende drei Ausschüsse um:

- Heimat-, Gewässer- und Verkehrsausschuss wurde zum Infrastruktur-, Mobilitäts- und Digitalisierungsausschuss,
- Schul- und Kulturausschuss heißt jetzt Schul- und Bildungsausschuss und
- Sport- und Freizeitausschuss“ wurde zum Sport- und Kulturausschuss umbenannt.

Die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen startete im Jahr der Kommunalwahl 2025. Daher ist es möglich, dass sich die Gremienstrukturen im Vergleich zum Jahr 2024 verändert haben. Die nachfolgende vergleichende Darstellung der Gremienstruktur vor und nach der Kommunalwahl ermöglicht eine transparente Übersicht über strukturelle Veränderungen sowie organisatorische Weiterentwicklungen.

Vergleichende Darstellung der Gremienstruktur der Stadt Delbrück vor und nach der Kommunalwahl 2025

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	38	44	0	6
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0
Einzelratsmitglieder	2	0	2	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	97	81	16	0
Sachkundige EW*	0	0	0	0
Fraktionen	5	6	0	1
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	1	1	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	5	5	0	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0
Bezirksausschüsse	0	0	0	0

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend formale Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich. Mit dem Aspekt „Verkleinerung der Vertretungskörperschaft“ bilden wir ab, wie viele Städte im Vergleichsjahr die in § 3 KWahlG NRW geregelte Möglichkeit wahrgenommen haben, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, zu verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Die Aspekte „Neuzuschnitt der Gremien“ und „Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse“ beziehen sich darauf, ob Städte den Zuschnitt oder die Größe der Fachausschüsse nach der Kommunalwahl 2020 zum Zeitpunkt des Vergleichsjahres 2024 angepasst haben und ob die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse 2024 in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisiert wurden. Wenn sich nach der Kommunalwahl 2025 Änderungen ergeben haben, werden diese nach der Darstellung des interkommunalen Vergleiches erläutert.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Delbrück	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	55 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	57 von 86
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	80 von 86

Die Verwaltung der Stadt Delbrück sowie der Stadtrat haben sich bereits in der letzten Legislaturperiode aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der Kommunalwahl 2020 nicht verändert.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse waren im Vergleichsjahr 2024 klar in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Delbrück vom 05. November 2020 geregelt.

In der neuen Legislaturperiode hat die Stadt Delbrück den Zuschnitt der Fachausschüsse angepasst. Wie unter der Grafik „Überblick Gremienstruktur 2024“ dargestellt, hat die Stadt drei der freiwilligen Ausschüsse neu strukturiert und entsprechend umbenannt. Die Zuständigkeiten der neu zusammengesetzten Fachausschüsse hat die Stadt in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Delbrück vom 06. November 2025 neu geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Delbrück vor oder in der abgelaufenen Wahlperiode 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 bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter	6	0	0	4	6	10	85

Bis zum Vergleichsjahr 2024 befasste sich der Rat der Stadt Delbrück im Jahr 2019 mit der möglichen Verkleinerung des Rates und bestätigte per Ratsbeschluss die Zahl seiner Mandate von 38. Für die Legislaturperiode 2025 bis 2030 hat sich der Rat in der Sitzung am 04. Juli 2024 gegen eine Reduzierung der Mitgliederzahl entschieden, sodass die in § 3 KWahlG genannte Anzahl von 44 gilt.

Der Rat kann vor der nächsten Kommunalwahl 2030 erneut die gesetzliche Möglichkeit nutzen, über eine Reduzierung seiner Mitgliederzahl zu entscheiden.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Das in der Hauptsatzung der Stadt enthaltene Antragsrechts für Anregungen und Beschwerden entspricht nicht den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW. Sie enthält noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW

sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

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

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

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

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

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

Nachfolgend betrachten wir die Anzahl der Eingaben an den Rat im Zeitraum von 2020 bis 2024. Das Jahr 2025 wird nicht mitbetrachtet, da es aufgrund der Kommunalwahl nicht repräsentativ ist.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	139	28	113	183	280	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	59	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	73

Grundzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	73
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	73
Anregungen und Beschwerden	14	0	7	17	42	269	82

Im Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 lagen die Anzahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern sowie die Anzahl der Anregungen und Beschwerden in der **Stadt Delbrück** unter dem Durchschnitt.

Die Zahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen lag hingegen im Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 oberhalb des dritten Viertelwertes. Allein in den Jahren 2020 bis 2022 traf die Stadt Delbrück insgesamt 41 Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen. Laut Aussage der Stadt Delbrück waren überwiegend die Einschränkungen der Corona-Pandemie Anlass für die hohe Anzahl von Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen. Darunter fielen beispielsweise die Aussetzung von Elternbeiträgen im Primarbereich oder die Beschaffung von CO2-Warngeräten.

In der Stadt Delbrück sieht die in dem Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 gültige Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor:

In § 5 ihrer Hauptsatzung hat die Stadt das Eingaberecht für Anregungen und Beschwerden geregelt. Darin heißt es: „Jeder hat das Recht, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden an den Rat zu wenden.“ Mit Änderung der GO NRW in 2023 ist das Eingaberecht als Jedermanns-Recht entfallen. Die Regelung der Stadt Delbrück entspricht damit nicht mehr dem aktuellen Recht.

Die Stadt hat in der für den Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 gültigen Hauptsatzung den Haupt-, Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt.

Durch die Verwaltung erfolgte im Vergleichszahl 2024 vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage. Die Stadt setzt die Regelungen der GO NRW in der Verwaltungspraxis bereits um. Eine formale Anpassung Ihrer Hauptsatzung hat sie jedoch noch nicht vorgenommen.

Das Eingaberecht für Anregungen und Beschwerden bleibt in der am 06. November 2025 neu beschlossenen Hauptsatzung unverändert bestehen.

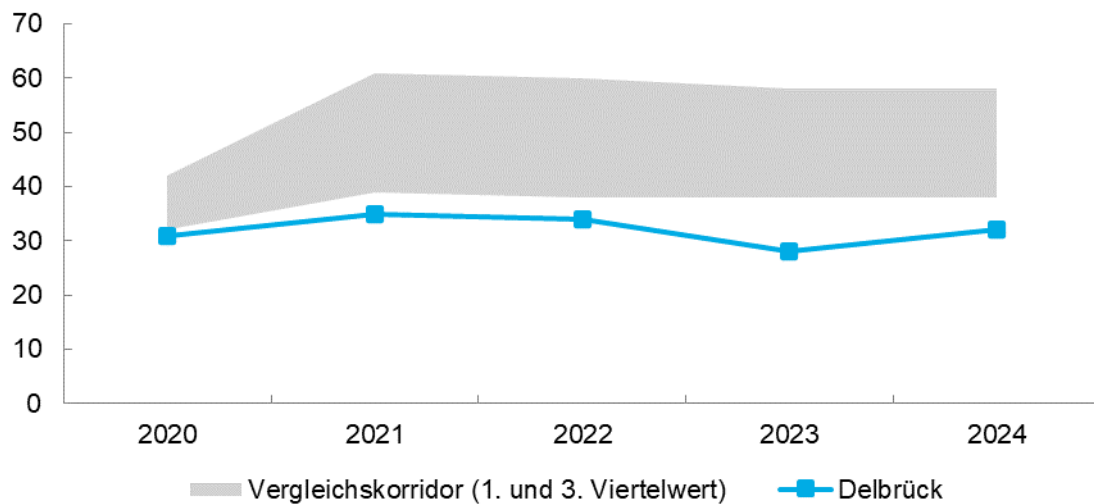
→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück muss das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden in ihrer Hauptsatzung entsprechend den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW anpassen.

Zum Abschluss des operativen Abschlussverfahrens hat die Stadt Delbrück schriftlich bestätigt, dass sie das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden zeitnah an die gesetzlichen Vorgaben anpassen wird. Dazu wird sie dem Rat eine entsprechende Beschlussvorlage vorlegen.

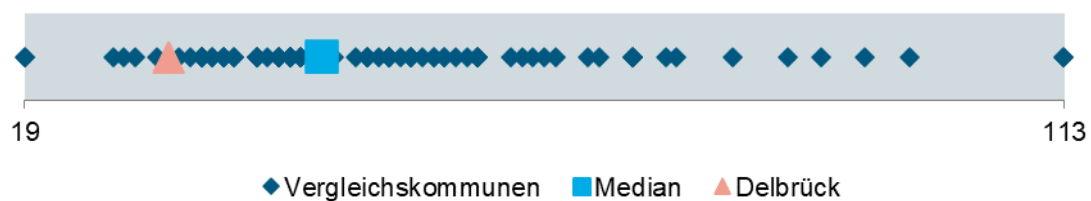
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb der letzten Wahlperiode. Wegen der Kommunalwahl wird das Jahr 2025 nicht berücksichtigt, da es nicht repräsentativ und mit den Vorjahren vergleichbar ist. Die Sitzungstermine 2020 bis 2024 stellen wir in der nachfolgenden Grafik im Zeitverlauf mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

In den Interkommunalen Vergleich 2024 sind 89 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gremien der Stadt Delbrück haben im Zeitraum 2020 bis 2024 weniger häufig getagt als in drei Viertel der Vergleichsstädte. Die vergleichsweise geringe Anzahl an Sitzungsterminen kann darauf zurückzuführen sein, dass die Stadt 2024 weniger freiwillige Fachausschüsse eingerichtet hat als die Mehrheit der Vergleichsstädte.

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

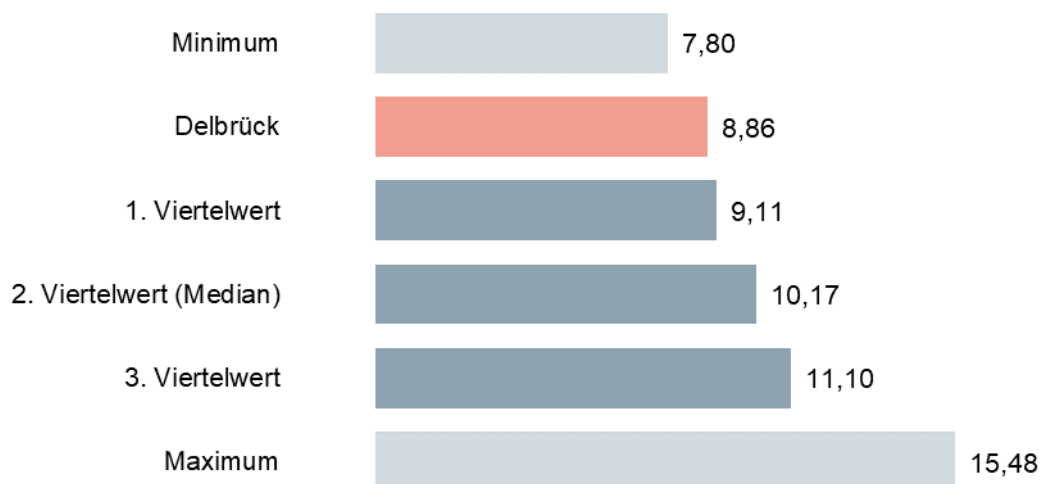
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

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

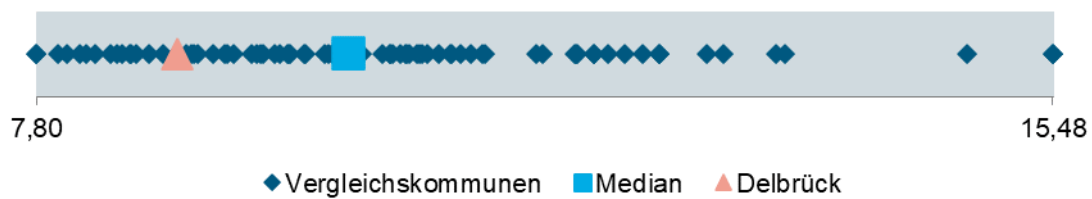
- Die Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner der Stadt Delbrück sind vergleichsweise niedrig.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Delbrück sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Delbrück lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 31.931 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Delbrück hat im Jahr 2024 insgesamt 282.987 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausschlag, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 80 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

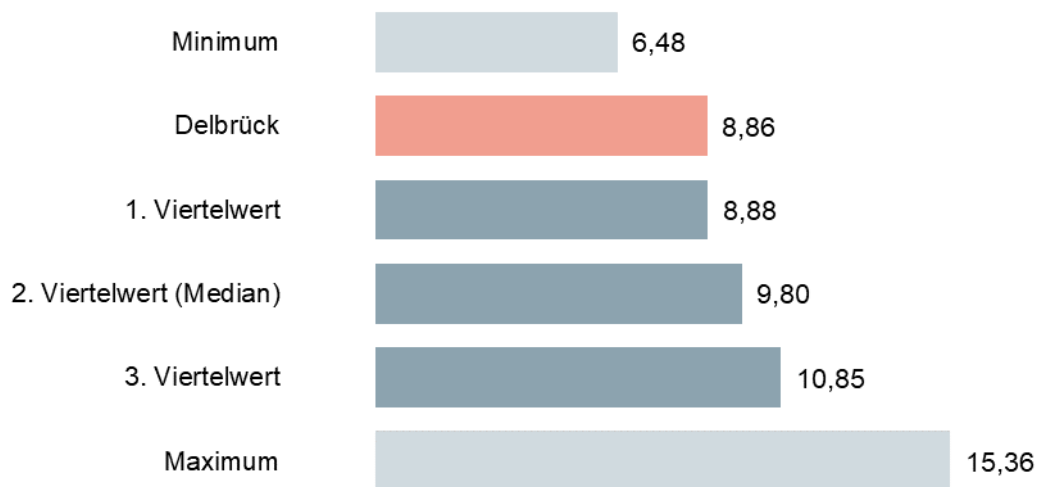
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
 - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
 - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
 - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- ➔ Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Delbrück entspricht den rechtlichen Vorgaben.

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

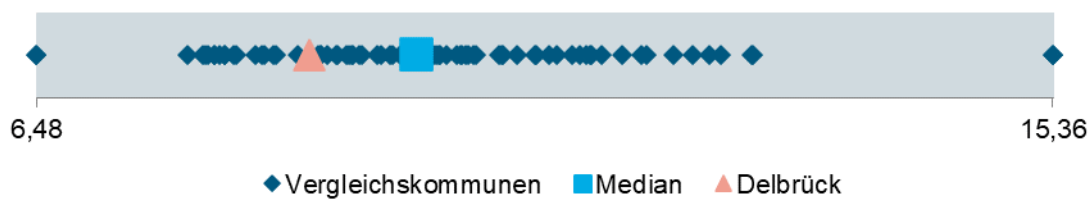
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 74 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahlen	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,27	5,54	7,97	8,86	9,69	13,94	80
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,59	0,00	0,35	0,65	0,95	2,17	75
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	75

Kennzahlen	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38	1,96	78

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für Ratsmitglieder und für sachkundige Bürgerinnen und Bürger liegen unter dem Durchschnitt. Da die Stadt Delbrück keine Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher einsetzt, entstehen auch keine Kosten für entsprechende Aufwandsentschädigungen.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich für das Betrachtungsjahr 2024 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	Delbrück	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	53 von 86
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	33 von 86
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	84 von 86

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale (Vollpauschale) oder einer Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Delbrück hat sich für die Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes entschieden und eine entsprechende Regelung in ihrer Hauptsatzung getroffen.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

Der Rat kann gemäß § 45 Abs. 2 GO NRW in der Hauptsatzung beschließen, dass die Stadt den Ratsmitgliedern sowie den Mitgliedern der Ausschüsse und Bezirksvertretungen zusätzlich zu den gesetzlichen und durch Rechtsverordnung festgelegten Vorgaben weitere ergänzende Leistungen gewährt. Darunter fallen z. B. ein Geldbetrag für die Anschaffung oder Nutzung

eines IT-Geräts für den digitalen Sitzungsdienst, Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung, eine zusätzliche Unfallversicherung etc.

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

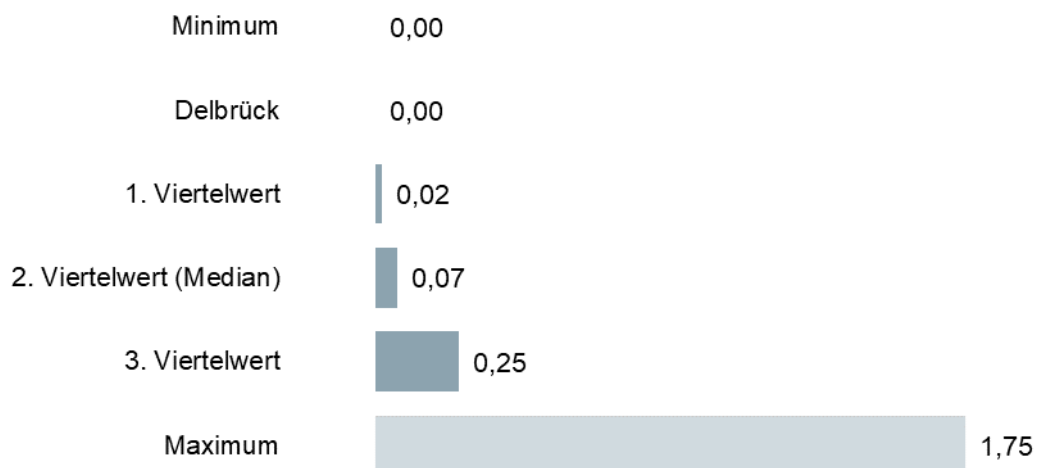
→ Die Stadt Delbrück erfüllt alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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

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

Für die **Stadt Delbrück** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen im Vergleichsjahr 2024 entsprechend der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 74 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Entschädigungen im Vergleichsjahr 2024 entsprechend der EntschVO NRW unterteilt nach Mandat dar.

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahlen	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,01	0,06	0,23	1,54	76
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,23	75
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	74

Bislang hat kein Gremienmitglied der Stadt Delbrück Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO beantragt.

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	Delbrück	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	85 von 86
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	78 von 86

Die Stadt Delbrück hat in § 16 ihrer Hauptsatzung 2024 geregelt, welche Kosten Rats- und Ausschussmitglieder für Verdienstausschlag geltend machen können. Die Stadt zahlte den Rats- und Ausschussmitgliedern im Vergleichsjahr 2024 einen Regelstundensatz von 13,00 Euro. § 6 Abs. 1 Entschädigungsverordnung NRW (EntschVO NRW) regelt, dass der Stundensatz mindestens dem Mindestlohn entsprechen muss. Dieser liegt seit dem 01. Januar 2025 bei 12,82 Euro (brutto) je Stunde. Somit lag der von der Stadt gezahlte Regelstundensatz sogar über dem gesetzlichen Mindestlohn.

Darüber hinaus regelt die Stadt Delbrück in ihrer Hauptsatzung individuelle Aufwendungen wie Verdienstausschlag, Pflege- und Betreuungskosten und Fahrtkosten. Ebenso hat die Stadt den Höchstsatz für die Abrechnung des Verdienstausschlags geregelt. Dabei sieht sie gemäß der EntschVO NRW einen Höchstsatz von 84 Euro pro Stunde vor.

In der neu beschlossenen Hauptsatzung vom 06. November 2025 hat die Stadt Delbrück die Regelung zum Regelstundensatz angepasst. Für die Festsetzung des Verdienstausschlags gilt nun der in der Entschädigungsverordnung NRW festgelegte Regelstundensatz.

Die Stadt Delbrück hat grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisiert.

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“²⁷ 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

²⁷ <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 Delbrück zahlt die Fraktionszuwendungen entsprechend der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt die formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ noch nicht vollständig.

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

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

In der **Stadt Delbrück** gab es im Vergleichsjahr 2024 fünf Fraktionen und zwei Einzelratsmitglieder. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung für das Jahr Vergleichsjahr 2024.

In der Stadt Delbrück erhielten die Fraktionen im Jahr 2024 größenunabhängig einen Sockelbetrag von 35 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 420 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 17 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 204 Euro jährlich. Ein Einzelratsmitglied erhält einen monatlichen Betrag von 23 Euro, dies entspricht einem Betrag von 276 Euro jährlich.

Die Beträge wurden für den Zeitraum nach der Kommunalwahl 2025 übernommen.

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

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

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	420	0,00	480	1.000	1.644	7.564	80
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	204	13,00	156	276	480	1.800	85

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Delbrück erfüllt im Vergleichsjahr 2024 die Mindeststandards des Erlasses vollständig. Die Stadt stellt den Fraktionen bei Bedarf große Sitzungsräume zur Verfügung. Kosten für Fraktionsräume, Sachmittel der Büroausstattung, IT-Ausstattung, Print- und Onlinemedien sowie Mitgliedschaften und Beratungsleistungen sind nach Angaben der Stadt über die Fraktionszuwendungen abgedeckt. Bisher hat keine Fraktion einen über die Fraktionszuwendung hinausgehenden Bedarf geltend gemacht.

Laut Angaben der Stadt Delbrück ergeben sich in der neuen Legislaturperiode keine wesentlichen Änderungen hinsichtlich der Mindestausstattung. Diese wird, wie bereits im Vergleichsjahr 2024, weiterhin über die Fraktionszuwendungen abgedeckt.

Die Stadt Delbrück erfüllt die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen im Vergleichsjahr 2024. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Delbrück	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

Die Stadt Delbrück hat im Jahr 2020 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt, diese jedoch nicht dokumentiert. Eine Überprüfung der Bedarfe der Fraktionen sollte mindestens einmal in der Wahlperiode erfolgen. Das hat den Hintergrund, dass Preissteigerungen etc. starken Einfluss auf die Auskömmlichkeit der Zuwendungen haben können. Nach Angaben der Stadt Delbrück führt sie einmal in jeder Wahlperiode im Austausch mit den Fraktionen eine Bedarfsermittlung durch. Diese basiert bisher auf gelebter Verwaltungspraxis. Daher sollte die Stadt Delbrück die Bedarfsermittlung künftig dokumentieren. Die gpaNRW hält eine Dokumentation der Bedarfsermittlung für sinnvoll. Sie schafft sowohl für die Fraktionen als auch für die Verwaltung Transparenz und trägt zur Sicherung des Wissensmanagements bei.

Die Fraktionen reichen die Nachweise zur Mittelverwendung bei der Verwaltung jedes Jahr ein. Dabei erklären die Fraktionsvorsitzenden die bestimmungsgemäße Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis der Fraktionszuwendungen wird durch den Hauptverwaltungsbeamten bzw. der Hauptverwaltungsbeamtin geprüft.

Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan 2025 beigelegt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

→ Empfehlung

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

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, z. B. durch den Einsatz von Ratsinformationssystemen in Kombination mit mobilen Endgeräten, forciert worden. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

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

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

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren²⁸.

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

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

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat die Gremienarbeit bereits überwiegend digitalisiert. Bislang hat sie jedoch keine Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen 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.*

²⁸ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

- *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 im Vergleichsjahr 2024 dar:

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Delbrück	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	86 von 86
Interner Vorlagenworkflow	Ja	56 von 86
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	86 von 86
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	86 von 86
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	51 von 86
Papierlose Gremienarbeit	Ja	80 von 86
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Ja	28 von 86
Moderne Sitzungstechnik	Ja	73 von 86
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 86
Leistungsstarkes WLAN	Ja	85 von 86
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	1 von 86
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 76
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	12 von 75

Die **Stadt Delbrück** nutzt ein Ratsinformationssystem, das über ihre Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Die Stadt hat bereits vollständig auf papierlose Gremienarbeit umgestellt, sodass alle Gremienmitglieder inzwischen digital arbeiten. Dazu stellt die Stadt Delbrück allen Ratsmitgliedern Endgeräte zur Verfügung.

Der Sitzungsraum der Stadt sowie die Stadthalle, in denen die Ausschüsse und der Rat tagen, sind mit moderner Sitzungstechnik ausgestattet. Allerdings hat die Stadt bislang keine formalen Voraussetzungen für die digitale und hybride Gremienarbeit geschaffen. Diese Voraussetzungen sind notwendig, damit der Rat in Krisenlagen handlungs- und beschlussfähig bleibt. Orientierung bietet die Handreichung für digitale und hybride Sitzungen in Kommunen des Landes NRW²⁹.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen, um die Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.

²⁹ https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/2023_09_23_mhkbd_final_digitalsitzungen_-_handreichung.pdf

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

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

- *Eine Stadt muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder der Vertretungskörperschaft entsprechend dem KorruptionsbG NRW im Rahmen der Veröffentlichungspflichten regelmäßig Auskunft erteilen.*
- *Eine Stadt sollte die Auskünfte jährlich in geeigneter Form, bestenfalls digital, veröffentlichen.*

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW im Vergleichsjahr 2024 dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Delbrück	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	85 von 86

Die **Stadt Delbrück** hat die Auskunft der Mandatstragenden gemäß dem KorruptionsbG NRW veröffentlicht. Die Angaben sind im Ratsinformationssystem öffentlich einsehbar. Damit erfüllt die Stadt die gesetzlichen Vorgaben des Korruptionsbekämpfungsgesetzes NRW.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Sitzungsmanagement					
F1	Die Stadt Delbrück hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Das in der Hauptsatzung der Stadt enthaltene Antragsrechts für Anregungen und Beschwerden entspricht nicht den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW. Sie enthält noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht.	91	E1	Die Stadt Delbrück muss das Antragsrecht für Anregungen und Beschwerden in ihrer Hauptsatzung entsprechend den aktuellen Vorgaben der Gemeindeordnung NRW anpassen.	93
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Stadt Delbrück zahlt die Fraktionszuwendungen entsprechend der aktuellen Erlasslage. Allerdings erfüllt die Stadt die formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ noch nicht vollständig.	102	E2	Die Stadt Delbrück sollte mindestens einmal pro Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen durchführen und dokumentieren.	104
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F3	Die Stadt Delbrück hat die Gremienarbeit bereits überwiegend digitalisiert. Bislang hat sie jedoch keine Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen geschaffen.	105	E3	Die Stadt Delbrück sollte sich mit den Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen, um die Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.	106

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück 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

Mit ihren aktuellen Rekrutierungsmaßnahmen erreicht Delbrück eine vergleichsweise hohe Stellenbesetzungsquote. Die zum Ende unserer Prüfung angeschaffte Bewerbungsmanagementsoftware wird zu einer Optimierung und Standardisierung der Prozesse beitragen.

In den kommenden zehn Jahren wird etwa ein Viertel des Personals die Stadt aus Altersgründen verlassen. Die Einbindung neuer Mitarbeitender gewinnt damit an Bedeutung. Den Onboardingprozess sollte Delbrück zentraler steuern und Rollen für die fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeitender festlegen. Das Wissensmanagement sollte nicht nur für die Einarbeitungsprozesse, sondern für das gesamte Verwaltungshandeln an Bedeutung gewinnen. Hierzu könnte das von der Stadt Delbrück geplante Personalentwicklungskonzept zukünftig eine wichtige Unterstützung bieten.

Organisation

Wir haben in Delbrück eine transparente Aufgabenstruktur vorgefunden, die durch die Stadt anlassbezogen kritisch hinterfragt wird. Positiv hervorzuheben ist der hohe Grad an beschriebenen und bewerteten Stellen in der gesamten Verwaltung.

Die Stadt Delbrück sollte ihr Prozessmanagement mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung und den Ausbau des Wissensmanagements weiterentwickeln. Hierbei könnte eine zentrale Koordination des Prozessmanagements unterstützen. Delbrück bemisst den Stellenbedarf anlassbezogen und jährlich im Rahmen des Haushaltsplans. Durch die Beobachtung von veränderten Fallzahlen oder Veränderungen in den Arbeitszeitkonten der Mitarbeitenden werden Anpassungsbedarfe und Handlungsspielräume auch unterjährig erkannt.

Informationstechnik

Den laufenden IT-Betrieb bewirtschaftet Delbrück gemeinsam mit einem IT-Dienstleister. Im IT-Service-Management zeigt sich eine stark operative Arbeitsweise. Um die Verwaltung und ihre technische Ausstattung laufend weiterzuentwickeln, bedarf es in Delbrück mehr strategischer Vorgaben für die digitale Transformation und die dafür notwendige Informationstechnik. Ein

Dokumentenmanagement ist in der gesamten Verwaltung eingeführt, wird aber noch nicht von allen Fachbereichen konsequent eingesetzt. Die digitale Transformation in den von uns geprüften Prozessen ist trotz noch ausstehender Konzeptpapiere und ohne ein zentrales softwaregestütztes Prozessmanagement bereits gut vorangeschritten. Verbindliche Vorgaben für die Nutzung von Künstlicher Intelligenz hat Delbrück fixiert.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

- Fachkräftemangel,
- demografischer Wandel,
- gesellschaftlicher Wandel und Generationenwechsel,
- zunehmende und komplexer werdende Aufgaben,
- knapper werdende Finanzmittel,
- steigende Anforderungen an die Digitalisierung,
- hohe IT-Sicherheitsanforderungen und
- eine heterogene IT-Landschaft.

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation

fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.

- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

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

4.4.1 Personal

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

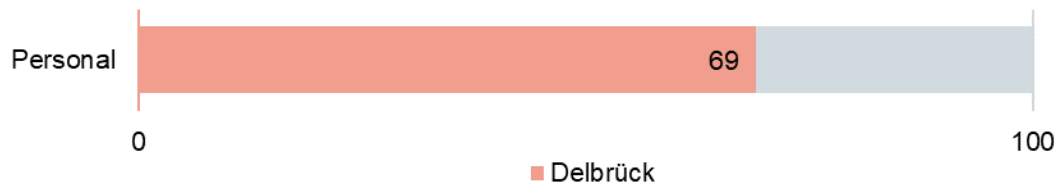
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

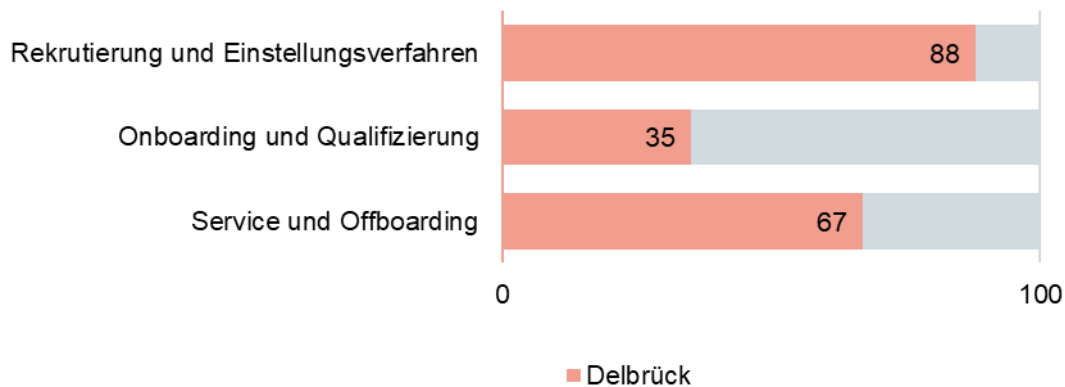


In den interkommunalen Vergleich sind 101 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

- Das Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren der Stadt Delbrück ist strukturiert und zielgerichtet. Die Stadt Delbrück hat am Ende unserer Prüfung eine Bewerbungsmanagementsoftware angeschafft.

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 Delbrück** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 88 Prozent am Median ein.

Die Personalplanung der Stadt Delbrück beruht insbesondere auf einer altersbedingten Fluktuationsanalyse. Weitere Fluktuationsgründe werden in situativen Exit-Gesprächen ermittelt, jedoch nicht systematisch erfasst. Dabei ist eine weitergehende Analyse der Beweggründe wichtig, um die Bindung der Mitarbeitenden verbessern zu können.

Für die Gewinnung von Ausbildungs- und Fachkräften betreibt die Stadt ein Karriereportal auf ihrer Internetseite. Stellenausschreibungen werden dort und über die einschlägigen sozialen Medien und Bewerbungsportale publiziert. Neben den bekannten Attraktivitätsfaktoren des öffentlichen Dienstes wirbt Delbrück mit zwei weiteren freien Arbeitstagen an Rosenmontag und Katharinenmarktmontag, um sich von anderen Städten abzusetzen. Mit weiteren zusätzlichen Faktoren, wie beispielsweise ihren modernen Büroeinrichtungen für Arbeitsplätze im 2024 neu bezogenen Rathaus, wirbt sie bislang nicht.

Bewerbungen können derzeit per E-Mail oder über ein pdf-Formular auf der Karriereseite eingereicht werden. Zum Ende unserer Prüfung hat die Stadt Delbrück eine Bewerbungsmanagementsoftware angeschafft. Der Einsatz der Software wird die Erstellung von Stellenausschreibungen, die Verwaltung von Bewerbungen und die Kommunikation mit Bewerbenden noch stärker standardisieren und optimieren. Delbrück weist eine hohe Stellenbesetzungsquote (s. auch 4.5.2 Stellenbesetzung) auf, die im interkommunalen Vergleich über dem dritten Viertelwert liegt. Auch in unseren Gesprächen wurde bestätigt, dass vakante Stellen – mit Ausnahme technischer Berufe - gut nachbesetzt werden können.

Bei der Suche nach Auszubildenden setzt die Stadt zusätzlich auf die Teilnahme an der jährlich stattfindenden Delbrücker Ausbildungsmesse in der Stadthalle. Die Stadt Delbrück bildet sowohl in Verwaltungsberufen als auch in technischen Berufen aus.

Aus unserer Sicht wird insbesondere mit Blick in die Zukunft die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in der Personalplanung eine immer entscheidendere Rolle spielen. Gleiche Verwaltungsaufgaben mehrerer Kommunen, die spezielle Qualifikationen erfordern, können durch eine interkommunale Zusammenarbeit professionell erledigt werden. Personalressourcen können gemeinsam genutzt werden, um Kosten zu reduzieren, aber auch um Redundanzen zu schaffen. Netzwerkarbeit kann eine starke Spezialisierung und Professionalität der Mitarbeitenden zulassen und fördern. So werden schon jetzt die Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung in Delbrück - und Verl und Salzkotten - durch die Stadt Rietberg erledigt. Andere Städte haben ähnliche Kooperationsprojekte eingerichtet, beispielsweise für die Aufgabenbereiche Finanzbuchhaltung, Standesamt oder Ordnungsdienst.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Die Integration neuer Mitarbeitender wird in Delbrück zum Großteil von den Fachbereichen individuell gehandhabt, da es bisher keine zentralen Vorgaben gibt. Im Bereich des Wissensmanagements erkennen wir unter anderem beim Onboardingprozess Handlungsbedarf.

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

Die **Stadt Delbrück** ordnet sich mit einem Erfüllungsgrad von 35 Prozent im unteren Viertel der Vergleichsstädte ein.

Neue Mitarbeitende werden einzelfallbezogen mit den notwendigen IT-Systemen ausgestattet. Die administrativen Prozessschritte des Onboardings werden in einer „Checkliste Neu-einstellungen“ dokumentiert, wie beispielsweise die Aufnahme im Zeiterfassungssystem oder auszufüllende Verpflichtungserklärungen. Darüber hinaus bestehen keine Vorgaben für die soziale und fachliche Integration neuer Mitarbeitender. Nach Möglichkeit erfolgt die Begrüßung am ersten Arbeitstag zentral in der Personalabteilung, wo die „Willkommens-Mappe“ ausgehändigt wird. Diese enthält allgemeine Informationen über die Arbeitgeberin und Dienstvorschriften. Über ein klassisches Intranet als Informationsplattform verfügt Delbrück nicht. Das Onboarding wird wenig bis gar nicht gesteuert und ist in seiner Qualität stark von den Einarbeitenden und ihren Kapazitäten abhängig. Zwar dokumentiert die „Checkliste Neueinstellungen“ ein Feedbackgespräch inkl. Feedbackbogen nach den ersten drei Monaten. Nach Aussage der Stadt werden solche Feedbackgespräche in der Praxis aber nur selten geführt. Auch eine anderweitige verbindliche Rückmeldung der neuen Mitarbeitenden über ihr Onboarding erfolgt nicht. Hier sehen wir ein Optimierungspotenzial, weil das Onboarding ein entscheidender Faktor für die Bindung neuer Mitarbeitender ist und die sog. Time-to-Productivity (Zeitraum vom ersten Arbeitstag bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Aufgaben selbstständig und mit voller Leistungsfähigkeit erfüllt werden) reduziert.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte das Onboarding stärker standardisieren, um verwaltungsweite Qualitätsstandards zu sichern.

Wissen, das für die jeweilige Stelle und Tätigkeit von Bedeutung ist und in der Verwaltung bereits vorhanden ist, muss den neuen Mitarbeitenden zugänglich gemacht und vermittelt werden. Je strukturierter das für die Stelle notwendige Wissen gemanagt wird, umso effektiver und effizienter kann der Wissenstransfer erfolgen. Ein gutes Wissensmanagement ermöglicht eine schnellere Einarbeitung für neue Mitarbeitende, aber auch eine bessere Vertretung bei krankheitsbedingtem Personalausfall. In Delbrück gibt es bisher noch kein standardisiertes Verfahren für die Konservierung und die Weitergabe von vorhandenem Wissen. Die Stadt hat bereits feststellen müssen, dass durch Erkrankung oder Tod von Mitarbeitenden Wissen verloren geht oder zeitweise nicht zur Verfügung steht. Ebenso mangelt es an einer zentralen Datenbank, die behördenspezifisches Wissen für die Mitarbeitenden bereitstellt, beispielsweise ein städtisches Intranet.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte ein strategisches Wissensmanagement aufbauen.

Zum Zeitpunkt unserer Prüfung plant die Stadt Delbrück die Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts, das neben dem Wissenstransfer auch die Fortbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beleuchten soll. Es soll Transparenz für Aufstiegsmöglichkeiten schaffen und zugleich die Bedeutung von Qualifizierung untermauern.

Die individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden werden in Delbrück derzeit noch dezentral gesteuert, wobei das Budget in der Personalabteilung liegt und dort zentral über die Durchführung von gewünschten Fortbildungen entschieden wird. Vorgaben für ein systematisches Verfahren zur Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen existiert bisher nicht. Als Maßnahme der Personalentwicklung setzt die Stadt verstärkt auf die Verwaltungslehrgänge I und II, um mit Blick auf die altersbedingte Fluktuation gezielt eigenes Personal für freiwerdende höherwertige Stellen weiterzuentwickeln. Ebenso werden in den Nicht-Verwaltungsberufen entsprechende Lehrgänge zur Qualifizierung des bereits vorhandenen Personals durchgeführt.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ **Feststellung**

Die Stadt Delbrück agiert im Personalservice stark praxisorientiert. Die Stadt dokumentiert den Offboardingprozess mithilfe von Checklisten und führt Exit-Gespräche durch.

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

Die **Stadt Delbrück** ordnet sich im Vergleich mit 67 Prozent unter dem ersten Viertelwert ein, der bei 76 Prozent liegt.

Eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden gelingt, wenn die Mitarbeitenden die Stadt als attraktive Arbeitgeberin wahrnehmen. Daher nehmen wir nicht nur die Maßnahmen des Personalservices in den Blick, sondern betrachten auch, welche Rückschlüsse die Stadt aus ihrer nicht altersbedingten Personalfuktuation zieht. Verwaltungen, die eine erfolgreiche Personalbindung betreiben, sind vom Arbeitskräftemangel weniger stark betroffen und dauerhaft leistungsfähiger.

Neben der modernen Arbeitsgestaltung beeinflussen eine sinnstiftende Organisationskultur und wertorientierte Führung die Personalbindung entscheidend. Einen verschriftlichten, wertebasierten Orientierungsrahmen bietet die Stadt ihren Mitarbeitenden bisher nicht. Die geplante Digitalisierungsstrategie (s. auch 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie) könnte beschreiben, wie die Verwaltung in Zukunft ausschauen soll und welchen Werten sie folgen will. Solch visionäre Aspekte können das interne Arbeitgebermarketing stärken. Maßnahmen für die Arbeitssicherheit werden in Delbrück im gesetzlichen Rahmen durchgeführt. Die Arbeitsplätze im neuen Rathausgebäude sind modern eingerichtet und ergonomisch ausgestattet. Eine Richtlinie oder ein Maßnahmenkatalog für das betriebliche Gesundheitsmanagement hat die Stadt bisher nicht entwickelt.

Die Stadt bietet flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle an. Mobiles Arbeiten wird durch eine Dienstanweisung geregelt.

Es gibt unterschiedliche Gründe, warum Mitarbeitende die Stadt verlassen. In Delbrück wird allen ausscheidenden Mitarbeitenden nach Möglichkeit ein Gespräch mit der Personalabteilung angeboten, um sich über die Beweggründe austauschen zu können. Viele dieser Gespräche ergeben sich nach Aussagen der Stadt auch spontan im Rahmen der Kündigungsübermittlung. Ein wertschätzender Offboarding-Prozess erhöht die Bereitschaft der Ausscheidenden, den Personalwechsel durch eine gute Dokumentation und Übergabe möglichst effizient zu gestalten. Ein gut organisierter Austritt ist auch aus rechtlicher Sicht wichtig, damit Zutritts- und Zutrittsrechte entzogen werden und Endgeräte zurückgegeben werden.

→ **Empfehlung**

Die Offboarding-Checkliste sollte um die Löschung von Zutritts- und Zugriffsrechten ergänzt werden

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.

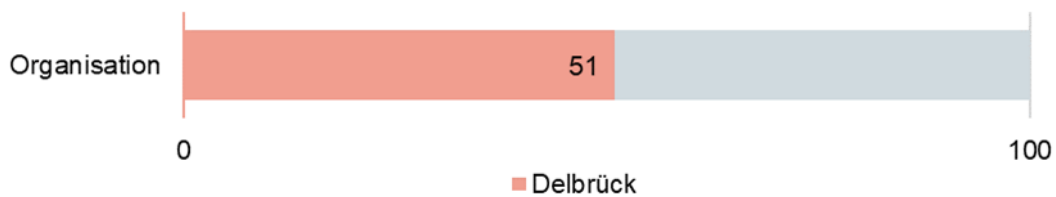
Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine

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

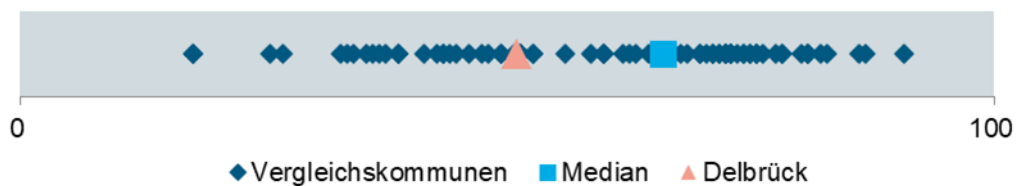
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

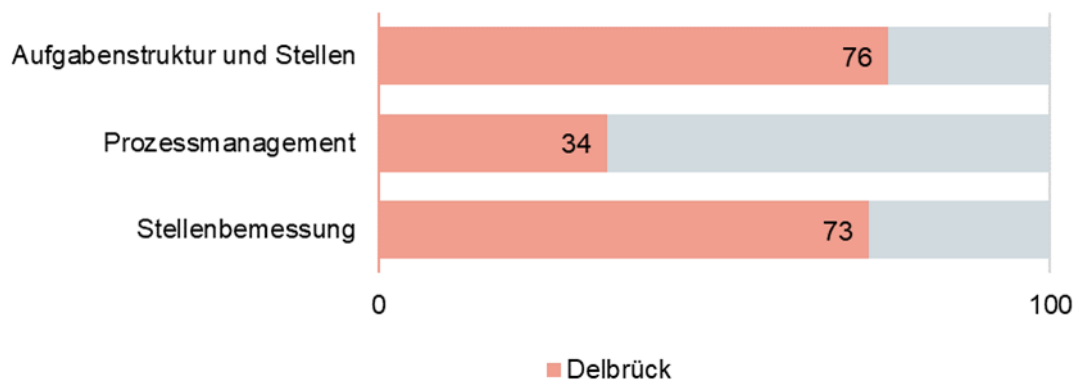


In den interkommunalen Vergleich sind 80 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 66 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

Für den Großteil der Stellen liegen aktuelle Beschreibungen inklusive Anforderungsprofil und Bewertung vor. Ihre Personalressourcen setzt die Stadt Delbrück bedarfsorientiert ein, wobei die Aufgaben nicht nach Relevanz priorisiert wurden.

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 Delbrück** ordnet sich im Vergleich mit 76 Prozent zwischen dem Median und dem dritten Viertelwert ein.

Den Großteil der Stellen hat die Stadt beschrieben und bewertet. Ihre verwaltungsweiten Aufgaben hat die Stadt Delbrück auf Grundlage eines Geschäftsverteilungsplans zentral erfasst. Bisher erfolgt die weitergehende Aufgabepriorisierung dezentral in den Fachbereichen. Ein zielgerichteter Personaleinsatz ist jedoch nur auf Grundlage einer gesamtstädtischen Aufgabepriorisierung möglich. Die Definition von quantitativen und qualitativen Ergebnissen der Verwaltungsaufgaben führt zu einer Messbarkeit der Arbeitsergebnisse. Diese Ergebnisse bieten eine belastbare Steuerungsgrundlage für einen gezielten Personaleinsatz. Das Personal kann dort eingesetzt werden, wo der Bedarf am größten ist und es die größte Wirkung entfalten kann. Vor allem für das Handling von Krisensituationen ist eine grundsätzliche Aufgabepriorisierung bedeutsam (vgl. hierzu auch Kapitel 6.6.4 des Teilberichts Kommunales Krisenmanagement).

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte ihre Verwaltungsaufgaben nach Relevanz priorisieren und Zielvorgaben für die Aufgabenerfüllung definieren.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück nimmt Prozessbetrachtungen bisher punktuell und auf Initiative der Fachbereiche im Rahmen von Digitalisierungsprojekten vor. Das Prozessmanagement ist überwiegend dezentral organisiert.

Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den

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

Die **Stadt Delbrück** liegt im interkommunalen Vergleich mit 34 Prozent etwas oberhalb des ersten Viertelwertes.

Die unterschiedlichen Verwaltungsprozesse werden in Delbrück bisher noch nicht einheitlich systematisch betrachtet. Ebenso wurden noch keine Ziele für die Analyse von Verwaltungsprozessen definiert. Prozessaufnahmen erfolgten in Delbrück bisher in Einzelfällen in den Fachbereichen. Insofern gibt es in Delbrück bislang keine zentralen Vorgaben zur Priorisierung von Prozessaufnahmen.

Der in Delbrück vergleichsweise hohe Digitalisierungsgrad der durch uns bewerteten Prozesse (siehe auch 4.6 Digitalisierungsniveau) hätte ohne Analysen der digitalisierten Prozesse nicht erreicht werden können. In diesen Fällen wurde nach Auskunft der Stadt das IT-Team und die Digitalisierungsbeauftragte bei Bedarf eingebunden, nicht aber systematisch. Eine Fachsoftware, die BPMN 2.0 als Modellierungssprache unterstützt, kam bisher nicht zum Einsatz. Die Dokumentation der Prozessbetrachtungen erfolgte personenabhängig und dezentral.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte das Prozessmanagement als Instrument für die digitale Transformation und das Wissensmanagement weiterentwickeln. Eine zentrale Koordination und Dokumentation könnten dabei unterstützen.

Für die bereits digitalisierten Verwaltungsleistungen sollte die Stadt Prozessverantwortliche definieren, in deren Verantwortung eine fortlaufende Prozessoptimierung und die bereichsübergreifende digitale Zusammenarbeit liegt.

4.4.2.3 Stellenbemessung

➔ **Feststellung**

Die Stadt Delbrück ermittelt ihren Personalbedarf jährlich im Rahmen der Stellenplanberatung. Eine unterjährige Personalbedarfsermittlung erfolgt anlassbezogen.

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 Delbrück** bildet mit dem Teilerfüllungsgrad von 73 Prozent im interkommunalen Vergleich den dritten Viertelwert ab.

Demografische Entwicklungen berücksichtigt die Stadt ebenso wie Gesetzesänderungen oder schwankenden Fallzahlen in der Personalbedarfsplanung für die Gesamtverwaltung. Das Personal für die städtischen Tageseinrichtungen für Kinder bildet über 55 Prozent des

³⁰ Business Process Model and Notation

Gesamtpersonals in Delbrück. Daher wirkt sich insbesondere die Bedarfsprognose der Delbrücker Familien stark auf den städtischen Haushalt aus.

→ **Empfehlung**

Durchgeführte Stellenbemessungen sollten dokumentiert und fortgeschrieben werden, um Anpassungen schnell vornehmen zu können.

4.4.3 Informationstechnik

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

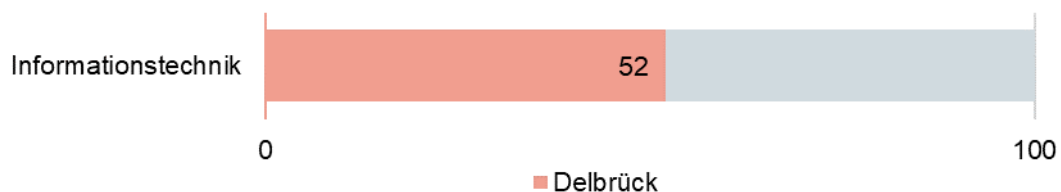
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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.

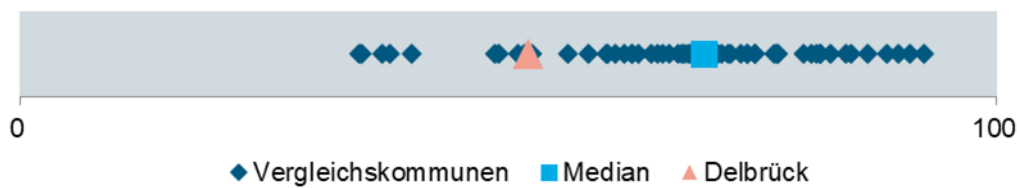
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

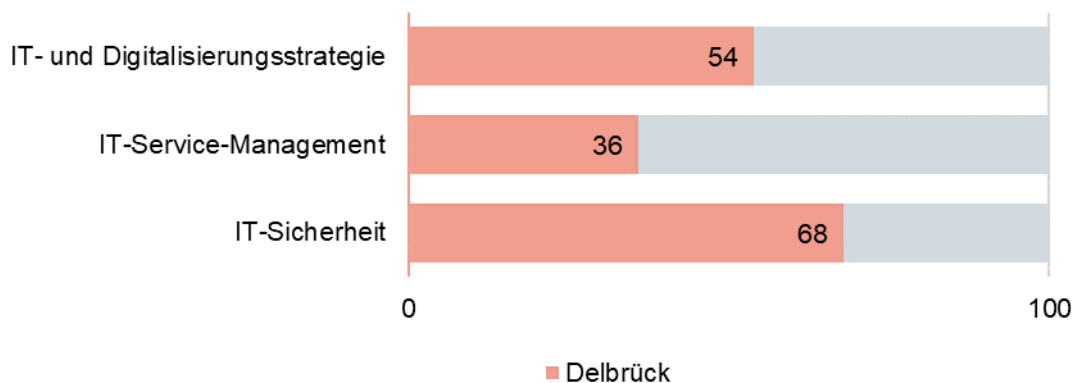


In den interkommunalen Vergleich sind 62 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

➔ Feststellung

Bislang gibt es keine strategischen Vorgaben für den Bereich der Informationstechnik und der digitalen Transformation in Delbrück. Es zeigt sich eine stark operative Arbeitsweise in diesen Aufgabenfeldern. Positiv ist, dass die Stadt bereits Einsatzfelder für Künstliche Intelligenz (KI) erkannt hat und eine Dienstanweisung die Nutzung von KI-Technologien verbindlich regelt.

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 Delbrück** liegt mit 54 Prozent im interkommunalen Vergleich zwischen dem Minimum (22 Prozent) und dem ersten Viertelwert (64 Prozent).

Das gewählte IT-Betriebsmodell mit einem hohen Auslagerungsgrad definiert den Rahmen für die IT-Infrastruktur in Delbrück inklusive notwendiger Hard- und Software sowie unterschiedlicher Services. Dennoch kann die Stadt flexibel auf neue Anforderungen reagieren, da sie grundsätzlich frei wählen kann, welche Leistungen sie von ihrem Dienstleister bezieht. Vertraglicher Abnahmepflicht oder Paketbindungen bestehen nicht. So betreut das IT-Team kleine Fachverfahren eigenständig und stellt den First-Level-Support für die Mitarbeitenden sicher. Die Abrechnung des IT-Hauptdienstleisters erfolgt verursachungsgerecht. Die Sach- und Personalkosten für die Informationstechnik kann Delbrück vollständig, jederzeit und unmittelbar auswerten. Informationen über die verwaltungsweite IT-Ausstattung, die über eine mengenmäßige Erfassung hinausgehen, hält die Stadt nicht nach, beispielsweise Einsatzort oder User.

Für die Informationstechnik wurden bisher keine Kernziele definiert, ebenso mangelt es an einer festgelegten Ausrichtung und Entwicklung der IT-Ausstattung. Nach Auskunft der Stadt bietet die geringe Personalausstattung im IT-Bereich (s. auch 4.5.4 Querschnittsaufgaben) keinen Raum für konzeptionelle Tätigkeitsfelder, da die priorisierte Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs das Personal vollständig auslastet. Ein stets reaktives Handeln, das sich nach Aufgaben des alltäglichen Arbeitsaufkommens richtet, kann jedoch weder Trends noch künftige, prognostizierbare Herausforderungen in den Blick nehmen. Zudem werden nur Ressourcen situativ, nicht aber fokussiert oder schwerpunktbezogen eingesetzt. Das gefährdet eine nachhaltige Entwicklung der Stadt und perspektivisch auch ihre Handlungsfähigkeit.

Die Personalentwicklung und -qualifizierung sind für alle Mitarbeitenden, aber besonders auch für das IT-Personal, von großer Bedeutung (s. auch 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung). Ihre Leistungsfähigkeit ist für die digitale Transformation der Stadt von entscheidender Bedeutung.

Ein regelmäßiges Berichtswesen, beispielsweise durch Berichterstattung im Verwaltungsvorstand, wurde bislang nicht implementiert. Ebenso wurden noch keine Grundlagen für ein strukturiertes und stetiges IT-Controlling geschaffen, da keine Zielvorgaben definiert wurden und unterschiedliche Projekte nicht von zentraler Stelle priorisiert oder gesteuert werden. Vielmehr steuert sich das IT-Team stark selbst und bestimmt eigenständig Arbeitsschwerpunkte und Ressourceneinsatz.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt sollte strategische Vorgaben für die Ausstattung und Entwicklung ihrer Informationstechnik treffen.

Die Informationstechnik ist nicht nur das essenzielle Fundament, sondern vielmehr auch der Motor für die Digitalisierung der Stadt. So sollten Zielvorgaben für die digitale Transformation und für die Informationstechnik aufeinander abgestimmt und nicht zuletzt miteinander verzahnt werden. Im Sommer 2025 wurde die Stelle der/ des Digitalisierungsbeauftragten neu besetzt. Der Rat der Stadt hat im Zeitraum unserer Prüfung einen Ausschuss eingerichtet, der die digitale Transformation der Stadt auch politisch begleiten soll. Im Dezember 2025 hat der Rat die Erstellung einer Digitalisierungsstrategie beschlossen. Es ist beabsichtigt, dass das Strategiepapier unter anderem unterschiedliche Handlungsfelder und Einsatzbereiche der digitalen Transformation aufzeigt, Pilotprojekte initiiert werden und Datenschutz und IT-Sicherheit als zentrale Querschnittsaufgaben berücksichtigt werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte die geplante Digitalisierungsstrategie zeitnah erstellen. Sie sollte die konkreten Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen für die Digitalisierung definieren.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Bei der Verwaltung der Informationstechnik zeigen sich in Delbrück Verbesserungspotenziale.

Eine Stadt sollte Steuerungsstrukturen und -prozesse etablieren, die eine wirtschaftliche und anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten gewährleisten. Daraus leiten wir folgende Einzelanforderungen ab:

- Projektmanagement: Eine Stadt sollte Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.
- Anforderungsmanagement: Eine Stadt sollte gewährleisten, dass sie alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral steuert, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.
- Lizenzmanagement: Eine Stadt sollte sicherstellen, dass sie Softwarelizenzen verwaltungsweit bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt, um Risiken zu begrenzen.
- Störungsmanagement: Eine Stadt sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.

Die **Stadt Delbrück** erfüllt mit 36 Prozent weniger Anforderungen als drei Viertel der Vergleichsstädte. Der Median liegt bei 68 Prozent.

Die Tätigkeiten im IT-Bereich werden bisher nicht über ein Projektmanagement gesteuert. Zwar überwacht das IT-Team unterschiedliche Zwischenstände ihrer Verwaltungstätigkeiten fortlaufend. Allerdings wird im Arbeitsalltag nicht zwischen Routineaufgaben und Projekten unterschieden. So werden vorab auch kein Zeitplan und Ressourceneinsätze festgelegt. Die Stadt läuft Gefahr, dass Projekt finanzielle und zeitliche Rahmen überschreiten.

→ **Empfehlung**

Um ihre IT- und Digitalisierungsprojekte besser steuern zu können, sollte die Stadt Delbrück Standards für Projektarbeiten festlegen. Sie sollte eine Übersicht aller IT- und Digitalisierungsprojekte inkl. Projektstände erstellen, die strategisch notwendige Entscheidungen im Rahmen der digitalen Transformation erleichtern wird.

Der Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen ist in Delbrück nicht verbindlich geregelt, sodass er praxisnah und personenabhängig gehandhabt wird. Ein Ticketsystem ist nicht im Einsatz, allerdings werden gemeldete Anforderungen dokumentiert. Die Bewertung erfolgt zwar einheitlich über das IT-Team, Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen wurden bisher aber noch nicht definiert. So besteht das Risiko, dass IT-Anforderungen situationsabhängig und subjektiv beurteilt werden und Anforderungen gleicher Art unterschiedlich priorisiert werden könnten.

Das Störungsmanagement folgt ebenso wie das Anforderungsmanagement keinem formalisierten Prozess, sodass Meldungen das IT-Team über unterschiedliche Kanäle erreichen. Dort wird entschieden, ob Störungen an den IT-Dienstleister weiterzuleiten sind oder im Rahmen des First-Level-Supports durch die Stadt zu lösen sind. Es fehlt an Vorgaben für notwendige Inhalte der Störungsmeldungen und auch an Zielvorgaben für Reaktions- und Wiederherstellungszeiten. Das IT-Team dokumentiert nach eigener Auskunft nur bedeutsame Störmeldungen oder Supportanfragen. Eine Auswertung der Qualität und Geschwindigkeit der Störungsbeseitigungen ist nicht möglich.

→ **Empfehlung**

Das Anforderungs- und Störungsmanagement sollte transparenter gestaltet werden und einen höheren Dokumentationsgrad erreichen.

Über die bezogenen und eingesetzten Lizenzen hat die Stadt nach eigener Auskunft keinen aktuellen Kenntnisstand und könnte diesen nur mit hohem Aufwand erreichen. So findet beispielsweise ein Abgleich zwischen gekauften und tatsächlichen installierten und genutzten Lizenzen nur anlassbezogen statt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte ein Lizenzcontrolling entwickeln, um finanzielle und rechtliche Risiken zu reduzieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Delbrück hat wesentliche Maßnahmen im Bereich der IT-Sicherheit umgesetzt. In konzeptionellen Aspekten besteht noch Optimierungspotenzial.

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 Delbrück** ordnet sich im Vergleich mit 68 Prozent oberhalb des Medians ein.

Die Stadt hat für ihre IT bereits einige wichtige strategische Vorgaben mittels Dienstanweisung oder in anderer geeigneter Form getroffen. Wichtig ist, dass die Stadt künftig auch mit eingesetztem Fremdpersonal Vereinbarungen über die vertrauliche Behandlung ausgetauschter Informationen schließt.

In einigen Aufgabenbereichen fehlen noch wichtige Dokumentationen – ganz besonders im Bereich der Notfallvorsorge. Es wurden zwar bereits verschiedene Einzelmaßnahmen umgesetzt, aber an einem Gesamtkonzept mangelt es noch. Dies gewährleistet, dass Maßnahmen und Strukturen nicht von einzelnen Personen abhängig sind und ein abgewogener Ressourceneinsatz in Schadensfällen erfolgt. Zugleich kann die Stadt so nachweisen, dass sie präventive Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Haftungsrisiken können so minimiert werden.

Positiv bewerten wir die Nachweise über umgesetzte Sicherheitsmaßnahmen und Strukturen in Form eines IT-Sicherheitskonzeptes sowie auch die IT-Sicherheitsleitlinie.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte ein Notfallvorsorgekonzept erstellen, das für definierte Notfallsituationen entsprechende Notfallpläne darlegt und die Rollen der Verantwortlichen festlegt.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Daher stellen wir die Ergebnisse an dieser Stelle lediglich zusammenfassend dar. Handlungsoptionen hat die gpaNRW dokumentiert und mit Delbrück 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 quantitative Personalausstattung der Stadt Delbrück ist vergleichsweise niedrig. Die Stellenbesetzungsquote war zum Zeitpunkt unserer Prüfung überdurchschnittlich. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden ist weniger alterszentriert als in den Vergleichsstädten.

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

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

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

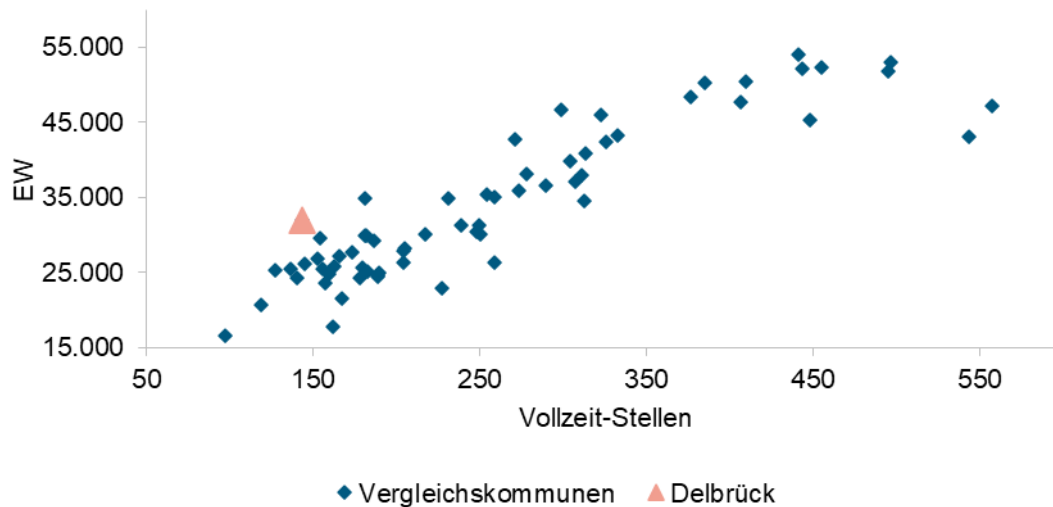
Personalquoten 2024

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	10,74	5,17	8,46	9,96	11,56	17,05	102
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	4,18	4,18	6,32	7,43	8,18	12,62	102

Die Personalquoten dienen in der Prüfung als Indikator, um zu sehen, ob die Kommunen ihre Aufgaben im Vergleich verstärkt oder weniger stark mit eigenem Personal erledigen. Sie ist 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 für die Personalquote 2 und der Einwohnendenzahl der Kommune zum einen die Tendenz, dass einwohnerstärkere Kommunen mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen und zum anderen, dass es auch bei vergleichbarer Einwohnendenzahl durchaus eine hohe Streubreite im Einsatz von eigenem Personal zur Aufgabenerledigung gibt.

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Stadt Delbrück bildet in der zweiten Bereinigungsstufe mit 143,23 Vollzeit-Stellen in Relation zu ihrer Einwohnendenzahl das Minimum im interkommunalen Vergleich. Demnach setzt die Stadt im Rahmen dieser Betrachtung so wenig Personal ein wie keine andere Stadt gleicher Größenklasse.

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	Del-brück	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	34,31	0,00	29,56	43,25	60,49	120,89	95
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	1,68	79,70	95
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	0,65	8,31	34,33	94
Büchereien	0,00	0,00	2,01	3,48	5,56	11,31	97
Unterhaltsvorschussleistungen	0,00	0,00	0,82	1,92	2,76	7,45	96
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	1,03	0,00	5,91	18,34	27,10	66,83	94
Sportstätten und Bäder	13,89	0,00	2,33	6,05	13,11	66,04	96

Die Stadt Delbrück erledigt die Aufgaben des städtischen Betriebshofes ausschließlich mit eigenem Personal.

Die Aufgabe der Unterhaltsvorschussleistungen übernimmt der Kreis Paderborn für die Stadt. Das Personal für die Betreuung im Offenen Ganztage an Grundschulen wurde vollständig an Träger ausgelagert, die die Aufgabenerfüllung sichern.

In Delbrück gibt es ein ganzjährig geöffnetes Schwimmbad, das mit eigenem Personal bewirtschaftet wird. Eine städtische Bücherei gibt es nicht, ebenso keine Musikschule.

4.5.2 Stellenbesetzung

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

Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	97,98	76,26	88,85	91,50	95,92	106,00	103

Im Interkommunalen Vergleich weist Delbrück eine sehr hohe Stellenbesetzungsquote auf.

4.5.3 Altersstruktur

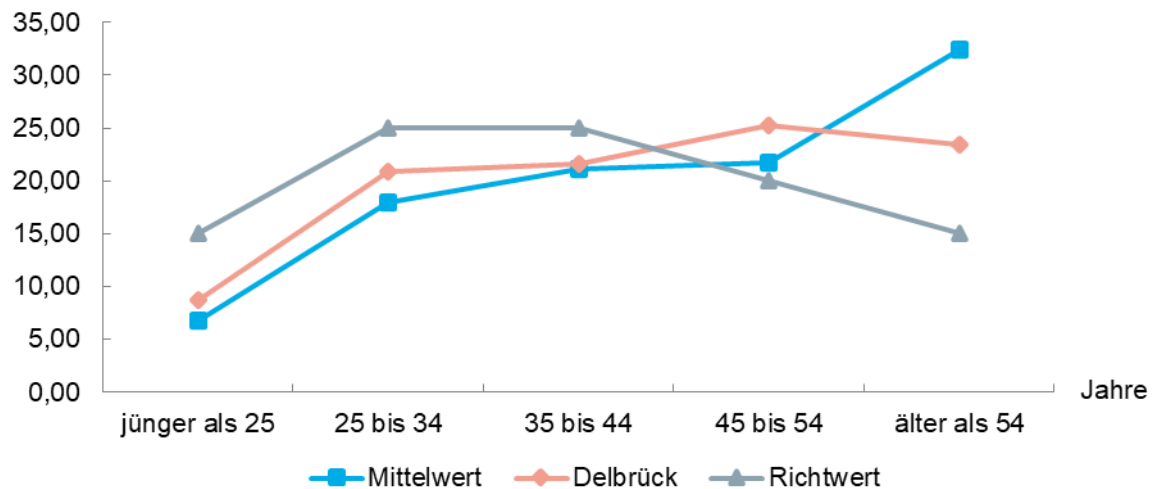
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	43,12	41,19	44,07	45,14	45,98	50,00	97

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

Altersstruktur 2024



Der Richtwert stellt eine balancierte, anzustrebende Altersstruktur dar. Die Verteilung der Altersgruppen in Verwaltungen und Unternehmen ist dann besonders leistungsfähig und wirtschaftlich, wenn jeweils ein Drittel der Mitarbeitenden zur jüngeren, mittleren und älteren Altersgruppe zählt.³¹

Das Personal der Stadt Delbrück ist im interkommunalen Vergleich weniger alterszentriert als der Mittelwert. Insbesondere in der ältesten Altersgruppe weicht Delbrück positiv vom Mittelwert ab. Die Hälfte der Vergleichsstädte wird in den kommenden zehn Jahren über 30 Prozent ihrer Mitarbeitenden als Altersgründen verlieren. In Delbrück werden es 23 Prozent des Personalkörpers sein.

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).

³¹ vgl. Buck, H., Dworschak, B., Schletz, A., 2005, Analyse der betrieblichen Altersstruktur, Fraunhofer IAO, Stuttgart.
<https://silo.tips/download/analyse-der-betrieblichen-altersstruktur-hartmut-buck-bernd-dworschak-alexander>

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,45	0,17	0,42	0,51	0,60	0,89	87

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Delbrück	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	97
IT	0,00351	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04	87

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

Die Stadt Delbrück setzt 0,45 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohnende für die Aufgabenerledigung im Finanzbereich ein. Damit positioniert sie sich im interkommunalen Vergleich zwischen dem ersten Viertelwert und dem Median. Die Stadt erfüllt alle Aufgaben im Finanzbereich vollständig mit eigenem Personal.

In den Tätigkeitsfeldern Personal Organisation und IT bringen wir das eingesetzte Personal in Relation zu der Gesamtzahl an Mitarbeitenden. Die Stellenanteile für Personal- und Organisationsangelegenheiten in Delbrück entsprechen mit 0,01 Vollzeit-Stellen dem Minimum. Gleiches gilt für den Wert der Stellenanteile für Aufgaben im IT-Bereich.

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.

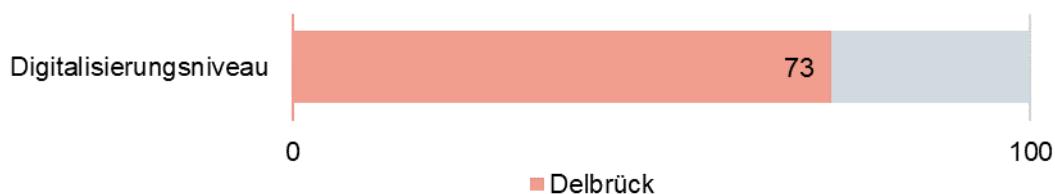
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild 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 digitale Transformation in den von uns betrachteten Prozessen ist insgesamt bereits gut vorangeschritten.**

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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

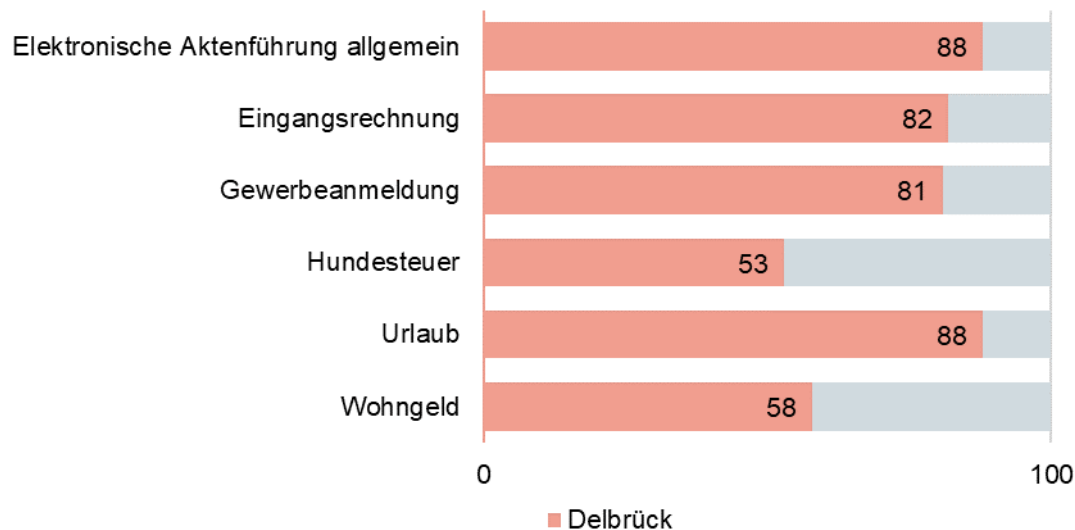


In den interkommunalen Vergleich sind 85 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Delbrück ordnet sich im interkommunalen Vergleich oberhalb des dritten Viertelwerts ein. Der Median beträgt 66 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Stadt liegt mit 73 Prozent im interkommunalen Vergleich oberhalb des dritten Viertelwerts. Das zeigt, welchen Stellenwert die digitale Transformation in dieser Stadt bereits eingenommen hat. Dennoch zeigen die Teilerfüllungsgrade auch noch unterschiedlich große Verbesserungspotenziale.

Die Stadt Delbrück hat bereits ein Dokumentenmanagementsystem etabliert, das die Basis für die **elektronische Aktenführung** bildet. Die Software wurde allen Fachbereichen zur Verfügung gestellt, wobei der Implementierungsgrad nach Einschätzung der Stadt zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts bei etwa 50 Prozent liegt.

Die betrachteten internen Verwaltungsprozess **Eingangsrechnungen** und **Urlaub** werden medienbruchfrei in entsprechender Fachsoftware digital abgewickelt. Insbesondere für den Prozess der Eingangsrechnung empfehlen wir die Erhebung von Kennzahlen, um die Effektivität und Effizienz dieses Prozesses besser messen zu können.

Die Prozesse **Gewerbeanmeldung**, **Hundesteuer** und **Wohngeld** sind als Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger mit einer starken Außenwirkung verbunden. Daher bewerten wir positiv, dass für jede dieser drei Leistungen eine digitale Antragstellung ermöglicht wird. Für die Gewerbeanmeldung und den Wohngeldantrag greift Delbrück auf vorhandene Portallösungen zurück. Die Anträge können digital gestellt und erforderliche Unterlagen online eingereicht werden. Die **Hundesteueranmeldung** ist über ein Online-Formular möglich, das über die Internetseite der Stadt aufgerufen werden kann. Jedoch münden die drei Prozesse noch in ein Schriftstück, das postalisch versandt wird. Uns ist bewusst, dass Delbrück darauf nur mittelbaren

Einfluss hat und übergeordneten Stellen eine durchgängig medienbruchfreie Prozessbearbeitung noch verhindern.

Wir bestärken die Stadt Delbrück darin ihre Verwaltungsleistungen weiter zu digitalisieren und ihre digitale Transformation zielgerichtet von zentraler Stelle weiterzuentwickeln.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 02.04.2026 von der Stadt Delbrück zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsverfahren die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	352,71
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	16,60

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2024
Rat und Fraktionen	-
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	-
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	-
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	-
Krankenhäuser	-
Kur- und Badeeinrichtungen	-
Elektrizitätsversorgung	-
Gasversorgung	-
Wasserversorgung	5,95
Fernwärmeversorgung	-
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	-
Abfallwirtschaft	0,67
Abwasserbeseitigung	10,65
Straßenreinigung	0,23
ÖPNV	-
Friedhofs- und Bestattungswesen	4,38
Land- und Forstwirtschaft	0,05

Bezeichnung	2024
Wirtschaftsförderung	1,49
Märkte	0,87
Schlacht- und Viehhöfe	-
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	-
Tourismus	1,98
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	26,27

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	369,31
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	26,27
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	343,04
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	31.931
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	10,74

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	2024
Gebäudereinigung	-
Brandschutz	3,14
Rettungsdienst	-
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	-
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	206,27
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	209,41

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	343,04
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	209,41
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	133,63
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	31.931
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	4,18

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Integration neuer Mitarbeitender wird in Delbrück zum Großteil von den Fachbereichen individuell gehandhabt, da es bisher keine zentralen Vorgaben gibt. Im Bereich des Wissensmanagements erkennen wir unter anderem beim Onboardingprozess Handlungsbedarf.	116	E1.1	Die Stadt Delbrück sollte das Onboarding stärker standardisieren, um verwaltungsweite Qualitätsstandards zu sichern.	116
			E1.2	Die Stadt sollte ein strategisches Wissensmanagement aufbauen.	117
F2	Die Stadt Delbrück agiert im Personalservice stark praxisorientiert. Die Stadt dokumentiert den Offboardingprozess mithilfe von Checklisten und führt Exit-Gespräche durch.	117	E2	Die Offboarding-Checkliste sollte um die Löschung von Zutritts- und Zugriffsrechten ergänzt werden	118
Organisation					
F3	Für den Großteil der Stellen liegen aktuelle Beschreibungen inklusive Anforderungsprofil und Bewertung vor. Ihre Personalressourcen setzt die Stadt Delbrück bedarfsorientiert ein, wobei die Aufgaben nicht nach Relevanz priorisiert wurden.	120	E3	Die Stadt Delbrück sollte ihre Verwaltungsaufgaben nach Relevanz priorisieren und Zielvorgaben für die Aufgabenerfüllung definieren.	120
F4	Die Stadt Delbrück nimmt Prozessbetrachtungen bisher punktuell und auf Initiative der Fachbereiche im Rahmen von Digitalisierungsprojekten vor. Das Prozessmanagement ist überwiegend dezentral organisiert.	120	E4	Die Stadt Delbrück sollte das Prozessmanagement als Instrument für die digitale Transformation und das Wissensmanagement weiterentwickeln. Eine zentrale Koordination und Dokumentation könnten dabei unterstützen.	121
F5	Die Stadt Delbrück ermittelt ihren Personalbedarf jährlich im Rahmen der Stellenplanberatung. Eine unterjährige Personalbedarfsermittlung erfolgt anlassbezogen.	121	E5	Durchgeführte Stellenbemessungen sollten dokumentiert und fortgeschrieben werden, um Anpassungen schnell vornehmen zu können.	122

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F6	Bislang gibt es keine strategischen Vorgaben für den Bereich der Informationstechnik und der digitalen Transformation in Delbrück. Es zeigt sich eine stark operative Arbeitsweise in diesen Aufgabenfeldern. Positiv ist, dass die Stadt bereits Einsatzfelder für Künstliche Intelligenz (KI) erkannt hat und eine Dienstanweisung die Nutzung von KI-Technologien verbindlich regelt.	123	E6.1	Die Stadt sollte strategische Vorgaben für die Ausstattung und Entwicklung ihrer Informationstechnik treffen.	124
			E6.2	Die Stadt Delbrück sollte die geplante Digitalisierungsstrategie zeitnah erstellen. Sie sollte die konkreten Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen für die Digitalisierung definieren.	125
F7	Bei der Verwaltung der Informationstechnik zeigen sich in Delbrück Verbesserungspotenziale.	125	E7.1	Um ihre IT- und Digitalisierungsprojekte besser steuern zu können, sollte die Stadt Delbrück Standards für Projektarbeiten festlegen. Sie sollte eine Übersicht aller IT- und Digitalisierungsprojekte inkl. Projektstände erstellen, die strategisch notwendige Entscheidungen im Rahmen der digitalen Transformation erleichtern wird.	126
			E7.2	Das Anforderungs- und Störungsmanagement sollte transparenter gestaltet werden und einen höheren Dokumentationsgrad erreichen.	126
			E7.3	Die Stadt Delbrück sollte ein Lizenzcontrolling entwickeln, um finanzielle und rechtliche Risiken zu reduzieren.	126
F8	Delbrück hat wesentliche Maßnahmen im Bereich der IT-Sicherheit umgesetzt. In konzeptionellen Aspekten besteht noch Optimierungspotenzial.	126	E8	Die Stadt Delbrück sollte ein Notfallvorsorgekonzept erstellen, das für definierte Notfallsituationen entsprechende Notfallpläne darlegt und die Rollen der Verantwortlichen festlegt.	127

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück 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

Schon früh hat sich die Stadt Delbrück auf den Weg gemacht, für den Klimaschutz einzutreten. Sie überprüfte bereits 2014 ihr bisheriges Handeln und erarbeitete für ihre zukünftigen Aktivitäten ihr erstes Klimaschutzkonzept. Dieses beschloss der Rat 2015 mit dem Ziel, die erarbeiteten Maßnahmen bis 2050 umzusetzen. Der Rat schränkte die Ausführung der Maßnahmen dahingehend ein, dass jede einzelne Umsetzung eines erneuten Ratsbeschlusses bedarf.

In 2023 begann die Stadt damit, eine Aktualisierung ihres Klimaschutzkonzeptes vorzunehmen. Ihr Ziel war es, schon bis 2030 treibhausgasneutral zu sein. Auf Grund des ambitionierten Zieles nannte die Stadt das Konzept „Vorreiterkonzept“. Es fand nach seiner Fertigstellung jedoch keine mehrheitliche Zustimmung im Rat. Vielmehr beschloss dieser, dass nach Möglichkeit bis 2030 und darüber hinaus den prognostizierte Strombedarf regenerativ vor Ort zu erzeugen. So fehlt es bis heute an eine verbindliche Zielvorgabe für eine Treibhausgasneutralität der Stadt Delbrück.

Das gilt auch für den städtischen Gebäudebestand der Stadt Delbrück. Dieser ist im interkommunalen Vergleich größer als in drei Viertel der Vergleichsstädte. Die Bruttogesamtfläche entspricht vergleichsweise rund 793 durchschnittlichen Einfamilienhäusern oder der Fläche von 19 Fußballfeldern. Hier zeigt sich das große Potenzial der Stadt, um ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz nachzukommen. Der kommunale Anteil am Gesamtausstoß an Treibhausgasen (THG) beträgt zwar lediglich 1,9 Prozent. Er entspricht jedoch der Menge Treibhausgas, die beim Verbrennen von rund 1,3 Mio. Liter Heizöl entsteht.

Der betrachtete Finanzmitteleinsatz für den Gebäudebestand der Stadt Delbrück zeigt einen erheblichen Anstieg, besonders im Zeitraum von 2022 bis 2024. Im Mittel verausgabte die Stadt Delbrück von 2020 bis 2024 für ihre Gebäude jährlich rund 7,4 Mio. Euro. Eine überschlägige Bedarfsberechnung der gpaNRW zeigt für die kommenden Jahre einen noch höheren Finanzmittelbedarf, um den gesamten Gebäudebestand aufzuwerten und klimaneutral zu entwickeln. Sollte die Stadt Delbrück sich dem Ziel der Landesregierung zur Treibhausgasneutralität bis 2045 anschließen, müsste sie nach der überschlägigen Berechnung das jährlich eingesetzte Finanzvolumen im Vergleich zu den letzten fünf Jahren mehr als verdoppeln. Die Reduzierung von Gebäudeflächen würde den notwendigen Aufwand entsprechend verringern.

Die Stadt Delbrück hat noch keinen vollständigen Umsetzungsplan für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands entwickelt. So fehlt es an Kostenschätzungen, die als Grundlage über den Zeitraum der mittelfristigen Planung des Haushalts hinausgehen.

Zum Erreichen der Treibhausgasneutralität ist es unerlässlich, Maßnahmen im Gebäudesektor vorzunehmen. Die Reihenfolge der Sanierungsmaßnahmen sollte daher anhand des Emissionsausstoßes festgelegt und durch eine fundierte wirtschaftliche Betrachtung untermauert werden. Als Grundlage könnten fortgeführte Treibhausgasbilanzen für den Gebäudebestand dienen. Diese führt die Stadt Delbrück aktuell nicht fort. So sind bereits erzielte Erfolge der durchgeführten Maßnahmen nicht messbar.

Für die Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen hat die Stadt ein zentrales Klimaschutzmanagement eingerichtet. Dieses unterstützt die Gebäudewirtschaft bei der Umsetzung von Maßnahmen. Nachvollziehbare Regelungen zu Zuständigkeiten und Verantwortungsbereich fehlen noch.

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 Klimaschutzzvorgaben 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 Treibhausgasneutralität im städtischen Gebäudesektor entstehen können. Die Darstellung und Beschreibung der Vorgehensweise der bisherigen und geplanten Maßnahmen und Ziele schaffen Transparenz. Zusätzlich sensibilisiert die gpaNRW die Entscheidungstragenden für einen bewussten und zielgerichteten Umgang mit dieser Thematik.

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

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Delbrück

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

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

→ Feststellung

Trotz eines aktuellen Klimaschutzkonzeptes besitzt die Stadt Delbrück keine konkreten strategischen Zielvorgaben zum Erreichen der Treibhausgasneutralität.

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.

Die **Stadt Delbrück** hat sich schon früh auf den Weg gemacht, Klimaschutzmaßnahmen umzusetzen. Anfang 2014 erfolgte eine Erstanalyse zu den bisherigen Klimaaktivitäten. Die Stadt betrachtete die mit den Maßnahmen einhergehenden Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und

Risiken (SWOT-Analyse). Um dieses klimaorientierte Handeln zielgerichtet weiterzuentwickeln, stellte sie 2015 ein Klimaschutzkonzept auf.

Auf Grundlage einer Energie- und CO_{2eq}³²-Bilanz erarbeitete die Stadt Minderungspotenziale und entwickelte daraus Klimaschutz- und Versorgungsszenarien. Auf dieser Grundlage erarbeitete die Stadt in unterschiedlichen Handlungsfeldern folgenden Maßnahmenkatalog:

- **Erneuerbare Energien**
 - Aufbau eines regionalen Handwerker- und Beraternetzwerkes
 - Einrichtung eines neutralen Beratungsangebotes durch die Stadt Delbrück
 - Best-Practice-Broschüren EE³³ mit Projektbeispielen
 - Energie- und Klimastammtisch
 - Erstellung eines Wärmekatasters
 - Förderung und Aufbau eines Pilotprojektes für Stromspeicher
- **Planen, Bauen, Sanieren**
 - Schaffung einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle
 - Aktionskampagnen zum Thema Planen, Bauen, Sanieren
 - Aufbau einer Klimaschutzsiedlung
 - Klimaschutz beim Grundstückserwerb
 - Verstärkte Publikationen der Beratungsangebote
- **Mobilität**
 - Fahrradkonzept Stadt Delbrück
 - Aufbau Bike- and Ride/Pendlerparkplätze
 - Aktion „Mach mit, fahr Rad“
 - Information für Bürger zu E-Mobilität
 - Essen und laden
 - Delbrücker Bürger – klimafreundlich mobil
 - Stadteigenes E-Dienstfahrzeug
 - Optimierung der ÖPNV-Taktung
 - Verstärkte Bewerbung des ÖPNV-Angebotes
 - Ausweitung und Verbesserung des ÖPNV-Angebotes
- **Energieeffizienz in Betrieben**
 - Best-Practice-Sammlung „Energieeffizienz in Unternehmen“
 - Wettbewerb „Delbrücks klimafreundlichste Schaufenster“
 - Teilnahme der Stadtverwaltung und der Eigenbetriebe an Ökoprofit
 - Ökoprofit für Unternehmen der Stadt
- **Klimaschutz und Bildung**
 - Lehrer-Netzwerk „Klimaschutz im Unterricht“
 - Mülltrennsystem in Schulen
 - PV-Anlagen³⁴ - Infotafeln an Schulen

³² CO_{2eq} = Kohlendioxid-Äquivalente als Maßeinheit für die Klimawirkung verschiedener Treibhausgase

³³ Erneuerbare Energien

³⁴ PV = Photovoltaik

- Einführung des 50/50- Modells³⁵ an Delbrücker Schulen
- Information zu Recyclingprodukten (Hefte, Hüllen etc.) und Angebot der Materialien in kleinen schuleigenen Shops
- Klimafrühstück für Schüler in Kooperation mit einem Bio-Caterer
- Installation von Energieverbrauchsmessgeräten in Schulen und Kindergärten
- Aufbau einer Klimaschutz-Route
- Kampagne „Klimafreundlich mobil an Delbrücker Schulen“ (Vermeidung von Mama-Taxen)
- **Energiesparen im Haushalt**
 - Klimaschutz kommunizieren
 - Informationskampagne „Energiesparen im Haushalt“
 - Publikation stadtweiter Hofläden und regionaler Versorger
 - Klimaschutzkochkurs
 - Energieberatung für finanzschwache Haushalte
 - Kampagne zur richtigen Mülltrennung
- **Kommunale Liegenschaften**
 - Stärkung der Vorbildfunktion der Stadt Delbrück
 - Sanierungskonzept für die kommunalen Liegenschaften
 - Aufnahme von weiteren Gebäuden in das Gebäudemanagementsystem
 - „Runde Tische“ für kommunale Liegenschaften
 - Potenzialanalyse: Photovoltaikanlagen zur Eigenstromversorgung
 - Wärmenetz-Campus
 - Teilnahme am European Energy Award
 - Zentrale Prüfung von Fördermöglichkeiten für städtische investive Projekte
 - Tag der offenen Tür in kommunalen Liegenschaften
 - Bürgerpark
 - Klimaschutzteilkonzept zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels

Der Rat stimmte dem Konzept 2015 zu und beauftragte die Verwaltung, die erarbeiteten Maßnahmen bis 2050 umzusetzen. Der Rat schränkte die Ausführung der Maßnahmen dahingehend ein, dass jede einzelne Umsetzung eines erneuten Ratsbeschlusses bedarf.

So führte die Stadt seit der Verabschiedung des Konzeptes einige Maßnahmen durch. Dazu gehörte beispielsweise die Sammlung von Klimameilen. Die Stadt förderte die Trennung von Müll an ihren Schulen; sie führte sogenannte Walking Busse ein und errichtete eine Mobilstation. Für die Mitarbeitenden führte sie das Job-Rad ein. Ferner initiierte die Stadt ein Repair-Cafe. Beim örtlichen Katharinenmarkt setzt sie ein Spülmobil ein und bietet einen sogenannten Radtresor³⁶ an. Auf städtischen Gebäuden errichtete die Stadt PV-Anlagen und nahm mit der Gesamtschule an der Aktion „Öko-Profit“ teil. Für den städtischen Fahrzeugpark beschaffte sie E-Autos und förderte Regenwassernutzungen. Sie unterstützt die Aktion „Stadtradeln“.

³⁵ 50/50 Modell in Delbrück bezieht sich auf Projekte in den Schulen um Energie zu sparen und den Klimaschutz zu fördern. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrpersonal sind aktiv in das Projekt einbezogen. Die Schule erhält 50 Prozent der eingesparten Energiekosten.

³⁶ Radtresor = Speziell eingerichtete, bewachte Fahrradabstellanlage, die beim Katharinenmarkt eingesetzt wird.

Infolge eines Bürgerantrages in 2023 beschäftigte sich der Rat der Stadt erneut mit dem Klimaschutzkonzept. Zur Wahrnehmung der Vorbildfunktion beschloss der Rat das Ziel der bilanziellen Treibhausgasneutralität auf 2030 vorzuziehen. Dazu sollte eine Schärfung und Konkretisierung des Klimaschutzkonzeptes erfolgen. Um möglichst schnell mit der konzeptionellen Überarbeitung zu beginnen, beschloss der Rat ferner auf eine gegebenenfalls mögliche Förderung zu verzichten. Erkundigungen der Stadt hatten gezeigt, dass Förderanträge bis zur Bewilligung von Fördergeldern sieben Monate benötigen könnten. Die bisher vorhandene halbe Stelle des Klimaschutzmanagers sei auf eine volle Stelle aufzustocken.

Die Fertigstellung des neuen Konzeptentwurfes erfolgt im Januar 2025. Dem ambitionierten Ziel der Treibhausgasneutralität in 2030 entsprechend, nennt die Stadt Delbrück das Konzept „Vorreiterkonzept Klimaneutralität 2030“.

Auf Grund des verbleibenden kurzen Zeitraumes bis 2030 zielen die erarbeiteten Maßnahmen darauf ab, möglichst große Effekt zur Minderung des Treibhausgasausstoßes zu erzielen. So sollen möglichst fossile Energieträger durch klimafreundliche Energiequellen ersetzt werden, beispielsweise durch Strom aus Wind- und Sonnenkraft. Das entworfene Konzept kommt zum Ergebnis, dass rund 70 Mio. Euro für den Energieeinkauf zumeist fossiler Brennstoffe abfließen. Diese sollten durch klimafreundlichere Energiequellen ersetzt werden. Durch positive Synergieeffekt und einer Erschließung regionaler Wertschöpfungspotenziale wird eine mögliche Steigerung der Akzeptanz der Maßnahmen gesehen. So kommt das Konzept zum Schluss, die Treibhausgasneutralität bis 2030 erreichen zu können.

Der Rat der Stadt Delbrück stimmte dem Vorreiterkonzept, welches zum Zeitpunkt der Beschlussfassung noch als Entwurf vorlag, nicht zu. Die vorgesehenen Maßnahmen des Vorreiterkonzeptes fanden im Rahmen der politischen Beratung keine mehrheitliche Zustimmung. So beschloss der Rat nicht die angestrebte bilanzielle Treibhausgasneutralität. Vielmehr beschloss er, den prognostizierten Strombedarf bis 2030 und darüber hinaus möglichst regenerativ vor Ort zu erzeugen.

So fehlt es aktuell in der Stadt Delbrück an einer eindeutigen Zielsetzung, wie sie den Weg zur Treibhausgasneutralität beschreiten will, um ihrer gesetzlichen Vorbildfunktion gerecht zu werden.

Die Stadt Delbrück definierte mit der Beauftragung des Vorreiterkonzeptes zwar eindeutige Ziele. Diese wurden jedoch im Rahmen der Beratung über das fertige Vorreiterkonzept nicht vom Rat beschlossen. So fehlt es aktuell an eindeutigen Zielvorgaben.

→ **Empfehlung**

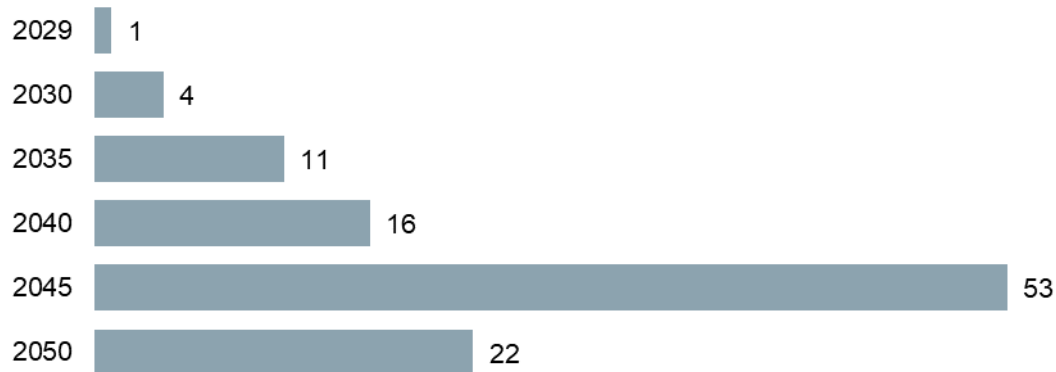
Die Stadt Delbrück sollte für das Stadtgebiet ihre Klimaschutzziele eindeutig definieren und mit Meilensteinen belegen.

Trotz der fehlenden Beschlussfassung finden einige Umsetzungsschritte der im Vorreiterkonzept enthaltenden Maßnahmensteckbriefe statt. Im Einzelnen betrifft das den Ausbau des Biogasnetzes in Stadtteil Lippling, die Errichtung eines Nahwärmenetzes für Delbrück-Mitte, an das der Schulcampus angeschlossen werden soll, sowie die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit und der Energieberatung.

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung im Handlungsfeld „Gebäudewirtschaft – Klimaschutz“ erstellt die gpaNRW eine Übersicht über die Zieljahre der Treibhausneutralität. Die nachfolgende

Grafik zeigt einen aktuellen Überblick der Vergleichsstädte. Von den 131 mittleren kreisangehörigen Städte haben 24 noch keine Zieljahre definiert. Dazu gehört auch die Stadt Delbrück.

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgasneutralität



Insgesamt 107 mittleren kreisangehörigen Städte beabsichtigten von 2029 bis 2050 treibhausgasneutral zu sein. Fast die Hälfte hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2045 bilanziell keine Treibhausgase mehr auszustoßen und so ihre gesetzliche Vorbildfunktion wahrzunehmen.

Das Vorreiterkonzept der Stadt Delbrück enthält eine Treibhausgasbilanz für das gesamte Stadtgebiet bezogen auf 2022. Die Treibhausgasbilanz beschreibt die Ausgangssituation und kann für die Überprüfung der Entwicklung des Treibhausgasausstoßes genutzt werden. So sind Erfolge der durchgeführten Klimaschutzmaßnahmen direkt messbar. Dabei betrachtet man alle Treibhausgase des Stadtgebietes (Territorialprinzip) auf Grundlage der Endenergiewerte.

Im Stadtgebiet Delbrück beträgt der Gesamtausstoß schädlicher Treibhausgase laut Vorreiterkonzept³⁷ 240.025 Tonnen CO_{2eq}. Je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner entspricht das einer Menge von 7.491,65 kg CO_{2eq}. Die geringfügige Abweichung des ermittelten Wertes in der nachfolgenden Tabelle ergibt sich durch die Berücksichtigung der aktuelleren Daten von IT.NRW.

Im interkommunalen Vergleich stellt sich die Delbrück 2022 wie folgt dar:

³⁷ Seite 13 Vorreiterkonzept

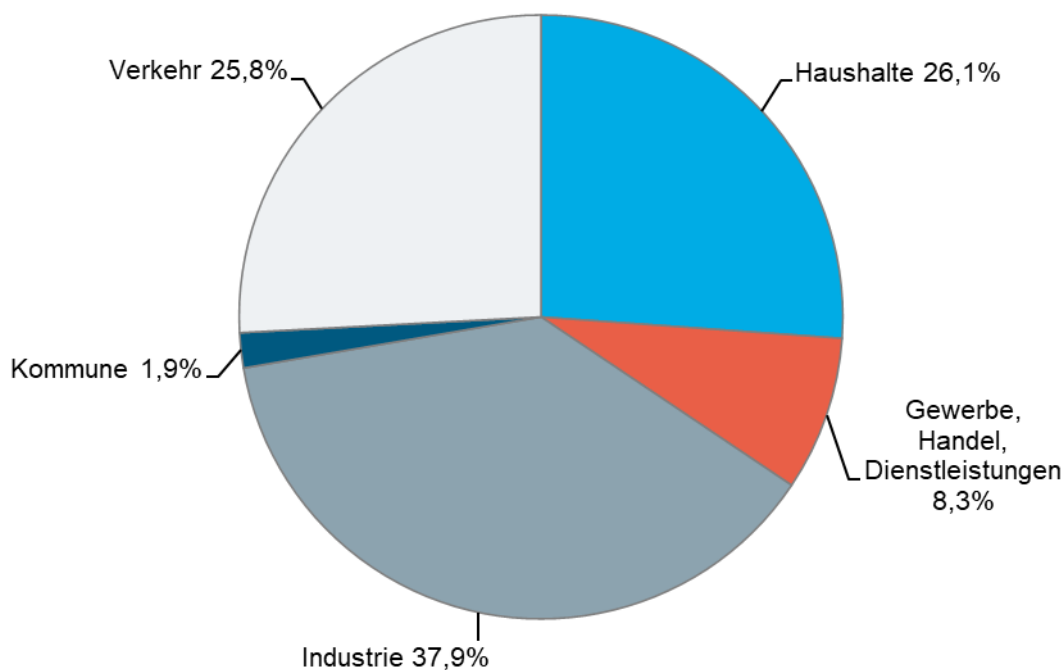
Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet 2022

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgasemissionen Stadtgebiet je EW* in kg CO ₂ eq	7.436	4.694	6.659	7.651	9.987	17.582	14

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Treibhausgasemissionen je EW* der Stadt Delbrück sind 2022 etwas geringer als in der Hälfte der Vergleichsstädte. Delbrück liegt knapp unterhalb des Medians. Wie sich der Ausstoß von Treibhausgasen nach Sektoren aufteilt, verdeutlicht nachfolgendes Kreisdiagramm.

Entstehung der schädlichen Treibhausgase 2022 nach Sektoren in Delbrück

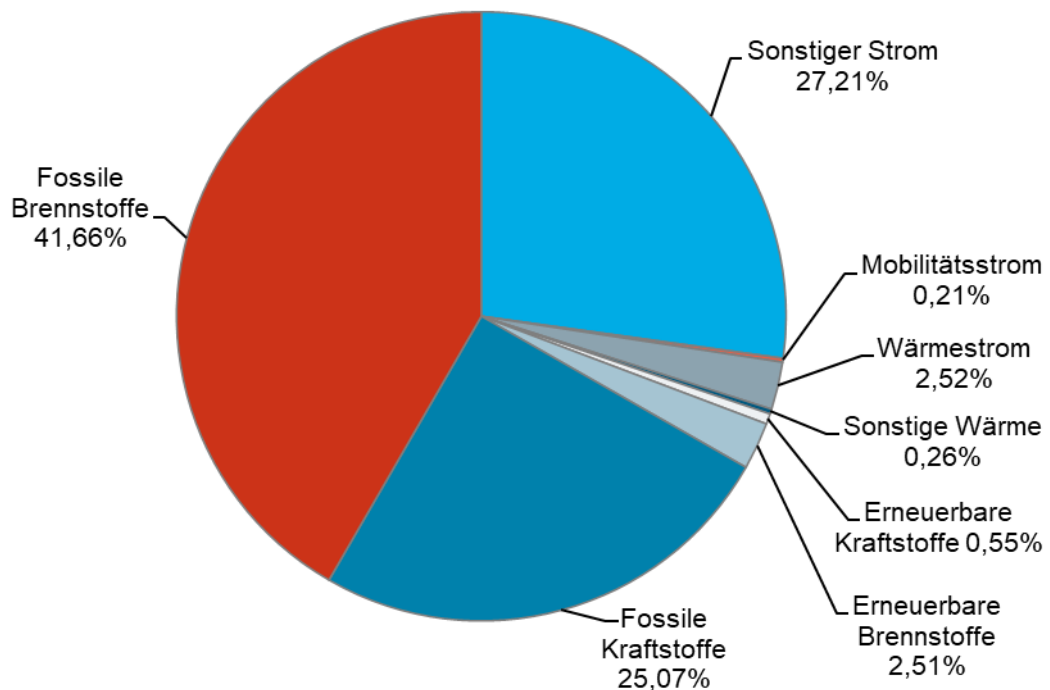


Im Gebiet der Stadt Delbrück emittierte 2022 die Industrie den größten Anteil an Treibhausgasen. Gründe dieses großen Anteils sind die großflächigen Gewerbe- und Industriegebiete in der Stadt Delbrück, in denen treibhausgasemittierende Industriebetriebe untergebracht sind. Neben entsprechenden Gebieten östlich und westlich vom Kernort Delbrück sind fast in jedem Ortsteil Gewerbe- und Industrie Flächen vorhanden. Diese städtebaulichen Gegebenheiten spiegeln sich auch bei der Ermittlung der anteiligen Treibhausgasemissionen entsprechend wider.

Der direkt von der Stadt Delbrück beeinflussbare prozentuale Anteil macht mit 1,9 Prozent den geringsten Anteil der betrachteten Sektoren aus. In absoluten Zahlen ausgedrückt handelt es sich jedoch um eine relevante Menge von rund 4.500 Tonnen Treibhausgase. Umgerechnet entspricht dieser Anteil einer Menge, die bei der Verbrennung von mehr als 1,3 Mio. Liter Heizöl entsteht. Diese Beispielberechnung veranschaulicht das Potenzial der Stadt Delbrück, Treibhausgase zu reduzieren. Die Stadt Delbrück ist hier besonders gefordert, ihrer nach dem Klimaschutzgesetz des Landes NRW bestehenden Vorbildfunktion zum Klimaschutz nachzukommen.

Weitere Hinweise auf die Ursachen der Entstehung der Treibhausgase lässt die Betrachtung der Energieträger zu. Nachfolgend bilden wir daher die Energieverbräuche der Gesamtstadt Delbrück aufgeschlüsselt nach Energieträgern für 2022 ab.

Verursachung der schädlichen Treibhausgasemissionen Delbrück insgesamt 2022 in Prozent



Der größte Anteil schädlicher Treibhausgase entsteht durch das Verbrennen fossiler Brennstoffe, wie beispielsweise Gas oder Heizöl. Diese Energieträger dienen häufig als Energiequelle für die Erwärmung von Gebäuden. Der hohe Anteil verdeutlicht das große Einsparpotenzial bei der Wärmeerzeugung für den privaten und öffentlichen Gebäudebestand. Gerade hier hat die Stadt Delbrück gute Möglichkeiten, ihrer Vorbildfunktion unmittelbar nachzukommen, indem sie die mit fossilen Brennstoffen beheizte Gebäude auf treibhausgasneutrale Energieträger umstellt.

Der zweithöchste Anteil an schädlichen Treibhausgasen löst die Stromnutzung aus. Der Anteil mit rund 27 Prozent liegt knapp vor dem Verbrauch fossiler Kraftstoffe mit 25 Prozent.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

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

- Welche Gebäude sind vorhanden und werden perspektivisch weiter benötigt?
- In welchem Zustand sind die benötigten Gebäude und wie müssen sie ggf. 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.

- Der verhältnismäßig große Gebäudebestand der Stadt Delbrück bietet ein großes Potenzial für Klimaschutzmaßnahmen. Das gilt für Sanierungsmaßnahmen und gleichermaßen für die Reduktion von Gebäudeflächen.

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

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Delbrück	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	31.931	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	157	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	203	81	324	498	754	2.122	131

Die **Stadt Delbrück** liegt im Nordosten des Landes NRW. Sie gehört zum Kreis Paderborn, in dem sie die zweitgrößte Stadt ist. Sie befindet sich im Zuständigkeitsbereich der Bezirksregierung Detmold. Die Stadt besteht aus zehn Ortsteilen, in denen rund 32.000 Einwohnerinnen und Einwohner leben. Im Vergleich zu den anderen mittleren kreisangehörigen Städten gehört Delbrück zu der Hälfte der Städte mit einer geringeren Einwohnerzahl.

Die Gebietsfläche der Stadt Delbrück ist größer als in drei Viertel der Vergleichsstädte. Die große Fläche ist ein Grund für die geringe Bevölkerungsdichte. Diese ist geringer als in drei Viertel der Vergleichsstädte.

Die Stadt unterhält an 130 verschiedenen Standorten eigene Gebäude mit einer gesamten Bruttogrundfläche von 138.737 Quadratmetern (qm). Von dieser Gebäudefläche sind 6.173 qm angemietet. Der Gesamtbestand entspricht einer Fläche von rund 19 Fußballfeldern oder fast 793 durchschnittlichen Einfamilienhäusern, die die Stadt zu bewirtschaften und zu unterhalten hat. Mehr als die Hälfte der Gesamtfläche entfällt mit 72.047 qm auf die Schulen. Die Fläche hält sie für verschiedene Schulformen vor, darunter die Europa Gesamtschule Delbrück, das Städtische Gymnasium Delbrück, mehrere katholische und gemeinschaftliche Grundschulen

Diese Zahlen verdeutlichen das große Potenzial beim Gebäudebestand der Stadt Delbrück, Maßnahmen zur Reduktion der schädlichen Treibhausgase durchzuführen. So besteht für die Stadt Delbrück die Möglichkeit, ihre gesetzliche Vorbildfunktion wahrzunehmen.

Gebäudeportfolio Delbrück 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	24	72.047	51,93
Jugend	16	14.133	10,19
Sport- und Freizeit	13	12.974	9,35
Verwaltung	4	6.488	4,68
Feuerwehr und Rettungsdienst	10	6.461	4,66
Kultur	5	4.166	3,00
Soziales	36	15.253	10,99
Wohngebäude	10	1.341	0,97
Sonstige Nutzungen	12	5.874	4,23
Gesamt	130	138.737	100,00

Den Gebäudebestand der Stadt Delbrück stellen wir nachfolgend bezogen auf je 1.000 Einwohnerinnen und Einwohner in einen interkommunalen Vergleich.

Bruttogrundfläche Gebäudebestand Delbrück 2024

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW ³⁸ in qm	4.345	2.268	3.273	3.605	4.053	5.538	32
Bruttogrundfläche Schulen je 1.000 EW in qm	2.256	969	1.575	1.873	2.005	2.811	32

³⁸ Einwohnerinnen und Einwohner

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Jugend je 1.000 EW in qm	443	0	98	142	209	462	32
Bruttogrundfläche Sport und Freizeit je 1.000 EW in qm	406	0	96	147	235	698	32
Bruttogrundfläche Verwaltung je 1.000 EW in qm	203	176	227	272	345	457	32
Bruttogrundfläche Feuerwehr und Rettungsdienst je 1.000 EW in qm	202	59	123	150	200	299	32
Bruttogrundfläche Kultur je 1.000 EW in qm	130	49	127	221	329	659	32
Bruttogrundfläche Soziales je 1.000 EW in qm	478	79	198	316	438	938	32
Bruttogrundfläche Wohngebäude je 1.000 EW in qm	42	0	38	81	181	699	31
Bruttogrundfläche Sonstige Nutzungen je 1.000 EW in qm	184	7	97	245	421	911	32

Der Gebäudebestand der Stadt Delbrück zeigt sich als weit überdurchschnittlich hoch. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich Delbrück im oberen Viertel der Vergleichsstädte. Im Verhältnis zur Einwohnerzahl hält die Stadt in den Bereichen Schule, Jugend, Sport- und Freizeit, Feuerwehr und Soziales mehr Flächen vor als drei Viertel der Vergleichsstädte.

Diesen überdurchschnittlich großen Gebäudebestand sollte die Stadt zum Anlass nehmen, das Gebäudeportfolio kritisch zu betrachten. Die Stadt Delbrück sollte gegebenenfalls nicht mehr benötigte Gebäude abstoßen beziehungsweise angemietete Flächen aufgeben. Mit einem verringerten Gebäudebestand reduzieren sich die Treibhausgasemissionen beispielsweise durch geringere Wärme- und Stromverbräuche.

Die Gesamtfläche der stadt eigenen Gebäude der Stadt Delbrück entspricht vergleichsweise umgerechnet rund 793 durchschnittliche Einfamilienhäuser (140 qm Wohnfläche je Einfamilienhaus zuzüglich 25 Prozent = 175 qm). Es wird deutlich, welchen Beitrag die Stadt Delbrück entsprechend ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz leisten kann, wenn sie ihren Gebäudebestand treibhausgasneutral entwickelt beziehungsweise ihn reduziert. Auf die weiteren Ausführungen im Kapitel 5.5.2 Organisation wird verwiesen.

5.5.2 Organisation

→ Feststellung

Das beim Fachbereich „Bauen, Gebäudemanagement und Klimaschutz“ angesiedelte Klimaschutzmanagement der Stadt Delbrück unterstützt die Fachbereiche bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen. Für die zentral steuernde und koordinierende Tätigkeit fehlen noch schriftliche Regelungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen sowie klare Zielvorgaben.

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.

In der **Stadt Delbrück** ist die Stelle für das Thema „Klimaschutz“ im Fachbereich VI „Bauen und Planen“ direkt unter der Fachbereichsleitung seit 2019 angesiedelt. Während der laufenden überörtlichen Prüfung benannte die Stadt den Fachbereich VI um. Er trägt nun die Bezeichnung „Bauen, Gebäudemanagement und Klimaschutz“. Diesem ist der Klimaschutz als eigenes Fachgebiet³⁹ zugeordnet. Die Aufgaben nimmt der Klimaschutzmanager als Querschnittsaufgabe wahr. Er unterstützt alle Fachbereiche der Stadt Delbrück bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen. Die Zusammenarbeit ist nach Aussage der Stadt Delbrück gut. Das belegen auch die nachfolgend dargestellten Maßnahmenbeispiele.

In 2023 setzte die Stadt Delbrück ihr Projekt „Energiesparen macht Schule“ um. Mit Hilfe eines Fachbüros betrachtete sie ihre Grundschulen und Kindertagesstätte. Dabei untersuchte man besonders die

- Temperaturen, Luftfeuchte und CO₂-Gehalt in den verschiedenen Bereichen der Gebäude,
- Betriebsbedingungen der Kesselanlage,
- Einstellung der Regelung,
- Einstellung der Zeitschaltuhren,
- Auffallende Low-Cost Maßnahmen und
- Umgang der Nutzer mit Energie.

Mit den Untersuchungen erarbeitete die Stadt besondere Verhaltensregeln für die Nutzer. Dabei beteiligte Delbrück ihre Hausmeister und gab ihnen Hinweise für die Steuerung der Heizungsanlagen.

Ferner führt die Stadt Delbrück Sanierungsarbeiten durch, bei denen sie Klimaschutzmaßnahmen berücksichtigt. Zum Teil finanziert die Stadt diese Maßnahmen mit der Inanspruchnahme von Fördermitteln. Schon bei der Antragstellung dieser Mittel wirken der Klimaschutzmanager und der jeweils zuständige Fachbereich zusammen, obwohl interne schriftliche Regelungen zu

³⁹ <https://www.stadt-delbrueck.de/de-wAssets/docs/rathaus-online/Organigramm/Organigramm-Stadtverwaltung-2026-03-01.pdf>

Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen fehlen. Mit solchen Regelungen könnten ineffiziente Abläufe, interne Konflikte und rechtliche Risiken vermieden werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte nachvollziehbare Regelungen über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Klimaschutzmanagements treffen.

Die Stadt Delbrück hat das Thema Umweltschutz beim Umwelt-, Bau- und Planungsausschuss angesiedelt. Nach der Zuständigkeitsordnung der Stadt berät dieser

- bei umweltbelastenden und umweltschützenden Maßnahmen der Stadt,
- über die Umweltverträglichkeit von Bau- und Planungsmaßnahmen der Stadt,
- die Stadtplanungen, wie Regionalplan, Flächennutzungsplan, Bebauungspläne etc.,
- über Hoch- und Tiefbaumaßnahmen von mehr als 100.000 Euro,
- über Bauvorhaben und Bauanträge für Vorhaben, die stadtbildprägende Bedeutung haben.

Ferner beschließt der Ausschuss über

- Hoch- und Tiefbaumaßnahmen von 30.000 Euro bis 100.000 Euro,
- die Benennung von Straßen und Wegen,
- die Verwendung der Mittel des Klimabudgets für Projekte und Konzepte, die voraussichtlich Folgekosten im städtischen Haushalt auslösen.

Der Rat der Stadt Delbrück hat 2020 beschlossen, ein besonderes Klimaschutzbudget einzurichten. Es handelt sich um einen Betrag von 66.000 Euro jährlich (rund 2 Euro je Einwohner/Einwohnerin). Damit finanziert die Stadt Maßnahmen in Sinne des Klimaschutzes. Über die Verwendung der Mittel entscheidet eine eigene Energiekommission, auch Klimakommission genannt. Diese besteht aus dem Klimamanager und elf Mitgliedern auf Basis der Wahlergebnisse der Kommunalwahl. Die Benennung erfolgt von den im Rat vertretenden Parteien.

Zusätzlich hat sich in der Stadt Delbrück aus privater Initiative die „Klimaallianz Delbrück“ gebildet. Daran können sich Unternehmer, Bürgerinnen und Bürger, Vereine, Institutionen etc. anschließen. Ziel ist es unter anderen, der Klima- und Energiekrise entgegenzuwirken und dabei Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen. Auf die Homepage⁴⁰ der Klimaallianz wird in diesem Zusammenhang verwiesen.

⁴⁰ <https://klimaallianz-delbrueck.de/>

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

→ Feststellung

Der Stadt Delbrück fehlen eindeutige Vorgaben für das Erreichen der Treibhausgasneutralität. So existieren keine verbindlichen Umsetzungspläne für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands.

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

Das Klimaschutzkonzept 2014 enthält bereits im Kapitel 5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Delbrück Ziele für die kommunalen Liegenschaften. Ein dafür vorgesehenes Sanierungskonzept gibt es bisher noch nicht. Das ergänzende Vorreiterkonzept von 2025, welches insbesondere den Einsatz regenerativer Energiequellen vorsieht, ist vom Rat nicht beschlossen.

Trotz der fehlenden klaren und verbindlichen Strategie der Stadt Delbrück führt sie Maßnahmen im Sinne des Klimaschutzes durch.

Es gibt dafür jedoch noch keine mittel- bis langfristige Umsetzungspläne. Oft fehlt es deshalb auch an Kostenschätzungen und konkreten Planungen. Notwendige Finanzmittel stellt die Stadt Delbrück nur für den mittelfristigen Planungszeitraum des Produkthaushaltes ein. Eine Maßnahmenliste mit konkreten Umsetzungsplanungen gibt es nicht.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte entsprechend ihrer Vorbildfunktion für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands einen verbindlichen Umsetzungsplan entwickeln. Hierzu sollte sie Kostenschätzungen erstellen und entsprechend ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit in die mittel- und langfristige Finanzplanung einfließen lassen.

Neben den notwendigen Finanzmitteln erschweren allerdings die aktuellen Rahmenbedingungen und verschiedenen Faktoren die Umsetzung von Maßnahmen.

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

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte ihre längerfristige Maßnahmenplanung mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie Meilensteine hinterlegen.

Die Stadt Delbrück hält einige Beteiligungen vor, wie beispielsweise das Abwasserwerk, die Stadtbetriebe Delbrück oder die Delbrücker Betriebsführungs- und Stadthallen GmbH. Diese arbeiten im Wesentlichen selbständig. Eine vollumfängliche gemeinsame Betrachtung und Abstimmung auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität hat es nach eigenen Angaben bisher noch nicht gegeben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte für ihren Konzern einheitliche Zielbeschreibungen zur Treibhausgasneutralität festlegen.

Vorgeschaltet vor einer Sanierung gilt es den Bedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Eine Reduzierung von Gebäudeflächen kann die Aufwendungen für Bewirtschaftung, Unterhaltung und Sanierung der Gebäude und auch die Treibhausgasemissionen reduzieren. Dies kann sich auch entlastend auf die Haushaltssituation auswirken. Da die Stadt Delbrück über einen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hohen Gebäudebestand verfügt (siehe Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand) kann sie vor einer geplanten Sanierung von Gebäuden gegebenenfalls nicht mehr benötigte Gebäude abstoßen. Hierbei stehen die folgenden Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Delbrück in Zukunft beziehungsweise ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?
- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz, Energieeffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?
- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen⁴¹ nicht mehr, sie zu sanieren?

→ **Empfehlung**

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

Neben der Portfolioanalyse sind für die Beantwortung der Fragen auch Informationen über die Energieverbräuche der Bestandsgebäude notwendig. Zu diesem Zweck erfasst die Stadt Delbrück monatlich die Verbrauchswerte. Etwa zur Hälfte hat sie ihre Gebäude bereits mit Fernübertragungseinrichtungen ausgestattet. Es ist geplant, dieses System auf den gesamten Gebäudebestand auszurollen und zu einem strukturierten, kommunalen Energiemanagement auszubauen.

Aktuell erfasst die Stadt die Werte der noch nicht angeschlossenen Gebäude händisch. Das Reporting läuft dabei über einen externen Dienstleister. Dieser ist bereits seit Jahren für das Energiemanagement für die Schulen, Sporthallen und Kindertagesstätten tätig.

Das Unternehmen stellt dafür eine Software zur Verfügung. Sollwerte, Schaltzeiten und Regelparameter werden von diesem nach Bedarf angepasst. Es findet eine permanente Kontrolle des Energieeinsatzes und Überwachung des spezifischen Verbrauchs statt. Jährlich erfolgt eine Berichtserstellung. Für die Wärmeerzeugung und die Stromverbräuche ermittelt das Büro zudem den CO₂ Ausstoß. Für die Verbräuche stellt das Büro auch Kennzahlen, beispielsweise Verbrauchswerte umgerechnet auf den Quadratmeter Gebäudefläche, dar.

⁴¹ Die gpaNRW verweist hier auf einen Rechner der NRW-Bank, mit dem die Wirtschaftlichkeit von Alternativen (Neubau, Sanierung) ermittelt werden kann.

Die Stadt selbst führt für die Verbräuche Excel-Listen, die die Verbrauchswerte und Kosten aufgeteilt nach Verbrauchsjahren enthalten. Die Stadt Delbrück verzichtet dabei aktuell darauf, die Treibhausgasemissionen in Form von CO_{2eq} zu ermitteln und durch geeignete Kennzahlen die Erfolge ihrer Klimaschutzanstrengungen darzustellen. Die Kennzahlen könnte die Stadt als Indikator für die Priorisierung von zukünftigen Maßnahmen heranziehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte ihre Energieverbräuche auch für regelmäßige Treibhausgasbilanzierungen nutzen. Sie sollte Kennzahlen als Messgröße für gesetzte Ziele und für die Priorisierung von Maßnahmen am Gebäudebestand nutzen.

Nach Aussage der Stadt Delbrück berichtet das Klimamanagement regelmäßig im Umwelt-, Bau- und Planungsausschuss über laufende Klimaschutzmaßnahmen. Dazu gehören beispielsweise Informationen über die Errichtung von Photovoltaikanlagen, den Stand der örtlichen Wärmeplanung und auch geplante Projekte, die sich aktuell in der Bearbeitung befinden.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ **Feststellung**

Die Stadt Delbrück berücksichtigt die mittel- und langfristige für die Sanierung der städtischen Gebäude notwendigen Finanzmittel nicht in ihren Finanzplanungen. Sie hat die erforderlichen Maßnahmen noch nicht priorisiert.

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

Die gpaNRW sieht in der Bezifferung der Kosten für Klimaschutzmaßnahmen und auch der tatsächlichen Berücksichtigung in der Finanzplanung eine wichtige Voraussetzung, um das Ziel einer Treibhausgasneutralität für den städtischen Gebäudebestand zu erreichen.

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

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

Im Folgenden werden wir eine Modellrechnung basierend auf dem jetzigen Gebäudebestand vornehmen. Um den Finanzbedarf für die Sanierung der städtischen Gebäude der **Stadt Delbrück** für eine Treibhausgasneutralität zu ermitteln, kalkuliert die gpaNRW anhand eines Wertekorridors in Verbindung mit der Bruttogrundfläche der Gebäude.

Der Wertekorridor gibt einen finanziellen Rahmen vor. Er berücksichtigt von-/bis-Werte sowie einen Basiswert. Es handelt sich dabei um einen Orientierungswert. Er basiert auf

Erfahrungswerte anderer Kommunen sowie auf Ausführungen der Fachliteratur. Abweichungen nach oben wie nach unten sind dabei möglich.

Die Stadt Delbrück selbst hat für die tatsächliche Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen für den eigenen gesamten Gebäudebestand noch keine Kosten ermittelt.

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

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

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

Der Gebäudebestand der Stadt Delbrück hat - wie im Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand dargestellt - insgesamt eine Bruttogrundfläche von 138.737 qm. Davon sind 6.173 qm angemietet. Bei Multiplikation der Eigentumsfläche von 132.564 qm mit dem Basiswert von 2.500 Euro ergibt sich ein Finanzbedarf von geschätzten gut 331 Mio. Euro. Dieser Betrag müsste voraussichtlich aufgewandt werden, um die stadteigenen Gebäude im Zuge der notwendigen Baumaßnahmen zu erhalten, aufzuwerten und gleichzeitig treibhausgasneutral zu entwickeln. Für das Erreichen dieses Zieles verbleiben der Stadt Delbrück, falls sie das Ziel der Landesregierung ansetzt, 21 Jahre (einschließlich 2045). Aufgeteilt pro Jahr müsste danach ein Finanzbedarf von rund 15,8 Mio. Euro aufgewandt werden. Sollte es der Stadt möglich sein, die Gebäudelflächen zu verringern, reduzieren sich die voraussichtlichen Kosten entsprechend.

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

Finanzmitteleinsatz für das städtische Gebäudeportfolio Delbrück in Euro

	2020	2021	2022	2023	2024
Finanzmittel in Euro	3.251.372	4.181.219	7.114.424	12.130.393	10.287.970

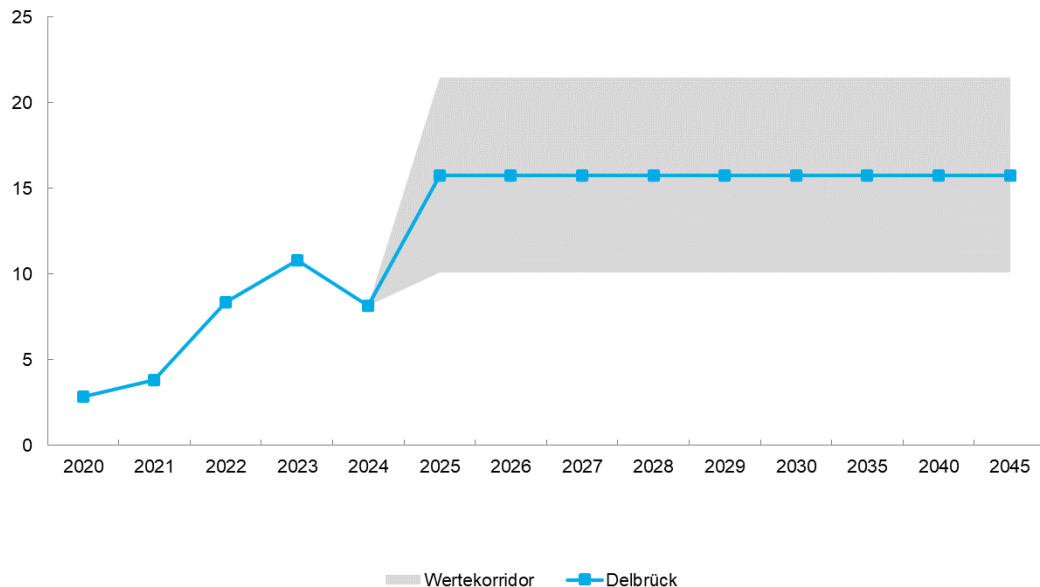
Quelle: Angaben laut Fachbereich Bauen und Planen Stadt Delbrück

Im Durchschnitt der hier dargestellten Jahre verausgabte die Stadt Delbrück jährlich rd. 7,4 Mio. Euro in den städtischen Gebäudebestand. Es handelt sich im Wesentlichen um Maßnahmen an

Schulen und Verwaltung, wie beispielsweise der Neubau der Verwaltung, Sanierungen am Gymnasium Delbrück, der Umbau des alten Rathauses zur Gesamtschule, die Schaffung von Flüchtlingsunterkünften und die Erweiterung von Kindertagesstätten.

In der folgenden Grafik haben wir den bisherigen Finanzmitteleinsatz mit dem geschätzten Finanzmittelbedarf gegenübergestellt.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im eigenen Gebäudebestand Delbrück in Mio. Euro*



* 2020 bis 2024 tatsächlicher Finanzmitteleinsatz, 2025 bis 2045 Finanzmittelbedarf laut Modellrechnung

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

- Zielsetzung der Treibhausgasneutralität bis 2045 und
- Schätzwerte der Kostengruppen 300 Bauwerk - Baukonstruktion und 400 Bauwerk - Technische Anlagen von 1.600 Euro bis 3.400 Euro⁴².

Der in grau dargestellte Wertekorridor zeigt, in welchen Bereich sich der Finanzmittelbedarf bewegen kann. Dabei berücksichtigt der obere Rand den Ansatz von 3.400 Euro je qm. Der untere Rand bildet den Finanzmittelbedarf ab, der sich bei einem Einsatz von 1.600 Euro je qm

⁴² Die Fachbuchreihe BKI Baukosten Altbau 2023, (Statistische Kostenkennwerte) besteht aus den zwei Teilen: BKI Baukosten Gebäude Altbau 2023 und BKI Baukosten Position Altbau 2023 bzw. BKI Baukosten Gebäude Neubau (Teil 1-3)

ergibt. Das blau dargestellte Liniendiagramm berücksichtigt den tatsächlichen Mitteleinsatz der Stadt Delbrück von 2020 bis 2024. Ab 2025 ist der geschätzte Mittelbedarf abgebildet, der sich beim Mittelwert von 2.500 Euro je qm ergibt.

Trotz des seit 2022 vergleichsweise hohen Finanzmitteleinsatz für das Gebäudeportfolio der Stadt Delbrück ist für die weitere Aufwertung und Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands noch ein zusätzlicher Finanzmittelbedarf erforderlich. Er liegt jährlich noch um rund 8,4 Mio. Euro höher als der durchschnittliche Mitteleinsatz der letzten fünf Jahre (rund 7,4 Mio. Euro). Das entspricht mehr als einer Verdoppelung. Sofern sich die Stadt Delbrück dem Zieljahr des Landes anschließt, wäre es auf Grundlage der beschriebenen Orientierungsgröße möglich, einen sanierten und treibhausgasneutralen Gebäudebestand bis 2045 zu entwickeln.

Grundsätzlich können im Haushaltsplan noch nicht alle Maßnahmen enthalten sein. Das gilt vor allem für finanzwirtschaftliche Auswirkungen, die sich noch nicht hinreichend konkretisieren lassen oder über den Planungszeitraum des Haushaltsplans hinausgehen. Aufgrund der voraussichtlichen Größenordnung sollte die Stadt Delbrück auch diese Maßnahmen in ihren finanzwirtschaftlichen Planungen außerhalb des Haushaltsplans in den Blick nehmen. Dadurch kann sie frühzeitig Auswirkungen auf spätere Haushalte zumindest grob einschätzen und gegebenenfalls notwendige Prioritätensetzungen einleiten. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die Empfehlung im Kapitel 5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen.

Im Sinne eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands sind auch Maßnahmen denkbar, die Treibhausgase reduzieren und gleichzeitig wirtschaftliche Vorteile bieten. Denkbar sind hier beispielsweise Investitionen in erneuerbare Energien, die Steigerung der Energieeffizienz und der Einsatz klimafreundlicher Technologien. So sind Maßnahmen möglich, die sich in überschaubaren Zeiträumen amortisieren. Die Inanspruchnahme von Fördergeldern kann zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit beitragen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte bei der Priorisierung der Maßnahmen sowohl die Reduktion der Treibhausgase als auch wirtschaftliche Effekte berücksichtigen.

Seit 2022 errichtet die Stadt auf ihren Gebäuden auch selbst Photovoltaikanlagen, die teils mit Speichertechnik ausgestattet sind. So ist es ihr möglich, den Eigenverbrauch des erzeugten Stroms zu erhöhen. Anfangs ging sie von Amortisationszeiten von rund zehn Jahren aus. Durch die Energiepreisentwicklung geht die Stadt aktuell davon aus, dass sich die Zeiten noch weiter verkürzen.

Vor dem Eigenbetrieb derartiger Anlagen stellte die Stadt einige ihrer Gebäudedächer für den Betrieb von Photovoltaikanlagen durch eine Genossenschaft zur Verfügung.

5.5.5 Treibhausgasbilanz

→ **Feststellung**

Die Stadt führt die vorhandenen Treibhausgasbilanzierungen ihres Gebäudebestands nicht fort. So ist es ihr nicht möglich, die Erfolge beim Reduzieren der Treibhausgase messbar darzustellen.

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

Die Europäische Union, die Bundesrepublik Deutschland und das Land Nordrhein-Westfalen haben konkrete Klimaschutzziele bestimmt. Auch die **Stadt Delbrück** hat analog dazu eigene Ziele zum Klimaschutz erarbeitet, jedoch nicht verbindlich festgelegt.

Eine Treibhausgasbilanz beschreibt alle klimawirksamen Emissionen innerhalb definierter Systemgrenzen. Sie schafft somit die notwendige Transparenz, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zum Klimaschutz Wirkung zeigen und ob die gesetzten Ziele in der vorgegebenen Zeit erreicht werden können. Auf Grundlage dieser Auswertungen ist ein regelmäßiges Berichtswesen möglich, um den aktuellen Stand der Treibhausgasneutralität darzustellen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und mit gegensteuernden Maßnahmen zu begegnen. Aktuell erstellt die Stadt zwar regelmäßig Berichte über das Klimamanagement. Darin fehlen jedoch Energieberichte und fortgeschriebene Treibhausgasbilanzen.

Die Stadt Delbrück hat im Zuge der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes 2015 die erste Energie- und CO_{2eq}-Bilanz für 2008 bis 2013 erstellt. Zudem hat die Stadt im Rahmen der Aufstellung des Vorreiterkonzeptes eine erneute Bilanzierung für das Jahr 2022 vorgenommen. Dabei betrachtete sie alle Treibhausgase in ihrem Stadtgebiet (Territorialprinzip) auf Grundlage der Endenergiewerte. Auf Grund unterschiedlicher Berechnungsmethoden ist ein direkter Vergleich der für Delbrück ermittelte Werte leider nicht möglich. Eine weitere Fortschreibung hat die Stadt Delbrück bisher nicht vorgenommen. Im Zuge der Erstellung der Gesamtbilanzierungen des Ausstoßes schädlicher Treibhausgase im Stadtgebietes Delbrück bezogen auf die Basisjahr 2013 und 2022 erfolge auch eine Separierung für den städtischen Gebäudebestand.

Wie im Kapitel 5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Delbrück näher beschrieben, verursacht das Verbrennen von fossilen Brennstoffen einen hohen Anteil der in der Stadt Delbrück erzeugten schädlichen Treibhausgase. Die Brennstoffe dienen insbesondere der Gebäudeerwärmung. Insofern hat hier die Stadtverwaltung Delbrück eine gute Option, ihrer Vorbildfunktion nachzukommen, wenn sie die mit fossilen Brennstoffen beheizten städtischen Gebäude auf treibhausgasneutrale Energieträger umstellt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte die von ihr ausgelösten schädlichen Treibhausgase bilanzieren und für den Gebäudebestand fortschreiben. Die Erfolge ihrer Klimaschutzmaßnahmen sollte sie an der Minderung der Treibhausgasmengen messen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte über die fortgeschriebenen Treibhausgasbilanzen berichten und die Ergebnisse veröffentlichen.

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung konnte die Stadt Delbrück den Treibhausgasausstoß für den gesamten Gebäudebestand für die Jahre 2013, 2021 und 2022 beziffern. Eine Aufteilung der ermittelten Daten auf die jeweilige Gebäudenutzung war der Stadt nicht möglich. So kann die gpaNRW den Gesamtausstoß der Treibhausgase bezogen auf dem Quadratmeter in nachfolgender Tabelle darstellen.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand 2022

Kennzahl	Delbrück	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO ₂ eq	29,50	13,83	18,71	27,30	30,34	31,65	12

Im interkommunalen Vergleich gehört Delbrück mit ihrem Gebäudebestand zu der Hälfte der Vergleichsstädte mit dem höheren CO₂eq-Ausstoß. Die Stadt Delbrück positioniert sich geringfügig unterhalb des 3. Viertelwertes. Die Kennzahl bestätigt nochmal das Potenzial, welches der Gebäudebestand zur Wahrnehmung der Vorbildfunktion der Stadt Delbrück liefert.

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Klimaschutzstrategie in der Stadt Delbrück					
F1	Trotz eines aktuellen Klimaschutzkonzeptes besitzt die Stadt Delbrück keine konkreten strategischen Zielvorgaben zum Erreichen der Treibhausgasneutralität.	143	E1	Die Stadt Delbrück sollte für das Stadtgebiet ihre Klimaschutzziele eindeutig definieren und mit Meilensteinen belegen.	146
Organisation					
F2	Das beim Fachbereich „Bauen, Gebäudemanagement und Klimaschutz“ angesiedelte Klimaschutzmanagement der Stadt Delbrück unterstützt die Fachbereiche bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen. Für die zentral steuernde und koordinierende Tätigkeit fehlen noch schriftliche Regelungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen sowie klare Zielvorgaben.	153	E2	Die Stadt Delbrück sollte nachvollziehbare Regelungen über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Klimaschutzmanagements treffen.	154
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F3	Der Stadt Delbrück fehlen eindeutige Vorgaben für das Erreichen der Treibhausgasneutralität. So existieren keine verbindlichen Umsetzungspläne für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands.	155	E3.1	Die Stadt Delbrück sollte entsprechend ihrer Vorbildfunktion für die Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands einen verbindlichen Umsetzungsplan entwickeln. Hierzu sollte sie Kostenschätzungen erstellen und entsprechend ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit in die mittel- und langfristige Finanzplanung einfließen lassen.	155
			E3.2	Die Stadt Delbrück sollte ihre längerfristige Maßnahmenplanung mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie Meilensteine hinterlegen.	155
			E3.3	Die Stadt Delbrück sollte für ihren Konzern einheitliche Zielbeschreibungen zur Treibhausgasneutralität festlegen.	156
			E3.4	Die Stadt Delbrück sollte die Möglichkeiten zur Reduzierung des Gebäudebestands konsequent prüfen.	156

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E3.5	Die Stadt Delbrück sollte ihre Energieverbräuche auch für regelmäßige Treibhausgasbilanzierungen nutzen. Sie sollte Kennzahlen als Messgröße für gesetzte Ziele und für die Priorisierung von Maßnahmen am Gebäudebestand nutzen.	157
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F4	Die Stadt Delbrück berücksichtigt die mittel- und langfristig für die Sanierung der städtischen Gebäude notwendigen Finanzmittel nicht in ihren Finanzplanungen. Sie hat die erforderlichen Maßnahmen noch nicht priorisiert.	157	E4	Die Stadt Delbrück sollte bei der Priorisierung der Maßnahmen sowohl die Reduktion der Treibhausgase als auch wirtschaftliche Effekte berücksichtigen.	160
Treibhausgasbilanz					
F5	Die Stadt führt die vorhandenen Treibhausgasbilanzierungen ihres Gebäudebestands nicht fort. So ist es ihr nicht möglich, die Erfolge beim Reduzieren der Treibhausgase messbar darzustellen.	160	E5.1	Die Stadt Delbrück sollte die von ihr ausgelösten schädlichen Treibhausgase bilanzieren und für den Gebäudebestand fortschreiben. Die Erfolge ihrer Klimaschutzmaßnahmen sollte sie an der Minderung der Treibhausgasmengen messen.	161
			E5.2	Die Stadt Delbrück sollte über die fortgeschriebenen Treibhausgasbilanzen berichten und die Ergebnisse veröffentlichen.	161

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Delbrück 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 Delbrück hat bereits einige **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und auch mit den **Vorplanungen**, wie z. B. Maßnahmen zur Notstromversorgung u. ä., begonnen. Die Stadt sollte die getroffenen Maßnahmen ausbauen und für weitere identifizierte Risiken ebenfalls konkrete Vorplanungen treffen. Zudem sollte die Stadt Regelungen für den Umgang und die **Einbindung von Spontanhelfenden** treffen.

Darüber hinaus hält die Stadt Delbrück einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)** vor. Dessen Besetzung und Zweischichtfähigkeit sollte sie noch verbindlich regeln. Die Dienstanweisung für den SAE liegt bislang nur im Entwurf vor. Für die Arbeit des SAE stellt die Stadt einen gut ausgestatteten **Stabsraum** bereit. Sie sollte jedoch die Ausstattung regelmäßig auf Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit überprüfen.

Die Stadt Delbrück hat erste Vorkehrungen für eine verlässliche **Notstromversorgung** getroffen. Ergänzend sollte sie den Kraftstoffbedarf für alle mit Notstrom versorgten Gebäude ermitteln sowie die Notstromversorgung regelmäßig unter Echtbedingungen bzw. unter voller Auslastung testen.

Hinsichtlich der Sicherstellung von wesentlichen kommunalen Leistungen im Sinne der **Da-seinsvorsorge** erkennt die gpaNRW Optimierungspotenzial. Die Stadt sollte notwendige und zentrale kommunale Leistungen für den Krisenfall definieren und Vorplanungen hierzu treffen.

Regelmäßige **Schulungen und Übungen** sind für ein kommunales Krisenmanagement entscheidend. Sie tragen dazu bei, theoretisches Wissen, Abläufe und die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu stärken. Die Stadt Delbrück hat die Mitglieder ihres SAE bislang nicht regelmäßig und umfassend geschult. Auch Übungen hat die Stadt bisher nicht regelmäßig durchgeführt.

Die Stadt Delbrück hat grundlegende Kommunikationsregeln festgelegt. Für die **Krisenkommunikation** sollte sie Textbausteine für identifizierte Krisenszenarien vorhalten. Dies ermöglicht im Krisenfall eine schnelle und effektive Bereitstellung von Erstinformationen an die Bevölkerung. Zudem sollte sie die ihr zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle regelmäßiger zur Stärkung ihrer Selbsthilfefähigkeit nutzen.

Um das kommunale Krisenmanagement stetig weiterzuentwickeln, sollte die Stadt Delbrück Einsätze und Übungen des SAE strukturiert **nachbereiten**. Diese Vorgehensweise stärkt die Krisenresilienz des SAE sowie der Verwaltung.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne

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

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

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

6.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Del-brück	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
EW*	32.874	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
PendelIndensaldo	-3.826	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	15.728	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ⁴³	6	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat die **Stadt Delbrück** weniger Einwohnerinnen und Einwohner als die Hälfte der Vergleichsstädte. Die Gebietsfläche der Stadt hingegen ist im interkommunalen Vergleich größer als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Daraus ergeben sich logistische Besonderheiten, die die Stadt im Krisenfall im Blick haben muss.

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

Zudem hat die Stadt sechs Störfallbetriebe auf ihrem Stadtgebiet und liegt im interkommunalen Vergleich damit über dem dritten Viertelwert. Die Störfallbetriebe erfordern im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements eine besondere Beachtung, da die Stadt auf potenzielle Industrieunfälle und Gefahrgutfreisetzungen vorbereitet sein muss. Hierbei ist eine effektive Kommunikationsstrategie wichtig, damit die Stadt Delbrück im Ereignisfall möglichst viele Betroffene erreichen und schützen kann⁴⁴.

Durch das Delbrücker Stadtgebiet fließen zahlreiche Fließgewässer wie beispielsweise die Lippe, der Boker Kanal und der Haustenbach. Bei außergewöhnlich starkem Regen können diese Gewässer zu Überschwemmungen im Stadtgebiet führen, was eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung der Stadt erfordert.

Die Bundesstraße B 64 führt direkt durch das Delbrücker Stadtgebiet und stellt eine Anbindung an das Autobahnnetz sicher. Diese Strecke ist ein zentraler Bestandteil des Verkehrs- und Logistiknetzes. Gleichzeitig stellt sie eine potenzielle Gefahrenquelle dar, etwa bei schweren Verkehrsunfällen. Dies kann eine besondere Berücksichtigung bei der Koordination von Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen erfordern, wie z. B. die Unterbringung einer größeren verunfallten Personengruppe.

Darüber hinaus ist die Nähe der Stadt Delbrück zum Flughafen Paderborn zu berücksichtigen. Diese Besonderheit erfordert im Krisenmanagement auch die Berücksichtigung möglicher Flugunfälle innerhalb des Stadtgebiets.

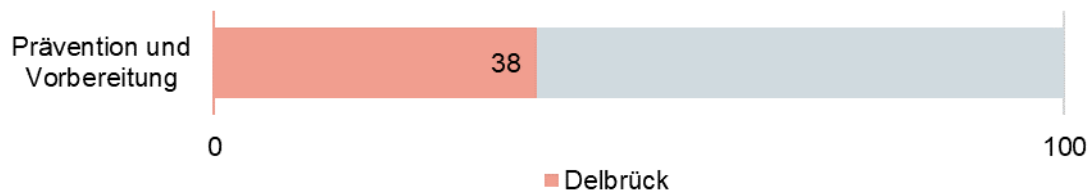
Die örtlichen Strukturen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Die organisatorische Gestaltung des individuellen kommunalen Krisenmanagements obliegt der Verwaltung. Eine klare Struktur, das Erkennen von und die Vorbereitung auf mögliche Krisen, die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen,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

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.

⁴⁴ vgl. Kapitel 6.8.1 Krisenkommunikation

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

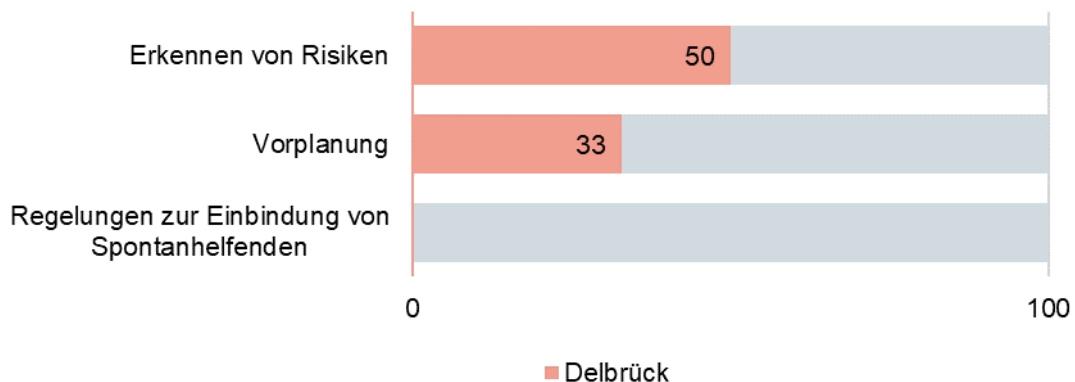


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat bereits eine Vielzahl an Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat sie bislang nicht vorgenommen.

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 Delbrück** hat die Zuständigkeit für das kommunale Krisenmanagement im Fachbereich III Bürgerdienste verortet. Dieser ist unter anderem für die Planung, Koordination und Bündelung aller Maßnahmen in Bezug auf das städtische Krisenmanagement zuständig.

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

- Extremwetterereignisse (Starkregen, Sturm, Hitze),
- flächendeckender Stromausfall/ Blackout,
- Pandemien und Tierseuchen,
- Massenanfall von Verletzten (bei Veranstaltungen wie z. B. Katharinenmarkt, Rosenmontagsumzug u.ä.) und
- Cyberangriffe⁴⁵.

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

Die Stadt Delbrück hat sich mit potenziellen Risiken im Stadtgebiet auseinandergesetzt. So hat sie auf Grundlage vergangener Krisenlagen, beispielsweise Pandemien und Starkregen, weitergehende Risiken identifiziert. Hierbei bezog sie die Feuerwehr und verschiedene Fachbereiche der Verwaltung, darunter das Abwasserwerk, die Bauordnung, die Stadtplanung, Sozialamt sowie das Schulamt, ein. Eine frühzeitige Einbeziehung von externen Dritten verbessert die Abläufe im Ernstfall, da sich alle Beteiligten bereits kennen und Ansprechpersonen sowie Zuständigkeiten klar geregelt sind. Die Stadt sollte künftig bei der Aktualisierung der Risikoermittlung erwägen, zusätzliche externe Akteure einzubeziehen, die im Krisenfall eine wichtige Rolle spielen und unterstützend sein können. Hierzu zählen beispielsweise die Polizei, das Technische Hilfswerk, der Kreis Paderborn sowie weitere vergleichbare Stellen.

Zusammenfassend hat die Stadt Delbrück eine Vielzahl von relevanten Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Diese überprüft und aktualisiert sie bislang jedoch nicht regelmäßig. Zudem hat die Stadt die identifizierten Risiken nicht dokumentiert sowie nicht nach Eintrittswahrscheinlichkeit und dem damit einhergehenden Schadensausmaß bewertet. Die Stadt Delbrück sollte eine Priorisierung der Risiken vornehmen, die sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch potenzielle Auswirkungen berücksichtigt. Dadurch kann sie benötigte Ressourcen wie Einsatzkräfte und Material zielgerichtet einplanen und bereitstellen.

⁴⁵ Weitere Informationen finden sich im Teilbericht „Personal, Organisation, IT“, Ausführungen zur IT-Sicherheit

Die Stadt Delbrück könnte die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien darüber informieren. Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur auszugsweise, z. B. über Maßnahmen zum Thema Starkregen, informiert. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik frühzeitig über die identifizierten Risiken und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu informieren und zu sensibilisieren. Damit fördert die Stadt das Verständnis für das kommunale Krisenmanagement nachhaltig und schafft eine fundierte Grundlage für politische Entscheidungsprozesse.

→ Empfehlung

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

6.5.2 Vorplanung

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat bereits mit den Vorplanungen zu den identifizierten Risiken begonnen. Allerdings hat sie noch nicht zu allen erkannten Risiken Maßnahmen ergriffen oder Bewältigungsstrategien entwickelt. Die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Paderborn könnte die Stadt noch weiter ausbauen und verbessern.

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-Westfalen⁴⁶ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Delbrück** hat bereits begonnen, Vorplanungen und Maßnahmen zu treffen. Neben der Einrichtung eines SAE⁴⁷ hat die Stadt erste Maßnahmen für die Unterbringung von großen Personengruppen, für einen länger andauernden Stromausfall sowie für Starkregen und Hochwasser getroffen. So hat sie für einen Stromausfall Notstromaggregate beschafft und einen Leuchtturm im Stadtgebiet eingerichtet. Hinsichtlich der Hochwasservorsorge hat die Stadt Delbrück ein City-Dashboard entwickelt, das Bürgerinnen und Bürgern insbesondere die aktuellen Pegelstände aller Gewässer im Stadtgebiet Delbrück anzeigt.

Bislang hält die Stadt Delbrück nicht für alle im Stadtgebiet identifizierten Risiken Handlungspläne bzw. Konzepte vor. Die Vorhaltung von Handlungsplänen für relevante Krisenszenarien erscheint sinnvoll, da diese entsprechende Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten im Ernstfall regeln. Sie tragen so dazu bei, allen Beteiligten in Krisenlagen Orientierung und Handlungssicherheit zu geben. Gleichzeitig stellen diese eine gute Grundlage für die Bewältigung von Krisen dar. Daher sollte die Stadt diese auch zentral (z. B. zentraler Ordner, digitale Plattform o. ä.) vorhalten und für alle Beteiligte zugänglich machen.

⁴⁶ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

⁴⁷ vgl. Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

Grundsätzlich kann sich eine Stadt nicht auf alle Krisenszenarien im Detail vorbereiten. Daher sollte sie flexible, belastbare Strukturen vorhalten, die auf verschiedene Szenarien übertragbar sind. Die Einrichtung von Leuchttürmen stellt beispielsweise eine solche flexible Struktur dar.

Zusammenfassend hat die Stadt Delbrück erste Maßnahmen und Vorplanungen für erkannte Risiken getroffen. Allerdings hält die Stadt noch nicht für alle identifizierte Risiken, wie beispielsweise Sturm, Hitze u. ä., im Stadtgebiet entsprechende Bewältigungsstrategien vor. Die Stadt Delbrück erkannte im Rahmen der Prüfung den Bedarf und die Notwendigkeit ihre Krisenmanagementstrukturen zu optimieren und richtete daraufhin während der Prüfung eine zusätzliche Stelle ein. Diese soll ausschließlich Strukturen des Krisenmanagements und des SAE aufbauen und weiterentwickeln sowie sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement wahrnehmen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte auf Grundlage der Ergebnisse ihrer Risikobewertung für alle erkannten Risiken Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.

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

Der Kreis Paderborn hat in Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Städten eine übergeordnete Arbeitsgruppe „Katastrophenschutz AG's Kreis PB“ gebildet, unter den weiteren Arbeitsgruppen eingerichtet wurden. Diese befassen sich beispielsweise mit den Themen Pandemien und Unwetter.

Zwischen der Stadt Delbrück und dem Kreis Paderborn bestehen bislang lediglich vereinzelte Informations- und Kommunikationsstrukturen. So wurde beispielsweise für den Fall von Kampfmittelfunden ein Meldeweg seitens des Kreises vorgegeben. Für alle anderen Krisenszenarien existieren derzeit jedoch noch keine verbindliche Meldestruktur zwischen Kreis und Stadt.

Die Kommunikation im Krisenfall mit dem Kreis erfolgt beispielsweise über Satellitentelefone sowie über den Austausch über ein zentrales E-Mail- Postfach.

Nach dem Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen ist die Abstimmung von Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und Stadt verpflichtend⁴⁸.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis vereinbaren.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**

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

⁴⁸ vgl. Ziff. 2.5 des Krisenstaberlasses Nordrhein-Westfalen

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden⁴⁹ entgegennehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.

Die **Stadt Delbrück** hat bislang keine Regelungen zum Umgang von Spontanhelfenden getroffen. Nach Angaben der Stadt hat sie bislang weder Hilfsangebote von Spontanhelfenden erhalten noch war sie in der Vergangenheit damit konfrontiert. Somit sah die Stadt Delbrück bisher keinen Regelungsbedarf für den Umgang mit Spontanhelfenden und setzte sich damit auch nicht auseinander

Erfahrungen aus vergangenen Krisen anderer Kommunen zeigen jedoch, dass viele Bürgerinnen und Bürger bereit sind, aus Solidarität in den betroffenen Krisengebieten spontan zu unterstützen. Die Spontanhelfenden sind in der Regel Personen, die helfen wollen, ohne einer Hilfsorganisation anzugehören. Sie bringen häufig medizinische, handwerkliche oder organisatorische Fähigkeiten sowie wichtige Ortskenntnisse mit. Richtig eingebunden, können sie die Einsatzkräfte entlasten. Häufig bieten Spontanhelfende ihre Hilfe über soziale Medien oder direkt bei der Stadtverwaltung an. Bleiben diese Angebote unbeantwortet oder kann die Stadt die Angebote nicht koordinieren, begeben sich diese Personen oft selbstständig zu den Einsatzorten. Das kann zu Behinderungen oder Störungen der Einsatzkräfte führen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es daher wichtig, dass die Stadt gezielt mit Spontanhelfenden kommuniziert und deren Hilfsbereitschaft sinnvoll lenkt. Ziel ist es, für die Spontanhelfenden eine Plattform zu schaffen, an die sie sich im Krisenfall wenden können. Über diese Plattform kann die Stadt den Einsatz der Spontanhelfenden strukturiert prüfen, beraten und entscheiden.

Beispielsweise könnten folgende Maßnahmen die Einbindung und den Einsatz von Spontanhelfenden gezielt unterstützen: Vorbereitete Formulare, Digitale Plattformen (z. B. VoluMap⁵⁰), Kontaktstellen (Hotlines/ Anlaufstellen), vorbereitete Standardinformationen sowie Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen.

Als Orientierungshilfe kann der Stadt dabei das WUKAS-Konzept⁵¹ sowie die Handreichung „Spontanhilfe im Einsatz“ vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenschutz (BBK)⁵² dienen.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.

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

⁵⁰ <https://volumap.de/>

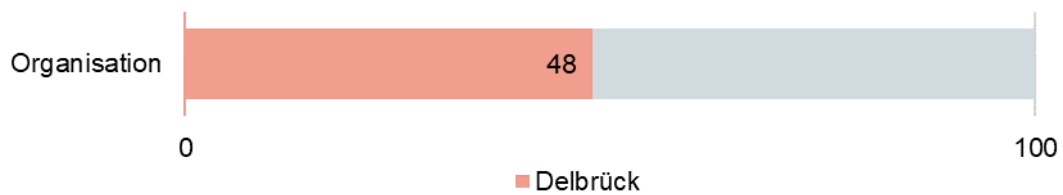
⁵¹ Konzeptpartner: Malteser; Bergische Universität Wuppertal; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

⁵² https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/Fachinformationen/Spontanhilfe/spontanhilfe-im-einsatz_download.pdf?__blob=publicationFile&v=1

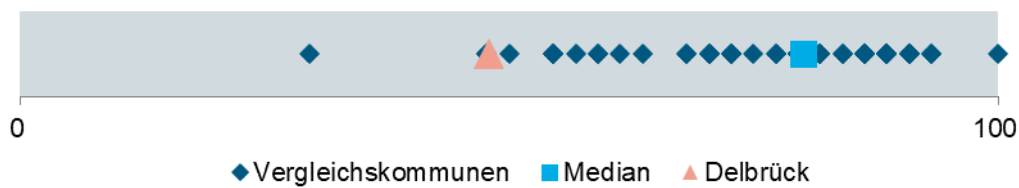
6.6 Organisation

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.

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

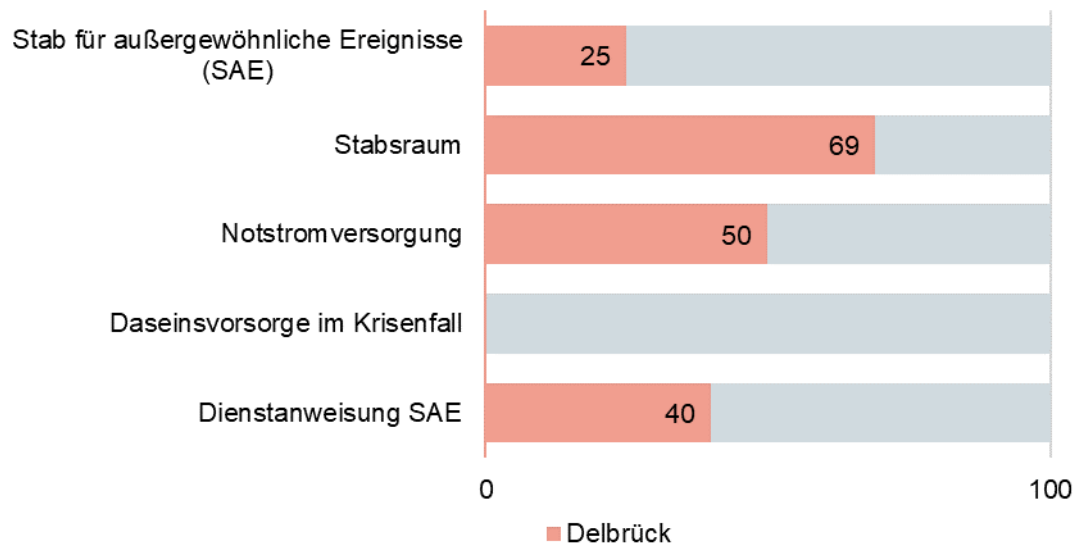


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 78 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar, jedoch sind Rollen und Funktionen noch nicht abschließend geregelt.

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.

Anlässlich der Corona-Pandemie richtete die **Stadt Delbrück** einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) ein. Die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Stabes sind jedoch bislang nicht verbindlich geregelt und daher nicht allen SAE-Mitgliedern bekannt⁵³.

Die Stadt sollte den Aufbau des SAE sowie die Besetzung der einzelnen Funktionen verbindlich festlegen. In der Regel besteht der SAE aus folgenden Funktionen:

- Leitung SAE/ Vertretung,
- ständige Mitglieder (SMS),
- ereignisspezifische Mitglieder (EMS),

⁵³ nähere Informationen im Kapitel 6.6.5 Dienstanweisung SAE

- Verbindungspersonen sowie
- ggf. externe Fachberater.

Darüber hinaus hat die Stadt bislang keine Regelung zur Sicherstellung einer Zwei-Schicht-Fähigkeit im SAE getroffen. Krisenlagen dauern in der Regel meist über mehrere Tage und erfordern eine durchgehende Besetzung des SAE. Die SAE-Mitglieder können ihre Aufgaben nicht über 24 Stunden ohne Pause wahrnehmen ohne Leistung einzubüßen. Nachlassende Konzentration beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit und gefährdet die Funktionsfähigkeit des SAE. Klare Vertretungsregelungen sichern einen kontinuierlichen und belastbaren SAE.

Die Stadt könnte erwägen, die Vertretung der ständigen Mitglieder im SAE an die bestehende Verwaltungsvertretungsregelungen anzulehnen. Andere Kommunen haben mit dieser Vorgehensweise gute Erfahrungen gemacht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die Struktur und Besetzung des SAE verbindlich regeln. Zudem sollte sie mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit des SAE sicherstellen.

6.6.2 Stabsraum

→ **Feststellung**

Der Stabsraum der Stadt Delbrück ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse geeignet. Eine regelmäßige Überprüfung des Raumes erfolgt bislang nicht.

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 Delbrück** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum zentral im Stadtgebiet vor. Zudem stehen den SAE-Mitgliedern in unmittelbarer Nähe zum Stabsraum ausreichend Parkmöglichkeiten zur Verfügung. Der Stabsraum ist jederzeit einsatzbereit und technisch vollumfänglich ausgestattet. Die Stadt hat jedoch bislang nicht die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die Vorbereitung des Stabsraumes geregelt. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft des Stabsraumes.

Das Gebäude, in dem der Stabsraum verortet ist, ist während der üblichen Dienstzeit nicht zugangsbeschränkt. Außerhalb dieser Zeiten erfolgt der Zutritt ausschließlich über einen Eingang mit digitalem Schließzylinder. Die SAE-Mitglieder erhalten mit einem persönlichen Transponder jederzeit Zugang zum Gebäude. Zudem ist das Gebäude mit einer Notstromversorgung ausgestattet, sodass die Zutrittsmöglichkeit auch bei Stromausfall gewährleistet ist. Sofern Notwendigkeit besteht, setzt die Stadt Mitarbeitende als Ordner ein, die die Zutrittsberechtigung der eintretenden Personen zum Stabsraum kontrollieren. Derzeit sind jedoch noch nicht alle SAE-Mitglieder mit Dienstaussweisen ausgestattet. Um ausschließlich autorisierten Personen Zugang zum Stabsraum zu gewähren, sollten alle SAE-Mitglieder über einen Dienstausweis verfügen.

Zudem können sich die SAE-Mitglieder in Notsituationen gegenüber anderen Behörden, beispielsweise der Polizei, ausweisen, um den Einsatzort des SAE ohne Verzögerung zu erreichen.

Die gpaNRW hat den Stabsraum im Verlauf der Prüfung besichtigt. Dieser bietet allen SAE-Mitgliedern ausreichend Platz sowie genügend Raum für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel. Zusätzlich stehen noch nahegelegene Räume zur Verfügung. Diese könnten die einzelnen Funktionen, beispielsweise die Pressestelle oder die Koordinierungsstelle (KGS), nutzen, um in Arbeitsphasen ungestört arbeiten zu können.

Alle SAE-Mitglieder verfügen über Tablets, die sie sowohl im normalen Arbeitsalltag als auch für ihre Arbeit im SAE nutzen. Die technische Kompatibilität mit den städtischen Servern ist im Stabsraum gewährleistet und wird regelmäßig getestet. Im Bedarf stehen unweit des Stabsraumes für die SAE-Mitglieder zusätzlich PC- Arbeitsplätze zur Verfügung.

Um Handlungs- und Arbeitsfähigkeit des SAE auch im Falle eines Ausfalls des Internets oder der digitalen Systeme sicherzustellen, ist der Stabsraum mit analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise ein Flipchart, Papier, Stifte sowie Karten vom Stadtgebiet.

Allerdings erfolgt derzeit keine regelmäßige Überprüfung der Ausstattung des Stabsraums sowie der Funktionstüchtigkeit der darin befindlichen technischen Ausstattung.

Insgesamt betrachtet ist der Stabsraum der Stadt Delbrück gut gelegen und ausgestattet.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte die Ausstattung des Stabsraumes mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist. Zudem sollte sie die Zuständigkeit für die Vorbereitung des Raumes verbindlich festlegen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausstatten.

6.6.3 Notstromversorgung

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat sich mit einem möglichen länger andauernden Stromausfall befasst und bereits erste Maßnahmen zur Sicherstellung der Notstromversorgung getroffen. Dennoch sieht die gpaNRW weiteres Optimierungspotenzial.

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

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Delbrück** mit der Sicherstellung der Notstromversorgung für städtische Gebäude befasst. Die Stadt hat daher für sich definiert, welche städtischen Einrichtungen im Falle eines langanhaltenden Stromausfalls ihren Betrieb weiter aufrechterhalten sollen. Hierzu zählen das Schulzentrum und ein Verwaltungsgebäude. Beide Gebäude sind mit Netzersatzanlagen (NEA) bzw. Notstromaggregaten ausgestattet. Ergänzend erscheint eine Überprüfung der Notstromversorgung kritischer Infrastruktur, wie beispielsweise das Wasserwerk und

Abwasserwerk, sinnvoll. Dadurch ließe sich die grundlegende Versorgung der Bevölkerung im Falle eines Stromausfalls sicherstellen.

Die Stadt stellt die Zuverlässigkeit der NEA/ Notstromaggregate bislang noch nicht vollständig sicher. So sind die Zuständigkeiten für Wartungen und Funktionstests für die mit Notstrom versorgten Gebäude noch nicht abschließend geregelt. Bislang wird nur das Verwaltungsgebäude durch den hauptamtlichen Gerätewart der Freiwilligen Feuerwehr gewartet und geprüft. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die Notstromaggregate mindestens einmal monatlich zu überprüfen, um deren dauerhafte Einsatzbereitschaft sicherzustellen. Ergänzend sollte die Stadt Wartungen gemäß den Intervallen und Vorgaben des Herstellers durchführen. Darüber hinaus sollte die Stadt die Wartungen und Funktionstests dokumentieren, um die Funktionsfähigkeit dieser nachvollziehbar belegen zu können.

Bislang hat die Stadt Delbrück noch nicht getestet, ob die Notstromversorgung bei den von ihr als relevant definierten Gebäuden auch unter Echtbedingungen bzw. voller Auslastung zuverlässig funktioniert. Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt alle von ihr definierten notstromversorgten Gebäude mindestens einmal jährlich unter Echtbedingungen testet. Dabei wird die Normalstromzufuhr abgeschaltet, sodass die Gebäude unter Notstrombetrieb bei Echtbedingungen bzw. voller Auslastung laufen. So prüft die Stadt unter realistischen Bedingungen, ob die Notstromversorgung zuverlässig funktioniert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen testen. Darüber hinaus sollte sie regelmäßige Wartungen und Funktionstests bei allen Notstromaggregaten durchführen und dokumentieren.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind von der Stadt Delbrück zudem Maßnahmen zur Sicherstellung der Treibstoffversorgung der Notstromaggregate vorzuhalten. Hierzu gehören unter anderem die Berechnung des Treibstoffbedarfs, Regelungen zur Logistik sowie die Vorhaltung einer ausreichenden Menge an Treibstoff für die Netzersatzanlagen und Notstromaggregate. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Stadt Delbrück hat bislang nicht die Treibstoffverbräuche ihrer Notstromaggregate ermittelt, wodurch aktuell keine konkreten Bedarfswerte vorliegen. Dadurch liegen der Stadt keine Erkenntnisse vor, ob eigene Treibstoffreserven ausreichen oder ob zusätzliche Absicherungen mittels Vereinbarungen mit Externen notwendig sind.

Zusammenfassend betrachtet hat die Stadt Delbrück erste Grundlagen geschaffen, um die Handlungsfähigkeit des SAE sowie der Stadtverwaltung im Falle eines Stromausfalls sicherzustellen. Die gpaNRW erkennt dennoch Optimierungspotenzial.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte den Treibstoffbedarf der mit Notstrom versorgten Gebäude ermitteln und dokumentieren.

6.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat bisher nicht definiert, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind.

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.

Bislang hat die **Stadt Delbrück** für den Krisenfall nicht vorgeplant, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhalten sind.

Eine Stadt sollte jederzeit handlungsfähig sein und insbesondere in akuten Krisensituationen die Daseinsvorsorge gewährleisten. In einer Krise kann es je nach Art, Dauer und Intensität dieser erforderlich sein, dass alle Verwaltungsbereiche in die Krisenbewältigung involviert sind. Gleichzeitig sind einige Verwaltungsbereiche auch bei der Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge entsprechend betroffen und gefordert. Um im Krisenfall handlungsfähig zu sein, sollte die Stadt bereits im Vorfeld einer Krise festlegen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhalten sind.

Hierbei sollte sie folgende Punkte berücksichtigen und geregelt haben:

- welche Arbeitsplätze weiter betrieben werden,
- welche Aufgaben an diesen Arbeitsplätzen bearbeitet werden,
- welches Personal diese Arbeitsplätze besetzt,
- was mit Beschäftigten geschieht, deren Arbeitsplatz nicht weitergeführt wird,
- wie die Führungsorganisation strukturiert ist und
- wie die Erreichbarkeiten sichergestellt werden („Erreichbarkeitslisten“).

Diese Regelungen sollte die Verwaltung regelmäßig auf erforderliche Änderungen hin überprüfen und ggf. fortschreiben. Besonders wichtig ist hierbei, dass allen betroffenen Beschäftigten mit Zweck und Inhalt der Regelungen vertraut sind.

Durch die Festlegung wichtiger Bereiche der Verwaltung, die im Krisenfall aufrechtzuerhalten sind, erhält die Stadt einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte zentrale und notwendige kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge für den Krisenfall vorplanen und alle Mitarbeitenden darüber informieren.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hält derzeit eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse im Entwurf vor.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die **Stadt Delbrück** hat eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse im Entwurf vorliegen. Der Entwurf enthält umfassende Regelungen zum Geltungsbereich, zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE sowie zu den einzelnen Funktionen und deren Aufgaben. Aus Sicht der gpaNRW ist die Dienstanweisung somit gut gegliedert. Darüber hinaus sollte die Dienstanweisung die im Krisenstabserlasses NRW⁵⁴ genannten Mindestinhalten beinhalten. Hierzu zählen:

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

Die im Entwurf vorliegende Dienstanweisung der Stadt Delbrück enthält die im Krisenstabserlass genannten Mindestinhalte nicht vollständig. So sind das Vorhalten und Sicherstellen der erforderlichen Kommunikationsmittel nicht geregelt. Dies sollte die Stadt in ihrer Dienstanweisung ergänzen. Eine konkrete Regelung verschafft den SAE-Mitgliedern einen Überblick über die vorhandenen Kommunikationsmittel, die im Krisenfall zur Verfügung stehen.

Ergänzend hält die Stadt Delbrück in ihrer Dienstanweisung für die verschiedenen Fachbereiche und Funktionen spezifische Aufgaben-Checklisten vor. Dadurch sind die Aufgaben der jeweiligen Funktionen klar strukturiert und für alle Stabsmitglieder transparent dargestellt.

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Delbrück obliegt der Fachbereichsleitung III Bürgerdienste. Eine Vertretung hat die Stadt bislang nicht verbindlich geregelt. Eine solche ist notwendig, um Führungs- und Handlungsfähigkeit der SAE auch bei länger andauernden Einsatzlagen, personellen Ausfällen oder notwendiger Ablösung sicherzustellen.

Darüber hinaus hat die Stadt Delbrück noch keine Regelungen zur Verpflegung des SAE getroffen. Dies kann bei längeren Krisen zu einem Versorgungsproblem des SAE führen. Mit einer Verpflegungsregelung für den SAE stellt die Stadt sicher, dass dieser bei länger andauernden Krisenlagen arbeitsfähig bleibt und keine Zeitressourcen durch improvisierte Versorgungsmaßnahmen gebunden werden.

⁵⁴ https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880

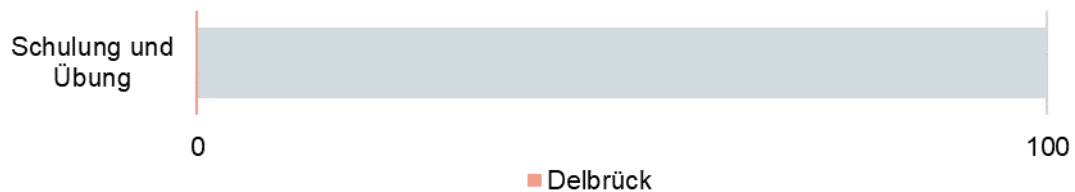
→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte ihre Dienstanweisung um die Mindestinhalte in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW ergänzen. Anschließend sollte sie die Dienstanweisung final abstimmen und in Kraft setzen. Zudem sollte die Stadt Regelungen zur Verpflegung des SAE treffen.

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

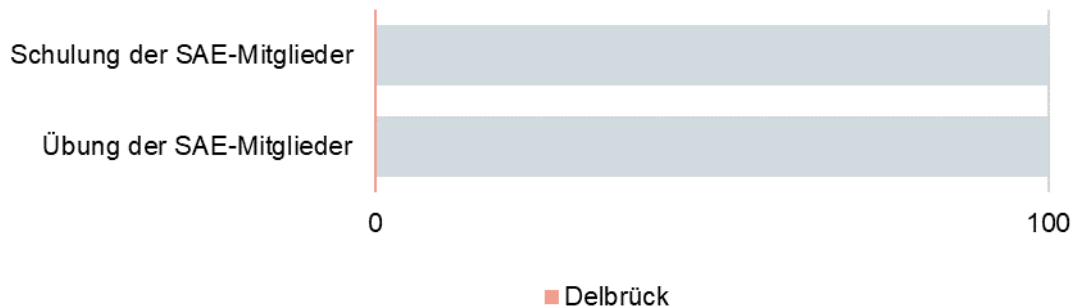


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 33 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig. Zudem hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.

Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.

Die **Stadt Delbrück** hat ihre SAE-Mitglieder bislang nicht geschult und keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zu den Inhalten der Schulungen festgelegt.

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

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

→ Empfehlung

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

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen hat sie ebenfalls bisher nicht getroffen.

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

Der SAE der **Stadt Delbrück** ist ausschließlich im Krisenfall bzw. in Krisenszenarien zusammengetreten⁵⁵ und hat bislang keine Übungen durchgeführt.

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

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

→ Empfehlung

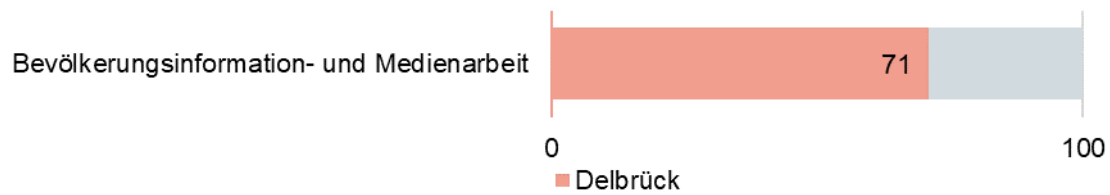
Die Stadt Delbrück sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Des Weiteren sollte sie regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und ggf. externen Akteuren durchführen.

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.

⁵⁵ siehe hierzu auch Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse“

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



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



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

6.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat grundsätzliche Kommunikationsregeln getroffen. Sie hält jedoch noch keine vorbereiteten Textbausteine für identifizierte Krisenlagen vor.

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

Die **Stadt Delbrück** hat in ihrer allgemeinen Dienstanweisung Regelungen zur externen Kommunikation getroffen. Danach dürfen Auskünfte an die Presse grundsätzlich nur vom Bürgermeister/ von der Bürgermeisterin oder dem zuständigen Amtsleiter/ der zuständigen Amtsleiterin erteilt werden. Für die interne Kommunikation hat die Stadt ausgeführt, dass sie das Intranet sowie den Mailverteiler nutzt, um ihre Mitarbeitenden zu informieren.

Für die Kommunikation im Rahmen außergewöhnlicher Ereignisse ist die Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Die entsprechenden Regelungen sind im Entwurf der Dienstanweisung für den SAE festgelegt. Ergänzend hat die Stadt Delbrück sichergestellt, dass die für die Öffentlichkeitsarbeit zuständige Person auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten auf die Social-Media-Kanäle und die Homepage der Stadt zugreifen kann. Eine Vertretungsregelung hat die Stadt bisher noch nicht getroffen.

Die Stadt Delbrück nutzt für die Krisenkommunikation eine Kombination aus analogen und digitalen Kommunikationskanälen. Dazu gehören insbesondere die städtische Homepage, soziale Medien sowie klassische Presseartikel. Durch diese Kombination der unterschiedlichen Informationswege kann die Stadt verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und diese für verschiedene Risiken sensibilisieren. Wie bereits im Kapitel 6.4 Strukturen und Ausgangssituation erwähnt, ist das Erreichen verschiedener Bevölkerungsgruppen besonders im Hinblick auf die im Stadtgebiet vorhandenen Störfallbetriebe erforderlich. Zusätzlich kann die Stadt Delbrück im Bedarfsfall Warnmeldungen über Sirenen sowie über Lautsprecherwagen der Freiwilligen Feuerwehr verbreiten und Informationen so direkt an die Bevölkerung weitergeben.

In den Anlagen der im Entwurf vorliegenden Dienstanweisung hält die Stadt für die verschiedenen Funktionen im SAE, insbesondere für die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit, entsprechende Ablauf- bzw. Aufgaben-Checklisten vor. Vorbereitete Textbausteine für identifizierte Risiken hält die Stadt Delbrück bisher jedoch nicht bereit. Szenarienbasierte Kommunikationsvorlagen bzw. Textbausteine für beispielsweise Pressemitteilungen können im Krisenfall eine schnelle und inhaltlich abgestimmte Kommunikation erleichtern. Zudem können diese dazu beitragen, dass die Bevölkerung im Ernstfall schnellstmöglich erste Informationen erhält. Das Fehlen solcher Vorlagen kann im Ereignisfall zu Reibungsverlusten führen und eine zügige Informationsweitergabe erschweren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte vorgefertigte Textbausteine für identifizierte Krisenszenarien erstellen. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten sowie die damit einhergehenden Vertretungsregelungen für die Kommunikation im Krisenfall verbindlich schriftlich festlegen.

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**

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

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

Die **Stadt Delbrück** informiert die Bevölkerung über Krisenvorsorge im Allgemeinen sowie zum Thema Starkregen bzw. Hochwasser und stellt die Informationen dafür auf ihrer Homepage bereit. Dazu bedient sie sich unter anderem der bundesweit zur Verfügung gestellten Informationen des BBK⁵⁶ und verweist auf ihrer Homepage auf weiterführende Informationen. Weitere Maßnahmen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung hat die Stadt Delbrück bisher nicht getroffen.

Stärkung der Selbsthilfefähigkeit bedeutet für die Städte präventiv zu handeln, um die Bürgerinnen und Bürger in die Lage zu versetzen, bei außergewöhnlichen Lagen, wie z. B. Unwetter, Stromausfällen etc. eigenständig und verantwortungsbewusst zu handeln. Ziel sollte es sein, die Bevölkerung zu sensibilisieren und die Abhängigkeit von staatlichen Stellen zu verringern

⁵⁶ Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

und die eigene Resilienz zu erhöhen. Die professionellen Einsatzkräfte können nicht überall gleichzeitig sein. Jeder, der sich in einer akuten Lage selbst helfen kann, benötigt keine Hilfe der Verwaltung und entlastet damit die öffentlichen Strukturen. Die gpaNRW sieht es daher als sinnvoll an, dass die Stadt die Bevölkerung anlassbezogen und in regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken und Verhaltensregeln informiert. Gezielte Wiederholungen von Informationen tragen dazu bei, das Gefahrenbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu stärken und fördern die Eigenverantwortung, selbst Vorsorgemaßnahmen zu treffen.

Um die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, sollte eine Verwaltung das Gefahrenbewusstsein ihrer Bürgerinnen und Bürger schärfen. Das kann sie mit regelmäßigen Informationen über mögliche Gefahren und den dazu passenden Verhaltensregeln erreichen. („Was tun bei Stromausfall?“, „Wie bereite ich mich auf Evakuierungen vor?“). Dabei sollte eine Kommune verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, z. B. Flyer, Social Media, Informationsveranstaltungen etc., um möglichst einen Großteil der Bevölkerung zu erreichen.

→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte die Bevölkerung regelmäßiger sowie anlassbezogen über bestehende Risiken und Verhaltensregeln informieren, um deren Selbsthilfefähigkeit und Resilienz zu stärken. Dazu sollte sie eine Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen nutzen.

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 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ Feststellung

Die Stadt Delbrück hat bislang keine Nachbereitung von Krisenlagen durchgeführt.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

In den letzten fünf Jahren hat die **Stadt Delbrück** ihren SAE bislang ausschließlich aufgrund der Corona-Pandemie einberufen. Eine Evaluation und Nachbereitung der Krisenlage hat sie nicht durchgeführt⁵⁷.

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die Erkenntnisse einer Nachbereitung aufzuarbeiten. Dabei sind eine strukturierte Nachbereitung und Evaluation entscheidend, um die Erfahrungen aus einer Krisensituation oder einer Übung zu reflektieren und auszuwerten. Die Analyse von Abläufen und Entscheidungen sowie insbesondere die Identifizierung von Stärken und Schwachstellen zeigt der Stadt Anpassungsbedarfe auf. Mit Hilfe einer strukturierten Nachbereitung kann eine Stadt Verbesserungsbedarfe erkennen und ihre Strukturen im Krisenmanagement gezielt anpassen. Dies erhöht grundsätzlich die Resilienz der Stadt und stellt eine kontinuierliche Optimierung ihrer Krisenmanagementstrukturen sicher.

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

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

Insbesondere anonymisierte Evaluationsbögen könnten zur Nachbereitung hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie ermöglichen eine offene Reflektion, z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Es ist sinnvoll, dass die Stadt die gesammelten Erkenntnisse zentral auswertet und die Ergebnisse an alle Beteiligten kommuniziert.

⁵⁷ Auf die Bewertung der Nachbereitung von Übungen verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle, da die Stadt bisher keine Übung durchgeführt hat.

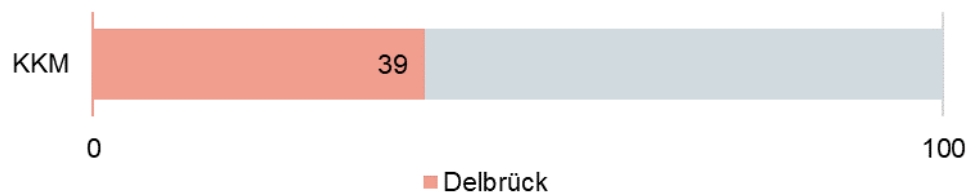
→ Empfehlung

Die Stadt Delbrück sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, daraus Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.

6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 5.5 Prävention und Vorbereitung, 5.6 Organisation, 5.7 Schulung und Übung, 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 5.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

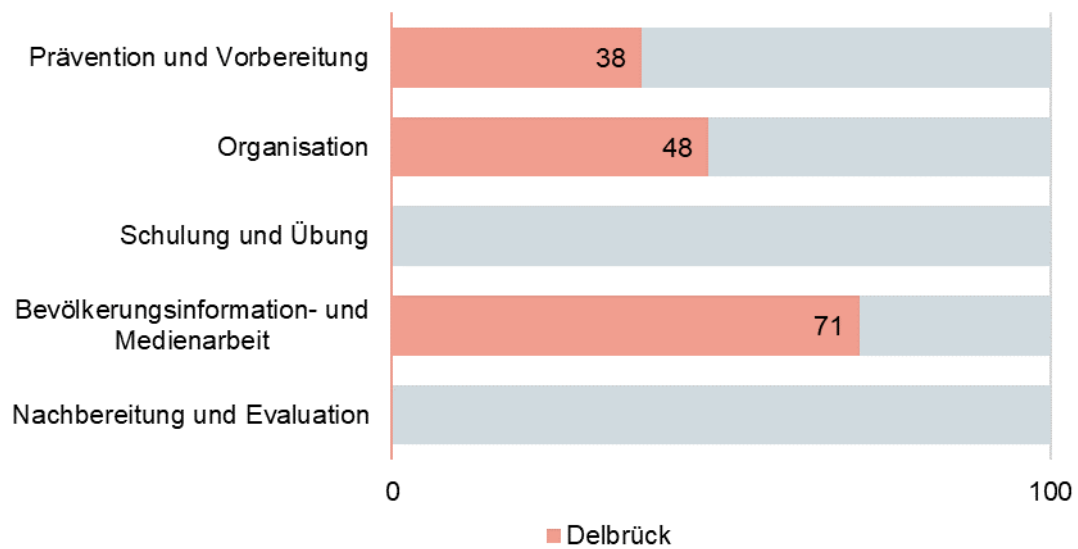


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

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 Delbrück hat bereits eine Vielzahl an Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand des einhergehenden Schadensausmaßes hat sie bislang nicht vorgenommen.	169	E1	Die Stadt Delbrück sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.	171
Vorplanung					
F2	Die Stadt Delbrück hat bereits mit den Vorplanungen zu den identifizierten Risiken begonnen. Allerdings hat sie noch nicht zu allen erkannten Risiken Maßnahmen ergriffen oder Bewältigungsstrategien entwickelt. Die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Paderborn könnte die Stadt noch weiter ausbauen und verbessern.	171	E2.1	Die Stadt Delbrück sollte auf Grundlage der Ergebnisse ihrer Risikobewertung für alle erkannten Risiken Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.	172
			E2.2	Die Stadt Delbrück sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis vereinbaren.	172
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Delbrück hat bislang keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	172	E3	Die Stadt Delbrück sollte für den Umgang und die Einbindung von Spontanhelfenden Regelungen treffen.	173
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)					
F4	Die Stadt Delbrück hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar, jedoch sind Rollen und Funktionen noch nicht abschließend geregelt.	175	E4	Die Stadt sollte die Struktur und Besetzung des SAE verbindlich regeln. Zudem sollte sie mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit des SAE sicherstellen.	176

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Stabsraum					
F5	Der Stabsraum der Stadt Delbrück ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse geeignet. Eine regelmäßige Überprüfung des Raumes erfolgt bislang nicht.	176	E5	Die Stadt Delbrück sollte die Ausstattung des Stabsraumes mindestens einmal monatlich überprüfen und die Überprüfung dokumentieren. So gewährleistet sie, dass der Stabsraum im Krisenfall funktionsfähig ist. Zudem sollte sie die Zuständigkeit für die Vorbereitung des Raumes verbindlich festlegen und alle SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausstatten.	177
Notstromversorgung					
F6	Die Stadt Delbrück hat sich mit einem möglichen länger andauernden Stromausfall befasst und bereits erste Maßnahmen zur Sicherstellung der Notstromversorgung getroffen. Dennoch sieht die gpaNRW weiteres Optimierungspotenzial.	177	E6.1	Die Stadt Delbrück sollte mindestens einmal jährlich die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude in einer realitätsnahen Übung unter Echtbedingungen testen. Darüber hinaus sollte sie regelmäßig Wartungen und Funktionstests bei allen Notstromaggregaten durchführen und dokumentieren.	178
			E6.2	Die Stadt Delbrück sollte den Treibstoffbedarf der mit Notstrom versorgten Gebäude ermitteln und dokumentieren.	178
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F7	Die Stadt Delbrück hat bisher nicht definiert, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind.	179	E7	Die Stadt Delbrück sollte zentrale und notwendige kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge für den Krisenfall vorplanen und alle Mitarbeitenden darüber informieren.	179
Dienstanweisung SAE					
F8	Die Stadt Delbrück hält derzeit eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse im Entwurf vor.	180	E8	Die Stadt Delbrück sollte ihre Dienstanweisung um die Mindestinhalte in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW ergänzen. Anschließend sollte sie die Dienstanweisung final abstimmen und in Kraft setzen. Zudem sollte die Stadt Regelungen zur Verpflegung des SAE treffen.	181
Schulung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Delbrück schult ihre Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse bisher noch nicht regelmäßig. Zudem hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	182	E9	Die Stadt Delbrück sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindlich festlegen. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.	182

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Übung der SAE-Mitglieder					
F10	Die Stadt Delbrück hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen hat sie ebenfalls bisher nicht getroffen.	183	E10	Die Stadt Delbrück sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Des Weiteren sollte sie regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und ggf. externen Akteuren durchführen.	183
Krisenkommunikation					
F11	Die Stadt Delbrück hat grundsätzliche Kommunikationsregeln getroffen. Sie hält jedoch noch keine vorbereiteten Textbausteine für identifizierte Krisenlagen vor.	184	E11	Die Stadt Delbrück sollte vorgefertigte Textbausteine für identifizierte Krisenszenarien erstellen. Zudem sollte sie die Zuständigkeiten sowie die damit einhergehenden Vertretungsregelungen für die Kommunikation im Krisenfall verbindlich schriftlich festlegen.	185
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F12	Die Stadt Delbrück nutzt die vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht regelmäßig.	185	E12	Die Stadt Delbrück sollte die Bevölkerung regelmäßiger sowie anlassbezogen über bestehende Risiken und Verhaltensregeln informieren, um deren Selbsthilfefähigkeit und Resilienz zu stärken. Dazu sollte sie eine Kombination aus digitalen und analogen Kommunikationskanälen nutzen.	186
Nachbereitung und Evaluation					
F13	Die Stadt Delbrück hat bislang keine Nachbereitung von Krisenlagen durchgeführt.	187	E13	Die Stadt Delbrück sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, daraus Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten und die Umsetzung nachhalten.	188

→ 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