

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Altena 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena	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	10
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Altena	22
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	22
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	35
1.4.1 Haushaltsstatus	35
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	37
1.4.3 Eigenkapital	40
1.4.4 Verbindlichkeiten	42
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	43
1.5 Haushaltssteuerung	45
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	45
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	46
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	49
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	56

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	60
2.1	Managementübersicht	60
2.2	Aufbau des Teilberichtes	61
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	62
2.4	Zahlungsabwicklung	62
2.4.1	Aufwendungen	64
2.4.2	Einzahlungen	65
2.4.3	Prozessbetrachtungen	71
2.5	Vollstreckung	75
2.5.1	Aufwendungen	75
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	76
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	82
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	94
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	95
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	99
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	102
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	105
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	107
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	109
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	111
4.1	Managementübersicht	111
4.2	Aufbau des Teilberichtes	112
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	113
4.4	Orientierungsrahmen	114
4.4.1	Personal	114
4.4.2	Organisation	119
4.4.3	Informationstechnik	123
4.5	Personalressourcen	129
4.5.1	Personalquoten	129
4.5.2	Stellenbesetzung	130
4.5.3	Altersstruktur	131
4.5.4	Querschnittsaufgaben	132
4.6	Digitalisierungsniveau	133
4.7	Anlage 1: Ergänzende Tabelle	136

5.	Kommunales Krisenmanagement	139
5.1	Managementübersicht	139
5.2	Aufbau des Teilberichtes	140
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	140
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	141
5.5	Prävention und Vorbereitung	142
5.5.1	Erkennen von Risiken	144
5.5.2	Vorplanung	145
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	146
5.6	Organisation	146
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	147
5.6.2	Stabsraum	149
5.6.3	Notstromversorgung	150
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	151
5.6.5	Dienstanweisung SAE	152
5.7	Schulung und Übung	153
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	154
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	154
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	155
5.8.1	Krisenkommunikation	156
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	157
5.9	Nachbereitung und Evaluation	158
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	160
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	162
6.	Hilfen zur Erziehung	165
6.1	Managementübersicht	165
6.2	Aufbau des Teilberichtes	166
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	166
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	167
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	167
6.4.2	Falldichte HzE	169
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	173
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	175
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	177
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	178
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	179
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	181
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	183
6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	184
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	186

6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	186
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	188
6.6.3	Controlling	192
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	193
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	199
	Kontakt	205

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena 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 **Haushaltsituation** der Stadt Altena ist angespannt. Die Stadt ist seit Jahren überschuldet und wies ein negatives Eigenkapital aus. Durch die aktuell erzielten Jahresüberschüsse konnte Altena 2023 erstmals ein positives Eigenkapital ausweisen, obwohl die allgemeine Rücklage verbraucht ist. Im interkommunalen Vergleich ist die Eigenkapitalausstattung demzufolge unterdurchschnittlich. Die Plandaten zeigen, dass sich die negative Entwicklung der Haushaltssituation auch mittelfristig fortsetzen wird. Aktuell ist die Stadt Altena haushaltsrechtlich nicht uneingeschränkt handlungsfähig, da sie die erwarteten Fehlbeträge aufgrund der nicht vorhandenen Rücklagen nicht abdecken kann. Altena muss aufgrund der Plandaten nach Jahren der Haushaltssicherung weitere Konsolidierungsmöglichkeiten für ein Haushaltssicherungskonzept eruiieren. Eine zusätzliche Belastung ergibt sich in Altena durch die Gesamtverbindlichkeiten. Diese sind trotz eines Abbaus im Laufe der vergangenen Jahre höher als bei den meisten Vergleichsstädten. Die Plandaten lassen einen weiteren Anstieg mit steigender Kapitaldienstbelastung erwarten, auch wenn die Hilfen durch das Altschuldenentlastungsgesetz für eine einmalige Entlastung in 2026 sorgen.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt allgemein der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Um dies zu unterstützen, möchte die Stadt Altena die Planung der finanziellen Ressourcen noch stärker mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpfen. Vor Investitionsentscheidungen führt die Stadt Altena in Teilen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Da diese dezentral von den jeweils zuständigen Fachdiensten erstellt werden, empfiehlt die gpaNRW, hierfür Wertgrenzen und Mindeststandards zu definieren. Zudem sollte die Stadt vorsorglich den verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Kreditmanagement um Hinweise für das Anlagemanagement erweitern.

In den Handlungsfeldern **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** zeigen sich für die Stadt Altena einige Optimierungsmöglichkeiten. In der Zahlungsabwicklung sind die Aufwendungen vergleichsweise hoch, da manuelle Arbeiten, die zum Beispiel in Zusammenhang mit ungeklärten Ein- und Auszahlungen stehen, einen hohen Arbeitsaufwand verursachen. Um die Effizienz

zu erhöhen, sollte die Stadt anstreben, den Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung zu steigern. Dies würde sich auch positiv auf die Prozesse in der Forderungsabwicklung auswirken. Bei der Vollstreckung liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal im durchschnittlichen Bereich. Dabei erreicht die Stadt Altena eine hohe Erfolgsquote. Den hohen Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen sollte sie weiter abbauen.

Die Aufwendungen für die **Gremienarbeit** der Stadt Altena liegen trotz verhältnismäßig weniger Sitzungstermine interkommunal auf überdurchschnittlichem Niveau. Die Gremienstruktur stellt sich weitgehend unauffällig dar. Die Stadt Altena sollte kurzfristig ihre Hauptsatzung ändern und an die rechtlichen Voraussetzungen anpassen. Die Gremienarbeit ist in Altena bereits weitgehend digitalisiert. Die Stadt hat formale Voraussetzungen für digitale und hybride Sitzungen geschaffen, um die Handlungsfähigkeit des Rates in Krisensituationen sicherzustellen. Perspektivisch sollte sie sich mit den dazu notwendigen technischen Voraussetzungen befassen.

Im Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt sich, dass die Stadt Altena Grundlagen geschaffen hat, um rein praktisch aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Es fehlt vielfach an der strategischen Ausrichtung. Diese Herausforderungen ergeben sich allgemein aus der demografischen Entwicklung, dem Fachkräftemangel sowie den steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit. Für Altena ergeben sich aufgrund der schwierigen finanziellen Situation weitere Erschwernisse, wenn es um Entscheidungen geht, die mit Investitionen in den o.a. Bereichen zusammenhängen. Sinkende Einwohnerzahlen verändern die Anforderungen und Variationen an die Aufgabenerledigung als mittlere kreisangehörige Kommune nicht. Die Altersstruktur der Belegschaft der Stadtverwaltung ist eher alterszentriert. Das heißt, die Stadt Altena muss mit altersbedingter Fluktuation rechnen. Im Hinblick auf Personalentwicklung und -management kann Altena die bestehenden Strukturen verbessern, indem sie ihr Wissensmanagement weiter ausbaut. Zudem sollte sie sich der Möglichkeiten bewusst sein, die eine interkommunale Zusammenarbeit grundsätzlich bietet.

Ein zentrales Prozessmanagement zur Optimierung der Verwaltungsabläufe ist in Altena nicht installiert. Auch Aspekte zur Aufgabenerledigung erfolgen eher anlassbezogen als systematisch. Dies bietet ebenfalls Optimierungspotenzial. Verbesserungen könnte die Stadt Altena bei der IT und Digitalisierung erreichen, wenn sie strategische Vorgaben treffen würde, so wie sie dies bereits für die IT-Sicherheit getan hat. Sie erreicht bisher ein niedriges Digitalisierungsniveau ihrer Dienstleistungen und sollte daran arbeiten, die Homepage der Stadt und das Serviceportal nach dem Cyber-Angriff auf den IT-Dienstleister wieder aufzubauen.

Krisensituationen musste die Stadt Altena in der Vergangenheit bewältigen. Die Stadt beabsichtigt, die Erkenntnisse daraus zusammen mit den Handlungsempfehlungen der gpa zu nutzen, um ein **Krisenmanagement** aufzubauen und konkrete Risiken für das Stadtgebiet zu eruieren. Bisher fehlt es der Stadt an formellen und übergreifenden Konzepten. Dazu sollte sie zunächst eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) aufstellen und den SAE personell besetzen. Großes Potenzial zur Verbesserung gibt es daneben bei den Bewältigungsstrategien, der Identifizierung von Risiken sowie bei Schulungen und Übungen, die auf den Krisenfall vorbereiten. Darüber hinaus sollte sich die Stadt Altena mit der Kommunikation und der Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall beschäftigen. Auch die Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung sollte die Stadt unterstützen. Eine strukturierte Nachbearbeitung von Einsätzen sollte perspektivisch ebenfalls stattfinden.

Die Haushaltsbelastung durch die **Hilfen zur Erziehung** ist bei der Stadt Altena höher als in den meisten Vergleichsstädten. Die Aufwendungen sind zudem in den vergangenen Jahren gestiegen. Zusätzlich zu der höheren Falldichte belastet die Stadt Altena der vergleichsweise höhere Anteil stationärer Hilfen im Vergleich zu den ambulanten Hilfen. Ungünstig wirkt sich zudem der niedrigere Anteil von Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen aus. Aufgrund der Personalsituation in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) ist derzeit keine Vertretungsmöglichkeit bei Ausfällen vorhanden. Die Stadt sollte dies ändern, dazu sollte sie eine Stellenbemessung vornehmen und auch Arbeitshilfen und Abläufe verschriftlichen. Eine effiziente Fallbearbeitung wird zurzeit dadurch erschwert, dass die WiJu nicht mit einer Fachsoftware arbeitet. Dadurch ist keine digitale Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) möglich. Der Austausch zwischen WiJu und ASD ist aufgrund der örtlichen Nähe sehr gut, die WiJu wird sehr früh in den Hilfeprozess eingebunden. Eine Digitalisierung der Abläufe könnte hilfreich für ein Finanzcontrolling sein. Die Stadt Altena sollte zudem Kostenerstattungen differenzierter ausweisen, um Kenntnisse für die Steuerung zu erlangen.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

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

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

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

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

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

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.

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.

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

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 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.

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

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 Altena hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 07. Dezember 2021 im Rechnungsprüfungsausschuss vorgestellt und in der Ratssitzung am 22. August 2022 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Eine Berichtserstattung zur weiteren Umsetzung der Empfehlungen hat es in der Stadt Altena nicht gegeben. Die Prüfungsergebnisse sind in die Arbeit der zuständigen Organisationseinheiten eingeflossen.

Der Rat der Stadt Altena hat grundsätzliche Regelungen für den Umgang mit den Ermächtigungsübertragungen gemäß der Kommunalhaushaltsverordnung beschlossen.

Um die Empfehlungen der letzten überörtlichen Prüfung umsetzen zu können, hat die Stadt Altena unter anderem eine Stelle im Bereich Fördermittelmanagement/Vergabeangelegenheiten neu geschaffen. Eine weitere Stelle in der Beteiligungsverwaltung arbeitet aktuell ebenfalls mit daran, Handlungsempfehlungen umzusetzen.

Im Bereich der Bauaufsicht rechnet die Verwaltung seit 2021 eine Gebühr für die Vervollständigung der Antragsunterlagen ab.

Die Veröffentlichungen von Informationen über die Rats- und Ausschussmitglieder im Sinne des Korruptionsbekämpfungsgesetzes erfolgten nach Angaben der Stadt auf der Homepage um größtmögliche Transparenz zu gewährleisten. Durch den Cyber-Angriff auf den IT-Dienstleister der Stadt Altena ist die Homepage derzeit sehr rudimentär aufgebaut. Hinweise zu den o.a. Veröffentlichungspflichten enthält diese im Moment nicht, dies sollte perspektivisch wieder erfolgen.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

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

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

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

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Altena hat die gpaNRW von Januar 2025 bis März 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Altena 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 Altena überwiegend die Jahre 2024 und 2025. Basis der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2021 und die aufgestellten Jahresabschlüsse 2022 und 2023. Plandaten haben wir den Haushaltsplänen 2024 und 2025 entnommen. Die im Haushalt 2025 enthaltene mittelfristige Planung für die Jahre 2026 bis 2028 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Anika Wolff
Finanzen	Alexa Schneider
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Alexa Schneider
Gremienarbeit	Martin Dornseifer
Personal, Organisation und IT	Mathias Elbers
Kommunales Krisenmanagement	Martin Dornseifer
Hilfe zur Erziehung	Britta Schwermer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 23. März 2026 wurde der erweiterte Verwaltungsvorstand über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 29. April 2026

Im Auftrag

gez.

Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Wolff

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Altena ist seit 2013 bilanziell überschuldet. Damit verstößt sie gegen das Überschuldungsverbot gemäß § 75 Abs. 7 Gemeindeordnung NRW (GO NRW) und ist nach § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW verpflichtet, ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Dieser Pflicht wird sie mit dem Haushaltsplan 2026 nachkommen. Der Beschluss des Haushaltsplans 2026 und damit verbunden des Haushaltssicherungskonzeptes ist für Sommer 2026 geplant.	E1	Die Stadt Altena sollte zukünftig die Anforderungen des § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW beachten und ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen.
F2	In der Stadt Altena existieren noch keine vereinheitlichten Vorgaben oder Arbeitshilfen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen erforderlich sind.	E2.1	Die Stadt Altena sollte einheitliche Regelungen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen treffen und den Fachabteilungen Arbeitshilfen bereitstellen.
		E2.2	Die Stadt Altena sollte eine oder mehrere Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
F3	Zum Zeitpunkt der Prüfung verfügt die Stadt Altena über keine überschüssige Liquidität auf den Geschäftskonten. Dies war auch in der Vergangenheit selten der Fall. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Altena bisher nicht schriftlich fixiert.	E3	Die Stadt Altena sollte sich für ihr Anlagemanagement präventiv einen verbindlichen Handlungsrahmen geben. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Altena hat vergleichsweise hohe Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten den Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung zu erhöhen und den Arbeitsaufwand zu reduzieren.	E1	Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahl im Blick behalten. So kann sie Erkenntnisse erlangen, ob der Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung in der Zahlungsabwicklung optimiert werden können.
F2	Die Stadt Altena nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten.	E2	Die Stadt Altena sollte versuchen, den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Altena hat vergleichsweise viele ungeklärte Einzahlungen und schafft es nicht, diese bis zum Ende des Jahres aufzuklären. Der entsprechende Bestand zu Beginn des Jahres ist schon länger hoch. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die dezentralen Organisationseinheiten.	E3	Die Stadt Altena sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F4	Die Stadt Altena erzielt mit ihren Mahnungen eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote. Es bestehen Möglichkeiten, den Prozess zu verbessern.	E4	Die Stadt Altena sollte prüfen, ob sie das Mahn- und Vollstreckungsverfahren weiter beschleunigen kann. Neben der Reduzierung der Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung könnte eine Beschleunigung beispielsweise durch ein automatisiertes Mahnverfahren und eine automatisierte Übergabe an die Vollstreckung gelingen. Ein höherer Automatisierungsgrad kann dazu führen, manuelle Arbeiten zu verringern.
F5	Aktuell bietet die Stadt Altena im Bürgerservice die Zahlung mit EC-Karte an. Weitere Zahlungsmöglichkeiten auf elektronischem Wege über das Internet sowie schriftliche Vorgaben dazu existieren derzeit nicht.	E5	Die Stadt Altena sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse die Einführung elektronischer Zahlverfahren umsetzen und strategische Vorgaben verschriftlichen.
F6	Die Stadt Altena erreicht in der Vollstreckung 2024 mit einer vergleichsweise überdurchschnittlichen Personalausstattung eine hohe Erfolgsquote. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen liegt jedoch auf einem sehr hohen Niveau. Es ergeben sich Optimierungspotenziale.	E6.1	Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahlen weiter beobachten. Auf der Grundlage eines Fallzahl-Controllings könnten zukünftig fundierte Entscheidungen zum Personaleinsatz und zur Aufgabenverteilung getroffen werden.
		E6.2	Die Stadt Altena sollte den Alt-Bestand offener Vollstreckungsforderungen reduzieren.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Altena hat die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse nicht klar geregelt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder um sechs Mandate hat die Stadt Altena im Jahr 2009 vorgenommen.	E1	Die Stadt Altena sollte versuchen, eine klare Zuständigkeitsregelung zu schaffen.
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Altena erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. Sie enthält noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht.	E2	Die Stadt Altena muss ihre Hauptsatzung bzgl. der Eingabe von Anregungen und Beschwerden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben anpassen.
F3	Die Stadt Altena hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	E3	Die Stadt Altena sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung auch für Ratsmitglieder beschränken.
F4	Die Stadt Altena erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	E4	Die Stadt Altena sollte die Zahlung des Verdienstausfalls an die Vorgaben der EntschVO anpassen.

Feststellung		Empfehlung	
F5	Die Stadt Altena arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.	E5.1	Die Stadt Altena sollte versuchen, komplett auf die papierlose Gremienarbeit umzustellen.
		E5.2	Die Stadt Altena sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Altena hat für die Rekrutierung und das Einstellungsverfahren eine solide Grundlage geschaffen. Sie nutzt allerdings noch nicht die Möglichkeiten, die sich aus einer systematischen interkommunalen Zusammenarbeit sowie aus einem softwarebasierten Bewerbungsmanagementsystem ergeben können.	E1	Die Stadt Altena sollte sich näher mit den Optionen einer interkommunalen Zusammenarbeit beschäftigen und ihre Planungen für ein softwaregestütztes System für das Bewerbungsmanagement konkretisieren.
F2	Bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei deren systematischen Qualifizierung bestehen für die Stadt Altena vergleichsweise wenige konkrete Möglichkeiten sich weiter zu verbessern.	E2	Die Stadt Altena sollte ihr strategisches Wissensmanagement weiter ausbauen und die begonnen Arbeiten am zentralen Personalentwicklungskonzept fortführen.
F3	Beim laufenden Service für ihre Mitarbeitenden sowie beim strukturierten Austritt von Mitarbeitenden ist die Stadt Altena auf einem guten Weg. Das Ergebnis wird insbesondere dadurch beeinträchtigt, dass ein orientierungsgebendes Leitbild für die Verwaltung noch nicht existiert und die Stadt ihr betriebliches Gesundheitsmanagement optimieren kann.	E3	Die Stadt Altena soll die aktuellen Bemühungen für die Erstellung eines Leitbildes fortführen sowie praktikable Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement prüfen.
F4	Die Stadt Altena setzt ihre Personalressourcen überwiegend pragmatisch und anlassbezogen ein. Sie priorisiert Anforderungen häufig nach konkreter Bedarfslage und noch nicht überwiegend auf Basis von zentralen und übergeordneten Zielvorgaben.	E4	Die Stadt Altena sollte sich beim Einsatz ihrer Ressourcen zur Aufgabenerledigung verbessern, indem sie zentral und insgesamt zielorientierter als bislang vorgeht.
F5	Ein systematisches Prozessmanagement zur professionellen Optimierung von Verwaltungsabläufen existiert in der Stadt Altena nicht. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um ihre Abläufe bestmöglich auf die Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele ausrichten zu können.	E5	Die Stadt Altena sollte ein systematisches und softwaregestütztes Prozessmanagement implementieren und sich dabei aufgrund der personellen Engpässe auch an Beispielen der interkommunalen Zusammenarbeit orientieren. Auf diese Weise erhöht sie die Chancen, ihre Verwaltungsabläufe nachhaltig dokumentieren, optimieren und digitalisieren zu können.

Feststellung		Empfehlung	
F6	Die Stadt Altena setzt bei den Abläufen für ihre Stellenbemessung überwiegend auf eine historisch gewachsene Basis. Dabei nutzt sie bei ihrer Personalbedarfsauswertung bereits bestimmte Kennzahlen und Indikatoren, wenngleich noch nicht systematisch.	E6	Die Stadt Altena sollte ihre bislang pragmatische Praxis weiter formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung für die Stellenbemessung der Stadt.
F7	Für die Stadt Altena besteht aus strategischer Sicht bedeutendes Verbesserungspotenzial. So ist sie sehr schwach bei den Aspekten einer Digitalisierungs- sowie IT-Strategie aufgestellt. Damit ist das Risiko groß, dass operativ am gesamtstädtischen Bedarf vorbei gearbeitet wird.	E7	Die Stadt Altena sollte ihren strategischen Orientierungsrahmen für IT und Digitalisierung bedeutend verbessern. Sie sollte sowohl eine verwaltungsübergreifende Digitalisierungsstrategie, samt Berücksichtigung von KI-Aspekten, als auch eine daraus abgeleitete IT-Strategie aufbauen. Dies kann allen Beteiligten langfristig helfen konkrete Maßnahmen und Ressourcen systematischer als bislang aufeinander abzustimmen.
F8	Die Stadt Altena zeigt deutliches Verbesserungspotenzial beim Projektmanagement und auch beim Störungsmanagement kann sie sich sehr konkret weiterentwickeln.	E8	Die Stadt Altena sollte ein softwaregestütztes Projektmanagement aufbauen. Damit kann sie eine anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten unterstützen. Außerdem sollte sie das Störungsmanagement mithilfe einer geeigneten Softwarelösung optimieren.
F9	Die Stadt Altena erreicht mit ihren technischen und organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen bereits einen guten Stand. Sie punktet insbesondere beim Notfallmanagement, während sie sich beim IT-Sicherheitsmanagement weiter verbessern kann.	E9	Die Stadt Altena sollte sich in den Bereichen des IT-Sicherheitsmanagements sowohl eigeninitiativ als auch in aktiver Kooperation mit ihrem Hauptdienstleister weiter optimieren.
F10	Auch die Stadtverwaltung Altena steht vor personellen Herausforderungen einer alterszentrierten Personalstruktur. In Kombination mit der, durch die finanziellen Restriktionen geprägten, Personalsituation stellt der demografische Wandel ein erhebliches Risiko für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt dar.	E10	Um die Risiken der personellen Situation für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt Altena abzufedern sollte sie die von der gpaNRW aufgezeigten Möglichkeiten in ihre Planungen einbeziehen. Möglichkeiten, um langfristig handlungsfähig zu bleiben, liegen in interkommunaler Zusammenarbeit und in einer intensivierten Digitalisierung. Die bislang vorhandenen Mittel erschweren entsprechende Initiativen jedoch erheblich. Die Stadt sollte deshalb diejenigen Maßnahmen strategisch priorisieren und politisch legitimieren, die auf lange Sicht den größten Effekt erbringen, um bei gleichbleibenden oder reduzierten Ressourcen ihr Aufgabenportfolio bewältigen zu können.
F11	Die Stadt Altena ist in den von der gpaNRW ausgewählten Bereichen unterschiedlich weit und liegt damit beim Digitalisierungsniveau insgesamt weit hinten in der Vergleichsreihe. Sie zeigt insbesondere bei den nach außen gerichteten Leistungen und deren Zugänglichkeit großes Optimierungspotenzial. Der Stadt Altena bieten sich außerdem große Chancen, wenn sie ihre Abläufe zur Be- und Weiterverarbeitung von Vorgängen wesentlich medienbruchfreier als bislang durchführen würde.	E11	Die Stadt Altena sollte ihren Fokus auf das verwaltungsweite DMS sowie die Wiederherstellung ihres Serviceportals richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Feststellung		Empfehlung	
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Altena hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.	E1	Die Stadt Altena sollte in einem ersten Schritt ihre Risikoanalyse vervollständigen. In einem zweiten Schritt sollte sie alle dann identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten. Über das Ergebnis sollte sie die politischen Gremien informieren.
F2	Die Stadt Altena hat bisher nur für wenige der identifizierten Risiken Maßnahmen zur Vorplanung getroffen. Für viele potenzielle Risiken fehlen noch entsprechende Konzepte.	E2	Die Stadt Altena sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.
F3	Die Stadt Altena hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.	E3	Die Stadt Altena sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.
F4	Die Stadt Altena hat keinen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Sie plant eine entsprechende Dienstanweisung mit der Einrichtung eines Stabes für das Jahr 2026.	E4	Die Stadt Altena sollte entsprechend der Empfehlung des Krisenstaberrlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außerordentliche Ereignisse (SAE) einrichten. Den SAE sollte die Stadt personell so ausrichten, dass eine Mehrschichtfähigkeit über mindestens 72 Stunden sichergestellt werden kann.
F5	Die Stadt Altena hat bisher keinen SAE-Raum eingerichtet.	E5	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung eines SAE auch einen entsprechenden Stabsraum und im Optimalfall einen Reserveraum für die Arbeit des Krisenstabs vorhalten. Für diesen Raum sollte sie entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des SAE treffen.
F6	Die Stadt Altena hat bereits in einigen für sie wichtigen Einrichtungen eine Notstromversorgung aufgebaut. Es fehlt eine übergreifende Absicherung.	E6.1	Die Stadt Altena sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Turnhalle als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.
		E6.2	Die Stadt Altena sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.
F7	Die Stadt Altena hat bisher keine städtischen Leistungen benannt, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	E7	Die Stadt Altena sollte sich strukturiert mit der Frage beschäftigen, welche städtischen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge sie auch im Krisenfall vorhalten will.
F8	Eine Dienstanweisung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse liegt in der Stadt Altena bisher nicht vor.	E8	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung ihres SAE eine Dienstanweisung für außergewöhnliche Ereignisse in Kraft setzen und den SAE personell besetzen.

Feststellung		Empfehlung	
F9	Die Stadt Altena hat bislang noch keine Schulung durchgeführt.	E9	Die Stadt Altena sollte ihre künftigen SAE-Mitglieder regelmäßig schulen. Hierzu sollte sie verbindliche Regelungen zum Schulungsinhalt und zur Schulungshäufigkeit aufstellen.
F10	Die Stadt Altena führt bisher keine regelmäßigen Übungen durch. Sie plant verbindliche Regelungen mit der Einrichtung ihres SAE.	E10	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung des SAE auch Übungen fest einplanen und die Ergebnisse der Übungen zur Anpassung und Optimierung ihres Krisenmanagements nutzen.
F11	Die Stadt Altena hat keine klaren Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Für die Krisenkommunikation liegen noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.	E11	Die Stadt Altena sollte Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen. Zudem sollte die Stadt vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.
F12	Die Stadt Altena betreibt bislang noch keine eigenen Maßnahmen, um die Bevölkerung für mögliche Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	E12	Die Stadt Altena sollte verschiedene eigene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.
F13	Die Stadt Altena bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	E13	Die Stadt Altena sollte Krisenfälle und Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren. Dazu sollte sie verbindliche Regelungen in ihrer Dienstweisung für den SAE schaffen.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Altena erfasst die Aufwendungen für die jungen Volljährigen bisher nicht separat. Die Voraussetzungen dafür hat die Stadt durch entsprechende Sachkonten im Produkthaushalt bereits geschaffen.	E1	Die Stadt Altena sollte die Aufwendungen der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII künftig den bereits vorhandenen Sachkonten im Produkthaushalt zuordnen. Damit schafft sie eine gute Steuerungsgrundlage.
F2	Die Stadt Altena kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nur einer Kostenerstattungsart valide zuordnen. Die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.	E2	Die Stadt Altena sollte die Erträge aus Kostenerstattungen insgesamt und differenziert nach den einzelnen Kostenerstattungsarten beziffern können. Sie sollte die Daten regelmäßig auswerten und daraus Erkenntnisse für die Steuerung ableiten.
F3	In der WiJu der Stadt Altena gibt es aktuell keine personelle Vertretungsmöglichkeit. Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Altena bislang nicht. Ferner verfügt die Stadt noch nicht über ein Einarbeitungskonzept für die WiJu.	E3.1	Die Stadt Altena sollte innerhalb der WiJu eine personelle Vertretungsmöglichkeit schaffen und das Fachwissen auf eine weitere Person innerhalb des Jugendamtes ausweiten. Damit wird die Grundlage für eine kontinuierliche Sachbearbeitung innerhalb der WiJu gelegt.
		E3.2	Die Stadt Altena sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.

Feststellung		Empfehlung	
		E3.3	Die Stadt Altena sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes perspektivisch ein eigenes Einarbeitungskonzept erstellen.
F4	Die WiJu der Stadt Altena arbeitet aktuell noch losgelöst von einer Fachsoftware. Nur der ASD nutzt eine Fachsoftware. Es gibt somit keine gemeinsame digitale Datenbasis. Dies erschwert den Informationsfluss zwischen ASD und WiJu.	E4	Die Stadt Altena sollte für ASD und WiJu zwei Module derselben Fachanwendung mit einer Schnittstelle nutzen. Gemeinsame Stammdaten, Nachrichten bei Änderungen relevanter Falldaten, Einsicht in den Bearbeitungsstand, ein schneller Informationsfluss sowie hinterlegte Vordrucke sollten dabei berücksichtigt werden. Die elektronische Aktenführung in der WiJu sollte vorbereitet und vorangetrieben werden.
F5	Die Stadt Altena hat bislang nur wenige Bestandteile eines Finanzcontrollings etabliert. Kennzahlen, die Finanz- und Falldaten zusammenführen, werden bislang nicht gebildet.	E5	Die Stadt Altena sollte für den Bereich der erzieherischen Hilfen steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.
F6	Die Stadt Altena hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.	E6	Die Stadt Altena sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu verschriftlichen. Als Grundlage könnte die Stadt das bereits vorhandene Qualitätshandbuch des ASD aktualisieren und um die Verfahrensstandards für die WiJu erweitern und so zu einem gemeinsamen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen in digitaler Form zusammenführen. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.
F7	In Altena gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen.	E7	Die Stadt Altena sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen.
F8	Die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgt in Altena in der gelebten Praxis weitestgehend standardisiert. Die Arbeitsabläufe dazu sind noch nicht verschriftlicht.	E8	Die Stadt Altena sollte die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen und ergänzende Checklisten für die dafür notwendigen Unterlagen erstellen. Klar geregelte Prozessabläufe fördern eine einheitliche Arbeitsweise und ermöglichen eine Sachbearbeitung im Vertretungsfall.
F9	In der WiJu der Stadt Altena finden bislang keine standardisierten und regelmäßigen prozessintegrierten Kontrollen statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind ebenfalls nicht etabliert.	E9	Das Jugendamt der Stadt Altena sollte regelmäßige, standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der gelebten, bisher aber nicht verschriftlichten, Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Altena

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.

Der Rat der **Stadt Altena** hat bereits im Jahr 2016 beschlossen, dass die Verwaltung in den kommenden Jahren Ziele für eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln soll. Eine entsprechende Nachhaltigkeitsstrategie im oben genannten Sinne hat die Stadt bislang nicht verabschiedet. Ebenfalls 2016 hat die Stadt Altena ein integriertes kommunales Klimaschutzkonzept als Leitlinie für das städtische Handeln im Bereich Klimaschutz beschlossen. Zudem hat die Stadt Altena in Zusammenarbeit mit einem externen Dritten ein Zielbild für ein klimaneutrales Altena erarbeitet. Dies betrachtet Potenziale im Bereich der kommunalen Wärmeplanung, kommunale Förderprogramme für Sanierungsmaßnahmen, Flächenerschließung für PV-Freiflächen- und Windkraftanlagen und ein Mobilitätskonzept mit Fokus auf E-Mobilität. Dabei hat sie die städtische Straßenbeleuchtung auf LED-Technologie umgerüstet, was den Energieverbrauch

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

gesenkt hat. Gleiches ist für die Beleuchtung der städtischen Sportstadien mit Hilfe von Fördermitteln vorgesehen.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

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

Die **Stadt Altena** hat bislang keinen Nachhaltigkeitscheck in diesem Sinne eingeführt. Die Stadt könnte in allen Ratsvorlagen die Auswirkungen auf den Klimaschutz darstellen. Durch die Darstellung und Erklärung der Klimawirkung könnte sie das Bewusstsein der Entscheidungstragenden dahingehend schärfen.

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 Strategieberücksichtigung enthalten.

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

Die **Stadt Altena** hat bislang noch keinen Bericht zur Nachhaltigkeitsentwicklung erstellt.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht 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

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

verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt⁷, erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

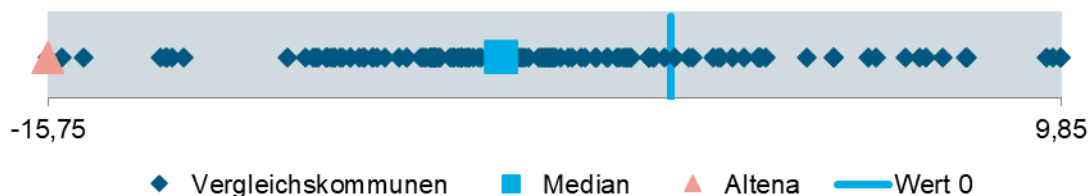
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick 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 Altena 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



Von 2012 bis 2024 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Altena** von 18.079 auf 16.621⁹ gesunken. Diese Entwicklung setzt sich nach der Prognose von IT NRW bis 2050 noch deutlicher fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt einen anhaltenden negativen Trend. Die Bevölkerung wird danach um 15,75 Prozent bis 2050 sinken. Dies ist der Trend mit der negativsten Entwicklung in dem interkommunalen Vergleich.

Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Städten zeigt einen deutlich besseren - wenn gleich ebenfalls negativen - Trend. Die Prognose geht hier von einer Bevölkerungsentwicklung von -4,30 Prozent bis 2050 aus. Es gibt in diesem Vergleich allerdings auch Städte, die bis

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

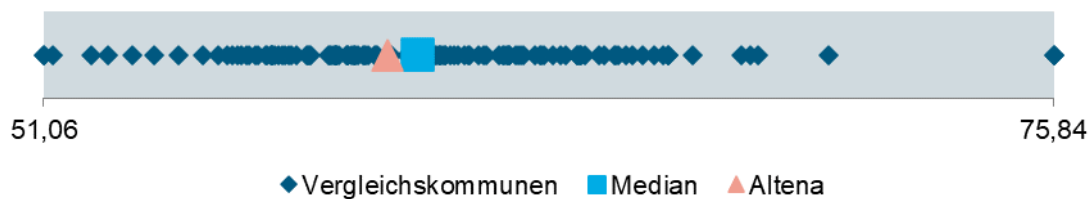
⁸ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

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

2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten. Die rückläufige Bevölkerungsentwicklung birgt für die Stadt Altena Herausforderungen, denen sie sich in den nächsten Jahren stellen muss. Dies kann sie gut über Nachhaltigkeitsinstrumente, siehe vorangegangenes Kapitel, transparent abbilden und steuern.

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

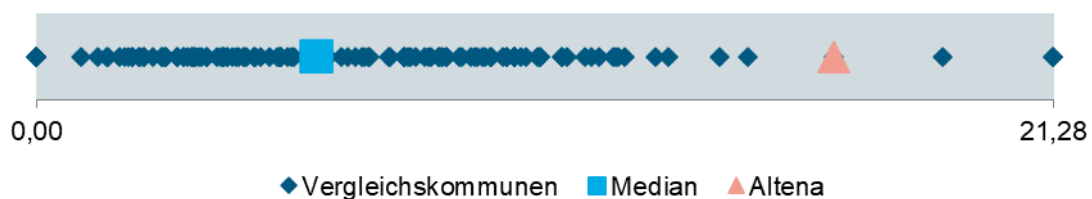
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In **Altena** sind 59,48 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Altena damit knapp unterhalb des Median. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Altena demnach größer als in den meisten Vergleichsstädten. Der Abhängigenquotient ist in Altena gegenüber 2012 angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 55,92 Prozent. Durch die Verwendung der neuen Zensus Einwohnerdaten gewinnt Altena leicht an Einwohnenden. Dies wirkt sich nicht nennenswert auf die Quote aus.

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

Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024

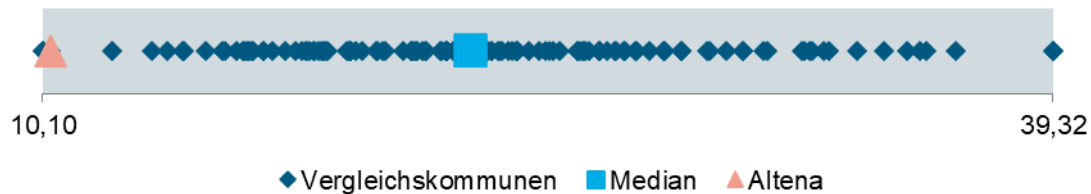


Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in der **Stadt Altena** im Jahr 2024 bei 16,67 Prozent. Nur in zwei Städten ist diese Quote noch größer. 2012 lag der Wert noch bei 3,77 Prozent. Der prozentuale Anteil hat sich vervielfacht, die interkommunale Einordnung hat sich umgekehrt. 2012 gehörte Altena zu den Kommunen mit einem geringen Anteil. Bereits in den Jahren ab 2020 ist der Anteil kontinuierlich gestiegen.

Die **Betreuungsquote der unter 3-Jährigen** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Sie ist ein wichtiger Indikator für die soziale und ökonomische Dimension einer

nachhaltigen Entwicklung. Bildung, Chancengleichheit und Demografischer Wandel sind dabei ebenso bedeutend wie die finanzielle Situation von Familien oder alleinerziehenden Familien.

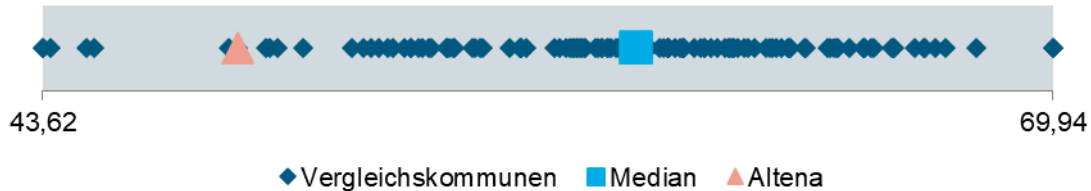
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Altena** bei 10,34 Prozent. Dies ist die niedrigste Quote im Vergleich, nur jedes zehnte Kinder unter drei Jahren wird in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut. 2012 lag der Wert noch bei 13,69 Prozent. Die Quote war damals höher als der Median der Vergleichsstädte.

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

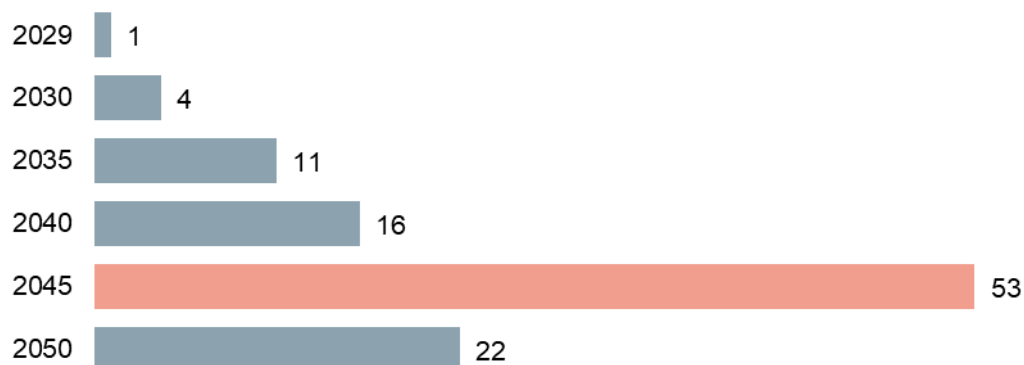
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag 2025 in **Altena** bei 48,70 Prozent. Sie ist damit weit entfernt vom Median, der bei 59,08 Prozent liegt. Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2020 war in Altena mit 50,37 Prozent sehr ähnlich, genau wie die Positionierung im interkommunalen Vergleich.

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



Altena hat sich wie die Mehrheit der mittleren kreisangehörigen Städte dazu entschieden, bis 2045 eine Treibhausgasneutralität anzustreben.

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 hat sich in **Altena** seit 2012 nahezu verdoppelt. Sie liegt bei 1.766 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner und damit über dem Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Die Anwendung der neuen Zensus-Daten wirkt sich durch den Einwohnerrückgang etwas begünstigend auf die Kennzahl aus. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Altena 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 Altena

Themenbereich / Indikator	Altena 2012	Altena aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-15,75	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	55,92*	59,48	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	19,06*	18,43	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	6,11*	7,33	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	3,77	16,67	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	45,28	63,33	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	13,39*	10,34	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	Altena 2012	Altena aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	99,50*	89,56	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	48,70	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	78,56	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	57,93	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	424*	488	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	4,22	0,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	2,77*	5,40	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	2045	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	10,04	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-7,72*	-8,72	-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	Altena 2012	Altena aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	568*	644	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	40,38	-33,80	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	984*	1.766	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	8,70*	11,40	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	458*	487	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	57,75*	62,57	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	6.696	6.521	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	4,76*	5,82	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024

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

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

Themenbereich / Indikator	Altena 2012	Altena aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	8,69	12,03	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	21,57*	25,21	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

* Der Wert aus dem Jahr 2012 beruht auf Daten des Zensus 2011 und ist daher mit den aktuellen (Vergleichs-)Werten auf der Basis des Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar.

** EW = Einwohnerinnen und Einwohner

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena 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 Altena ist seit 2013 bilanziell überschuldet. Damit verstößt sie gegen das Überschuldungsverbot gemäß § 75 Abs. 7 Gemeindeordnung NRW (GO NRW) und ist nach § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW verpflichtet, ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Dieser Pflicht ist sie mit den Haushaltsplänen der Jahre 2024 und 2025 nicht nachgekommen. In beiden Jahren befand sich Altena deshalb dauerhaft in der vorläufigen Haushaltsführung nach § 82 GO NRW.

Mit dem Haushaltsplan 2026 wird die Stadt diesen Rechtsverstoß heilen und ein Haushaltssicherungskonzept erstellen.

Von 2019 bis 2023 ist es der Stadt Altena gelungen, positive Jahresergebnisse zu erzielen. 2022 und 2023 gehörte Altena sogar zu der Hälfte der Vergleichsstädte mit dem höchsten Jahresergebnis je Einwohnerin und Einwohner. Durch die positiven Ergebnisse der Vergangenheit konnte die Stadt den nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag sukzessive reduzieren. Im Jahr 2023 bilanzierte die Stadt Altena erstmals seit vielen Jahren ein positives Eigenkapital. Interkommunal verglichen gehörte Altena in dem Jahr zwar zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem geringsten Eigenkapital. Für die Stadt war dies dennoch ein Erfolg, zählte sie in den Jahren vor 2023 noch zu den weniger als zehn Prozent der Vergleichsstädte mit negativem Eigenkapital.

Diese Entwicklung wird sich jedoch nicht fortsetzen. Zukünftig rechnet die Stadt wieder mit Defiziten – ab 2024 mit durchschnittlich 5,8 Mio. Euro jährlich. Die geplanten Defizite werden erneut zu einer bilanziellen Überschuldung führen. Für das Jahr 2028 rechnet die Stadt damit, einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag von rund 28,11 Mio. Euro auszuweisen.

Auch die im Jahr 2026 eintretende anteilige Altschuldenentlastung durch das Land NRW gemäß Altschuldenentlastungsgesetz NRW (ASEG NRW) wird nichts daran ändern, dass die Stadt Altena über den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung hinaus bilanziell überschuldet bleibt.

Die Gesamtverbindlichkeiten Konzern der Stadt sind mit 6.458 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner vergleichsweise hoch (Stand 2022).

Die vorhandenen liquiden Mittel reichen nicht aus, um den für die zukünftigen Jahre geplanten Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit zu decken. Für die Jahre ab 2024 rechnet die Stadt in Summe mit einem negativen Ergebnis aus laufender Verwaltungstätigkeit von rund 36 Mio.

Euro. Zur Finanzierung dieser Lücke muss sie Liquiditätskredite aufnehmen. Darüber hinaus muss die Stadt zukünftig 12,3 Mio. Euro als Eigenanteil aus den geplanten Investitionen finanzieren. Dies führt zu einem Anstieg der Kreditverbindlichkeiten für Investitionen. Steigende Verbindlichkeiten aus Liquiditäts- und Investitionskrediten erhöhen die Zinsaufwendungen, die den Haushalt zusätzlich belasten werden. Durch die anteilige Übernahme der Altschulden aus Liquiditätskrediten durch das Land NRW kann die zukünftige Zinslast zwar reduziert werden, die strukturellen Defizite im laufenden Haushalt werden dadurch jedoch nicht gelöst.

Insgesamt besteht für die Stadt Altena ein hoher Handlungsbedarf, ihre Haushaltssituation nachhaltig zu verbessern. Das gilt vor allem in Hinblick auf den rechtswidrigen Zustand der Überschuldung sowie die zukünftig wieder steigenden Kreditverbindlichkeiten.

Haushaltssteuerung

Eine nachhaltige Haushaltssteuerung erfordert ein ganzheitliches und zukunftsorientiertes Denken. Heutige Entscheidungen sind im Bewusstsein ihrer langfristigen Folgen zu treffen. Der Nachhaltigkeitshaushalt stellt dabei ein zentrales Instrument dar. Diesen hat die Stadt Altena bisher noch nicht aufgestellt. Es bestehen jedoch Überlegungen, das Thema „Nachhaltigkeit im kommunalen Haushalt“ im Rahmen einer der nächsten Haushaltsplanaufstellungen aufzugreifen.

Ergänzend zu Strategien zur Nachhaltigkeit bilden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen ein wesentliches Element, um die effiziente Verwendung öffentlicher Mittel sicherzustellen. In Einzelfällen prüft die Stadt Altena die Wirtschaftlichkeit von Investitionen. Einheitliche Vorgaben und Arbeitshilfen zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existieren jedoch bislang nicht. Gleiches ist der Fall bei den Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW). Die Stadt sollte darauf hinwirken, zukünftig für bestimmte Investitionen Wirtschaftlichkeitsvergleiche durchführen zu lassen. Dies kann einen Beitrag zu einer nachhaltig ausgerichteten Haushaltswirtschaft leisten.

Auch das Kredit- und Anlagemanagement spielt eine zentrale Rolle in der finanziellen Nachhaltigkeit. Zur strategischen Steuerung des Kreditmanagements orientiert sich die Stadt Altena bereits seit Jahren an einer umfassenden Richtlinie für das Finanz- und Zinsmanagement. Weiterhin berichtet die Stadt regelmäßig über die Entwicklungen im Kreditmanagement. Neben dem bestehenden Regelwerk hat die Stadt Altena zur Erreichung ihrer Ziele des Kreditmanagements ein internes Kontroll- und Steuerungsgremium eingerichtet.

Das Kreditportfolio der Stadt Altena ist breit strukturiert. Unter anderem aufgrund des hohen Anteils an Liquiditätskrediten mit variablem Zinssatz sowie eines Derivates bedarf das Kreditportfolio der Stadt Altena einer intensiven Steuerung.

Ein verbindlicher Handlungsrahmen für das Anlagemanagement existiert nicht. Dies ist auf die geringe Anlageaktivität zurückzuführen. Präventiv sollte die Stadt zumindest wesentliche Inhalte schriftlich fixieren.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen (zum Teil nach einer kurzen Einleitung) 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 Altena. 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 2021 sowie der aufgestellten Jahresabschlüsse 2022 und 2023 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir die bekannt gemachten Haushaltspläne 2024 und 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

1.4.1 Haushaltsstatus

➔ Feststellung

Die Stadt Altena ist seit 2013 bilanziell überschuldet. Damit verstößt sie gegen das Überschuldungsverbot gemäß § 75 Abs. 7 Gemeindeordnung NRW (GO NRW) und ist nach § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW verpflichtet, ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Dieser

Pflicht wird sie mit dem Haushaltsplan 2026 nachkommen. Der Beschluss des Haushaltsplans 2026 und damit verbunden des Haushaltssicherungskonzeptes ist für Sommer 2026 geplant.

Haushaltsstatus Altena 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausgeglichener Haushalt	X	X	X	X	X		
Dauerhaft vorläufige Haushaltsführung aufgrund fehlender Jahresabschlüsse						X	X

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2023 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2024 am Haushaltsplan.

Die **Stadt Altena** war bis einschließlich 2021 pflichtige Teilnehmerin am Stärkungspakt Stadtfinanzen. Auch danach war sie aufgrund der bilanziellen Überschuldung zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes (HSK) verpflichtet. In den Jahren 2024 und 2025 befand sich die Stadt Altena dauerhaft in der vorläufigen Haushaltsführung nach § 82 GO NRW. Die Haushalte waren aufgrund fehlender Jahresabschlüsse und aufgrund des fehlenden Haushaltssicherungskonzeptes nicht genehmigungsfähig. Die Stadt Altena hat zu diesem Rechtsverstoß Stellung genommen und zugesichert, mit dem Haushaltsplan 2026 das pflichtige HSK aufzustellen.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte zukünftig die Anforderungen des § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW beachten und ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen.

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 Altena 2023 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	2.823	-5.346	-6.773	-7.551	-5.443	-4.093
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	798	0	0	0	0	0
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Bilanzieller Verlustvortrag in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Verrechnungssaldo mit der allgemeinen Rücklage in Tausend Euro	100	100	50,00	50,00	50,00	50,00
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Tausend Euro	0	4.448	11.171	18.671	24.064	28.108
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	798	-798	0	0	0	0

Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Fehlbetragsquote in Prozent***	pos. Ergebnis	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

2023: IST (Entwurf Jahresabschluss mit Stand Oktober 2025), ab 2024: PLAN

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

** In der Tabelle nimmt die gpaNRW bei der Darstellung der Ausgleichsrücklage, der allgemeinen Rücklage sowie des nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrages die Verwendung des Jahresergebnisses vorweg

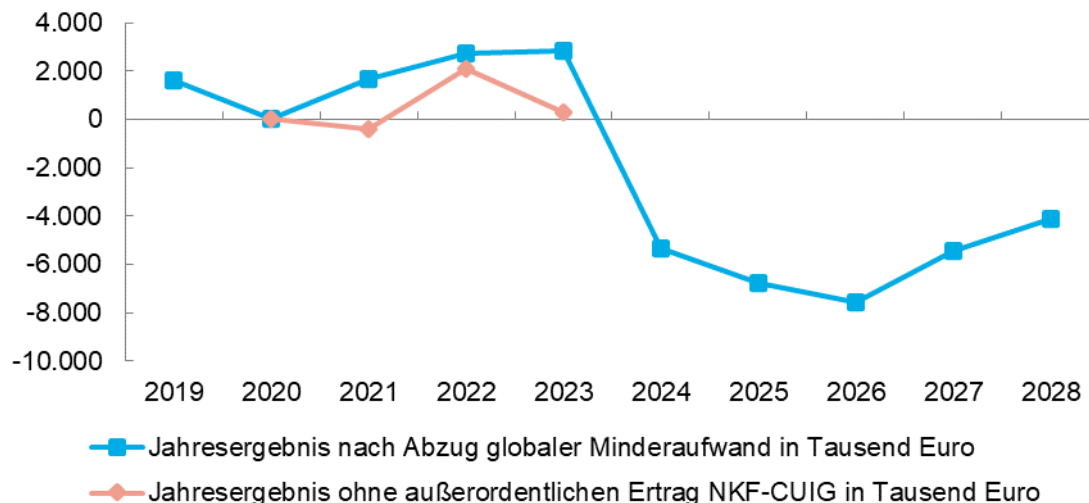
*** Wegen des negativen Eigenkapitals ist die Fehlbetragsquote der Stadt Altena nicht sinnvoll ermittelbar.

Mit dem Jahresabschluss 2013 hat die Stadt Altena ihr Eigenkapital aufgebraucht und ist seitdem mit Ausnahme des Jahres 2023 bilanziell überschuldet.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Altena erzielte in den Jahren 2019 bis 2023 positive Jahresergebnisse. In den Jahren 2021 bis 2023 hat die Stadt die corona- und kriegsbedingten Schäden isoliert. Interkommunal verglichen gehört Altena in den Jahren 2022 und 2023 zu der Hälfte der Vergleichsstädte mit dem höchsten Jahresergebnis je Einwohnerin und Einwohner.
- Zukünftig geht die Stadt Altena von einer erneut deutlichen Verschlechterung der Haushaltsituation aus. Für alle Planjahre ab 2024 plant sie mit einem jährlichen Defizit von durchschnittlich 5,8 Mio. Euro.

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



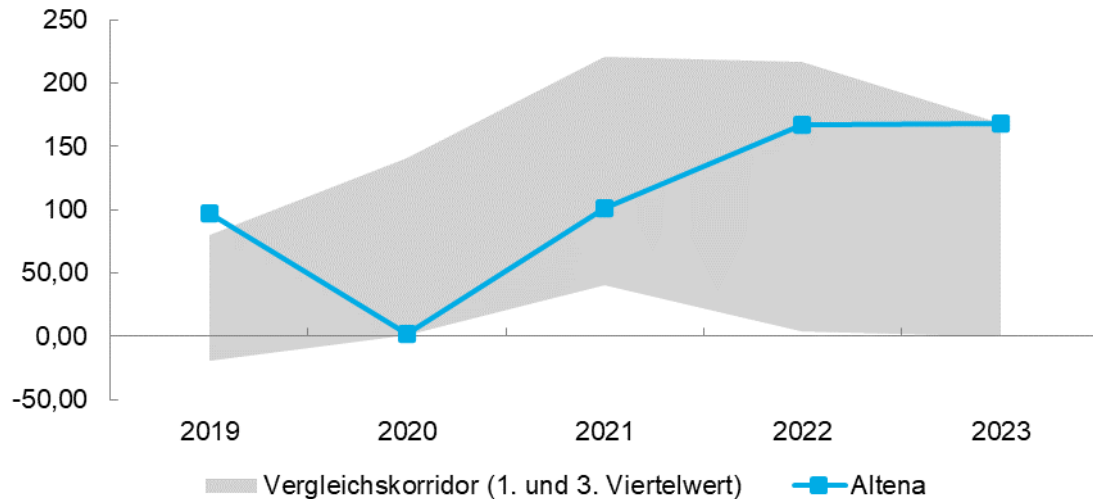
*bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

**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 Altena wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

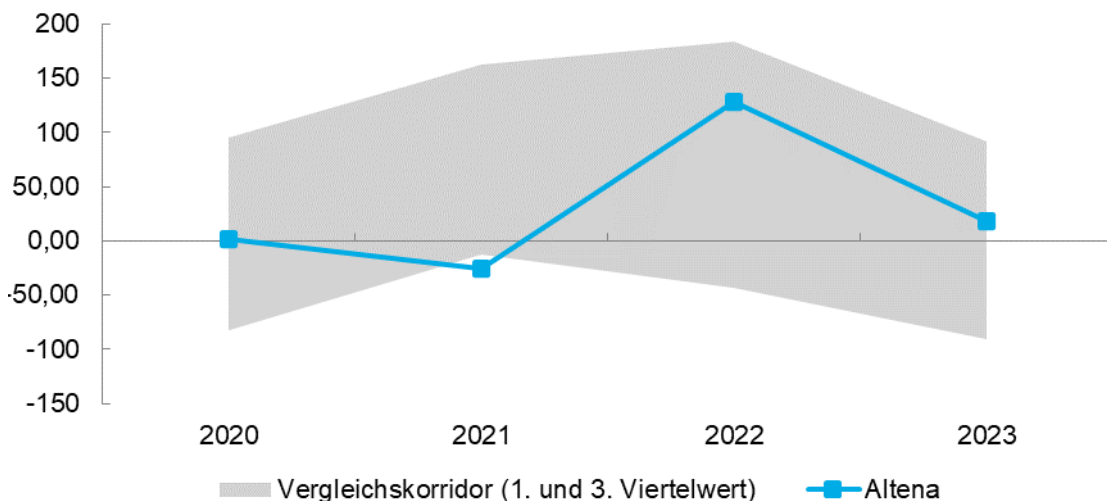


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Altena in von Hundert 2024

Steuerart	Altena	Durchschnittswert der mittleren kreisangehörigen Städte	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz nach dem GFG 2024
Grundsteuer A	400	312	292	333	259
Grundsteuer B	910	599	641	658	501
Gewerbsteuer	480	449	465	473	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Altena hat differenzierte Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude gewählt. Ab 2025 beträgt der Hebesatz für die Grundsteuer B1 für Wohngrundstücke 1.010 Prozent und der Hebesatz für die Grundsteuer B2 für Nicht-Wohngrundstücke 2.020 Prozent. Der Hebesatz für die Grundsteuer A beträgt aktuell 222 Prozent. Auf Grundlage dieser Hebesätze rechnete die Stadt für das Jahr 2025 mit Erträgen aus Grundsteuer in gleicher Höhe wie im Jahr 2024. Tatsächlich ist dieser Effekt jedoch nicht eingetreten, der Grundsteuerertrag war niedriger. Unter anderem um diesen Ertragsausfall zu kompensieren hat die Stadt die Hebesätze 2026 moderat erhöht auf einen Hebesatz für die Grundsteuer B1 für Wohngrundstücke von 1.044 Prozent und einen Hebesatz für die Grundsteuer B2 für Nicht-Wohngrundstücke von 2.088 Prozent (Stand Entwurf des Haushaltsplans 2026).

Hinsichtlich der rechtlichen Zulässigkeit einer Hebesatzdifferenzierung bestehen derzeit Unsicherheiten.²⁰ Eine abschließende gerichtliche Entscheidung über die Zulässigkeit steht noch aus. Derzeit sind diesbezügliche Verfahren bei Gerichten anhängig.

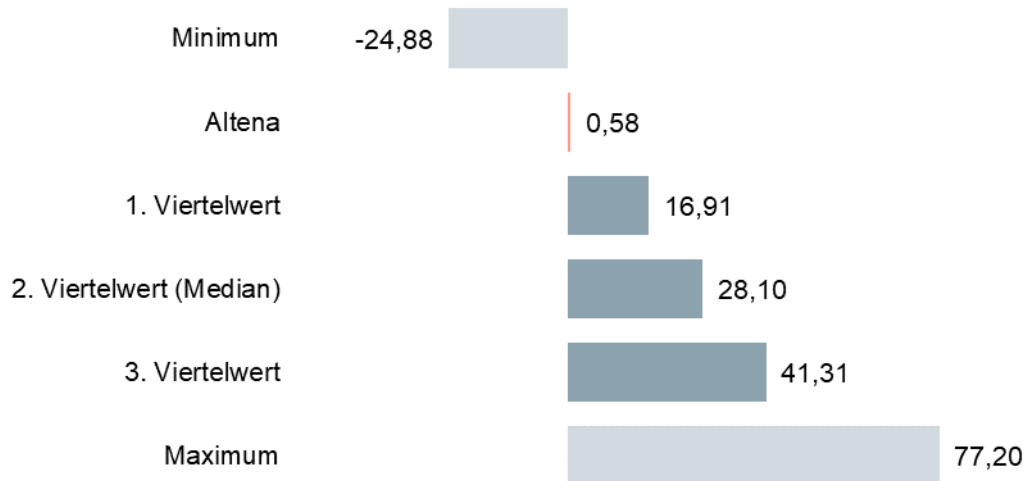
²⁰ Schnellbriefe 413/2025 ff. vom Städte- und Gemeindebund NRW

1.4.3 Eigenkapital

- Die Stadt Altena ist seit 2013 überschuldet. Seit 2016 kann die Stadt positive Jahresergebnisse erzielen, so dass sie den nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag reduzieren kann. Im Jahr 2023 bilanziert die Stadt erstmals seit vielen Jahren ein positives Eigenkapital. Interkommunal verglichen gehört Altena in dem Jahr zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem geringsten Eigenkapital. Es handelt sich dabei jedoch nur um eine Momentaufnahme. In den Vorjahren zählte Altena zu den weniger als zehn Prozent der Vergleichsstädte mit negativem Eigenkapital.
- Die in den Jahren 2024 bis 2028 geplanten Defizite von insgesamt 29,21 Mio. Euro werden erneut zu einer bilanziellen Überschuldung führen, so dass die Stadt im Jahr 2028 wieder einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag von rund 28,11 Mio. Euro ausweisen muss.
- Im Jahr 2026 profitiert die Stadt Altena erheblich von der anteiligen Altschuldenentlastung durch das Land NRW.²¹ Auf Grundlage des Gesetzes übernimmt das Land rund 12 Mio. Euro der städtischen Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten. Dadurch erhöht sich einmalig das Eigenkapital, so dass der nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbetrag geringer ausfällt. Trotz Altschuldenentlastung wird Altena also über den Zeitraum der mittelfristigen Haushaltsplanung hinaus überschuldet sein.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



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

²¹ Vgl. Altschuldenentlastungsgesetz NRW (ASEG NRW)



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	-3,36	-27,46	13,09	26,34	39,93	77,17	88
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	24,85	-6,19	40,43	52,48	65,61	88,92	88
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	21,87	-8,38	37,80	51,45	64,56	88,91	88
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	47,61	0,00	238	540	1.013	7.639	88

1.4.4 Verbindlichkeiten

- ➔ Die Gesamtverbindlichkeiten Konzern der Stadt Altena sind im Verhältnis zur Einwohnerzahl hoch. Dies ist auf die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes zurückzuführen. Je Einwohner und Einwohnerin bilanziert die Stadt auf Ebene des Konzerns und im Kernhaushalt jeweils mehr Verbindlichkeiten als drei Viertel der Vergleichsstädte.
- ➔ Für die Jahre ab 2024 plant die Stadt in Summe mit einem negativen Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit von rund 36 Mio. Euro. Der Bestand an liquiden Mitteln von 7,2 Mio. Euro (Ende 2023) reicht demnach nicht zur Deckung dieses negativen Saldos. Liquiditätskredite sind weiterhin erforderlich. Zur Finanzierung des Investitionsprogramms benötigt die Stadt von 2024 bis 2028 darüber hinaus Investitionskredite von zusätzlich rund 12,3 Mio. Euro. Folglich werden die zukünftig steigenden Zinsaufwendungen den Haushalt weiter belasten.
- ➔ Die Stadt Altena profitiert im Jahr 2026 von der Übernahme der Altschulden aus Liquiditätskrediten durch das Land NRW gem. Altschuldenentlastungsgesetz NRW (ASEG NRW). In Höhe von rund 12 Mio. Euro übernimmt das Land Liquiditätskredite der Stadt, so dass die zukünftige Zinslast reduziert werden kann. Die strukturellen Defizite im laufenden Haushalt werden dadurch jedoch nicht gelöst, so dass die Stadt weiterhin auf die Aufnahme von Krediten angewiesen ist.

Die **Stadt Altena** ist seit dem Jahr 2019 gem. § 116a GO NRW von der Pflicht zur Aufstellung eines Gesamtabchlusses befreit. Aus diesem Grund hat die gpaNRW für das Jahr 2022²² die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Altena mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

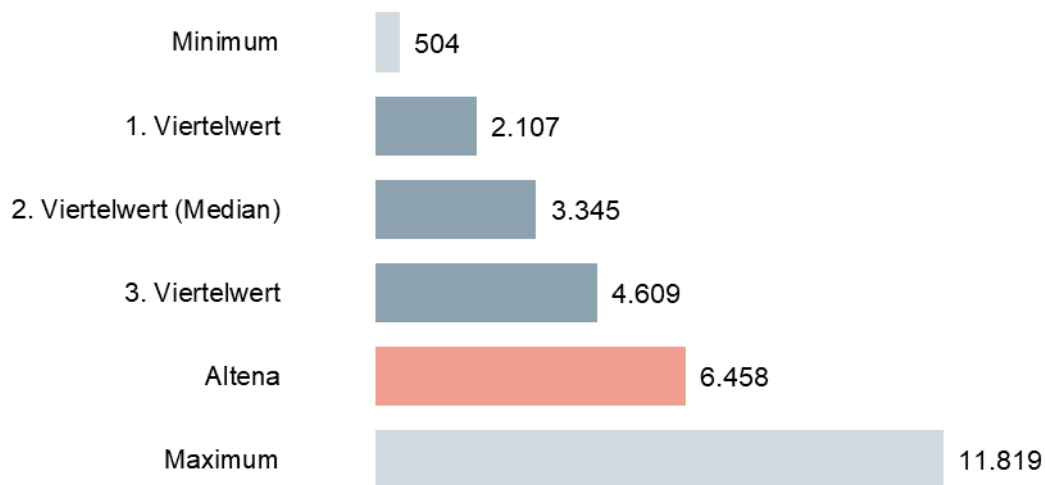
Die so ermittelten Verbindlichkeiten des Konzerns hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten aufgrund der Befreiung von der Aufstellung von Gesamtabschlüssen ähnlich wie in Altena nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten ebenfalls in den Vergleich einbezogen.

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

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

²² Valide Daten der Eigenbetriebe der Stadt Altena konnten zum Zeitpunkt der Prüfung nur zum Stichtag 31.12.2022 zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund hat die gpaNRW die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns des Jahres 2022 in den interkommunalen Vergleich gestellt.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2022



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



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

Salden der Finanzplanung Altena in Tausend Euro 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-7.435	-10.120	-7.694	-6.088	-4.629
Saldo aus Investitionstätigkeit	-2.764	-3.664	-4.043	-1.056	-792
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-10.199	-13.784	-11.737	-7.145	-5.421
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	9.894	6.765	11.701	7.097	5.474
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-304	-7.019	-35	-48	54

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

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

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

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

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

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

Das **NKF-Kennzahlenset NRW** ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

1.5 Haushaltssteuerung

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

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

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

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

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

➔ Die Stadt Altena hat bisher noch keinen Nachhaltigkeitshaushalt etabliert.

Die **Stadt Altena** hat bisher noch keinen Nachhaltigkeitshaushalt aufgestellt. Nachhaltigkeitsziele und entsprechende Kennzahlen werden im Haushalt für das Haushaltsjahr 2025 nicht abgebildet. Es bestehen Überlegungen, das Thema „Nachhaltigkeit im kommunalen Haushalt“ im Rahmen einer der nächsten Haushaltsplanaufstellungen aufzugreifen. Dazu arbeitet die Abteilung 2 - Finanzen, Schulen und Sport der Stadt Altena an einem entsprechenden Leitfaden. In dem Leitfaden soll u. a. deutlich werden, dass Nachhaltigkeit als strategisches Ziel im Haushalt der Stadt zu verankern ist. Weiterhin soll es um konkrete Ziele und Maßnahmen gehen. Auf der Grundlage solch eines Leitfadens könnte die Stadt zu einem späteren Zeitpunkt einen Nachhaltigkeitshaushalt entwickeln, in dem einzelne Nachhaltigkeitsziele mit finanziellen Ressourcen verknüpft werden.

Einen Überblick über die aktuellen und geplanten Klimaschutzbemühungen der Stadt Altena liefern zum einen der im Haushaltsplan enthaltene Teilbericht „Klima- und Lärmschutz“, zum anderen das integrierte kommunale Klimaschutzkonzept der Stadt Altena. So enthält der Teilbericht beispielsweise Maßnahmen des Klimaschutzes und deren Finanzmittelbedarf. Im Klimaschutzkonzept werden verschiedene Zielsetzungen für eine ökologisch und ökonomisch ausgewogene und zukunftsweisende Klimaschutzpolitik in Altena dargestellt. Maßnahmen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern werden in dem Konzept priorisiert und beschrieben. In diesem Zusammenhang hat die Stadt bereits ein Teilkonzept für die eigenen Liegenschaften der Stadt Altena entwickelt. In dem Teilkonzept werden konkrete Ziele und Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen im eigenen Gebäudebestand definiert.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

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

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

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

→ Feststellung

In der Stadt Altena existieren noch keine vereinheitlichten Vorgaben oder Arbeitshilfen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen erforderlich sind.

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 Altena** hat keine zentralen Vorgaben zur routinemäßigen Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen getroffen. Dennoch prüfen die dezentralen Organisationseinheiten in Einzelfällen die Wirtschaftlichkeit von Investitionen oder nehmen Alternativenvergleiche vor. Dies gilt häufiger für größere Investitionsvorhaben aus den Bereichen IT-Beschaffung und Hochbau. Ebenfalls führt die Stadt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen in Brückenbauwerke durch. Für die Planung und Begleitung der Brückensanierung oder des Neubaus beauftragt die Stadt Altena ein Ingenieur- oder Planungsbüros, in deren Zuständigkeit dann auch die Durchführung der Wirtschaftlichkeitsberechnung fällt.

Oftmals wird die Stadt Altena aufgrund von Zielkonflikten oder Prioritäten gar nicht erst in die Lage versetzt, mehrere Alternativen miteinander zu vergleichen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn durch die finanzielle Gesamtsituation der Stadt nur ein bestimmter Rahmen für die Anschaffungs- und Herstellungskosten einzelner Maßnahmen zur Verfügung steht.

Die Stadt hat bislang keine Regelungen für den Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlicht. Diese wären hilfreich, um Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zum einen verpflichtend durchzuführen, zum anderen systematisch, transparent, objektiv und nachvollziehbar auszugestalten. Darüber hinaus würde die Bereitstellung theoretischer Grundlagen sowie praxisnaher Beispiele und Hilfstools den Prozess der Untersuchungen erleichtern. Mit einheitlichen Regelungen und einem standardisierten Prozess könnte die Stadt Altena die dezentralen Organisationseinheiten bei einem Vergleich von Handlungsalternativen unterstützen. Sie kann damit Verbindlichkeiten schaffen. Ebenso können die einzelnen Organisationseinheiten dadurch ein höheres Maß an Sicherheit bei der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewinnen. Um Ressourcenengpässen, Fehleinschätzungen und einer mangelnden Alternativenauswahl entgegenzusteuern, ist es wichtig, alle relevanten Akteure bereits zu Beginn einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu beteiligen.

Die Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen stellt sicher, dass alle für die Entscheidung relevanten Informationen erfasst werden. Alle Schritte der Untersuchung sollten in einem standardisierten Format transparent und verständlich dokumentiert werden - von der Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes bis zur Erfolgskontrolle nach Abschluss einer Maßnahme. Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach einem einheitlichen Standard zu dokumentieren erleichtert es den Beteiligten aus Verwaltung und Politik, die Entscheidungsfindung nachzuvollziehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte einheitliche Regelungen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen treffen und den Fachabteilungen Arbeitshilfen bereitstellen.

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

- Bedeutung wirtschaftlicher Handlungsweisen,

- Zielsetzung der Regelung,
- Anwendungsbereich: welche Projekte oder Investitionen unterliegen der Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Wertgrenzen,
- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachabteilungen,
- Regelungen zum Prozess und zu standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

Es ist festzuhalten, dass die Durchführung von regelmäßigen, standardisierten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einen Beitrag zu einer nachhaltig ausgerichteten Haushaltswirtschaft leisten kann. Je nach der Höhe des Investitionsvolumens sind unterschiedlich umfangreiche Vorgaben hinsichtlich der einzubeziehenden Akteure, der Methoden und/oder der Dokumentationspflichten sinnvoll. Dadurch wird gewährleistet, dass der Aufwand für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme steht.

Wertgrenzen enthält der Haushaltsplan der Stadt Altena nicht. Es existiert weder eine Wertgrenze für die pflichtige Einzelveranschlagung von Investitionen nach § 4 Abs. 4 S. 3 KomHVO NRW. Die Stadt veranschlagt ihre Investitionen in den Teilfinanzplänen jeweils einzeln. Noch beinhaltet der Haushaltsplan Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind.

Hat der Rat keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW beschlossen, müsste vor jeder Investitionsmaßnahme ein Wirtschaftlichkeitsvergleich, mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten, durchgeführt werden. Würde hingegen eine oder mehrere Wertgrenzen existieren, müsste die Stadt für Investitionen unterhalb dieser Grenzen „lediglich“ eine Kostenberechnung durchführen. Um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich daher, eine oder mehrere Wertgrenzen vom Vertretungsorgan beschließen zu lassen. Von der Stadt zu erfüllende Anforderungen an die Kostenberechnung für Investitionen unterhalb der Wertgrenzen hat der Gesetzgeber nicht getroffen. Die Stadt kann damit frei entscheiden, in welchem Umfang sie die Kostenberechnung durchführt. Auch wenn der Gesetzgeber es nicht fordert, ist es empfehlenswert, auch die Folgekosten der Maßnahmen unterhalb der Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW zu bewerten. Zu den Folgekosten zählen beispielsweise Aufwendungen für den Kapitalsdienst, Abschreibungen, laufende Unterhaltungskosten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte eine oder mehrere Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

Die Festlegung der Wertgrenzen kann beispielsweise durch einen Beschluss des Rates, durch Verankerung in der Haushaltssatzung oder Hauptsatzung oder durch die Erstellung einer Dienstanweisung o.ä. erfolgen.

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 Altena. Wir nehmen in der Prüfung keine Risikoanalyse der in der Stadt Altena getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Altena selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

Die Finanzspielräume der Städte und Gemeinden werden zunehmend kleiner. Zumindest zur Investitionsfinanzierung und bisweilen auch zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit, sind die Städte auf eine Aufnahme von Krediten angewiesen. Um den Haushalt zu entlasten oder die Planungssicherheit zu erhöhen, steigt gleichermaßen der Handlungsbedarf einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Kreditmanagement. Die zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ist dabei zu einer besonderen Aufgabe kommunaler Finanzpolitik geworden. Grundlage für ein ausgewogenes Kreditmanagement ist eine breitgefächerte Gläubigerstruktur, um strategiekonforme Kreditangebote aus dem gesamten Kapitalmarktbereich zu wirtschaftlichen Konditionen zu erhalten. Ein zielorientiertes Kreditmanagement basiert dabei auf folgenden Grundsätzen:

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
 - Beobachtung der Kapitalmärkte,
 - Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
 - Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
 - Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
 - Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.
- Die Stadt Altena hat klare Regeln für ihr Kreditmanagement festgelegt. Grundlage ist die Richtlinie für das Finanz- und Zinsmanagement aus dem Jahr 2010. Diese regelt systematisch die Prozesse und Zuständigkeiten im Kreditmanagement. Die Zulässigkeit von Finanzierungsinstrumenten und der Umgang mit Risiken werden festgelegt. Damit wird der Stadt eine strategische und zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ermöglicht.

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 **Stadt Altena** hat ihr Kreditmanagement in einer umfänglichen Richtlinie für das Finanz- und Zinsmanagement verbindlich geregelt. Diese Richtlinie bestimmt die internen Prozesse im Kreditmanagement. Wesentliche Ziele sind neben der Wiedererlangung der finanziellen Handlungsfähigkeit verschiedene Zielsetzungen beim Zinsmanagement, wie beispielsweise eine Risikomessung, die Kontrolle der Risiken und entsprechende Beschränkungen, eine Prozessdefinition und das Berichtswesen. Entwickelt wurde die Richtlinie in Zusammenarbeit mit einer staatlichen Förderbank. Die politischen Vertreter wurden seinerzeit ausführlich über die Richtlinie informiert.

Wesentliche Inhalte der Richtlinie sind:

- die Zielsetzungen des Finanzmanagements im allgemeinen sowie spezielle Zielsetzungen für das Zinsmanagement,
- Aufgaben und Zuständigkeiten im Finanz- und Zinsmanagement (Autorisierungen),
- Inhalte der Liquiditätsplanung,
- Management von Risiken im Zusammenhang mit der Liquiditätsplanung,
- Management des Zinsänderungsrisikos,
- Management des Währungsrisikos,
- die Zulässigkeit verschiedener Finanzgeschäfte,
- die Einführung neuer Finanzinstrumente,
- Das Vier-Augen-Prinzip als Voraussetzung für den Abschluss von Finanzgeschäften,
- Verfahrensschritte für den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften,
- Beschreibung des Limitsystems/ Risikosteuerungssystems und Festlegung von Grenzen,
- Steuerung durch Kennzahlen,
- Berichtswesen und Dokumentationspflichten,
- Überprüfung und Einhaltung der Prozesse und des Regelwerks.

Wesentliche Ziele des Kreditmanagements sind in Altena die Absicherung des Liquiditätsbedarfs, die Finanzierung notwendiger Investitionen sowie die Optimierung der Zinskonditionen und damit verbunden die Minimierung von Risiken.

Neben dem Regelwerk hat die Stadt Altena zur Erreichung dieser Ziele ein internes Kontroll- und Steuerungsgremium eingerichtet: den Portfoliobeirat. Sowohl Mitarbeitende der Verwaltung als auch Vertreter von Banken nehmen an den Sitzungen des Beirates teil. Diese finden zweimal im Jahr statt. Darüber hinaus lässt sich die Stadt Altena von einem Finanzdienstleister zu wesentlichen Fragestellungen im Kreditmanagement beraten. Insbesondere die Beobachtung der Zinsentwicklung und ein Abgleich mit der Zinssituation in der der Stadt Altena fällt in den Aufgabenbereich des Finanzdienstleisters.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Das Kreditportfolio der Stadt Altena ist breit strukturiert. Der Anteil der Liquiditätskredite am Kreditportfolio ist hoch. Zinsänderungen können sich kurzfristig auf den Haushalt der Stadt auswirken. Auch beinhaltet das Portfolio ein Derivat zur Zinssicherung. Für das Kreditmanagement nimmt die Stadt eine umfassende Berichterstattung vor. Das ermöglicht eine fundierte Steuerung und frühzeitige Reaktion auf Entwicklungen.

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 Altena zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro*	17.357
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro**	22.760
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	1
Anzahl der Kreditverträge	46
Anzahl der Kreditgeber	9

* Davon aus dem Landesprogramm „Gute Schule“ rund 717 Tausend Euro.

** Davon aus dem Landesprogramm „Gute Schule“ rund 260 Tausend Euro.

Die **Stadt Altena** hat im Verhältnis zu ihrer Einwohnerzahl interkommunal verglichen hohe Verbindlichkeiten. 2023 gehört sie zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem höchsten Wert.

Die Verbindlichkeiten aus Investitionskrediten entwickeln sich seit 2019 rückläufig und konnten bis zum Jahr 2024 um rund 16 Prozent reduziert werden. Bei den Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten kann die Stadt seit 2019 sogar einen Rückgang von rund 36 Prozent verzeichnen. Auch in den Jahren vor 2019 hatte die Stadt bereits einen Rückgang dieser Verbindlichkeiten erzielt. Diese Entwicklung kann jedoch nicht fortgeführt werden. Ab 2026 rechnet die Stadt sowohl mit einem erneuten Anstieg der Investitionskredite als auch der Liquiditätskredite (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Im Jahr 2024 hatte die Stadt Altena Investitions- und Liquiditätskredite von rund 40,12 Mio. Euro bilanziert. Davon entfallen rund 57 Prozent auf die Liquiditätskredite. Insgesamt verteilen sich die Kredite auf 46 Kreditverträge bei insgesamt neun verschiedenen Banken. Diese breite Gläubigerstruktur trägt zu der Vermeidung von Klumpenrisiken (Konzentration finanzieller Verpflichtungen auf einen einzelnen Kreditgeber) bei. Eine Konzentration auf wenige Kreditgeber könnte im Falle von Zahlungsunfähigkeit oder verschärften Kreditbedingungen erhebliche

Auswirkungen auf die Stadt haben. Die bewusste Verteilung auf mehrere Banken trägt daher zu einer soliden Risikosteuerung und finanziellen Stabilität bei.

Aufgrund des derzeitigen und geplanten Kreditbestandes betrifft die Entwicklung des allgemeinen Zinsniveaus auch die Stadt Altena. Soweit das Portfolio überwiegend langfristig zinsgebundene Darlehen enthält, wirkt sich das gestiegene Zinsniveau erst bei neuen Kreditaufnahmen oder endenden Zinsbindungsfristen aus. Weisen hingegen viele Kredite einen variablen Zinssatz auf oder laufen die Zinsbindungsfristen kürzer als die Dauer der Kapitalbereitstellung, können sich Zinsänderungen kurzfristig auswirken. Mit Blick auf die Vermeidung von Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken haben bei der Stadt Altena nach Auskunft der Verwaltung unterschiedliche Laufzeiten bei der Auswahlentscheidung von Krediten u. a. Priorität. Auffällig ist jedoch der relativ hohe Anteil der variabel gehaltenen Liquiditätskredite. Diese Kredite sind hinsichtlich der Entwicklung des Zinsniveaus und möglicher Zinsänderungsrisiken im Blick zu behalten. Aufgrund der geplanten Neuaufnahmen von Krediten rechnet die Stadt bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraumes mit einem Anstieg der Zinsaufwendungen. Im Vergleich zum Ist-Ergebnis des Jahres 2023 werden sich die Zinsaufwendungen bis zum Jahr 2028 auf rund 1,5 Mio. Euro mehr als verdoppeln. Diese Aufwendungen muss die Stadt zusätzlich kompensieren.

Ein Investitionskredit der Stadt ist variabel verzinst und mit einem Zinsderivat abgesichert. Der Runderlass über Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände²³ sieht beim Einsatz von Zinsderivaten eine laufende Risikokontrolle und ein Berichtswesen vor. Dieser Verpflichtung kommt die Stadt auskunftsgemäß nach.

Die strategische Steuerung des Kreditmanagements wird durch eine laufende Berichterstattung unterstützt. Die Stadt Altena erstellt sowohl Berichte für die interne Steuerung durch den Portfoliobeirat als auch Berichte, um die Politik und Verwaltungsführung angemessen zu informieren. Den Mitgliedern des Portfoliobeirats wird ausführlich über beispielsweise eine Marktanalyse, eine aktuelle Marktprognose und eine Analyse des Schuldenportfolios berichtet. Zusammengefasst werden diese wesentlichen Informationen einmal im Jahr dem Hauptausschuss zur Kenntnis gegeben.

Auswirkungen auf die künftige Zusammensetzung des städtischen Kreditportfolios und die Entwicklung der Zinsaufwendungen hat die anteilige Altschuldenhilfe des Landes nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen (ASEG NRW). Das Gesetz zielt darauf ab, die über Jahrzehnte gewachsenen kommunalen Liquiditätskredite spürbar zu reduzieren und damit die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommunen zu stärken. Für die Stadt Altena bedeutet die Entschuldung eine Verringerung der kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten und eine Entlastung ihres Kreditportfolios in Höhe von rund 12 Mio. Euro. Bei den Zinsaufwendungen rechnet die Stadt mit einer daraus resultierenden jährlichen Reduzierung von rund 270 Tausend Euro. Einen entsprechenden Bescheid vom Land hat die Stadt Ende 2025 erhalten.

Die Prognosen der Stadt Altena zeigen, dass die Aufnahme von Liquiditätskrediten zukünftig wieder zunehmen wird. Somit könnte die mit dem ASEG beabsichtigte Entlastung innerhalb weniger Jahre wieder aufgezehrt werden.

²³ MIK NRW v. 16.12.2014, RdErl. 34-48.05.01/02 - 8/14.

Festzuhalten ist, dass auch weiterhin eine zielorientierte und nachhaltige Steuerung des Kreditportfolios entscheidend bleibt.

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

Zum Zeitpunkt der Prüfung verfügt die Stadt Altena über keine überschüssige Liquidität auf den Geschäftskonten. Dies war auch in der Vergangenheit selten der Fall. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Altena bisher nicht schriftlich fixiert.

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

Die **Stadt Altena** hat bisher keinen verbindlichen Handlungsrahmen (z.B. in Form einer Dienstanweisung oder Richtlinie) für ihr Anlagemanagement festgelegt. Nach Aussage der Verwaltung sind entsprechende Regelungen nicht erforderlich, da die Stadt zum Zeitpunkt der Prüfung und auch voraussichtlich zukünftig über keine größeren überschüssigen Beträge verfügen wird. Bei kurzfristigem Überschuss auf den Konten erfolgt automatisch eine Umbuchung auf ein Tagesgeldkonto. Grundsätzlich stellt die Stadt aber zunächst immer die Liquidität sicher. Sofern doch mal eine Geldanlage möglich wird, würde der Kämmerer zusammen mit dem Bürgermeister darüber entscheiden.

Als weitere Anlage hält die Stadt unter der Bilanzposition „Wertpapiere des Anlagevermögens“ einen Anteil an der Märkischen Verkehrsgesellschaft GmbH.

Anlageportfolio Altena zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	10.376

Grund- und Kennzahlen	2024
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	971
Ausleihungen	0

Trotz geringer Anlageaktivitäten sollte die Stadt Altena bestimmte Vorgaben schriftlich fixieren. Unter anderem sollte dokumentiert sein, welche Anlageinstrumente der Rat zulässt und welche Risiken die Verwaltung gegebenenfalls eingehen darf. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung, zu Entscheidungsbefugnissen und Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz der Anlageentscheidungen. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse kann die Stadt die schriftlichen Vorgaben auf folgende 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 verbindlich festlegen. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind um das Risiko eines Totalverlustes soweit möglich auszuschließen.
 - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter **Anlageinstrumente**. Die Stadt kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren der Geldanlage** sollten verbindliche Vorgaben bestehen:
 - Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.

- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios.

Die Stadt Altena 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. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Altena in Gänze oder auszugsweise auch als Vorlage für die Festlegungen zum Anlagemanagement heranziehen kann.²⁴ Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²⁵ Auch diese Berichte können als Hilfestellung zur Fixierung von Vorgaben für ein kommunales Anlagemanagement dienen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte sich für ihr Anlagemanagement präventiv einen verbindlichen Handlungsrahmen geben. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.

²⁴ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>.

²⁵ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulden, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltsstatus					
F1	Die Stadt Altena ist seit 2013 bilanziell überschuldet. Damit verstößt sie gegen das Überschuldungsverbot gemäß § 75 Abs. 7 Gemeindeordnung NRW (GO NRW) und ist nach § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW verpflichtet, ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Dieser Pflicht wird sie mit dem Haushaltsplan 2026 nachkommen. Der Beschluss des Haushaltsplans 2026 und damit verbunden des Haushaltssicherungskonzeptes ist für Sommer 2026 geplant.	35	E1	Die Stadt Altena sollte zukünftig die Anforderungen des § 76 Abs. 1 Nr. 3 GO NRW beachten und ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen.	36
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F2	In der Stadt Altena existieren noch keine vereinheitlichten Vorgaben oder Arbeitshilfen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionen erforderlich sind.	46	E2.1	Die Stadt Altena sollte einheitliche Regelungen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen treffen und den Fachabteilungen Arbeitshilfen bereitstellen.	47
			E2.2	Die Stadt Altena sollte eine oder mehrere Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	48
Kredit- und Anlagemanagement					
F3	Zum Zeitpunkt der Prüfung verfügt die Stadt Altena über keine überschüssige Liquidität auf den Geschäftskonten. Dies war auch in der Vergangenheit selten der Fall. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Altena bisher nicht schriftlich fixiert.	53	E3	Die Stadt Altena sollte sich für ihr Anlagemanagement präventiv einen verbindlichen Handlungsrahmen geben. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken. Entsprechende Regelungen können mit den Vorgaben für das Kreditmanagement zusammengefasst werden.	55

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	1.637	28	1.676	2.743	2.823	-5.346	-6.773	-7.551	-5.443	-4.093
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	28	-418	2.091	307	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	96,72	-288	-19,03	32,77	79,88	868	62
2020	1,69	-1.675	1,32	41,65	140	962	80
2021	101	-202	40,34	112	221	1.133	80
2022	167	-959	3,66	111	217	2.106	78
2023	168	-799	0,07	97,88	168	904	77

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

Jahr	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	1,69	-1.675	-82,39	3,39	94,71	962	79
2021	-25,31	-268	-12,21	62,36	162	1.108	80
2022	128	-1.014	-43,60	63,73	183	1.225	78
2023	18,33	-799	-90,26	-5,92	91,15	904	77

Tabelle 5: Eigenkapital Altena in Tausend Euro 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	0	0	0	0	798
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	3.959	7.014	5.131	2.125	0
Eigenkapital 1	-3.959	-7.014	-5.131	-2.125	798
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	k. A.	0	2.094	652	2.516
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	-3.959	-7.014	-7.225	-4.871	-4.463
Sonderposten für Zuwendungen	30.187	31.149	30.093	30.597	29.321
Sonderposten für Beiträge	3.630	4.740	4.593	4.386	4.167
Eigenkapital 2	29.858	28.876	29.555	32.858	34.286
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	29.858	28.876	27.461	30.112	29.024
Bilanzsumme	136.551	144.379	139.868	139.320	137.974

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Altena in Tausend Euro 2022

Grunddaten Kernhaushalt	2022
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	62.255
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	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	92
Forderungen gegenüber Sondervermögen	952

Grunddaten Kernhaushalt	2022
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	45.183
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	552
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	105.842

* Zu den Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen der Stadt Altena zählen die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Baubetriebshof Stadt Altena, die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Abwasserwerk Stadt Altena, die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bäderbetrieb Stadt Altena, die Stadtwerke Altena GmbH, Die Stadt Altena Beteiligungs-GmbH, die Wirtschaftsförderungs-GmbH.

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

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

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

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

Zahlungsabwicklung

Die Zahlungsabwicklung der Stadt Altena war in den Jahren 2023 und 2024 deutlich von den Auswirkungen der Cyberattacke betroffen. Unabhängig davon zeigen sich Optimierungspotenziale.

Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen sind vergleichsweise hoch. Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahl im Blick behalten. So kann sie Erkenntnisse erlangen, ob der Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung in der Zahlungsabwicklung optimiert werden können. Folgende Gründe könnten ausschlaggebend für den hohen Wert bei den Aufwendungen je Einzahlung sein:

- Die Stadt verarbeitet unterdurchschnittlich viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Dies könnte auf eine vergleichsweise überdurchschnittliche Personalausstattung zurückzuführen sein.
- Der Prozess zur Verarbeitung von Einzahlungen könnte verbessert werden. Die Stadt sollte prüfen, ob sie den Automatisierungsgrad erhöhen kann. Als Beispiel sei die Erhöhung der SEPA-Lastschriftmandate genannt.
- Die Stadt hat vergleichsweise viele ungeklärte Zahlungen. Sie sollte die Anzahl der bestehenden und der neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren, da die Aufklärung entsprechender Sachverhalte Personalkapazitäten bindet.

- Interkommunal verglichen erzielt die Stadt eine niedrige Erfolgsquote bei den Mahnungen. Verbesserungen könnten sich perspektivisch aus einem automatisierten Mahnverfahren ergeben.
- Im Bereich des E-Payment bietet die Stadt aktuell lediglich im Bürgerservice die Zahlung mit EC-Karte an. Hier sollte die Stadt Altena die Einführung elektronischer Zahlverfahren umsetzen und strategische Vorgaben verschriftlichen.

Vollstreckung

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung fallen in Altena in den Jahren 2023 und 2024 interkommunal verglichen überdurchschnittlich aus. Beeinflusst wird die Kennzahl durch die Aufwendungen und die Anzahl der Vollstreckungsforderungen.

Die hohen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung sind in den Jahren 2023 und 2024 zum einen auf eine vergleichsweise hohe einwohnerbezogene Personalausstattung zurückzuführen. Zum anderen spielen hier die Auswirkungen der Cyberattacke eine Rolle. In den Jahren vor der Cyberattacke lag Altena mit den Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung annähernd am Median.

Weiterhin ist die Anzahl der neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Altena vergleichsweise gering. Die Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle der Stadt Altena liegt im interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 leicht unterhalb des Medians. In den Jahren zuvor war die Fallzahl je Vollzeit-Stelle deutlich höher. Die sinkende Fallzahldichte ist u. a. auf die Cyberattacke zurückzuführen. Bei der Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt Altena im interkommunalen Vergleich ebenfalls unterhalb des Medians. Dies war bereits in den Jahren vor 2024 der Fall. Mit der Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle positioniert sich Altena von 2020 bis 2024 im oberen Bereich der Vergleichsstädte. Ein hoher Bestand belastet die Mitarbeitenden in der Vollstreckung.

Positiv ist, dass Altena 2024 mehr eigene Vollstreckungsforderungen durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. erfolgreich abwickelt als 75 Prozent der Vergleichsstädte. In den Jahren zuvor war diese Erfolgsquote ebenfalls hoch.

Die Ergebnisse im Prüffeld Vollstreckung deuten auf Optimierungspotenziale hin. Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahlen weiter beobachten, um den Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung fundiert bewerten zu können.

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 Ressourceneinsatzes²⁶. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

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

2.4 Zahlungsabwicklung

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat vergleichsweise hohe Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten den Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung zu erhöhen und den Arbeitsaufwand zu reduzieren.

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

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

²⁶ Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

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

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

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

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

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

Mit Blick auf die Analyse der Kennzahlen ist von Bedeutung, dass die Stadt Altena zu den Kommunen gehört, die von dem Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister SIT betroffen waren und zum Teil noch sind.

Die SIT ist ein Zweckverband, der als Dienstleister die IT für viele Kommunen - darunter alle Kommunen in Südwestfalen – betreibt. In der Nacht auf den 30. Oktober 2023 wurde bei der SIT ein Ransomware²⁷-Angriff entdeckt. Neben der SIT waren alle Mitgliedskommunen von diesem Angriff betroffen. Sie konnten Teile ihre IT nicht mehr nutzen und verschiedene digitale Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger nicht mehr anbieten. Die konkreten Auswirkungen auf die Kommunen waren unterschiedlich. Insbesondere die Stadtkassen konnten für mehrere Monate nur eingeschränkt arbeiten. Nachfolgend beispielhaft aufgelistete Auswirkungen verdeutlichen, in welchem Ausnahmezustand sich die Kommunen für mehrere Monate befanden:

- die Finanzsysteme waren monatelang nicht oder nur eingeschränkt nutzungsfähig,
- der Zahlungsverkehr war drastisch eingeschränkt; Ein- und Auszahlungen der Kommune konnten monatelang nur unter besonderen Umständen ausgeführt werden,

²⁷ Ransomware ist eine Art Schadsoftware, die den Computer sperren oder darauf befindliche Daten verschlüsseln.

- Mahnsysteme waren nicht oder nur eingeschränkt arbeitsfähig,
- Abbuchungen per SEPA-Lastschriftmandat erfolgten gar nicht oder zeitverzögert,
- viele Verfahrensschritte konnten nicht mehr automatisiert, sondern mussten manuell durchgeführt werden,
- Gebühren, Steuern und Abgabe konnten nicht pünktlich gezahlt werden oder mussten auf manuelle Verfahren umgestellt werden,
- damit verbunden waren Einnahmeverluste und Liquiditätsprobleme,
- und vieles mehr.

Für die überörtliche Prüfung der Stadt Altena im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung bedeutet dies, dass sich einige der in der Prüfung zugrunde gelegten Daten für die Jahre 2023 und 2024 aufgrund dieser Sondersituation anders als gewohnt darstellen. Die gpaNRW hat - soweit möglich - bei der Analyse entsprechender Kennzahlen diese Sondersituation berücksichtigt.

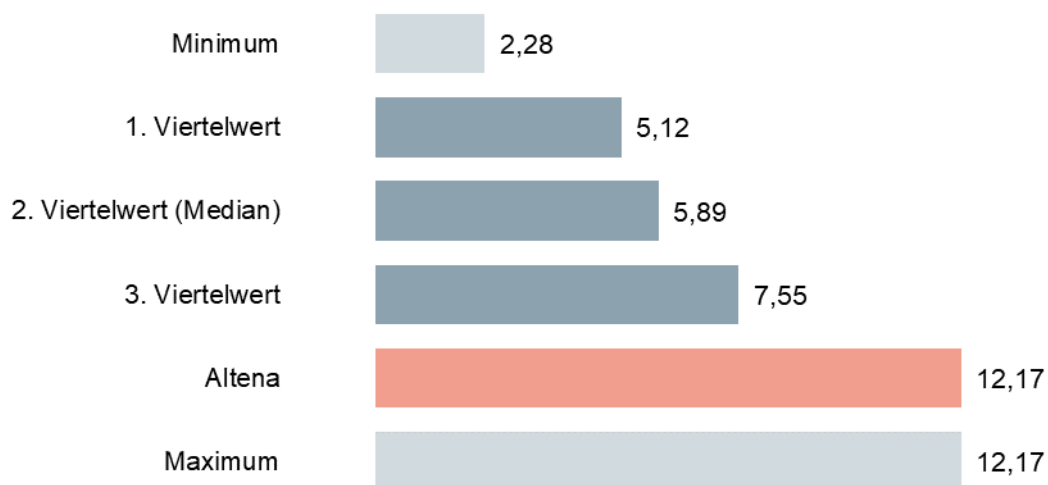
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Altena** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,50 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,18 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

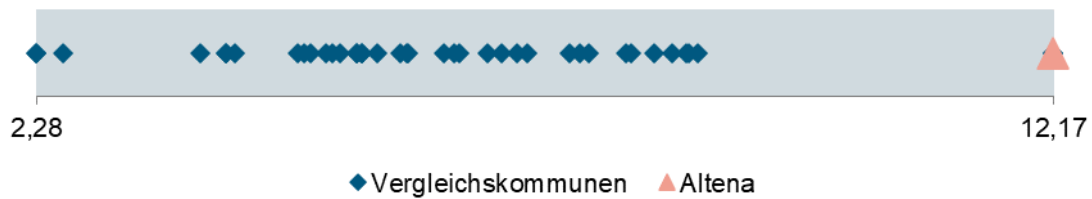
Hierfür entstanden in 2024 Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 221.668 Euro.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 12,17 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Altena damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 38 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Altena liefert bei den Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung im Jahr 2024 im interkommunalen Vergleich den höchsten Wert. Gleiches war in den Jahren zuvor der Fall.

Beeinflusst wird die Kennzahl durch die Aufwendungen und die Anzahl der Einzahlungen. Auf die Einzahlungen geht die gpaNRW im nachstehenden Kapitel näher ein. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte für Sachbearbeitung und Overhead inklusive Geschäftskosten (mit IT) und Raumkosten zu Grunde gelegt. Sowohl die Personalaufwendungen je Vollzeit-Stelle als auch die einwohnerbezogene Personalkapazität sind in allen Jahren vergleichsweise überdurchschnittlich. Ein Grund für die hohen Aufwendungen je Einzahlung könnte demnach in einer vergleichsweise überdurchschnittlichen Personalausstattung liegen. Wir verweisen auf den Teilbericht 4 – Personal, Organisation und Informationstechnik, Kapitel Querschnittsaufgaben.

Ausschlaggebend für die schlechte Positionierung im interkommunalen Vergleich ist die geringe Anzahl an Einzahlungen bei gegebener Stellenausstattung. Informationen zu den Einzahlungen gehen aus dem folgenden Kapitel hervor.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahl im Blick behalten. So kann sie Erkenntnisse erlangen, ob der Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung in der Zahlungsabwicklung optimiert werden können.

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 Altena 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2020	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	17.861	19.263	19.012	18.304	18.218
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	1.683	3.151	2.452	978	1.236
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	24.726	24.134	24.697	19.090	29.747

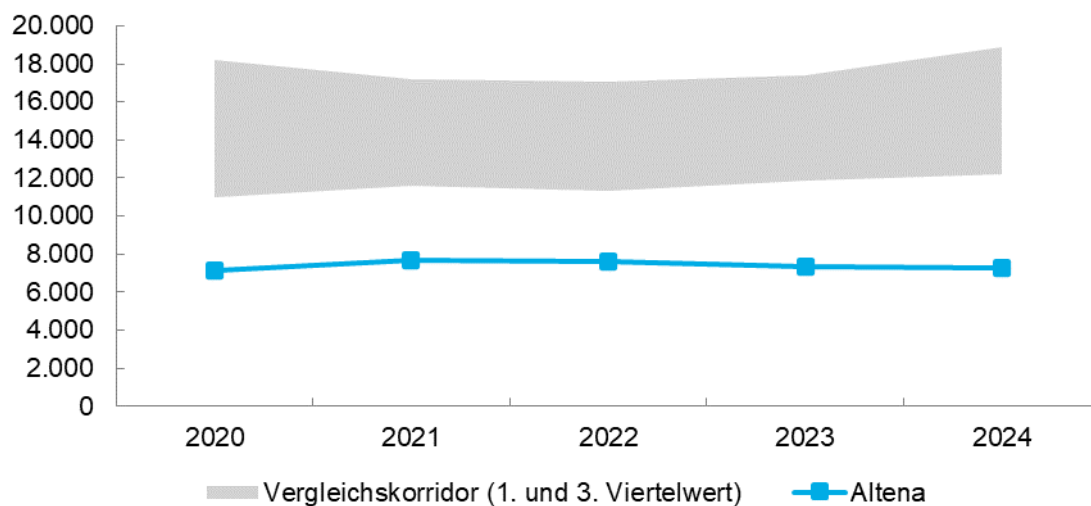
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

In der **Stadt Altena** ist die Anzahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten von 2020 bis 2024 schwankend. Im Vergleich zu den übrigen Vergleichsstädten verarbeitet die Stadt eine geringe Anzahl an Einzahlungen. Bezogen auf die Einwohnerzahl ist die Anzahl an Einzahlungen jedoch unauffällig.

Positiv ist der Anstieg der Anzahl der Lastschriften in den Lastschriftläufen im Jahr 2024. Nähere Ausführungen zu den Lastschriften folgen im nächsten Kapitel.

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 der Stadt Altena werden vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. In allen Jahren des interkommunalen Vergleichs liefert die Stadt den geringsten Wert.

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.

Derzeit macht die Stadt Altena von der Möglichkeit Gebrauch, in einem ersten Schritt Zahlungseingänge automatisiert über eine Schnittstelle einzulesen. In einem zweiten Schritt erfolgt die Zuordnung des Betrages ebenfalls automatisiert anhand des Kassenzzeichens. Die automatisierte Zuordnung von Einzahlungen stößt jedoch immer dann an ihre Grenzen, wenn die jeweilige Sollstellung zur Einzahlung fehlt. Dies ist in Altena für eine hohe Anzahl an Einzahlungen der Fall. In diesen Fällen nimmt die Stadt eine manuelle Zuordnung der Einzahlung vor. Demnach erfolgen die Buchungen der Einzahlungen in Altena insgesamt teilautomatisiert. Bei fehlender Sollstellung ist die Stadt gezwungen, einen ungeklärten Zahlungseingang zu buchen. Nähere Ausführungen zu den ungeklärten Einzahlungen und auch Auszahlungen erfolgen im Kapitel 2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen.

Möglichkeiten, den Automatisierungsgrad zu erhöhen und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich aus einer

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

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

2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

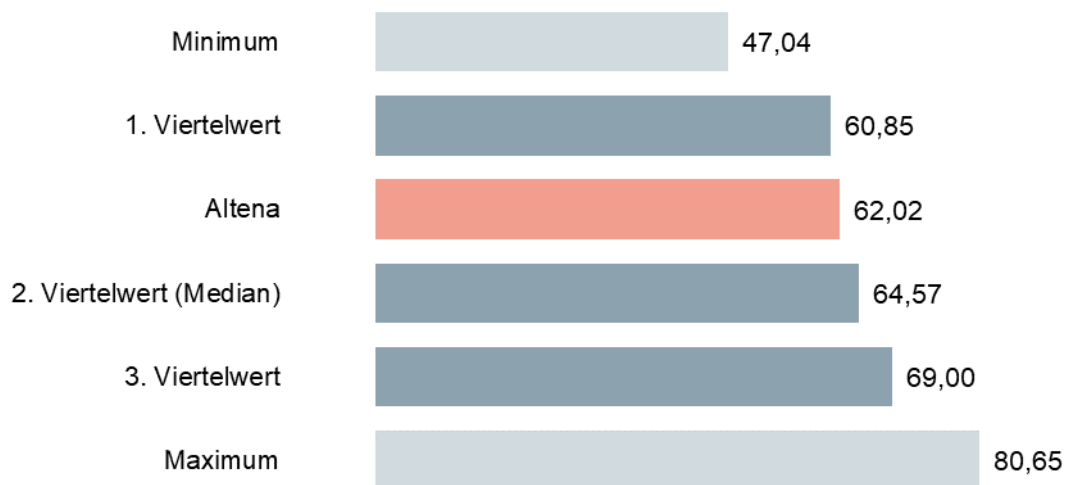
→ Feststellung

Die Stadt Altena nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten.

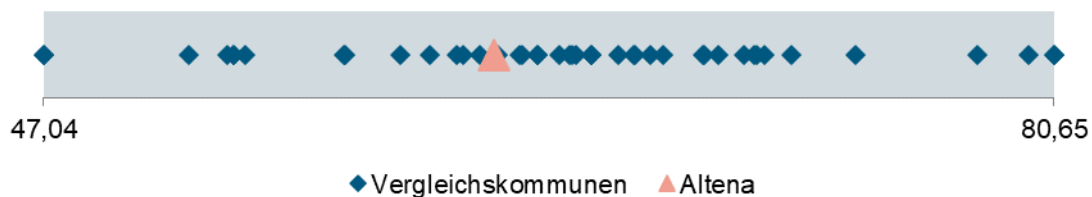
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Altena** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt 2024 im interkommunalen Vergleich unterhalb des Medians. Es bestehen folgende Möglichkeiten, die SEPA-Lastschriftmandate weiter zu erhöhen:

- Das SEPA-Mandat als Teil des Bescheidverfahrens integrieren und den Vordruck zur Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandates bei der Versendung von Bescheiden oder Mahnungen beilegen,
- Aktive Mandatswerbung, beispielsweise auf der Homepage der Stadt und in den persönlichen Kontakten zu den Schuldnern,
- Zielgruppen anschreiben, bei denen noch keine SEPA-Einzüge genutzt werden.

Die Stadt sollte alle Möglichkeiten ausschöpfen, um den Lastschriftenanteil zu erhöhen. Jede beglichene Forderung reduziert den Aufwand der Überwachung der Forderung sowie zur Klärung von ungeklärten Zahlungseingängen. All dies entlastet die Zahlungsabwicklung.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte versuchen, den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat vergleichsweise viele ungeklärte Einzahlungen und schafft es nicht, diese bis zum Ende des Jahres aufzuklären. Der entsprechende Bestand zu Beginn des Jahres ist schon länger hoch. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die dezentralen Organisationseinheiten.

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 Altena 2020 bis 2024

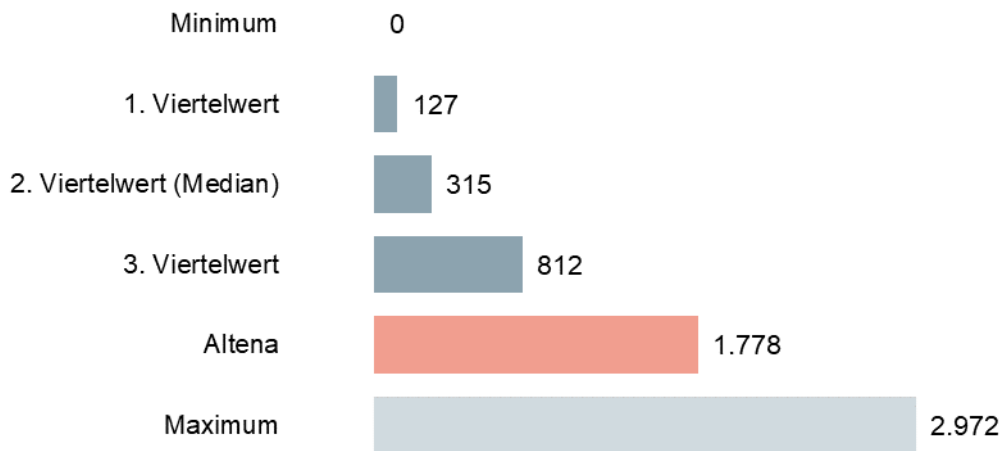
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag 01. Januar	208	845	1.033	1.316	1.807
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag 01. Januar	22,00	68,00	94,00	195	401
Neue ungeklärte Einzahlungen	6.228	4.927	4.404	4.546	3.239
Neue ungeklärte Auszahlungen	1.545	1.493	1.631	1.386	1.150

Der Bestand an ungeklärten Einzahlungen zu Beginn des jeweiligen Jahres ist in **Altena** hoch. Von 2022 bis 2024 gehört die Stadt zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem höchsten Wert. Gleiches ist der Fall bei dem Bestand an ungeklärten Auszahlungen. Im Jahr 2024 ist die hohe Anzahl unter anderem auf die Cyberattacke auf die SIT zurückzuführen. Die Stadt war danach monatelang nicht in der Lage, ihre Finanzsoftware wie gewohnt zu nutzen. Sollstellungen konnten somit über einen längeren Zeitraum nicht durchgeführt und demnach auch nicht mit Ein- und Auszahlungen verrechnet werden. Folglich stieg der Bestand an ungeklärten Ein- und Auszahlungen an.

Bei den neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen ergaben sich über das Jahr 2024 für die Stadt Altena insgesamt 4.389 neue Fälle. Auffällig ist, dass die Anzahl neuer ungeklärter Zahlungseingänge und -ausgänge im Zeitreihenvergleich sinkt.

Zusammenfassend haben sich die Fachbereiche bei den Sollstellungen zwar von Jahr zu Jahr verbessert, jedoch hat sich die Zahlungsabwicklung bei der Abarbeitung der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen verschlechtert. Gründe sind unter anderem in den Auswirkungen der Cyberattacke zu finden. Die Mitarbeitenden der Zahlungsabwicklung waren in den Jahren 2023 und 2024 schwerpunktmäßig damit befasst, das Tagesgeschäft trotz der technischen Schwierigkeiten aufrecht zu erhalten. Die Aufklärungsarbeiten im Zusammenhang mit ungeklärten Ein- und Auszahlungen hatten zu dem Zeitpunkt keine Priorität.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



Mit der Anzahl der neuen ungeklärten Einzahlungen im Verhältnis zu den Einzahlungen gehört Altena im Jahr 2024 zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem höchsten Wert. In ähnlicher Weise positionierte sich die Stadt in den Vorjahren. Von 2020 bis 2022 lieferte Altena im interkommunalen Vergleich sogar den höchsten Wert.

Der Stadt gelingt es schon seit Jahren nicht, die unterjährig anfallenden ungeklärten Zahlungseingänge bis zum Ende des Jahres aufzuklären. Dies zeigt sich in dem hohen Bestand zu Beginn des jeweiligen Jahres. In allen Jahren gehört Altena nicht nur absolut, sondern auch im Verhältnis zu den Einzahlungen zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem höchsten Wert im interkommunalen Vergleich. Für die Klärung entsprechender Sachverhalte bindet die Stadt zeitliche und personelle Ressourcen in der Stadtkasse. Die Stadtkasse nimmt in diesen Fällen Kontakt zu den jeweiligen dezentralen Organisationseinheiten auf, in deren Zuständigkeit die Veranlassung von Sollstellungen fällt.

Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden und zeitnah eine Erfassung der Forderung vorzunehmen, bedarf es unbedingt der Mitwirkung der dezentralen Organisationseinheiten. Die Sollstellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und die Automatisierung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten. Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgt. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies bei fehlender Sollstellung nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Der Stadtkasse fehlen entsprechende Informationen.

Gleichermaßen wie bei den ungeklärten Zahlungseingängen gehört die Stadt Altena von 2020 bis 2024 bei den neuen ungeklärten Zahlungsausgängen im Verhältnis zu den Einzahlungen zu den Städten mit der höchsten Anzahl. Hierbei handelt es sich um Sachverhalte wie beispielsweise Abbuchungen von Energieunternehmen oder von Telekommunikationsunternehmen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch 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 von Forderungsausfällen sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

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

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena erzielt mit ihren Mahnungen eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote. Es bestehen Möglichkeiten, den Prozess zu verbessern.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle 2024

Grundzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00	6,00	14,00	23,00	30,00	34,00	38
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	25,00	5,00	8,25	14,00	14,00	25,00	42
Tage zwischen den Mahnläufen	45,00	7,00	14,00	14,00	26,25	60,00	38
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	45,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	41

Die **Stadt Altena** hat für ihre Forderungen in der Regel ein einheitliches Zahlungsziel von 30 Tagen festgelegt. Wurde die Forderung nicht innerhalb dieses Zeitintervalls beglichen, berücksichtigt die Stadt diese nach weiteren 25 Tagen für den Mahnlauf. Die Stadt führt im Durchschnitt alle zwei Monate einen Mahnlauf durch. Im Jahr 2024 ist der lange Zeitraum auf die Cyberattacke zurückzuführen. Es konnte nicht wie gewohnt gemahnt werden. Im Jahr 2025 hat die Stadt das Mahnintervall nach wie vor nicht erhöht, jedoch im Jahr 2026. Die Mahnläufe stößt die Stadt manuell an. Nach erfolgtem Mahnlauf vergehen wieder 45 Tage (2025 21 Tage). Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung manuell in die Vollstreckung über.

Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	100	33,00	46,00	55,00	63,00	100	37

Der Gesamtzeitraum von der Zahlungsaufforderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung beträgt in Altena im Jahr 2024 100 Tage. Damit liegt Altena im interkommunalen Vergleich an der Spitze der Vergleichsstädte. 2025 fiel der Gesamtzeitraum mit 76 Tagen zwar geringer, im interkommunalen Vergleich dennoch vergleichsweise hoch aus. Grundsätzlich gilt, je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit die Forderung zu erhalten. Eine automatisierte Auslösung des Mahnverfahrens und Übergabe an die Vollstreckung stellt sicher, dass Fristen einheitlich eingehalten werden. Die Stadt sollte prüfen, ob der

Automatisierungsgrad erhöht werden kann. Dies könnte den Prozess zur Beitreibung von Forderungen verkürzen. Darüber hinaus sollte die Stadt die langen Zeitabstände kritisch hinterfragen. Nach Auskunft der Verwaltung ist die Stadt dieser Empfehlung bereits nachgekommen. Die Zeitabstände wurden für 2026 nochmals angepasst und verkürzt.

Explizite Regelungen zum Gesamtprozess von der Entstehung einer Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung bestehen in der Form nicht. Jedoch gehen umfängliche Informationen zu einzelnen Prozessschritten aus der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Altena hervor.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	13,85	3,72	11,63	13,88	16,70	37,60	40
Erfolgsquote Mahnungen	52,46	13,92	48,48	63,70	70,45	93,97	37

Im Jahr 2024 entfielen auf 18.218 Einzahlungen 2.524 Mahnungen. Interkommunal verglichen ist die Anzahl der Mahnungen im Verhältnis zu den Zahlungsvorgängen durchschnittlich.

Die Erfolgsquote Mahnung setzt die Anzahl der von der Mahnung übergegangene Vollstreckungsforderungen ins Verhältnis zu der Anzahl der erfolgten Mahnungen. Die Kennzahl zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote der Stadt Altena ist vergleichsweise unterdurchschnittlich. Gleiches war in den Jahren 2022 und 2023 der Fall. Nach Einschätzung der Stadtkasse könnte diese Positionierung auf eine eingeschränkte Zahlungsmoral hindeuten. Weitere Gründe konnten bislang nicht benannt werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte prüfen, ob sie das Mahn- und Vollstreckungsverfahren weiter beschleunigen kann. Neben der Reduzierung der Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung könnte eine Beschleunigung beispielsweise durch ein automatisiertes Mahnverfahren und eine automatisierte Übergabe an die Vollstreckung gelingen. Ein höherer Automatisierungsgrad kann dazu führen, manuelle Arbeiten zu verringern.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Aktuell bietet die Stadt Altena im Bürgerservice die Zahlung mit EC-Karte an. Weitere Zahlungsmöglichkeiten auf elektronischem Wege über das Internet sowie schriftliche Vorgaben dazu existieren derzeit nicht.

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 Altena** verfügt derzeit über keine schriftlich fixierte Regelung für die Zahlungsabwicklung auf elektronischem Wege über das Internet (E-Payment). In der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung werden als übliche Zahlungsmöglichkeiten die Barzahlung, Überweisung, Debit- und Kreditkartenzahlung genannt. Darüber hinaus gibt es derzeit keine Möglichkeiten, Zahlungen auf elektronischem Wege zu veranlassen. In der Vergangenheit hat die Stadt in verschiedenen Bereichen Paydirekt als Online-Bezahldienst zur Verfügung gestellt. Dieses Bezahlverfahren hat die Stadt jedoch Ende 2024 eingestellt. Im Zusammenhang mit der Erstellung einer neuen Homepage plant die Stadt Altena, ein neues Online-Bezahlverfahren einzuführen. Wann dies erfolgt ist aktuell noch ungewiss.

Die Stadt erkennt die Nutzerfreundlichkeit digitaler Zahlungsoptionen. Einer flächendeckenden Nutzung von E-Payment steht die Stadt grundsätzlich positiv gegenüber.

Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und die Zahlung 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.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse die Einführung elektronischer Zahlverfahren umsetzen und strategische Vorgaben verschriftlichen.

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

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

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

2.5 Vollstreckung

→ Feststellung

Die Stadt Altena erreicht in der Vollstreckung 2024 mit einer vergleichsweise überdurchschnittlichen Personalausstattung eine hohe Erfolgsquote. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen liegt jedoch auf einem sehr hohen Niveau. Es ergeben sich Optimierungspotenziale.

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.

Die im Kapitel 2.4 Zahlungsabwicklung beschriebenen Auswirkungen der Cyberattacke auf die SIT betreffen in weiten Teilen auch den Bereich Vollstreckung. Beispielsweise waren die Vollstreckungssysteme monatelang nicht oder nur eingeschränkt arbeitsfähig. Die gpaNRW hat diese Sondersituation - soweit möglich - bei der Analyse entsprechender Kennzahlen berücksichtigt.

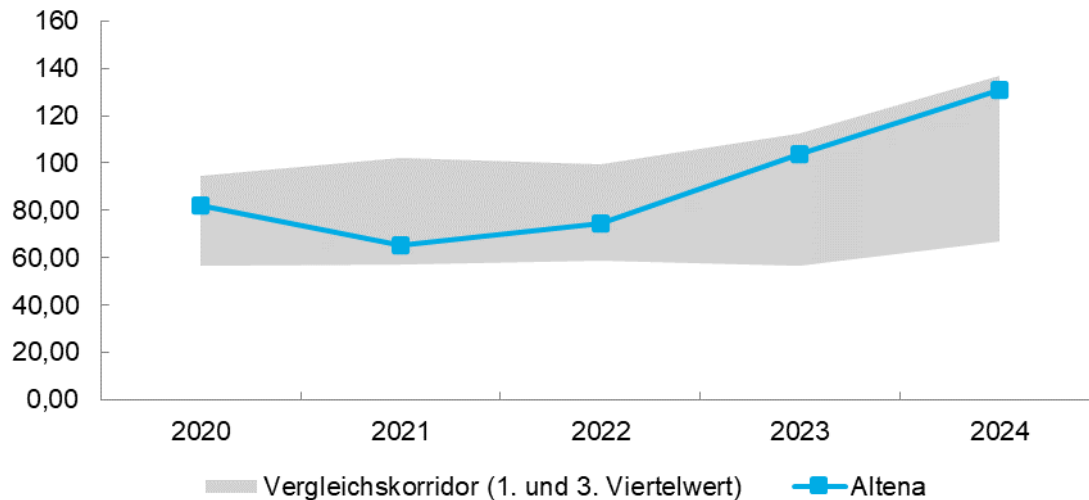
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Altena** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 2,05 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,18 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden in 2024 Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 183.528 Euro.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von rund 131 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Altena damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Mit den Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegt Altena in den Jahren bis 2022 annähernd am Median. 2023 und 2024 steigen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung jedoch an. Altena gehört in den Jahren zu der Hälfte der Vergleichsstädte mit den höchsten Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung.

Beeinflusst wird die Kennzahl durch die Aufwendungen (im Wesentlichen Personalaufwendungen) und die Anzahl der Vollstreckungsforderungen. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte für Sachbearbeitung und Overhead inklusive Geschäftskosten (mit IT) und Raumkosten zu Grunde gelegt. Der Personaleinsatz in der Vollstreckung der Stadt Altena ist im Jahr 2024 vergleichsweise hoch. Altena zählt hier zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit der größten Personalkapazität. Die entstandenen Personalaufwendungen hingegen fallen vergleichsweise gering aus. Dies kann an einer vergleichsweise niedrigeren Eingruppierung der Mitarbeitenden liegen.

Die Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist in Altena in allen Jahren vergleichsweise gering. Mehr als die Hälfte der Vergleichsstädte wickeln eine höhere Anzahl von Vollstreckungsforderungen ab. Nähere Informationen dazu gehen aus dem nachstehenden Kapitel hervor.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

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

Vollstreckungsforderungen Altena 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	5.037	5.594	5.994	5.846	6.124
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	2.404	2.537	2.010	1.852	1.427
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	1.915	2.430	2.158	1.604	1.404
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	336	298	294	283	217

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar eines jeden Jahres sind in der **Stadt Altena** seit 2020 gestiegen. Im interkommunalen Vergleich gehört Altena seit 2021 zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem größten Bestand an Vollstreckungsforderung. Die Anzahl der neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen sinkt hingegen und fällt vergleichsweise unterdurchschnittlich aus. In den Jahren 2023 und 2024 ist der Rückgang u. a. auf die Cyberattacke zurückzuführen. Seit der Cyberattacke bis Mitte 2024 war die Stadtkasse nur eingeschränkt arbeitsfähig und befand sich in einer besonderen Situation. Die Stadt konnte die Vollstreckungssysteme erst ab Mitte des Jahres 2024 wieder benutzen. Dadurch konnte die Stadt nicht annähernd die Anzahl an Vollstreckungsforderungen abwickeln wie in den Jahren zuvor.

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

→ Empfehlung

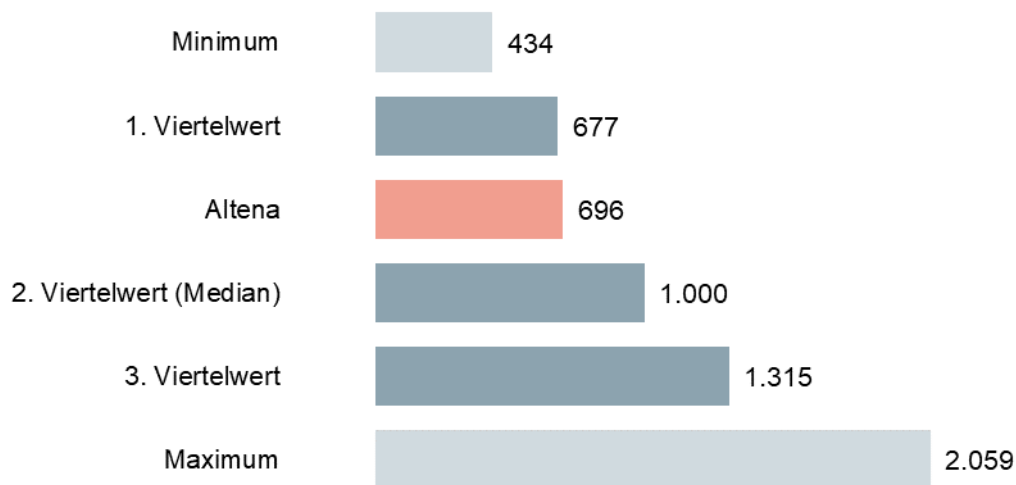
Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahlen weiter beobachten. Auf der Grundlage eines Fallzahl-Controllings könnten zukünftig fundierte Entscheidungen zum Personaleinsatz und zur Aufgabenverteilung getroffen werden.

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 55 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



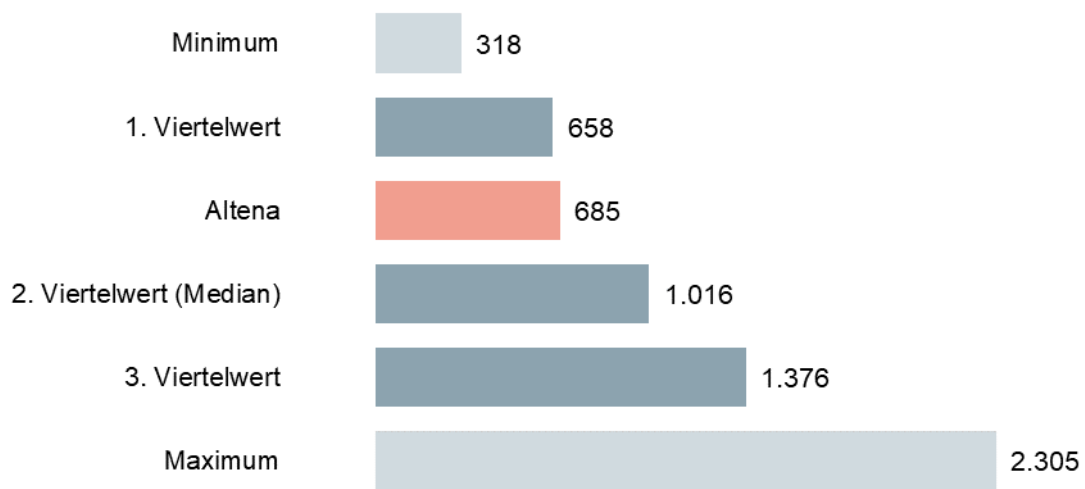
Die Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle der **Stadt Altena** liegt im interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 unterhalb des Medians. In den Jahren zuvor war die Fallzahl je Vollzeit-Stelle deutlich höher.

Die Positionierung im interkommunalen Vergleich setzt sich 2024 zusammen aus einer einwohnerbezogenen überdurchschnittlichen Personalausstattung und einer einwohnerbezogenen durchschnittlichen Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen. In den Jahren zuvor fiel die Anzahl der neuen Vollstreckungsforderungen im Verhältnis zur Einwohnerzahl höher aus. Die sinkende Fallzahldichte ist u. a. auf die Cyberattacke zurückzuführen.

2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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



Die Stadt Altena positioniert sich bei der Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle unterhalb des Medians. 2024 und auch in den Vorjahren (mit Ausnahme des Jahres 2021) wickelte Altena weniger Vollstreckungsforderungen als die Hälfte der Vergleichsstädte ab.

Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Altena erfolgt:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	63,75	16,50	49,92	60,00	71,55	91,55	52
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,85	0,00	0,88	2,81	5,56	27,35	54
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	33,97	1,44	16,10	23,08	30,99	50,35	55

Die Stadt Altena erzielt im interkommunalen Vergleich 2024 einen durchschnittlichen Anteil bei den erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen an den insgesamt abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Der Anteil der Niederschlagungen ist gering und spielt in Altena, wie auch in vielen anderen Vergleichsstädten, eine untergeordnete Rolle. Der Anteil der abgewickelten Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe hingegen ist vergleichsweise hoch. Weitere Vollstreckungsforderungen werden beispielsweise durch Absetzungen abgewickelt.

Bei der Erfolgsquote Vollstreckung²⁸ positioniert sich die Stadt Altena mit 96,55 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädte. Die Kennzahl zeigt, dass Altena 2024 mehr eigene Vollstreckungsforderungen durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. erfolgreich abwickelt als 75 Prozent der Vergleichsstädte. In den Jahren zuvor war die Erfolgsquote ebenfalls hoch.

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



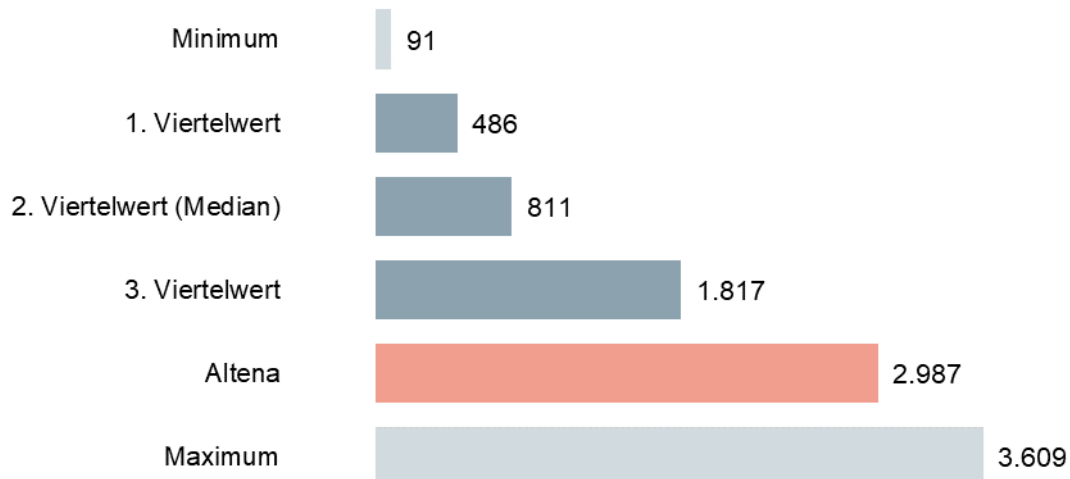
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

²⁸ Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent: Erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen / Abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen

insbesondere ein hoher Anteil an Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Städte sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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



Mit der Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle positioniert sich Altena im oberen Bereich der Vergleichsstädte. Auch in den Vorjahren weist Altena in jedem Jahr einen vergleichsweise hohen Bestand aus.

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Forderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. Zudem birgt insbesondere ein hoher Anteil an unerledigten Bußgeldern für Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Stadt sollte es daher sein, eine Reduzierung der Rückstände zu erreichen, um die Mitarbeitenden in der Vollstreckung nachhaltig zu entlasten.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte den Alt-Bestand offener Vollstreckungsforderungen reduzieren.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Die Stadt Altena hat vergleichsweise hohe Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten den Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung zu erhöhen und den Arbeitsaufwand zu reduzieren.	62	E1	Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahl im Blick behalten. So kann sie Erkenntnisse erlangen, ob der Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung in der Zahlungsabwicklung optimiert werden können.	65
Einzahlungen					
F2	Die Stadt Altena nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Es bestehen Optimierungsmöglichkeiten.	67	E2	Die Stadt Altena sollte versuchen, den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.	68
F3	Die Stadt Altena hat vergleichsweise viele ungeklärte Einzahlungen und schafft es nicht, diese bis zum Ende des Jahres aufzuklären. Der entsprechende Bestand zu Beginn des Jahres ist schon länger hoch. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die dezentralen Organisationseinheiten.	69	E3	Die Stadt Altena sollte darauf hinwirken, dass die Anzahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	71
Prozessbetrachtungen					
F4	Die Stadt Altena erzielt mit ihren Mahnungen eine vergleichsweise geringe Erfolgsquote. Es bestehen Möglichkeiten, den Prozess zu verbessern.	71	E4	Die Stadt Altena sollte prüfen, ob sie das Mahn- und Vollstreckungsverfahren weiter beschleunigen kann. Neben der Reduzierung der Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung könnte eine Beschleunigung beispielsweise durch ein automatisiertes Mahnverfahren und eine automatisierte Übergabe an die Vollstreckung gelingen. Ein höherer Automatisierungsgrad kann dazu führen, manuelle Arbeiten zu verringern.	73
F5	Aktuell bietet die Stadt Altena im Bürgerservice die Zahlung mit EC-Karte an. Weitere Zahlungsmöglichkeiten auf elektronischem Wege über das Internet sowie schriftliche Vorgaben dazu existieren derzeit nicht.	73	E5	Die Stadt Altena sollte zur Stärkung digitaler Verwaltungsprozesse die Einführung elektronischer Zahlverfahren umsetzen und strategische Vorgaben verschriftlichen.	74

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Vollstreckung					
F6	Die Stadt Altena erreicht in der Vollstreckung 2024 mit einer vergleichsweise überdurchschnittlichen Personalausstattung eine hohe Erfolgsquote. Der Bestand an Vollstreckungs-forderungen liegt jedoch auf einem sehr hohen Niveau. Es ergeben sich Optimierungspotenziale.	75	E6.1	Die Stadt Altena sollte die Entwicklung der Kennzahlen weiter beobachten. Auf der Grundlage eines Fallzahl-Controllings könnten zukünftig fundierte Entscheidungen zum Personaleinsatz und zur Aufgabenverteilung getroffen werden.	77
			E6.2	Die Stadt Altena sollte den Alt-Bestand offener Vollstreckungsforderungen reduzieren.	81

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

Jahr	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	7.144	7.144	10.983	13.540	18.200	38.771	38
2021	7.705	7.705	11.587	13.804	17.212	41.957	39
2022	7.605	7.605	11.349	14.233	17.032	41.739	39
2023	7.322	7.322	11.887	14.257	17.423	47.214	39
2024	7.287	7.287	12.198	14.157	18.875	40.412	40

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

Jahr	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	82,18	33,26	56,49	81,04	94,67	252	47
2021	65,18	31,22	57,00	75,45	102	210	49
2022	74,55	20,95	58,68	75,14	99,50	205	51
2023	104	26,65	56,63	84,63	112	556	53
2024	131	39,11	67,22	92,18	137	307	53

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena 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 Betrachtungsjahres 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 Altena hat in ihrem Stadtgebiet drei Stadtteile eingerichtet. Für diese drei Stadtteile hat der Rat der Stadt Altena Ortsvorstehende gewählt. Die örtliche Gremienstruktur hat in der Stadt Altena einen schlanken Zuschnitt. Die Fachausschüsse bündeln verwandte Themenbereiche in wenigen Ausschüssen

In der **Hauptsatzung** der Stadt Altena besteht in einigen Bereichen ein Anpassungsbedarf.

Die Stadt Altena hat ein vorausschauendes **Sitzungsmanagement** etabliert. Ein erstellter Rückblick der Stadt Altena zeigt, dass die Anzahl der Sitzungstermine in den Jahren 2020 bis 2024 niedriger ist als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Bei den Anträgen sowie Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen zeigt sich interkommunal ein unterdurchschnittliches Bild.

Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in Form einer Vollpauschale. Die Stadt Altena hat sich dazu entschieden, den Ortsvorstehenden eine monatliche Aufwandsentschädigung nach der EntschVO zu zahlen.

Die **Digitalisierung der Gremienarbeit** ist in der Stadt Altena weit fortgeschritten. Bisher hat die Stadt Altena noch keine technischen Voraussetzungen zur digitalen und hybriden Gremiensitzung geschaffen.

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 Altena. 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 Altena abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Altena 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.

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse nicht klar geregelt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder um sechs Mandate hat die Stadt Altena im Jahr 2009 vorgenommen.

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

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Städte 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 Altena vor und nach der Kommunalwahl 2025

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	32	32	0	0
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	48	46	2	0
Sachkundige EW*	11	8	3	0

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Fraktionen	4	4	0	0
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	2	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	4	4	0	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	3	3	0	0
Bezirksausschüsse	0	0	0	0

Die **Stadt Altena** führt die Stadtwerke Altena mit den Betriebszweigen Wasserversorgung, Gasversorgung und Abwasserentsorgung als Eigenbetrieb gemäß § 114 GO NRW. Der Betriebsausschuss ist als pflichtiger Fachausschuss auf spezialgesetzlicher Grundlage im Sinne der Eigenbetriebsverordnung tätig. Die Stadt Altena hat neben dem Betriebsausschuss einen weiteren Ausschuss auf spezialgesetzlicher Grundlage. Hierbei handelt es sich um den Jugendhilfeausschuss. Der Jugendhilfeausschuss ist einzurichten, da die Stadt Altena Trägerin eines eigenen Jugendamtes ist. Weitere Einzelheiten zur wirtschaftlichen Jugendhilfe enthält der Prüfungsbericht Hilfen zur Erziehung. Den Finanzausschuss hat die Stadt Altena wie die meisten der Vergleichsstädte mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Die Stadt konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Hauptausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Ausschüsse in Altena.

Darüber hinaus hat die Stadt Altena vier freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Soziales, Generationen und Familie,
- Ausschuss für Stadtentwicklung, Umwelt und Verkehr,
- Ausschuss für Schule, Sport und Kultur,
- Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten.

Die Zuordnung der Ausschüsse zu den einzelnen Fachbereichen hat die Stadt Altena bisher nicht in ihrer Aufbauorganisation abgebildet.

Im interkommunalen Vergleich hat der Rat der Stadt Altena weniger freiwillige Ausschüsse gebildet als drei Viertel der Vergleichsstädte. Die Stadt Altena hat in ihrer Hauptsatzung das Stadtgebiet in drei Stadtbezirke eingeteilt. Für diese drei Stadtbezirke hat sie gemäß § 39 Abs. 2 GO NRW jeweils eine Ortsvorsteherin bzw. einen Ortsvorsteher gewählt.

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	Altena	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	53 von 86
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Nein	79 von 86

Der Rat und die Verwaltung der Stadt Altena haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 nicht angepasst. Im Jahr 2023 hat die Stadt Altena einen zusätzlichen Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten eingerichtet. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind weder in der Hauptsatzung noch in einer Zuständigkeitsordnung geregelt.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte eine klare Zuständigkeitsregelung schaffen.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Altena gemäß § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit in Anspruch genommen hat, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter zu verringern.

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter im Rat bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	6	0	0	4	6	10	85

Der Stadtrat wurde durch eine Satzung im Jahr 2009 um sechs Mitglieder auf 32 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Altena macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Feststellung

Die Hauptsatzung der Stadt Altena erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. 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	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	71	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	40	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	75
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	75
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	75
Anregungen und Beschwerden	0	0	8	18	41	269	82

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die Hauptsatzung der **Stadt Altena** gesichtet. Diese beschreibt in § 7 Anregungen und Beschwerden: „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.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena muss ihre Hauptsatzung bzgl. der Eingabe von Anregungen und Beschwerden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben anpassen.

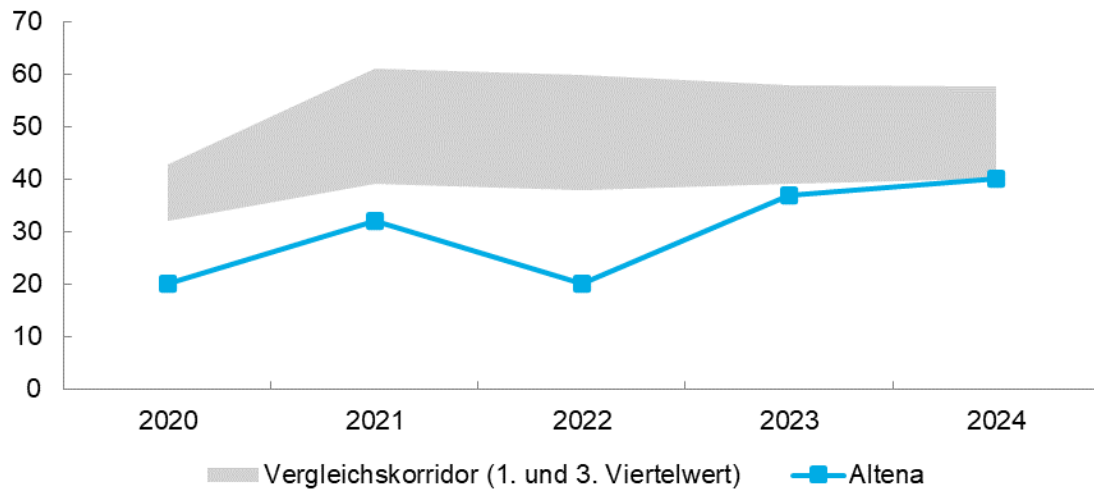
Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Altena bestätigt, dass sie ihre Hauptsatzung im Jahr 2026 an die rechtlichen Vorgaben anpassen wird.

Laut Aussage der Stadt Altena stellen die Fraktionen die Anträge ausnahmslos mindestens zehn Tage vor den Sitzungen. Im Betrachtungszeitraum ergeben sich für die Stadt Altena bei den Fraktionsanträgen niedrigere Fallzahlen als bei 75 Prozent der anderen Städte dieser Größenklasse. Anregungen und Beschwerden verzeichnete die Stadt Altena im Betrachtungszeitraum keine. In der Stadt Altena hat der Rat in der Hauptsatzung den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt.

Die Zahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen liegt im Betrachtungszeitraum in der Stadt Altena mit 39 höher als bei drei Viertel der Vergleichsstädte. Nach Aussage der Stadt Altena waren zum weitaus größten Teil die Einschränkungen der Corona-Pandemie der Grund für Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen.

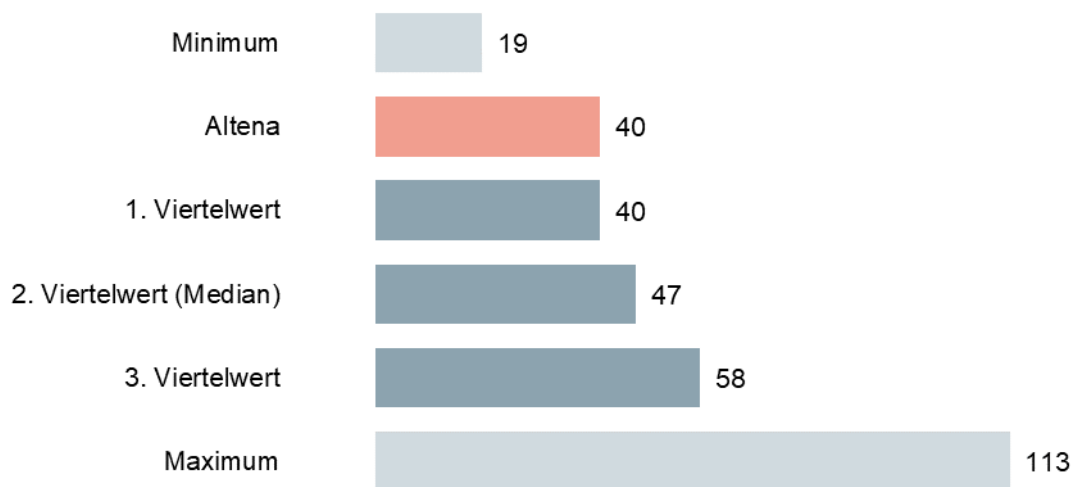
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb der letzten Wahlperiode. Wegen der Kommunalwahl wird das Jahr 2025 nicht berücksichtigt, da es nicht repräsentativ und mit den Vorjahren vergleichbar ist. Die Sitzungstermine 2020 bis 2024 stellen wir in der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

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024

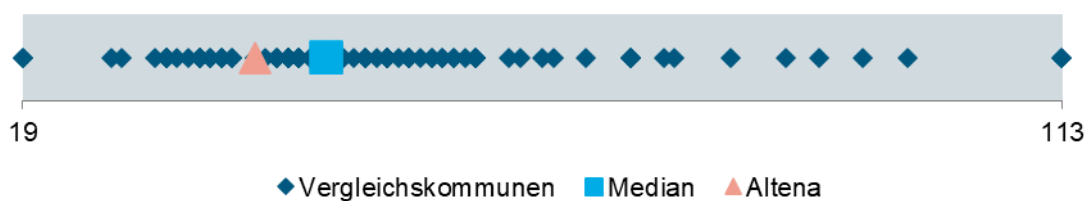


Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Sitzungstermine 2024



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



Die Gremien der Stadt Altena haben im Zeitraum 2020 bis 2024 durchgängig weniger häufig getagt als drei Viertel der Vergleichsstädte.

Beginn Ratssitzungen 2024

Uhrzeit	Altena	Anzahl der Städte
15:00		1 von 87
16:00		2 von 87
17:00	x	43 von 87
17:15		1 von 87
17:30		6 von 87
18:00		28 von 87
18:30		3 von 87
19:00		3 von 87

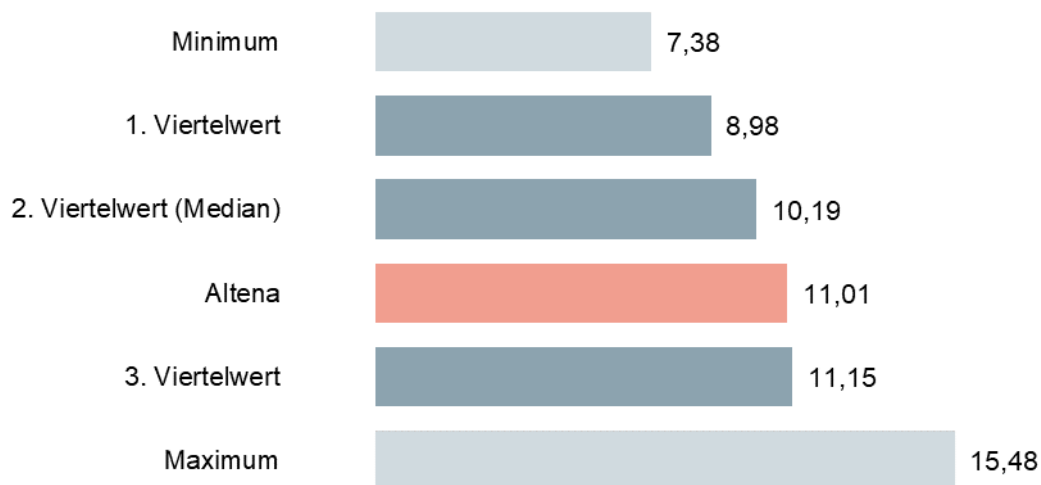
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

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.

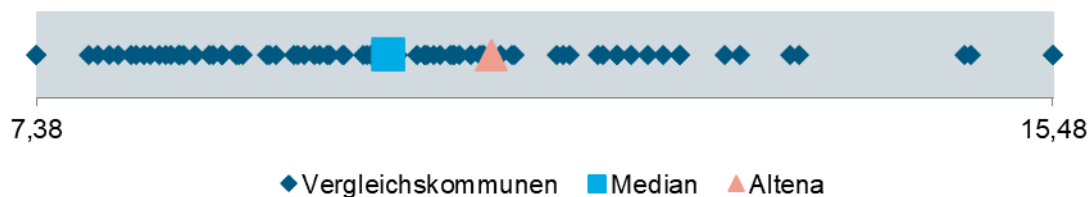
- Die Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner der Stadt Altena sind höher als bei der Hälfte der Vergleichsstädte.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Altena sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Altena lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 16.657 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Altena hat im Jahr 2024 insgesamt 183.458 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 82 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Mehr als die Hälfte der Vergleichsstädte haben niedrigere Aufwendungen für die Gremienarbeit als die Stadt Altena. Der Rat der Stadt Altena hat in der Hauptsatzung beschlossen, die Zahlung einer zusätzlichen Aufwandsentschädigung an die Vorsitzenden der Ausschüsse in Form eines Sitzungsgeldes zu zahlen.

3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
- das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
- die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie

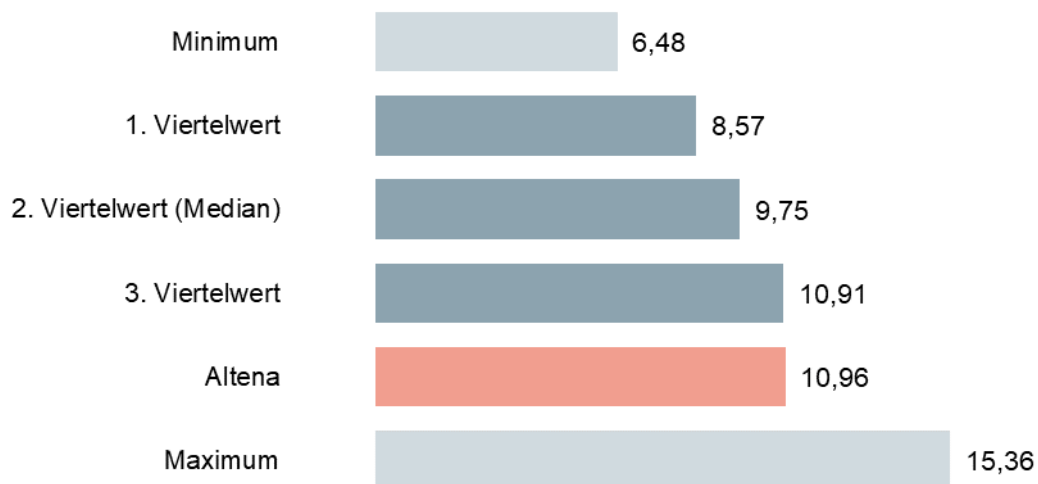
- die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Altena entspricht den rechtlichen Vorgaben.
- **Feststellung**
Die Stadt Altena hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.

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

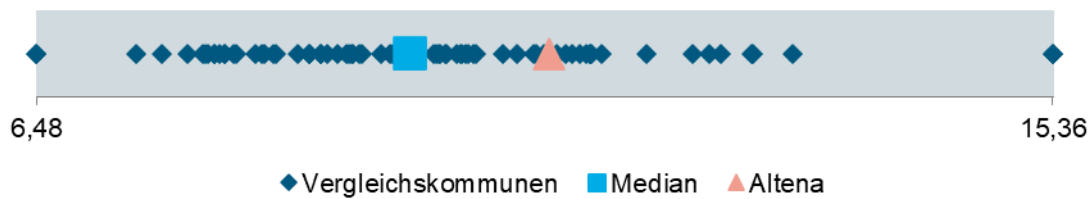
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



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



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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	10,30	4,77	7,82	8,91	9,66	13,94	83
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,07	0,00	0,34	0,64	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,02	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	76
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,56	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

Die Stadt Altena hat in § 3 Abs. 1 ihrer Hauptsatzung drei Stadtteile gebildet. Für diese Stadtteile setzt die Stadt Altena Ortsvorsteherinnen bzw. Ortsvorsteher ein. Die Stadt Altena hat sich dazu entschieden, den Ortsvorstehenden eine Aufwandsentschädigung nach § 5 Abs. 4 EntschVO zu zahlen. Die Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner in Euro liegen höher als bei der Hälfte der Vergleichsstädte. Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

Formale Anforderungen der Aufwandsentschädigungen 2024

Anforderungen	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	54 von 86
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	32 von 86
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja*	86 von 86

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

Die 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 (Teilpauschale) zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Altena hat sich für die Vollpauschale entschieden und eine entsprechende Regelung in § 12 Abs. 1 der Hauptsatzung getroffen.

Im Betrachtungszeitraum führt die Stadt Altena vergleichsweise wenige Sitzungen durch. Eine Umstellung auf die Zahlung einer Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes kann die Aufwendungen für Altena ggf. reduzieren.

In der Hauptsatzung der Stadt Altena wurde im Vergleichsjahr 2024 lediglich die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Die Stadt Altena zahlt die Aufwandsentschädigung für die Ratsmitglieder in Form einer Vollpauschale. Die Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr ist auch bei der Zahlung einer Vollpauschale für Ratsmitglieder relevant, da diese dennoch Entschädigungszahlungen wie beispielsweise Verdienstauffälle oder Betreuungskosten beantragen können. § 45 Abs. 3 S. 3 GO NRW sieht daher eine verpflichtende Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr auch für Ratsmitglieder in der Hauptsatzung vor.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung auch für Ratsmitglieder beschränken.

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die Zahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen.

Fraktionssitzungen 2024

Grundzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Abrechnungsfähige Fraktionssitzungen	12	7	12	24	34	80	76

Die Stadt Altena hat in ihrer Hauptsatzung eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Diese liegt bei zwölf abrechnungsfähigen Sitzungen je Fraktion und Jahr. Die Zahl von zwölf abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen entspricht genau dem erstem Viertelwert im interkommunalen Vergleich. 75 Prozent der Vergleichsstädte haben eine höhere Anzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen festgelegt. In Altena rechnen nicht alle der vier im Rat vertretenen Fraktionen ihre Sitzungen ab. Insgesamt liegt die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen deutlich unter der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen. Die Fraktionen rechnen damit weniger Sitzungen ab, als sie abrechnen könnten. Dies bestätigt, dass die Stadt Altena eine gut kalkulierte Zahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen in ihrer Hauptsatzung festgelegt hat.

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.

➔ Feststellung

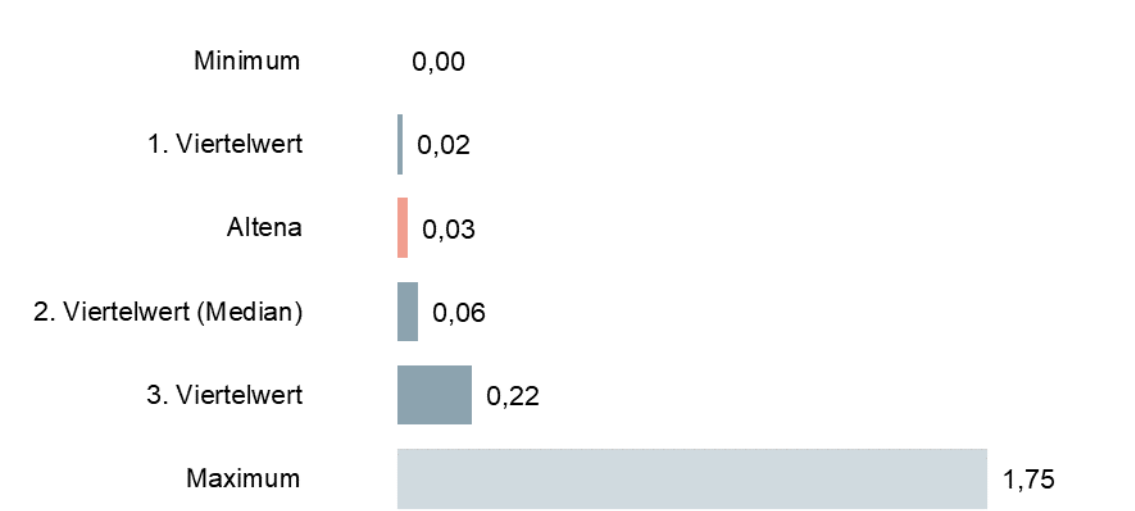
Die Stadt Altena erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschädigungsVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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 Verdienstausschlages entsprechend der EntschVO NRW festlegen.*

Für die **Stadt Altena** 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 75 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,03	0,00	0,01	0,05	0,13	1,54	80
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	78

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	76

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	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	85 von 86
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	75 von 86

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstausschlags und die Entschädigung in Form eines Stundenpauschalsatzes. Dieser Regelstundensatz entspricht der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz vom 11. August 2014 in der aktuellen Fassung. Die Stadt Altena hat eine Regelung zum Verdienstausschlag getroffen. Gemäß der Hauptsatzung beträgt der Regelstundensatz 9,35 Euro. Seit dem 01. Januar 2025 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,82 Euro brutto pro Stunde. Die Stadt Altena zahlt einen Regelstundensatz, der aktuell unter dem gesetzlichen Mindestlohn und damit unter den Vorgaben der EntschVO NRW liegt. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausschlags durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen oberhalb dieser Grenze finden keine Anwendung. Die Hauptsatzung der Stadt Altena beschränkt diese im Einzelfall mögliche Dienstausschlagzahlung auf maximal 20 Euro pro Stunde.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte die Zahlung des Verdienstausschlags an die Vorgaben der EntschädigungsVO anpassen.

Dazu könnte sie die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW übernehmen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich. Ein solches Vorgehen führt zu einer dauerhaft rechtssicheren Zahlung des Verdienstausschlags.

Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Altena bestätigt, dass sie ihre Hauptsatzung an die rechtlichen Vorgaben anpassen wird.

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“²⁹ Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

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

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

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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

²⁹ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

finanziellen Zuwendungen sind Einzelratsmitglieder verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

Eine Stadt sollte die im Erlass festgelegten Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen gewährleisten. Dazu sollte sie in Abstimmung mit der Vertretungskörperschaft folgende Anforderungen erfüllen:

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen 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 Altena** gibt es im Jahr 2024 vier Fraktionen. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

In der Stadt Altena erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 500 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 12 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 144 Euro jährlich.

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

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich dar. Die gpaNRW hat für den interkommunalen Vergleich die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt. Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich stellen wir die Jahreswerte dar.

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	500	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	144	13,00	156	300	480	1.800	84

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Altena erfüllt die Mindeststandards des Erlasses. Sie stellt den Fraktionen den Sitzungssaal sowie Besprechungsräume zur Verfügung. Kann eine Stadt den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

Dies gilt ebenso für Sachmittel für die Büroausstattung. Hierzu zählen die Deckung der Kosten für Bürobedarf, Porto, Anschluss und Betrieb der Internetleitung sowie Ausstattung und Wartung der Technik. Print- und Onlinemedien stellt die Stadt Altena den Fraktionen zur Verfügung. Die weiteren Ausstattungen werden nach Auskunft der Stadt Altena durch die Fraktionszuwendungen abgegolten.

Die Stadt Altena erfüllt zum größten Teil die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	38 von 86
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	84 von 86
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	81 von 86
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	74 von 86
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	81 von 86

Die Stadt Altena hat im Jahr 2020 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt. 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

Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden durch die Vorsitzenden abgegeben. Die Fraktionsvorsitzenden sind verpflichtet, die ordnungsgemäße Verwendung der

Haushaltsmittel zu versichern. Dieser Verpflichtung kommen die Vorsitzenden der im Rat der Stadt Altena vertretenen Fraktionen nach. Entsprechend des Erlasses prüft der Hauptverwaltungsbeamte der Stadt Altena jährlich die ordnungsgemäße Verwendung der Haushaltsmittel. Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigelegt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen.

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 Zulassungsverfahren³⁰.

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.

³⁰ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

→ Feststellung

Die Stadt Altena arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.

Eine Stadt sollte eine moderne und digitalisierte Gremienarbeit gewährleisten. Dazu sollte sie in Abstimmung mit der Vertretungskörperschaft folgende Punkte umsetzen:

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

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Nein	57 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	54 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Ja	27 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 85
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 70

Anforderungen	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	2 von 70

Die **Stadt Altena** hat ein Ratsinformationssystem auf der Homepage der Stadt integriert. Dies können die Gremienmitglieder ebenfalls über ihre Endgeräte abrufen. Die Stadt Altena stellt den Gremienmitgliedern keine Endgeräte zur Verfügung. Die Ratsmitglieder haben einmalig eine Pauschale für die Beschaffung bzw. Nutzung eigener Endgeräte erhalten. Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundigen Einwohnerinnen und Einwohner erhalten in der Stadt Altena keinen Zuschuss für die Nutzung ihrer eigenen Endgeräte. Sie erhalten zum größten Teil die Unterlagen in Papierform. Nur wenige sachkundige Bürgerinnen und Bürger bzw. Einwohnerinnen und Einwohner verzichten auf die Übersendung in Papierform und nutzen ihre eigenen Endgeräte. Andere Vergleichsstädte zahlen den sachkundigen Bürgerinnen und Bürger bzw. Einwohnerinnen und Einwohner eine zusätzliche Entschädigung in Form eines zusätzlichen Sitzungsgeldes. Voraussetzung dafür ist, dass diese auf die Übersendung der Unterlagen in Papierform verzichten und die digitale Ratsarbeit mit ihren eigenen Endgeräten nutzen.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte versuchen, komplett auf die papierlose Gremienarbeit umzustellen.

Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Altena bestätigt, dass die Gremienarbeit inzwischen vollständig digitalisiert ist.

Der Ratssaal der Stadt Altena ist bereits mit moderner Sitzungstechnik ausgestattet und erfüllt damit grundsätzlich die technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen. Gleichwohl wurden entsprechende Sitzungsformate bislang noch nicht durchgeführt. Dies liegt unter anderem daran, dass neben den bereits vorliegenden formalen Grundlagen noch die technischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um digitale und hybride Sitzungen rechtssicher durchführen zu können.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.

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 Altena beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz.

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

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

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

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Altena	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	84 von 86

Die **Stadt Altena** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW in ihrem Ratsinformationssystem auf der Homepage. Sie aktualisiert die Angaben regelmäßig. Damit erfüllt sie alle rechtlichen Anforderungen.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Die Stadt Altena hat die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse nicht klar geregelt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder um sechs Mandate hat die Stadt Altena im Jahr 2009 vorgenommen.	87	E1	Die Stadt Altena sollte eine klare Zuständigkeitsregelung schaffen.	90
Sitzungsmanagement					
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Altena erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. Sie enthält noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht.	91	E2	Die Stadt Altena muss ihre Hauptsatzung bzgl. der Eingabe von Anregungen und Beschwerden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben anpassen.	92
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F3	Die Stadt Altena hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	96	E3	Die Stadt Altena sollte die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung auch für Ratsmitglieder beschränken.	98
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F4	Die Stadt Altena erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschädigungsVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	99	E4	Die Stadt Altena sollte die Zahlung des Verdienstauffalls an die Vorgaben der EntschädigungsVO anpassen.	101
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F5	Die Stadt Altena arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.	106	E5.1	Die Stadt Altena sollte versuchen, komplett auf die papierlose Gremienarbeit umzustellen. Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Altena bestätigt, dass die Gremienarbeit inzwischen vollständig digitalisiert ist.	107

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E5.2	Die Stadt Altena sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.	107

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

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

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die **Stadt Altena** steht vor besonders **großen Risiken für ihre langfristige Handlungsfähigkeit**. So erfordert die äußerst angespannte finanzielle Lage kontinuierliche Konsolidierungsmaßnahmen. Zudem haben die Auswirkungen des demografischen Wandels die Stadt Altena zur einwohnerschwächsten mittleren kreisangehörigen Stadt geformt. Hinzu kommt, dass auch die Stadt Altena bis heute mit den Folgen des Cyberangriffs auf ihren IT-Hauptdienstleister in 2023 umgehen muss.

Dabei stellt ihre **Personalsituation** die Stadt Altena vor die schwierige Aufgabe, angemessen mit den vielfältigen Herausforderungen für ihre langfristige Handlungs- und Zukunftsfähigkeit umzugehen:

- Der eigene Personaleinsatz der Stadt ist zum wiederholten Mal vergleichsweise niedrig,
- die Stadt Altena zeigt eine unterdurchschnittliche Stellenbesetzungsquote und
- eine alterszentrierte Personalstruktur beeinträchtigt bereits jetzt die Handlungsfähigkeit.

Die gpaNRW hat jedoch den Eindruck gewonnen, dass sich die Verantwortlichen der Stadt, im Rahmen ihrer eingeschränkten Möglichkeiten, mit den Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinandersetzen. Zwangsläufig steht zwar häufig das kurzfristig Dringliche im Vordergrund, allerdings wird auch langfristig Notwendiges angegangen.

Bei den bedeutenden Querschnittsthemen Personal, Organisation und Informationstechnik kann sich die Stadt Altena beispielsweise bei den folgenden Aspekten wesentlich verbessern:

- Die Stadt Altena sollte sich beim **Personal** mehr mit den Optionen einer interkommunalen Zusammenarbeit beschäftigen und ihre Planungen für ein softwaregestütztes System für das Bewerbungsmanagement konkretisieren. Sie sollte ihr strategisches Wissensmanagement weiter ausbauen und die begonnen Arbeiten am zentralen Personalentwicklungskonzept fortführen. Außerdem sollte die Stadt die aktuellen Bemühungen für die

Erstellung eines internen Leitbildes fortführen sowie praktikable Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement prüfen.

- Im Bereich der **Organisation** kann sich die Stadt Altena verbessern, indem sie zentral und insgesamt zielorientierter als bislang vorgeht. Sie sollte ein systematisches und softwaregestütztes Prozessmanagement implementieren und sich dabei aufgrund der personellen Engpässe auch an Beispielen der interkommunalen Zusammenarbeit orientieren. Ein klarer Zielrahmen würde zudem die Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung für die Stellenbemessung der Stadt optimieren.
- Bei der **Informationstechnik** sollte die Stadt Altena ihren strategischen Orientierungsrahmen für IT und Digitalisierung bedeutend verbessern. Dies betrifft sowohl eine verwaltungsübergreifende Digitalisierungsstrategie, samt Berücksichtigung von KI-Aspekten, als auch eine daraus abgeleitete IT-Strategie. Die Stadt sollte zudem ein softwaregestütztes Projektmanagement aufbauen, das Störungsmanagement mithilfe einer geeigneten Softwarelösung unterstützen sowie den Bereich des IT-Sicherheitsmanagements optimieren.

Beim **Digitalisierungsniveau** erreicht die Stadt Altena insgesamt gesehen ein eher schwaches Ergebnis. Sie ist in den, von der gpaNRW ausgewählten, Bereichen unterschiedlich weit und liegt damit weit hinten im Vergleichsfeld. Sie zeigt insbesondere bei den nach außen gerichteten Leistungen größeres Optimierungspotenzial. Hier sollte die Stadt ihren Fokus auf die Einführung des kürzlich beauftragten Dokumenten-Management-Systems sowie die Wiederherstellung ihres Serviceportals richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Insgesamt gesehen liegen für die Stadt Altena die Möglichkeiten, um überhaupt langfristig handlungsfähig zu bleiben, in **interkommunaler Zusammenarbeit**³¹ und in einer intensivierten **Digitalisierung**. Mit den bislang vorhandenen Mitteln im Querschnitt der Verwaltung werden entsprechende Initiativen jedoch erheblich erschwert. Die Stadt sollte deshalb diejenigen Maßnahmen strategisch priorisieren und politisch legitimieren, die ihr auf lange Sicht am meisten helfen, um mit gleichbleibenden oder reduzierten Ressourcen ihr Aufgabenportfolio stemmen zu können.

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.

³¹ Beispiele und Einstiegsmöglichkeiten: <https://www.rvr.ruhr/daten-digitales/rudi/>, <https://interkommunales.nrw/>, <https://gpanrw.de/service/downloadcenter/handlungsmoeglichkeiten-und-gute-beispiele>.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

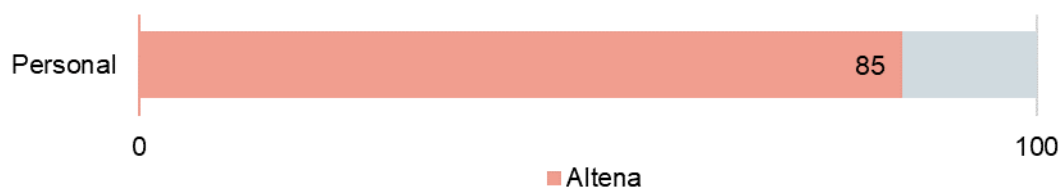
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen 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 Altena** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

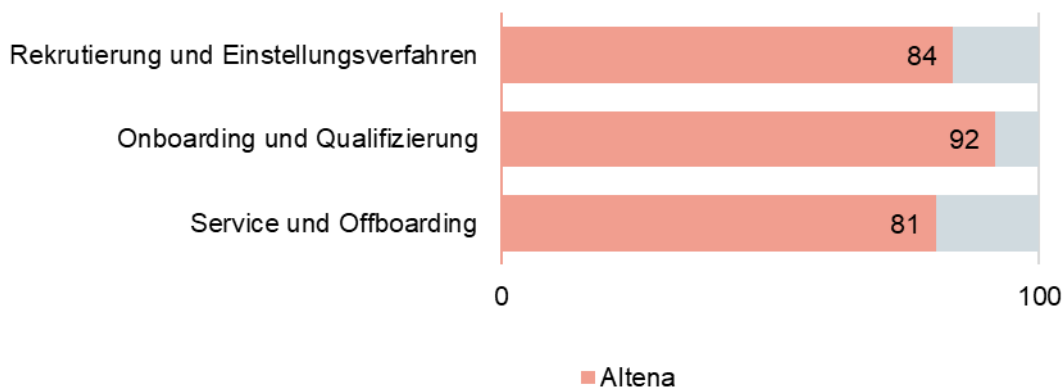


In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 87 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat für die Rekrutierung und das Einstellungsverfahren eine solide Grundlage geschaffen. Sie nutzt allerdings noch nicht die Möglichkeiten, die sich aus einer systematischen interkommunalen Zusammenarbeit sowie aus einem softwarebasierten Bewerbungsmanagementsystem ergeben können.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 84 Prozent unterhalb des Medians mit 90 Prozent ein.

Positiv ist, dass die Stadt Altena ihre Altersfluktuation regelmäßig mittel- und langfristig auswertet. Jedes Jahr präsentiert die Verwaltung den entsprechenden Personalbericht als Präsentation gemeinsam mit dem Stellenplan im Hauptausschuss. Zudem prognostiziert die Stadt systematisch die verschiedenen Fluktuationsgründe. Um ihren Personalbedarf zu decken bildet die Stadt Altena sowohl Verwaltungskräfte als auch in Fach- bzw. technischen Berufen selbst aus.

Die Stadt nimmt zudem an Azubimessen teil und hat einen engen Kontakt zur Agentur für Arbeit. In der Vergangenheit hat man nach eigenen Angaben im Kreisgebiet durchaus Kontaktdaten zweitplatzierter Bewerbender nach deren Einverständniserklärung an andere interessierte Kommunen weitergegeben. Dies erfolgte jedoch nicht formalisiert, sondern eher pragmatisch und ungezwungen. Manche Städte sind hier bereits weiter und arbeiten z.B. bedarfsweise mit Nachbarkommunen oder auf Kreisebene in der Qualifizierung von Quereinsteigenden oder in Ausbildungsfragen zusammen. Damit profitiert die Stadt Altena noch nicht von den Möglichkeiten, die sich aus einer engeren Zusammenarbeit mit anderen Kommunen ergeben könnten. Zwar stehen Kommunen bei der Personalgewinnung untereinander in einer gewissen Wettbewerbssituation. Beispielhaft könnte die Stadt Altena allerdings davon profitieren, wenn sie für sich geeignete und bei anderen Kommunen nicht eingestellte Bewerbende mit deren Einverständnis kontaktieren könnte oder eine gemeinsame Werbung für den Einstieg in kommunale Berufszweige erfolgt³². Allerdings ist der Druck bei der Nachwuchskräftegewinnung für die Stadt Altena nach eigenen Angaben in letzter Zeit geringer geworden. So gehen mittlerweile sehr viele und zudem geeignete Bewerbungen auf ausgeschriebene Ausbildungsstellen bei der Stadt Altena ein.

Fachfremden ermöglicht die Stadt Altena einen Quereinstieg und im Rahmen der Möglichkeiten als überschuldete Kommune gestaltet sie den Einstieg für Fachkräfte so attraktiv wie möglich. Dabei macht die Stadt ihre Attraktivitätsfaktoren für die Bewerbenden deutlich, beispielsweise die städtische Infrastruktur oder Home-Office-Möglichkeiten. Auch ehrenamtliches Engagement zur Aufgabenerfüllung fördert die Stadt Altena. So unterstützt sie beispielsweise das Ehrenamt durch die Vergabe der landesweit gültigen Ehrenamtskarte NRW an engagierte Bürgerinnen und Bürger, die damit Vergünstigungen bei zahlreichen Anbietern genießen.

Für ihre Einstellungsverfahren hat die Stadt Altena zwar ein zentrales Vorgehen mit standardisiertem Ablaufzettel etabliert. Ein softwarebasiertes System zum Bewerbungsmanagement setzt sie, anders als die meisten Städte³³, allerdings noch nicht ein. Hier ist die Stadt nach eigenen Angaben jedoch aktuell auf der Suche nach einem passenden Verfahren.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte sich näher mit den Optionen einer interkommunalen Zusammenarbeit beschäftigen und ihre Planungen für ein softwaregestütztes System für das Bewerbungsmanagement konkretisieren.

³² Beispiel interkommunaler Bewerberpool: <https://azubi-kommunal.de/>

³³ Beispiele Bewerberportale: <https://stadt-lennestadt.talentstorm.de/bewerbung/initiativbewerbung-verwaltung-21342>, <https://www.emsdetten.de/rathaus-politik-buergerservice/jobs-und-karriere/aktuelle-stellenangebote/>,

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei deren systematischen Qualifizierung bestehen für die Stadt Altena vergleichsweise wenige konkrete Möglichkeiten sich weiter zu verbessern.

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

Die **Stadt Altena** liegt mit 92 Prozent über dem interkommunalen Median mit 85 Prozent.

Ein strukturiertes Verfahren sichert die Weitergabe des vorhandenen Wissens an neue Mitarbeitende in Altena. So finden Transfergespräche zwingend statt. Ein internes Frühwarnsystem stellt zudem sicher, dass das Wissen z.B. bei einem Ausscheiden des Wissensgebers in 18 Monaten geplant übertragen wird. Allerdings ist der schnelle und effektive Zugang zu nötigem Wissen im Dienstbetrieb noch nicht über dokumentierte Abläufe im Intranet gegeben. Nach eigenen Angaben ist die Stadt Altena jedoch derzeit dabei ihr Intranet nach dem Cyberangriff wieder neu aufzubauen. Für ein effektives Wissensmanagement wäre jedoch unter anderem zunächst ein systematisches Prozessmanagement nötig, dass bei der Stadt Altena noch nicht existiert (siehe 4.4.2.2 Prozessmanagement).

Positiv ist, dass das Onboarding geregelt und verschriftlicht ist. Die Stadt nutzt hierfür einen verbindlichen Laufzettel, den sie nach Bedarf weiterentwickelt. Hierdurch stellt sie auch sicher, dass die Einrichtung von Berechtigungen und Ausstattung im IT-Bereich systematisch erfolgt.

Mit ihren Mitarbeitenden kommuniziert die Stadt Altena zudem regelmäßig individuelle Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Die Durchführung von verbindlichen Mitarbeiter- und Entwicklungsgesprächen wird, im derzeit in Arbeit befindlichen PE-Konzept der Stadt, ein systematisches Element. Die städtischen Führungsleitlinien sind dabei handlungsleitend für die Personalentwicklung. Auch die Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen ist aktuell im Personalentwicklungs- und Organisationskonzept in konkreter Planung.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte ihr strategisches Wissensmanagement weiter ausbauen und die begonnen Arbeiten am zentralen Personalentwicklungskonzept fortführen.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ Feststellung

Beim laufenden Service für ihre Mitarbeitenden sowie beim strukturierten Austritt von Mitarbeitenden ist die Stadt Altena auf einem guten Weg. Das Ergebnis wird insbesondere dadurch beeinträchtigt, dass ein orientierungsgebendes Leitbild für die Verwaltung noch nicht existiert und die Stadt ihr betriebliches Gesundheitsmanagement optimieren kann.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 81 Prozent etwas unterhalb des Medians in Höhe von 84 Prozent ein.

Von Vorteil ist, dass die Stadt Altena bedarfsorientiert flexible Organisationsmodelle und Arbeitszeitmodelle einsetzt wie Homeoffice, mobiles Arbeiten sowie in begründeten Fällen flexible Arbeitszeiten. Bei planbaren Personalfreistellungen sind zudem Ausstieg und Nachfolgeregelung durch die Stadt Altena gemäß ihrem Frühwarnsystem im Wissensmanagement geregelt. Auch das Offboarding ist mit einer Checkliste geregelt sowie die Rückgabe von Verwaltungseigentum und IT-Berechtigungen sichergestellt. Austrittsgespräche sind zudem ein fester Bestandteil des Offboarding.

Positiv ist auch, dass die Stadt Altena beim Arbeitsschutz und der Arbeitssicherheit auf externe Unterstützung setzt. Beim Thema Gesundheitsmanagement sind allerdings bislang keine Richtlinien o.ä. festgelegt worden oder entsprechende Maßnahmen³⁴ in Umsetzung.

Ein schriftliches Leitbild³⁵ besteht bei der Stadt Altena noch nicht. Damit fehlt den Mitarbeitenden eine grundsätzliche Orientierungsgrundlage zum Selbstverständnis, den Werten und Zielen ihrer Stadt als Arbeitgeberin. Nach eigenen Angaben arbeitet die Stadt allerdings bereits mit externer Unterstützung im Rahmen der, in Umsetzung befindlichen, Führungsleitlinien daran.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena soll die aktuellen Bemühungen für die Erstellung eines Leitbildes fortführen sowie praktikable Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement prüfen.

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

³⁴ Beispiele aus anderen Städten sind: Beschäftigtenbefragung, Gefährdungsbeurteilung „Psyche“, Einrichtung Ruhe- und Entspannungsraum, Aktionstage für Rückengesundheit, Darmgesundheit, Herzkreislauf, Stressbewältigung, Hautkrebsprävention etc., Psychologische Beratung durch andere Träger, Bewegte Pausen, Sportkurse, Rabatte für städtische oder ehrenamtlich getragene Einrichtungen mit sportlichem Bezug, E-Bike-Leasing.

³⁵ Beispiel: <https://www.hoexter.de/portal/seiten/leitbild-908000043-22101.html>.

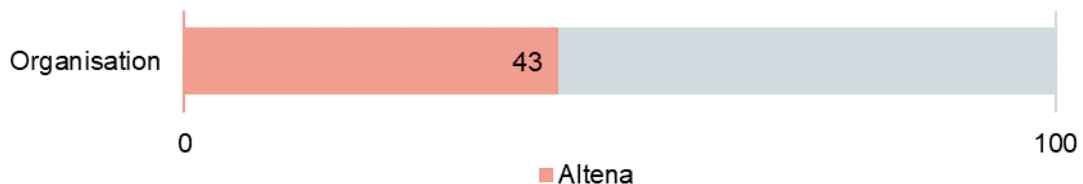
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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.

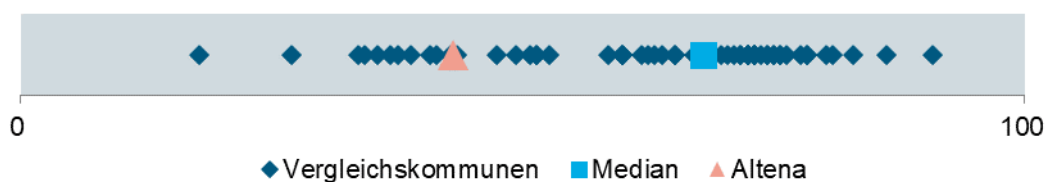
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die entsprechende Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

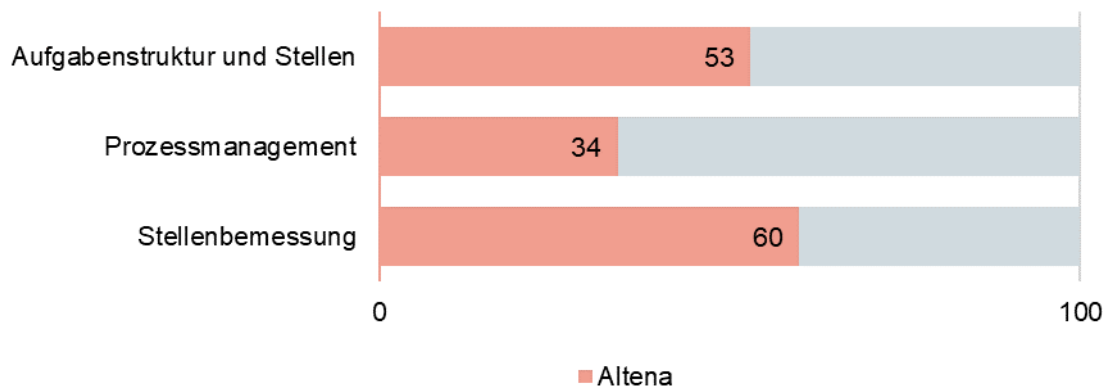


In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 67 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



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

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Die Stadt Altena setzt ihre Personalressourcen überwiegend pragmatisch und anlassbezogen ein. Sie priorisiert Anforderungen häufig nach konkreter Bedarfslage und noch nicht überwiegend auf Basis von zentralen und übergeordneten Zielvorgaben.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 53 Prozent unter dem Median mit 76 Prozent ein.

Die Stadt erstellt für ihre Stellen konkrete Stellenbeschreibungen und nutzt hierfür externe Unterstützung. Zudem definiert sie bei Stellenausschreibungen konkrete Anforderungsprofile. Die Stadt bewertet auch unter Zuhilfenahme von externer Unterstützung ihre Stellen.

Wenn Mitarbeitende aus dem Dienst ausscheiden, stößt die Stadt zwar grundsätzlich eine aufgabenkritische Betrachtung für die bislang erledigten Tätigkeiten an. Dies ist jedoch noch sehr dezentral und nicht durch zentrale Standards geprägt. Auch sind die zu erledigenden Aufgaben bei der Stadt Altena noch nicht systematisch nach Relevanz³⁶ priorisiert. Hierfür fehlen nach eigenen Angaben die nötigen Personalkapazitäten. Von Nachteil ist für die Stadt auch, dass sie

³⁶ Beispiele aus anderen Städten: Priorisierung von Aufgaben im Rahmen eines zentralen Projektcontrollings. Aufgaben und Projekte mit Hilfe einer Jahresarbeitsplanung strukturieren. Aufbau Business Continuity Management: Identifikation und Priorisierung von besonders kritischen Aufgaben bzw. Prozessen. Erarbeitung eines „Schlüsselkompetenzmodells“ o.ä., um das Zusammenwirken von Anforderungsprofilen (gem. Stellenbeschreibungen), Stellenbesetzung und Personalentwicklung zu optimieren. Regelmäßig terminierte Stellenbewertungskommissionen.

bislang kaum generelle Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität gesetzt hat und dass ihr Handeln stark von den restriktiven finanziellen Vorgaben abhängt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte sich beim Einsatz ihrer Ressourcen zur Aufgabenerledigung verbessern, indem sie zentral und insgesamt zielorientierter als bislang vorgeht.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Ein systematisches Prozessmanagement zur professionellen Optimierung von Verwaltungsabläufen existiert in der Stadt Altena nicht. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um ihre Abläufe bestmöglich auf die Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele ausrichten zu können.

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 (BPMN³⁷ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Altena** ordnet sich im Vergleich mit 34 Prozent unter dem Median von 65 Prozent ein.

Ein systematischer Umgang mit der Optimierung von Verwaltungsabläufen findet bei der Stadt Altena kaum statt. Nach Auskunft der Stadt liegt dies hauptsächlich an fehlenden Personalressourcen. Denjenigen Städten, die ihre fest in Stellenbeschreibungen verankerten Stellenanteile für ein systematisches Prozessmanagement als ausreichend bewerten, standen zum Prüfungszeitpunkt zentrale Stellenanteile von 0,15 (dann mit dezentraler Unterstützung z.B. bei der Prozessmodellierung) bis 1,50 Vollzeitstellen zur Verfügung. Einige Städte setzen beim Prozessmanagement außerdem bereits auf interkommunale Zusammenarbeit³⁸.

Bei der Stadt Altena mangelt es außerdem an städtischen Vorgaben für Prozessaufnahmen und -optimierungen. Sie betrachtet Verwaltungsabläufe derzeit lediglich anlassbezogen und nicht systematisch nach allgemeingültigen und in einigen Kommunen bereits etablierten Standards. Außerdem hat die Stadt noch keinen zentralen Überblick über ihre Verwaltungsprozesse. Eine unterstützende Softwarelösung ist nicht im Einsatz. Damit haben die Organisationseinheiten der Stadt auch keinen systematischen Zugriff auf ihre Abläufe. Eine Folge daraus ist, dass der Zugang zu Abläufen in der Verwaltung im Sinne eines übergreifend-systematischen Wissensmanagements bei der Stadt Altena beeinträchtigt ist.

³⁷ Business Process Model and Notation

³⁸ Beispiel: <https://www.kommune21.de/k21-meldungen/124317/>

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte ein systematisches und softwaregestütztes Prozessmanagement implementieren und sich dabei aufgrund der personellen Engpässe auch an Beispielen der interkommunalen Zusammenarbeit orientieren. Auf diese Weise erhöht sie die Chancen, ihre Verwaltungsabläufe nachhaltig dokumentieren, optimieren und digitalisieren zu können.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena setzt bei den Abläufen für ihre Stellenbemessung überwiegend auf eine historisch gewachsene Basis. Dabei nutzt sie bei ihrer Personalbedarfsauswertung bereits bestimmte Kennzahlen und Indikatoren, wenngleich noch nicht systematisch.

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

Die **Stadt Altena** ordnet sich im Vergleich mit 60 Prozent etwas unter dem Median von 63 Prozent ein.

Jährlich für ihren Personalbericht sowie anlassbezogen überprüft die Stadt Altena, ob der Personalbestand eine effektive eigene Aufgabenerfüllung ermöglicht. Hierzu berücksichtigt die Stadt zukünftige Anforderungen, die sich beispielsweise aus rechtlichen Veränderungen oder aus der regelmäßigen Analyse der demographischen Entwicklung ergeben.

Bei Stellenbemessungen beteiligt die Stadt Altena ihre Mitarbeitenden. Teilweise wertet die Stadt Kennzahlen und Indikatoren wie z.B. Fallzahlen aus, auch um in letzter Konsequenz Überlastungsanzeigen zu vermeiden. Stellenbemessungen werden dokumentiert, allerdings sind noch keine übergeordneten Ziele für Stellenbemessungen festgelegt und verschriftlicht. Verbindliche Ziele für die Stellenbemessung oder standardisierte Kriterien könnten sich z.B. aus einer Digitalisierungsstrategie oder aus Anforderungen an den Bürgerservice ergeben. Dadurch bleibt die Personalsteuerung weniger reaktiv und bietet auf lange Sicht mehr strategische Orientierung. Nach eigenen Angaben setzt die Stadt jedoch aufgrund von geringen Personalkapazitäten notgedrungen auf historisch gewachsene und überwiegend bewährte Abläufe für Stellenbemessungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte ihre bislang pragmatische Praxis weiter formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung für die Stellenbemessung der Stadt.

4.4.3 Informationstechnik

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

- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und

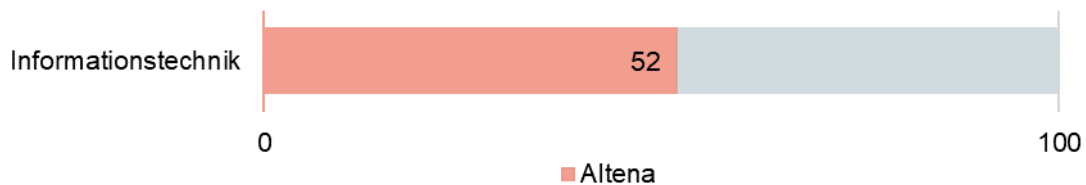
- IT-Sicherheit.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

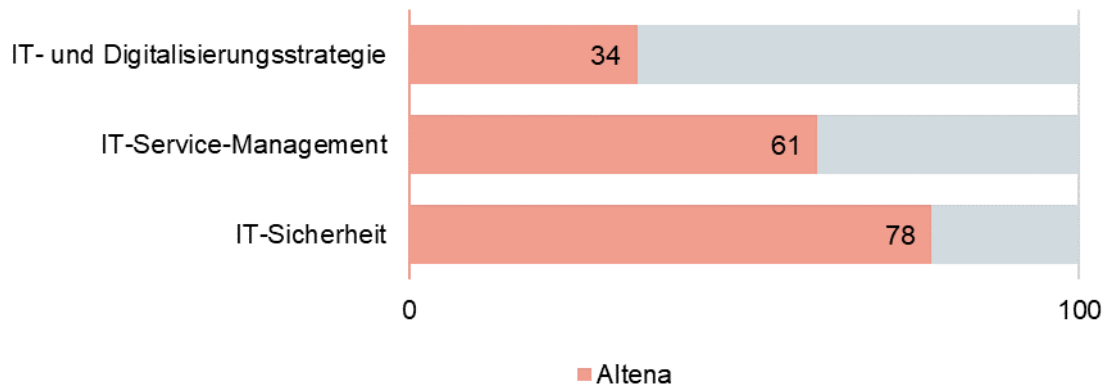


In den interkommunalen Vergleich sind 40 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 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

Für die Stadt Altena besteht aus strategischer Sicht bedeutendes Verbesserungspotenzial. So ist sie sehr schwach bei den Aspekten einer Digitalisierungs- sowie IT-Strategie aufgestellt. Damit ist das Risiko groß, dass operativ am gesamtstädtischen Bedarf vorbei gearbeitet wird.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 34 Prozent unter dem Median von 67 Prozent ein.

Aus strategischer Sicht ist die Stadt Altena bei ihrer Digitalisierung³⁹ noch schwach aufgestellt. Sie hat weder entsprechende Kernziele noch Kriterien für die Priorisierung von Digitalisierungsprojekten formuliert. Hauptgrund ist nach eigenen Angaben, dass kaum Personalkapazitäten und damit keine festen Zuständigkeiten für dieses strategisch bedeutsame Feld vorhanden sind. Eine Folge daraus ist, dass Altena beispielsweise vergleichsweise spät ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) beauftragt hat und die Stadt dies ab 2026 sukzessive einführt.

Ähnlich schwach zeigt sich die Stadt Altena aus strategischer Sicht bei ihrer IT. Auch hier sind keine Kernziele definiert, sondern lediglich Teilaspekte zum IT-Einkauf und zur Hardwareausstattung. Für die zuständige zentrale IT-Organisationseinheit in der Abteilung 1 - Zentrale Dienste existieren zudem keine Festlegungen zur IT-Personalentwicklung und -qualifizierung. Positiv ist jedoch, dass sie mit ihrer Mitgliedschaft im Zweckverband Südwestfalen-IT (SIT) ein IT-Betriebsmodell mit Solidaritätsgedanken gewählt hat, das sie nicht zur Leistungsabnahme verpflichtet. Deshalb kauft die Stadt IT-Leistungen auch bei Dritten ein und erbringt Services mit eigenem Personal. Mit dieser Kombination kann die Stadt Altena ihren IT-Bedarf grundsätzlich flexibel und bedarfsorientiert decken. Allerdings spürt die Stadt Altena weiterhin die Auswirkungen des Cyberangriffs auf ihren IT-Dienstleister Ende 2023. Nach eigenen Angaben steht auch deshalb wenig Zeit für einen strategischen Umgang mit den Aspekten der Digitalisierung und IT zur Verfügung. Die Kontinuität des operativen Dienstbetriebs steht sehr im Vordergrund.

Allerdings bringen die Verantwortlichen IT-Aspekte regelmäßig in Termine des Verwaltungsvorstands ein. Hier erhält die Stadt, insbesondere aus Sicherheitssicht, externe Unterstützung bei der Dokumentation der Lage. Die IT-Sachkosten, -Stellenanteile und -Personalkosten sowie -Mengen kann die Stadt Altena eigenständig sowie vollständig, jederzeit und unmittelbar auswerten. Von einem strukturierten IT-Controlling kann jedoch noch nicht die Rede sein, obwohl bereits z.B. die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der IT oder die Schnelligkeit der Fachverfahren und der Serverleistungen teilweise zur Steuerungsunterstützung herangezogen werden.

Beim Thema der künstlichen Intelligenz⁴⁰ steht die Stadt Altena noch ganz am Anfang. So existieren gegenwärtig noch keine Rahmenbedingungen oder Nutzungsvorgaben. Bislang haben auch keine Erprobungen stattgefunden und ein interkommunaler Austausch zum Thema findet nicht statt. Das Thema ist auch deshalb relevant, da KI-Assistenzsysteme erfahrungsgemäß auch unbemerkt oder ohne formale Projekte in bestehenden Fachanwendungen integriert werden. Insbesondere nach Updates oder bei der Einführung von neuen Funktionen. Das heißt, dass die Stadt KI-Komponenten möglicherweise einsetzt, ohne dass es eine gezielte Planung oder bewusste Entscheidung der Stadtverwaltung gibt. Dies kann zu rechtlichen, ethischen oder sicherheitsrelevanten Problemen führen, die nicht nur die Verwaltung, sondern auch die Bürger und Bürgerinnen betreffen. Daher ist eine proaktive Regelung der Stadt Altena zur Einführung, Nutzung und Qualitätssicherung von KI-Systemen von großer strategischer Bedeutung.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte ihren strategischen Orientierungsrahmen für IT und Digitalisierung bedeutend verbessern. Sie sollte sowohl eine verwaltungsübergreifende Digitalisierungsstrategie, samt Berücksichtigung von KI-Aspekten, als auch eine daraus abgeleitete IT-Strategie

³⁹ Beispiel: <https://www.stadt-ahaus.de/de/aktuelles/projekte/eintraege/smartcity-und-digitalisierung/Digitalisierungsstrategie-2.0.php>

⁴⁰ Beispiel: <https://www.kreis-coesfeld-digital.de/home/aktuelles-09-10-2025/>

aufbauen. Dies kann allen Beteiligten langfristig helfen konkrete Maßnahmen und Ressourcen systematischer als bislang aufeinander abzustimmen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Die Stadt Altena zeigt deutliches Verbesserungspotenzial beim Projektmanagement und auch beim Störungsmanagement kann sie sich sehr konkret weiterentwickeln.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent unwesentlich unter dem Median in Höhe von 63 Prozent ein.

Ein systematisches und softwaregestütztes **Projektmanagement** existiert bei der Stadt Altena noch nicht. Eine fest institutionalisierte Projektarbeit außerhalb der Linienorganisation und über den jeweiligen Projektlebenszyklus hinweg ist damit bei der Stadt noch kein zentrales und wesentliches Element der Verwaltungsorganisation.

Das **Anforderungsmanagement** der Stadt Altena hingegen ist gut. Der Prozess zur dezentralen Meldung, zentralen Sichtung und Bewertung von IT-Anforderungen ist verbindlich geregelt. Entsprechende zentrale Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen sind vorgegeben. Zwangsläufig stehen aufgrund der angespannten Haushaltslage der Sparsamkeitsgrundsatz sowie die langfristige Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Kostenvergleiche erfolgen auch deshalb durch die Verantwortlichen in der IT regelmäßig.

Beim **Lizenzmanagement** kann die Stadt Altena die eingesetzten Lizenzen mit verhältnismäßigem Aufwand in ihrer IT-Management-Software auswerten. Durch die Nutzung eines Laufzettels bei Einstellung oder Kündigung gehen fest vorgegebene Informationen auch an die IT der Stadt. Damit ist größtenteils sichergestellt, dass Informationen über nicht mehr benötigte Lizenzen zum Lizenzmanagement gelangen. Zudem findet ein systematischer Abgleich zwischen gekauften Lizenzen und tatsächlichen Installationen statt. Informationen zu den Lizenzmodellen

sind überwiegend an zentraler Stelle abrufbar, wobei die Stadt sich auch einer externen Unterstützung bedient.

Für die Aufnahme und Bearbeitung von IT-**Störungen** und -Problemen existiert bei der Stadt Altena ein formalisierter Prozess. So werden Störungen per Mail an das zentrale Postfach der IT gesendet und falls nötig über eine zentrale Rufnummer. Priorisierungsvorgaben zur internen Abarbeitung bestehen größtenteils. Allerdings werden Störungen und Supportanfragen mangels softwarebasiertem Ticketsystem nicht systematisch dokumentiert und klassifiziert, wenngleich dies für Services des Hauptdienstleisters SIT bereits der Fall ist. Somit wertet die Stadt Altena insgesamt gesehen ihre IT-Störfälle nicht regelmäßig strukturiert aus.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte ein softwaregestütztes Projektmanagement aufbauen. Damit kann sie eine anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten unterstützen. Außerdem sollte sie das Störungsmanagement mithilfe einer geeigneten Softwarelösung optimieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena erreicht mit ihren technischen und organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen bereits einen guten Stand. Sie punktet insbesondere beim Notfallmanagement, während sie sich beim IT-Sicherheitsmanagement weiter verbessern kann.

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 Altena** ordnet sich im Vergleich mit 78 Prozent über dem Median von 58 Prozent ein.

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

Nach dem Cyberangriff auf ihren IT-Hauptdienstleister Ende 2023 hat die Stadt Altena sowohl technisch als auch organisatorisch aufgerüstet. Die Stadt profitiert dabei teilweise auch von den Maßnahmen ihres Hauptdienstleisters sowie externer Expertise. Die Aufgaben eines Informationssicherheitsbeauftragten sind dagegen bei der Stadt Altena noch nicht fest verankert. Nach eigenen Angaben erhofft sich die Stadt als Mitglied der SIT von den dortigen und entsprechenden Planungen möglichst zeitnah profitieren zu können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte sich in den Bereichen des IT-Sicherheitsmanagements sowohl eigeninitiativ als auch in aktiver Kooperation mit ihrem Hauptdienstleister weiter optimieren.

4.5 Personalausressourcen

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 Personalfuktuationen innerhalb der Verwaltung und die Veränderungen des kommunalen Leistungsangebotes erfordern einen zielgerichteten Umgang mit den Personalausressourcen. Steigende Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit hat auch, dass es den Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

➔ Feststellung

Auch die Stadtverwaltung Altena steht vor personellen Herausforderungen einer alterszentrierten Personalstruktur. In Kombination mit der, durch die finanziellen Restriktionen geprägten, Personalsituation stellt der demografische Wandel ein erhebliches Risiko für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt dar.

Eine Stadt sollte über bedarfsgerechte Personalausressourcen 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

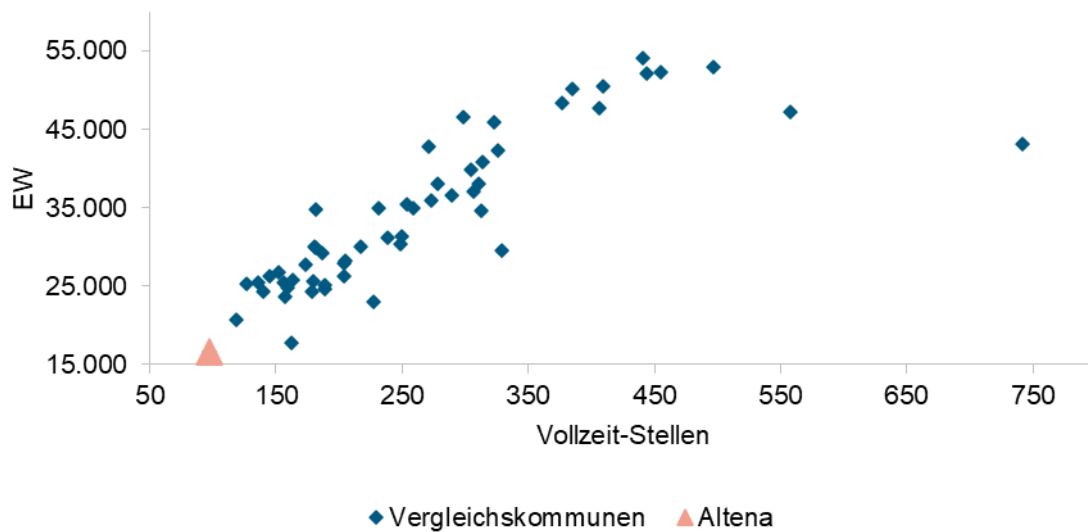
Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Altena** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- 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.

Personalquoten 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	7,03	5,17	8,35	9,85	11,56	17,84	61
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	5,83	4,91	6,34	7,49	8,25	13,40	61

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Stadt Altena liegt bei beiden Personalquoten unter dem jeweiligen ersten Viertelwert. Damit setzen mehr als drei Viertel aller Vergleichsstädte einwohnerbezogen mehr eigenes Personal als die Stadt Altena ein. Gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung durch die gpaNRW ist die Grundtendenz damit unverändert.

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.

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	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	90,64	76,26	90,21	91,59	95,97	99,79	61

Im interkommunalen Vergleich weist die Stadt Altena mit knapp über 90 Prozent eine unterdurchschnittlichen Stellenbesetzungsquote auf.

4.5.3 Altersstruktur

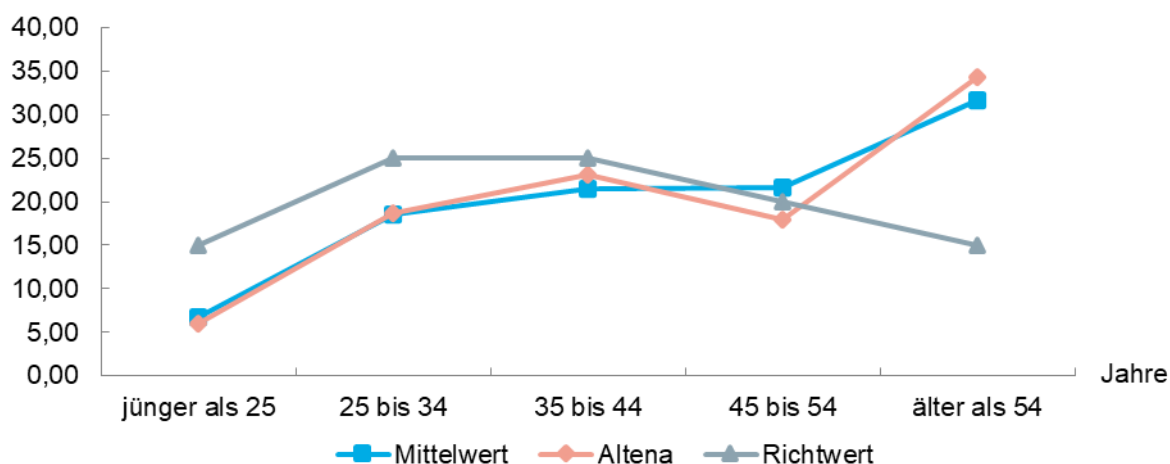
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,68	41,19	44,26	45,14	45,51	50,00	61

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

Altersstruktur 2024



Die Stadt Altena weist eine alterszentrierte Personalstruktur auf. Bereits im Bericht der gpaNRW in 2015 wurde auf die Risiken der Beschäftigtenstruktur hingewiesen. Der langjährige Druck auf den Personalkörper der Stadt Altena durch personalwirtschaftliche Konsolidierungsmaßnahmen

im Rahmen vorläufiger Haushaltsführung erhöht die Anforderungen, die Aufgabenerfüllung wesentlich proaktiver als bislang z.B. mittels digitaler Werkzeuge stemmen zu können. Umso wichtiger ist es, dass die Stadt Altena aktiv die, in diesem Bericht aufgeführten, Empfehlungen in ihren Planungen berücksichtigt.

→ Empfehlung

Um die Risiken der personellen Situation für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt Altena abzufedern sollte sie die von der gpaNRW aufgezeigten Möglichkeiten in ihre Planungen einbeziehen. Möglichkeiten, um langfristig handlungsfähig zu bleiben, liegen in interkommunaler Zusammenarbeit und in einer intensivierten Digitalisierung. Die bislang vorhandenen Mittel erschweren entsprechende Initiativen jedoch erheblich. Die Stadt sollte deshalb diejenigen Maßnahmen strategisch priorisieren und politisch legitimieren, die auf lange Sicht den größten Effekt erbringen, um bei gleichbleibenden oder reduzierten Ressourcen ihr Aufgabenportfolio bewältigen zu können.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

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

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,75	0,17	0,44	0,52	0,61	0,89	61

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,03	0,01	0,02	0,03	0,03	0,08	61
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,04	61

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.

4.6 Digitalisierungsniveau

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

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

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

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

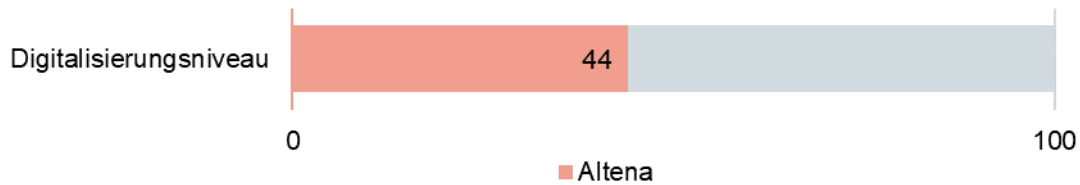
→ Feststellung

Die Stadt Altena ist in den von der gpaNRW ausgewählten Bereichen unterschiedlich weit und liegt damit beim Digitalisierungsniveau insgesamt weit hinten in der Vergleichsreihe. Sie zeigt insbesondere bei den nach außen gerichteten Leistungen und deren Zugänglichkeit großes Optimierungspotenzial. Der Stadt Altena bieten sich außerdem große Chancen, wenn sie ihre Abläufe zur Be- und Weiterverarbeitung von Vorgängen wesentlich medienbruchfreier als bislang durchführen würde.

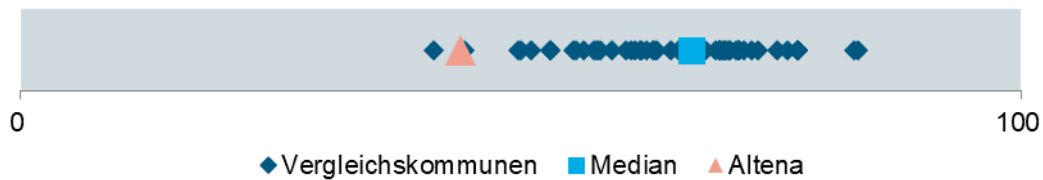
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das On-line-Angebot hinaus, auch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

Die **Stadt Altena** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungs-niveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

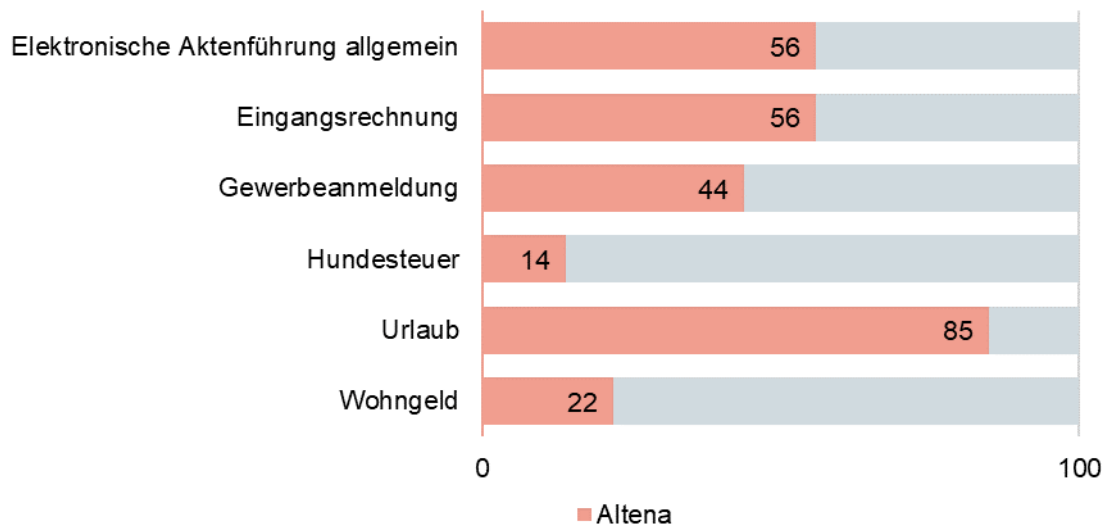


In den interkommunalen Vergleich sind 58 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Basis für die elektronische Führung von Fall- sowie Sachakten ist bei der Stadt Altena noch vergleichsweise sehr schwach ausgeprägt. Bei einzelnen Fachverfahren nutzt die Stadt zwar

bereits entsprechende Funktionalitäten der dortigen Fachakten. Ein verwaltungsweites Dokumentenmanagementsystem (DMS) wird allerdings nach eigenen Angaben erst ab 2026 schrittweise eingeführt. Damit wird ein medienbruchfreies Arbeiten in der Verwaltung zukünftig zwar realistischer, allerdings sind hier viele Kommunen in NRW bereits weiter.

Für alle von der gpaNRW betrachteten Prozesse gilt jedoch gleichermaßen, dass Medienbrüche das Bild trüben. Sehr relevant ist auch, dass die Homepage der Stadt seit dem Cyberangriff auf ihren IT-Dienstleister seit Jahren im Notbetrieb ist. Damit fehlen bereits wichtige Voraussetzungen, um Anliegen und Anträge von außen elektronisch und im Idealfall maschinenlesbar entgegennehmen zu können.

Positiv hebt sich der interne Prozess zur Urlaubsgewährung ab, da dieser überwiegend digital und mit vergleichsweise sehr wenigen Medienbrüchen abgewickelt wird.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte ihren Fokus auf das verwaltungsweite DMS sowie die Wiederherstellung ihres Serviceportals richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.

4.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Altena hat für die Rekrutierung und das Einstellungsverfahren eine solide Grundlage geschaffen. Sie nutzt allerdings noch nicht die Möglichkeiten, die sich aus einer systematischen interkommunalen Zusammenarbeit sowie aus einem softwarebasierten Bewerbungsmanagementsystem ergeben können.	116	E1	Die Stadt Altena sollte sich näher mit den Optionen einer interkommunalen Zusammenarbeit beschäftigen und ihre Planungen für ein softwaregestütztes System für das Bewerbungsmanagement konkretisieren.	117
F2	Bei der strukturierten Integration von neuen Mitarbeitenden als auch bei deren systematischen Qualifizierung bestehen für die Stadt Altena vergleichsweise wenige konkrete Möglichkeiten sich weiter zu verbessern.	118	E2	Die Stadt Altena sollte ihr strategisches Wissensmanagement weiter ausbauen und die begonnen Arbeiten am zentralen Personalentwicklungskonzept fortführen.	118
F3	Beim laufenden Service für ihre Mitarbeitenden sowie beim strukturierten Austritt von Mitarbeitenden ist die Stadt Altena auf einem guten Weg. Das Ergebnis wird insbesondere dadurch beeinträchtigt, dass ein orientierungsgleichendes Leitbild für die Verwaltung noch nicht existiert und die Stadt ihr betriebliches Gesundheitsmanagement optimieren kann.	118	E3	Die Stadt Altena soll die aktuellen Bemühungen für die Erstellung eines Leitbildes fortführen sowie praktikable Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement prüfen.	119
Organisation					
F4	Die Stadt Altena setzt ihre Personalressourcen überwiegend pragmatisch und anlassbezogen ein. Sie priorisiert Anforderungen häufig nach konkreter Bedarfslage und noch nicht überwiegend auf Basis von zentralen und übergeordneten Zielvorgaben.	121	E4	Die Stadt Altena sollte sich beim Einsatz ihrer Ressourcen zur Aufgabenerledigung verbessern, indem sie zentral und insgesamt zielorientierter als bislang vorgeht.	122
F5	Ein systematisches Prozessmanagement zur professionellen Optimierung von Verwaltungsabläufen existiert in der Stadt Altena nicht. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um ihre Abläufe bestmöglich auf die Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele ausrichten zu können.	122	E5	Die Stadt Altena sollte ein systematisches und softwaregestütztes Prozessmanagement implementieren und sich dabei aufgrund der personellen Engpässe auch an Beispielen der interkommunalen Zusammenarbeit orientieren. Auf diese Weise erhöht sie die Chancen, ihre Verwaltungsabläufe nachhaltig dokumentieren, optimieren und digitalisieren zu können.	123

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F6	Die Stadt Altena setzt bei den Abläufen für ihre Stellenbemessung überwiegend auf eine historisch gewachsene Basis. Dabei nutzt sie bei ihrer Personalbedarfsauswertung bereits bestimmte Kennzahlen und Indikatoren, wenngleich noch nicht systematisch.	123	E6	Die Stadt Altena sollte ihre bislang pragmatische Praxis weiter formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung für die Stellenbemessung der Stadt.	123
Informationstechnik					
F7	Für die Stadt Altena besteht aus strategischer Sicht bedeutendes Verbesserungspotenzial. So ist sie sehr schwach bei den Aspekten einer Digitalisierungs- sowie IT-Strategie aufgestellt. Damit ist das Risiko groß, dass operativ am gesamtstädtischen Bedarf vorbei gearbeitet wird.	125	E7	Die Stadt Altena sollte ihren strategischen Orientierungsrahmen für IT und Digitalisierung bedeutend verbessern. Sie sollte sowohl eine verwaltungsübergreifende Digitalisierungsstrategie, samt Berücksichtigung von KI-Aspekten, als auch eine daraus abgeleitete IT-Strategie aufbauen. Dies kann allen Beteiligten langfristig helfen konkrete Maßnahmen und Ressourcen systematischer als bislang aufeinander abzustimmen.	126
F8	Die Stadt Altena zeigt deutliches Verbesserungspotenzial beim Projektmanagement und auch beim Störungsmanagement kann sie sich sehr konkret weiterentwickeln.	127	E8	Die Stadt Altena sollte ein softwaregestütztes Projektmanagement aufbauen. Damit kann sie eine anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten unterstützen. Außerdem sollte sie das Störungsmanagement mithilfe einer geeigneten Softwarelösung optimieren.	128
F9	Die Stadt Altena erreicht mit ihren technischen und organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen bereits einen guten Stand. Sie punktet insbesondere beim Notfallmanagement, während sie sich beim IT-Sicherheitsmanagement weiter verbessern kann.	128	E9	Die Stadt Altena sollte sich in den Bereichen des IT-Sicherheitsmanagements sowohl eigeninitiativ als auch in aktiver Kooperation mit ihrem Hauptdienstleister weiter optimieren.	128
Personalressourcen					
F10	Auch die Stadtverwaltung Altena steht vor personellen Herausforderungen einer alterszentrierten Personalstruktur. In Kombination mit der, durch die finanziellen Restriktionen geprägten, Personalsituation stellt der demografische Wandel ein erhebliches Risiko für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt dar.	129	E10	Um die Risiken der personellen Situation für die langfristige Handlungsfähigkeit der Stadt Altena abzufedern sollte sie die von der gpaNRW aufgezeigten Möglichkeiten in ihre Planungen einbeziehen. Möglichkeiten, um langfristig handlungsfähig zu bleiben, liegen in interkommunaler Zusammenarbeit und in einer intensivierten Digitalisierung. Die bislang vorhandenen Mittel erschweren entsprechende Initiativen jedoch erheblich. Die Stadt sollte deshalb diejenigen Maßnahmen strategisch priorisieren und politisch legitimieren, die auf lange Sicht den größten Effekt erbringen, um bei gleichbleibenden oder reduzierten Ressourcen ihr Aufgabenportfolio bewältigen zu können.	132

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Digitalisierungsniveau					
F11	Die Stadt Altena ist in den von der gpaNRW ausgewählten Bereichen unterschiedlich weit und liegt damit beim Digitalisierungsniveau insgesamt weit hinten in der Vergleichsreihe. Sie zeigt insbesondere bei den nach außen gerichteten Leistungen und deren Zugänglichkeit großes Optimierungspotenzial. Der Stadt Altena bieten sich außerdem große Chancen, wenn sie ihre Abläufe zur Be- und Weiterverarbeitung von Vorgängen wesentlich medienbruchfreier als bislang durchführen würde.	133	E11	Die Stadt Altena sollte ihren Fokus auf das verwaltungsweite DMS sowie die Wiederherstellung ihres Serviceportals richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.	135

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Altena** 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

Das Krisenmanagement der Stadt Altena befindet sich im Aufbau. Die Stadt will die Prüfung der gpaNRW nutzen, um auf Grundlage der Prüfungsergebnisse konkrete Strukturen und Maßnahmen für ein vorausschauendes Krisenmanagement zu entwickeln. Einen **Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)** hat die Stadt nicht eingerichtet. Sie beabsichtigt jedoch, im Jahr 2026 mit einer Dienstanweisung einen SAE organisatorisch, materiell und personell einzurichten.

Die Stadt Altena hat bisher wenige **Risiken** für das Stadtgebiet identifiziert. Starkregenereignisse mit Hochwasser- bzw. Überschwemmungspotenzial hat die Stadt Altena aufgrund der Erfahrungen aus der Vergangenheit als größtes Risiko für die Bürgerinnen und Bürger und ihr Stadtgebiet identifiziert. Mit den Möglichkeiten eines flächendeckenden Stromausfalls hat sich die Stadt Altena beschäftigt und eine belastbare **Notstromversorgung** für das Rathaus und die Feuerwehrgerätehäuser aufgebaut. Trotzdem bestehen noch Lücken bei dem Erkennen von Risiken und der Aufstellung von formellen und übergreifenden Konzepten. Diese sind für eine noch effektivere Krisenbewältigung erforderlich.

Zusätzlich fehlt es derzeit noch an wichtigen ergänzenden **Vorplanungen**, die die Krisenbewältigung weiter verbessern könnten. Dazu zählen insbesondere Konzepte zur Risiko- und Krisenkommunikation.

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 für den Krisenstab der Stadt Altena vorgesehenen Mitarbeitenden hat die Stadt noch nicht geschult. Auch Übungen hat die Stadt bisher nicht durchgeführt. Dies sind jedoch elementare Bausteine für ein funktionierendes kommunales Krisenmanagement.

Aktuell will die Stadt Altena **Kommunikationsstrukturen** aufbauen, mit denen sie die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen informieren kann, dazu hat sie sich personell verstärkt. Aus Sicht der gpaNRW sollte die Stadt ihre Kommunikationsregeln durch vorgefertigte Checklisten für mögliche SAE-Einsatzanlässe ergänzen. So könnte sie in Krisensituationen eine schnellere Informationsverbreitung sicherstellen. Die vorhandenen Strukturen sollte die Stadt nutzen, um die Bewohnerinnen und Bewohner regelmäßig über potenzielle Risiken zu informieren. Damit stärkt die Stadt Altena die

Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung. Durch eine strukturierte **Nachbereitung** ihrer Einsatzanlässe und zukünftigen Übungen könnte die Stadt Altena wertvolle Erkenntnisse zur Verbesserung ihres Krisenmanagements gewinnen.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne

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

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

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

5.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Stadt Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	16.657	16.657	26.830	34.566	43.830	61.847	131
Pendelndensaldo	-1.010	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	4.442	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ⁴¹	2	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Altena** weist neben ihrer vergleichsweise kleinen Gebietsfläche eine in den vergangenen Jahren stetig abnehmende Bevölkerungszahl auf. Von 1990 bis 2005 verzeichnete die Stadt Altena einen 15-prozentigen Bevölkerungsrückgang. Altena nimmt damit eine Sonderstellung ein in Nordrhein-Westfalen als Kommune mit dem schnellsten Bevölkerungsrückgang. Der Großteil der Einwohnenden lebt in der Kernstadt Altena. Die übrigen sechs Stadtteile Netterscheid, Breitenhagen, Knerling, Praggpaul, Tiergarten und Mühlendorf sind eher ländlich

⁴¹ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

geprägt. Es pendeln 1.010 Beschäftigte mehr aus Altena hinaus als in die Stadt hinein. Diese kann die Stadt Altena im Krisenfall zum Beispiel nicht durch ihre Sirenen informieren. Auf die Informationsmöglichkeiten gehen wir im Kapitel 5.8.1 Krisenkommunikation ein.

Im Stadtgebiet der Stadt Altena befinden sich zwei Störfallbetriebe. Ein Störfallbetrieb arbeitet mit störfallrelevanten Flüssigkeiten wie beispielsweise Säuren und Laugen. Ein weiterer Störfallbetrieb ist in der Metallverarbeitung tätig. Neben den in der Tabelle abgebildeten örtlichen Strukturen gibt es weitere Faktoren, die die Arbeit des Krisenmanagements in der Stadt Altena beeinflussen. Die Lenne durchquert das Stadtgebiet von der Grenze zur Stadt Werdohl bis an die Grenze zur Gemeinde Nachrodt-Wiblingwerde. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere kleinere Bäche, die in die Lenne entwässern. Dies erhöht die Anfälligkeit für Überschwemmungen und Hochwasserereignisse. Eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung und die Koordination der entsprechenden Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen sind daher erforderlich. Aufgrund der Erfahrungen aus mehreren Hochwasserereignissen in der Vergangenheit hat die Stadt Altena für den Hochwasserschutz bereits erprobte Strukturen aufgebaut.

In den letzten Jahren sind durch den Borkenkäferbefall zahlreiche Nadelholzflächen abgeerntet worden. Bei starken und länger anhaltenden Trocken- und Hitzeperioden kann es dadurch leicht zu Waldbränden und damit zu einer Beeinträchtigung der Luftqualität kommen. Die Stadt Altena sollte dies daher bei der Warnung und Information der Bevölkerung berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen vorbereiten. Im Kapitel 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit gehen wir näher auf diese Thematik ein.

Die Stadt Altena ist an das Bahnnetz angeschlossen. Einen Bahnhof für den Personenverkehr gibt es in der Kernstadt. Die Bahnstrecke in der Stadt Altena entlang des Flusses „Lenne“ führt durch Bahntunnel und wird regelmäßig auch für den Gütertransport genutzt. Im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements erfordert dies besondere Beachtung, da die Stadt hier auf potenzielle Bahnunfälle und die Freisetzung gefährlicher Stoffe vorbereitet sein sollte. Insgesamt zeigen die nicht abschließend genannten Besonderheiten deutlich, dass die Stadt Altena ein vielseitiges Spektrum an Herausforderungen aufweist, die einen direkten Einfluss auf das kommunale Krisenmanagement haben können.

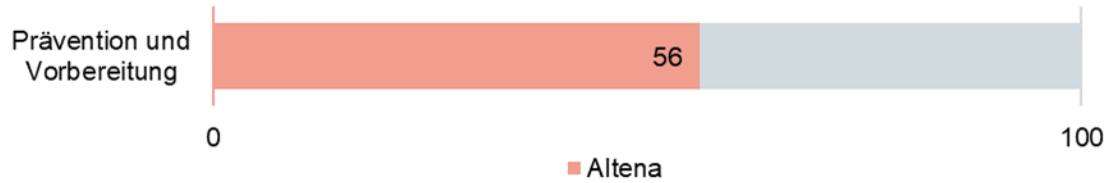
Die örtlichen Strukturen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Die organisatorische Gestaltung des individuellen kommunalen Krisenmanagements obliegt der Verwaltung. Zur Effektivität und vor allem zu einer durchgehenden Handlungsfähigkeit im Krisenfall tragen aus Sicht der gpaNRW verschiedene Faktoren bei. Dazu zählen insbesondere eine klare Struktur, das Erkennen von und die Vorbereitung auf mögliche Krisen und die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen. Darüber hinaus sind ebenfalls die Ausbildung und Schulung der Beteiligten, aber auch verbindliche Regelungen zur Kommunikation dafür erforderlich. Die Stadt Altena hat die genannten Risiken für sich noch nicht umfassend betrachtet. Sie ist sich der anspruchsvollen Ausgangslage und der potenziellen Gefahren jedoch bewusst. Auf einzelne Teilaspekte geht die gpaNRW im folgenden Berichtsverlauf näher ein.

5.5 Prävention und Vorbereitung

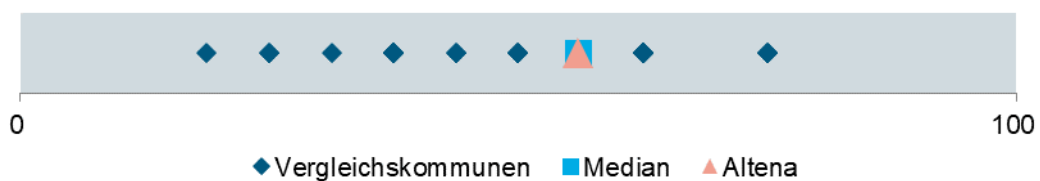
Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz

einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

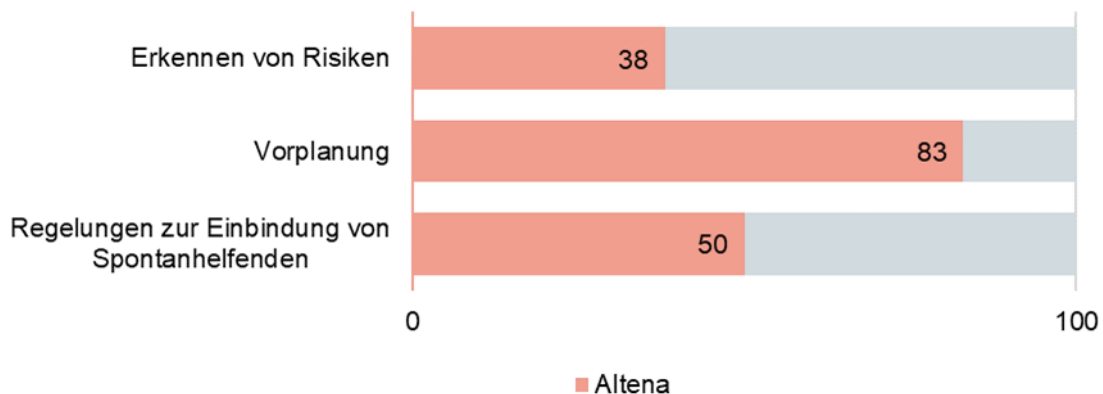


In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.

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.

In der **Stadt Altena** ist die Abteilung 3 (Öffentliche Sicherheit und Ordnung, Bürgerservice) für die Planung, Koordination und Umsetzung aller Maßnahmen im Bereich des kommunalen Krisenmanagements zuständig. Die Stadt Altena hat im Rahmen ihres kommunalen Krisenmanagements verschiedene Risiken für ihr Stadtgebiet erkannt. Dies betrifft natürliche Gefahren, beispielsweise Starkregen, Hochwasser und Sturm. Aber auch Gefahren, die sich aus anderen Eigenheiten, wie einem Cyberangriff oder einem Stromausfall, ergeben. Die Überprüfung der identifizierten Risiken findet derzeit nur sporadisch und bei konkretem Anlass statt. Eine Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes liegt für keines der ermittelten Risiken vor.

Die Stadt Altena hat bei der Ermittlung der Risiken außer den lokalen Hilfsdiensten (z. B. Deutsches Rotes Kreuz) und der städtischen Feuerwehr keine weiteren externen Akteure beteiligt. Sie hat zur Ermittlung der Risiken neben eigenen Krisenlagen aus der Vergangenheit nur entsprechende Schadensereignisse in Nachbarkommunen herangezogen. Die Einbindung von externen Akteuren hätte jedoch mehrere Vorteile. Sie ermöglicht neben der Betrachtung aus einem anderen Blickwinkel frühzeitige Abstimmungen und schafft bei allen Beteiligten Klarheit bei den verschiedenen Zuständigkeiten. Externe Akteure liefern zudem wichtige Ansätze zur Identifizierung von Risiken.

Die Stadt Altena könnte den Handlungsleitfaden⁴² des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) nutzen, um für das Stadtgebiet eine systematische Risikoanalyse zu betreiben. Die Stadt Altena hat die politischen Gremien bisher nur im Rahmen der Beschaffung von Notstromaggregaten beteiligt. Die Ergebnisse der Risikobewertung könnte die Stadt in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien auf diese Weise sensibilisieren.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte in einem ersten Schritt ihre Risikoanalyse vervollständigen. In einem zweiten Schritt sollte sie alle dann identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten. Über das Ergebnis sollte sie die politischen Gremien informieren.

⁴² Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz Ein Stresstest für die Allgemeine Gefahrenabwehr und den Katastrophenschutz

5.5.2 Vorplanung

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat bisher nur für wenige der identifizierten Risiken Maßnahmen zur Vorplanung getroffen. Für viele potenzielle Risiken fehlen noch entsprechende Konzepte.

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-Westfalen⁴³ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Altena** befindet sich erst in einem Anfangsstadium der Entwicklung ihres Krisenmanagements. Die Stadt hat bisher nur für wenige identifizierte Risiken Vorkehrungen getroffen. Einen konkreten Krisenplan hält die Stadt Altena nur für die Risiken eines Hochwassers vor. In Arbeitsgruppensitzungen mit Nachbarkommunen und dem Märkischen Kreis auf der Ebene der Ordnungsbehörden und Feuerwehrvertretungen hat sich die Stadt Altena über Maßnahmen zur Verringerung des Gefahrenausmaßes der ermittelten Risiken ausgetauscht. Als Ergebnis wurden technische Maßnahmen auf Ebene des Kreises und der Kommunen durchgeführt. Die Stadt Altena ist im Hochwasserschutz "erprobt" und mit entsprechend angeschafften Schutzwänden schnell handlungsfähig. Für das Risiko eventueller großflächiger Stromausfälle hat die Stadt Altena entsprechende Notstromaggregate beschafft. Im Hochwasserschutz handeln das Ordnungsamt und der städtische Bauhof aufgrund geübter Praxis und ohne besondere Handlungsmaßnahmen. Für den Betrieb der Notstromaggregate gibt es außer den regelmäßigen Funktionstests keine Handlungsanweisungen.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.

Ein weiterer Aspekt zur Bewältigung von Krisenlagen ist die Einrichtung und dauerhafte Vorhaltung eines SAE und die Kommunikation mit dem Märkischen Kreis. Auf den SAE gehen wir im Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) ein. Der Märkische Kreis hat mit den kreisangehörigen Kommunen grundsätzliche Kommunikationsstrukturen sowohl im „Normalbetrieb“ als auch in Krisensituationen verbindlich abgestimmt. Diese Kommunikationsstrukturen haben die Beteiligten in gemeinsamen Arbeitsgruppensitzungen erarbeitet. Um bei einem Ausfall digitaler Systeme die Kommunikation auch im Krisenfall sicherzustellen, kann die Stadt Altena jederzeit ein analoges Funknetz nutzen. Auch die angeschafften Satellitentelefone dienen im Falle eines länger anhaltenden Stromausfalls der Aufrechterhaltung der Kommunikation mit anderen Stellen.

⁴³ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden⁴⁴ 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.

Eine formalisierte Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden gibt es bei der **Stadt Altena** bisher nicht. Spontanhelfende können die Krisenbewältigung positiv beeinflussen, weil sie kurzfristig zusätzliche Ressourcen mobilisieren und die kommunalen Strukturen wirkungsvoll ergänzen. Dieser positive Effekt kann jedoch nur erreicht werden, wenn die Stadt die Spontanhelfenden strukturiert einbindet. Wichtig sind zudem eine klare Kommunikation und die Beachtung von Sicherheits- und Haftungsfragen, damit Hilfe wirksam und nicht kontraproduktiv wird. Für den Einsatz von Spontanhelfenden hat die Stadt Altena bisher noch keine Überlegungen angestellt. Nach der Aussage der Verantwortlichen der Stadt Altena ist ein Konzept zur Einbindung von Spontanhelfenden auf der Ebene des Märkischen Kreises geplant.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.

5.6 Organisation

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025



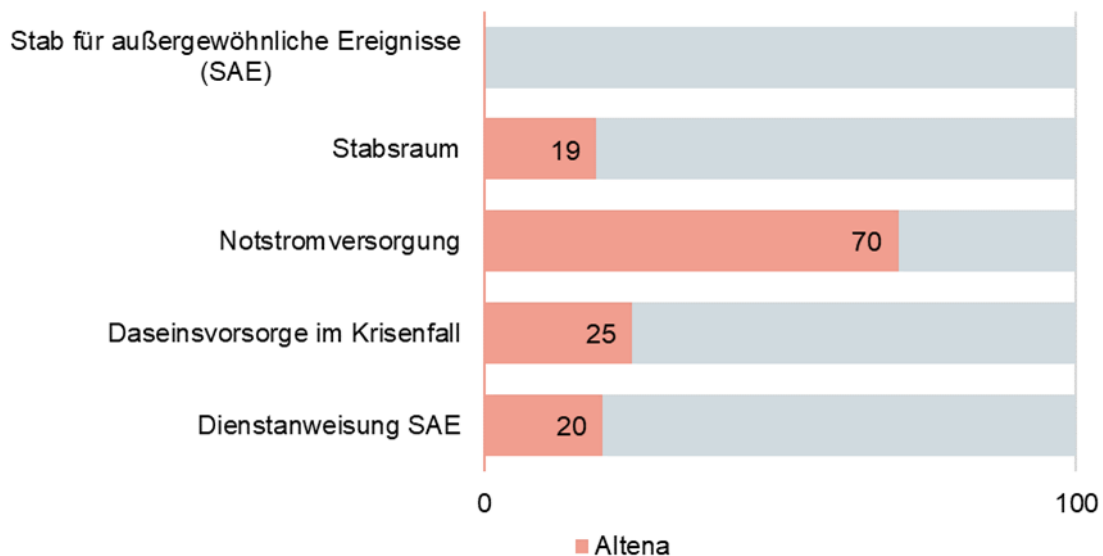
In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

⁴⁴ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.



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

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat keinen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Sie plant eine entsprechende Dienstanweisung mit der Einrichtung eines Stabes für das Jahr 2026.

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.

Ein wichtiger Aspekt zur Bewältigung von Krisenlagen ist die Einrichtung und Vorhaltung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE). Die **Stadt Altena** hat bisher keinen SAE

eingerrichtet, bereitert das aber zum Prüfungszeitpunkt vor. Dementsprechend gab es bisher keinen Einsatz eines SAEs. Der geplante SAE der Stadt Altena soll aus den folgenden Akteuren bestehen:

- der Leitung des SAE,
- der Koordinierungsgruppe des SAE (KGS),
- der zuständigen Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA),
- den ständigen Mitgliedern des SAE (SMS) und
- den ereignisspezifischen Mitgliedern des SAE (EMS).

Für die Funktionen im SAE hat die Stadt Altena formal noch kein Personal rekrutiert. Die Verwaltungsstrukturen in der Stadt Altena sind auf die Bearbeitung und Bewältigung von Alltagsaufgaben ausgerichtet mit entsprechend abgestimmten Zuständigkeiten und Kommunikations- und Entscheidungswegen. In akuten Krisenlagen kommt es aber darauf an, genau diese zu beschleunigen. Hierfür bietet sich die Einrichtung eines SAE an. Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) ist eine temporär eingerichtete Führungsstruktur innerhalb einer Kommune, die der Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin bei besonderen Lagen aktivieren kann. Der SAE stellt ein zentrales Steuerungsinstrument im Krisenmanagement einer Kommune dar. Eine klare Struktur, kompetente Mitglieder und die Verfügbarkeit technischer und organisatorischer Ressourcen sind maßgeblich für ein funktionierendes Krisenmanagement.

Ziel des SAE ist es, in außergewöhnlichen Situationen, wie z.B. bei Extremwetterereignissen, Stromausfall, Pandemien etc. eine schnelle und effektive Koordination von administrativ-organisatorischen Maßnahmen sicherzustellen. Der Krisenstab soll die Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse in Krisen bündeln und beschleunigen. Zu den Aufgaben des SAE gehört es, alle mit dem Ereignis zusammenhängenden Verwaltungsentscheidungen und Verwaltungsmaßnahmen unter evtl. zeitkritischen Bedingungen schnell, ausgewogen und unter Beachtung aller zu berücksichtigenden Gesichtspunkte zu treffen und zu koordinieren. Zu den administrativ-organisatorischen Aufgaben gehören insbesondere:

- die Vorbereitung von Entscheidungen,
- die Anordnungen zum Vollzug von Entscheidungen,
- Kontrolle des Vollzugs, auch im Hinblick darauf, ob durch den Vollzug der gewünschte Erfolg eingetreten ist,
- Warnung und Information der Öffentlichkeit und von anderen Behörden und Einrichtungen,
- Erstellung von Lageberichten,
- Durchführung des Melde- und Berichtswesens,
- Dokumentation und Nachbereitung des Einsatzes,
- Zusammenarbeit mit dem Krisenstab des Kreises, sofern dieser zusammengetreten ist und

- Zusammenarbeit mit der Feuerwehreinsatzleitung (FEL).

Während eines Einsatzszenarios ist der SAE alleinige Anlaufstelle der Verwaltung für alle mit dem Ereignis in Zusammenhang stehenden Maßnahmen und Informationen. Die personelle Ausstattung des SAE sollte so bemessen sein, dass die Stadt Altena im Krisenfall eine lageangepasste, ständige Handlungsfähigkeit auch über einen Zeitraum von mehr als 72 Stunden sicherstellen kann.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte entsprechend der Empfehlung des Krisenstaberlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außerordentliche Ereignisse (SAE) einrichten. Den SAE sollte die Stadt personell so ausrichten, dass eine Mehrschichtfähigkeit über mindestens 72 Stunden sichergestellt werden kann.

5.6.2 Stabsraum

➔ **Feststellung**

Die Stadt Altena hat bisher keinen SAE-Raum eingerichtet.

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 Altena** hat bisher keinen SAE eingerichtet und deshalb keinen Raum für diesen benötigt. Für die künftige Unterbringung und die Ausstattung des SAE an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort sollte die Stadt Altena entsprechende Räumlichkeiten vorsehen. Der Raum für den SAE - sowie im Optimalfall ein Reserveraum - sollten mindestens über die folgenden Merkmale verfügen:

- schnelle Herstellung der Einsatzbereitschaft des SAE-Raums im Krisenfall,
- technische Grundausstattung mit Präsentationsmöglichkeiten (beispielsweise Beamer/Whiteboard),
- Möglichkeiten zum analogen Arbeiten (Flipchart, Schreibblöcke, Pinnwände, Stifte, Papier,...),
- Anschlussmöglichkeiten für IT-Endgeräte (Notebook/Tablet) der SAE-Mitglieder,
- Sicherung einer zuverlässigen Zutrittskontrolle,
- Kommunikationsinfrastruktur (Internet, Telefon, Funknetz) und
- funktionierende Gebäudeinfrastruktur (Klima, Licht, Wasser, Sanitär) auch im Krisenfall.

Diese nicht abschließende Auflistung sollte die Stadt Altena bei der Auswahl ihres SAE-Raumes sowie eines Reserveraumes berücksichtigen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung eines SAE auch einen entsprechenden Stabsraum und im Optimalfall einen Reserveraum für die Arbeit des Krisenstabs vorhalten. Für diesen Raum sollte sie entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des SAE treffen.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena hat bereits in einigen für sie wichtigen Einrichtungen eine Notstromversorgung aufgebaut. Es fehlt eine übergreifende Absicherung.

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

Die **Stadt Altena** ist sich des Risikos von möglichen Stromausfällen bewusst. Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sie sich mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Einrichtungen befasst. Neben dem Rathaus hat sie die mit hauptamtlichen Kräften besetzte Feuerwache in der Kernstadt sowie die Feuerwehrgerätehäuser der freiwilligen Feuerwehr als Einrichtungen festgelegt, die im Falle eines Blackouts notstromversorgt werden sollen. Die Feuerwehrgerätehäuser als sogenannte „KIEZ“ (Krisen-Informationen-Ersthilfe-Zentren) der Stufe 1 dienen der Bevölkerung als zentrale Anlauf- und Informationsstelle bei einem längeren Stromausfall. Für das Rathaus der Stadt Altena soll ein bereits beschafftes und entsprechend groß dimensioniertes Notstromaggregat neben den Bereichen Heizung und Klima auch alle Bereiche der Informationstechnik und den Großteil der Arbeitsplätze mit Strom versorgen können.

Bei bestimmten Krisenszenarien, wie einem länger andauernden Stromausfall oder einem Kampfmittelfund, kann es vorkommen, dass größere Gruppen der Bevölkerung in einer Notunterkunft untergebracht werden müssen. Eine solche Unterkunft hat die Stadt Altena als KIEZ mit der Stufe 2 bisher nicht definiert. Für eine solche Sammelunterkunft hält die Stadt Altena bisher keine Notstromversorgung vor. Kommunen können darüber hinaus verpflichtet sein, ausreichende (gekühlte) Leichenhallen für Verstorbene vorzuhalten. Eine Notstromversorgung für Leichenhallen hat die Stadt Altena bisher nicht geprüft.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Turnhalle als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind von der Stadt Altena Maßnahmen zur Sicherstellung der Treibstoffversorgung der Notstromaggregate vorzuhalten. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr. Diese Zeitspanne verschafft der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit. Die Stadt Altena hat bereits ermittelt, welchen Bedarf an Kraftstoffen sie bei einem Dauerbetrieb aller Notstromaggregate täglich zur Versorgung aller Notstromaggregate benötigt. Sie hat für den ermittelten

Bedarf Vorsorge getroffen, indem sie eine mobile Tankstelle beschafft hat. Diese kann die Kraftstoffversorgung für mindestens 72 Stunden sicherstellen.

Für die Wartung der Notstromaggregate hat die Stadt Altena bisher keinen Dienstleistungsvertrag mit einem entsprechenden Anbieter bzw. dem Hersteller der Aggregate abgeschlossen. Funktionstests der Aggregate in den Feuerwehrgerätehäusern führen die Nutzenden bzw. die technisch Verantwortlichen der Feuerwehr regelmäßig durch. Die Dokumentationen über die durchgeführten Funktionstests legen diese in dem Fachverfahren der Feuerwehr ab. Die Stadt Altena sollte über die Funktionstests hinaus regelmäßige Wartungen ihrer Notstromaggregate sicherstellen. Die Wartungsprotokolle sowie die Protokolle der Funktionstests sollte sie in vorzuhaltenden SAE-Ordnern schriftlich ablegen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt Altena alle von ihr definierten notstromversorgten Gebäude mindestens einmal jährlich unter Volllast testet. Dabei wird die Normalstromzufuhr abgeschaltet, sodass die Gebäude unter Notstrombetrieb bei Echtbedingungen bzw. voller Auslastung laufen. So kann die Stadt unter realistischen Bedingungen prüfen, ob die Notstromversorgung zuverlässig funktioniert. Die Stadt Altena kann für diese Zwecke eine Lastbank anschaffen, mit der sie die beschafften Notstromaggregate in regelmäßigen Abständen unter einer simulierten Volllast auf ihre Funktion hin überprüft.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena hat bisher keine städtischen Leistungen benannt, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.

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

Die **Stadt Altena** ist grundsätzlich in der Lage, mit dem beschafften Notstromaggregat das komplette Rathaus mit Notstrom zu versorgen. Sie hat sich daher nicht mit der Frage beschäftigt, welche Funktionen der Stadtverwaltung in einer akuten Krisenlage funktionsfähig sein müssen. Aus Sicht der gpaNRW gibt es jedoch Situationen, in denen beispielsweise bei einer Epidemie nicht das gesamte Rathaus einer Stadt besetzt werden sollte. In diesen Fällen müssen diejenigen Bereiche funktionsfähig bleiben, die Gefahrenabwehr, Entscheidungsfähigkeit, Versorgung der Bevölkerung und die Handlungsfähigkeit der Verwaltung sicherstellen. Insbesondere die Sicherheit und Versorgung der Bevölkerung und der vulnerablen Gruppen (z. B. Alte, Kranke, Hilfebedürftige) sollte die Stadt Altena sicherstellen. Auch weitere Bereiche der Verwaltung wie beispielsweise das Standesamt zur Beurkundung von Sterbefällen müssen grundsätzlich in einer Krisensituation handlungsfähig bleiben. Die Stadt Altena betreibt zusammen mit der Gemeinde Nachrodt-Wiblingwerde ein gemeinsames Standesamt. Der Sitz befindet sich nicht in der Stadt Altena, sondern im Rathaus der Gemeinde Nachrodt-Wiblingwerde. Das Standesamt ist daher kein Teil einer möglichen Maßnahmenbetrachtung durch die Stadt Altena. Nur durch

die Festlegung bzw. Priorisierung wichtiger Aufgaben der Verwaltung, die während einer Krise aufrechterhalten bleiben müssen, erhält die Stadt Altena einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Bei der Festlegung dieser wesentlichen Aufgaben sollte die Stadt Altena alle Bereiche der Verwaltung einbeziehen. Die Abteilungen können ihre jeweiligen Aufgaben dokumentieren und anschließend nach Bedeutung priorisieren. Dadurch kann die Stadt Altena die wesentlichen notwendigen Leistungen verbindlich festlegen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt Altena so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte sich strukturiert mit der Frage beschäftigen, welche städtischen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge sie auch im Krisenfall vorhalten will.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Eine Dienstanweisung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse liegt in der Stadt Altena bisher nicht 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 Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den geplanten SAE sollte die **Stadt Altena** in einer Dienstanweisung regeln. Grundsätzlich gibt es keine verpflichtenden Vorgaben für den Inhalt und den Umfang von Dienstanweisungen zum SAE. In Anlehnung an den Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen sollte eine Dienstanweisung unserer Ansicht nach folgende Punkte umfassen:

- Einberufung des Krisenstabes,
- personelle Besetzung unter Berücksichtigung eines Mehrschichtbetriebs,
- Alarmierung,
- Erreichbarkeit der Stabsmitglieder,
- räumliche Unterbringung und
- Vorhalten beziehungsweise Sicherstellen der erforderlichen Kommunikationsmittel.

Unabhängig von der geplanten Einrichtung des SAE hat die Stadt Altena bereits eine Verpflichtungsmöglichkeit für Krisensituationen durch das Deutsche Rote Kreuz sichergestellt. Nicht alle der möglichen SAE-Mitglieder der Stadt Altena verfügen im Rahmen ihrer dienstlichen Tätigkeit über allgemeine Dienstaussweise. Dienstaussweise für alle Mitglieder des SAE sollten mit entsprechenden Hinweisen auf die Mitgliedschaft im SAE versehen sein. Nur so ist sichergestellt, dass auch bei beispielsweise polizeilichen Zutrittsbeschränkungen ein Erreichen des Stabsraumes gewährleistet werden kann.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung ihres SAE eine Dienstanweisung für außergewöhnliche Ereignisse in Kraft setzen und den SAE personell besetzen.

5.7 Schulung und Übung

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

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

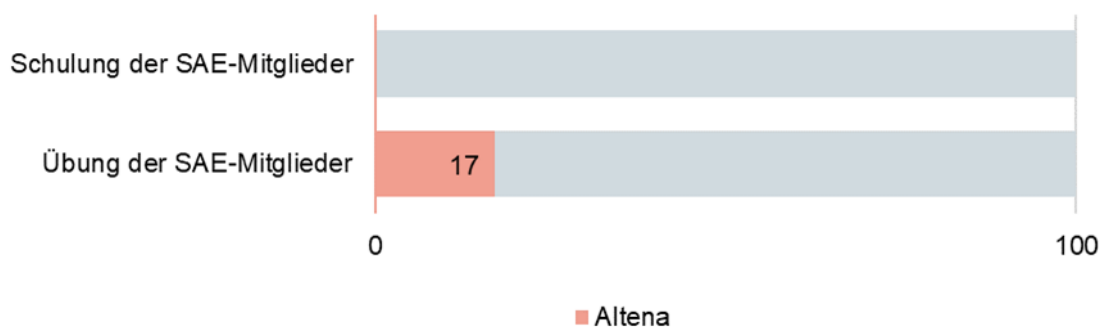


In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat bislang noch keine Schulung durchgeführt.

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.

In der **Stadt Altena** gibt es noch keine klaren Regelungen zur Schulung und Einweisung von SAE-Mitgliedern vor einem Einsatz. Diese sollen nach Auskunft der Stadt jedoch mit der Implementierung des SAE umgesetzt werden.

Zu einem effektiven Krisenmanagement gehört es, das Personal auf Krisensituationen vorzubereiten. Die theoretische Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, die die Mitglieder des SAE für ihre Aufgaben benötigen, ist unerlässlich. In der Regel verringern Schulungen die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und fördern darüber hinaus einheitliche Abläufe im Krisenfall. Grundsätzlich sollten die Städte jedes neue Mitglied vor dem ersten Einsatz schulen und regelmäßige Fortbildungen durchführen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt Altena ebenso verbindlich regeln wie die Frequenz der geplanten Schulungen. Beides kann sie als Anhang zu der geplanten Dienstanweisung fixieren.

Folgende Schulungsinhalte sind aus Sicht der gpaNRW insbesondere für neue Mitglieder sinnvoll:

- Strukturen und Aufgaben des SAE,
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten,
- Kommunikationswege und Nutzung der IT.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte ihre künftigen SAE-Mitglieder regelmäßig schulen. Hierzu sollte sie verbindliche Regelungen zum Schulungsinhalt und zur Schulungshäufigkeit aufstellen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Altena führt bisher keine regelmäßigen Übungen durch. Sie plant verbindliche Regelungen mit der Einrichtung ihres SAE.

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

Die **Stadt Altena** wird ihren SAE erst in 2026 einrichten. Sie plant mit der Einrichtung des SAE Übungen ihres SAE fest ein, um die Funktionsfähigkeit zu trainieren. Wie häufig und mit

welchen Inhalten Übungen stattfinden sollen, wer daran teilnimmt und welche externen ereignisspezifischen Mitglieder des SAE dabei eingebunden werden sollen, hat die Stadt Altena bisher nicht vorgeplant. In der Vergangenheit haben Übungen mit dem Märkischen Kreis sowie den Nachbarkommunen nur auf der Ebene der Feuerwehr stattgefunden.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die praktische Anwendbarkeit und die damit verbundene Umsetzung von verbindlichen Plänen entscheidend für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind. In Krisensituationen müssen die Beteiligten unter Stress schnell und sicher handeln. Übungen ermöglichen es, verschiedene Szenarien ohne Druck durchzuspielen, so dass die SAE-Mitglieder Routinen entwickeln können. Darüber hinaus bringt jede Übung Erkenntnisse darüber, wo es noch Optimierungsbedarf gibt. Gerade bei einer Besetzung mit ereignisspezifischen Mitgliedern besteht ein SAE oft aus Personen, die im Alltag nicht regelmäßig zusammenarbeiten. Vor diesem Hintergrund 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. Aus Sicht der gpaNRW sind die Integration von theoretischen Schulungsmodulen und praxisorientierten Übungen wichtig für eine effektive Handlungs- und Reaktionsfähigkeit des SAE. Übungen sollen kein Selbstzweck sein und nicht zwangsläufig bestätigen, dass alle organisatorischen, technischen und personellen Vorkehrungen problemlos funktionieren. Vielmehr sollen Übungen dazu dienen, die Fähigkeit des SAE in seiner Gesamtheit regelmäßig einer Standortbestimmung zu unterziehen. Daraus erkennbare Schwachstellen sind wichtige Steuerungsbasis zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements. Darüber hinaus dienen Übungen auch dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen der SAE weiter auszubauen und zu festigen.

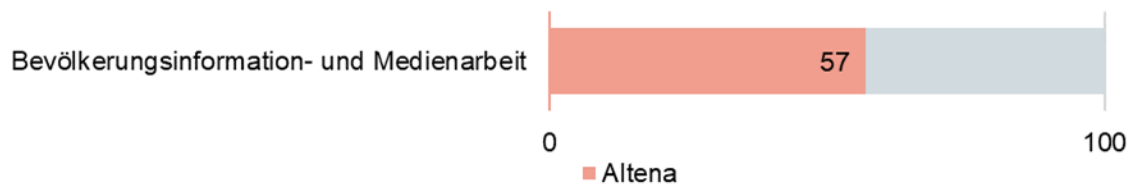
→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung des SAE auch Übungen fest einplanen und die Ergebnisse der Übungen zur Anpassung und Optimierung ihres Krisenmanagements nutzen.

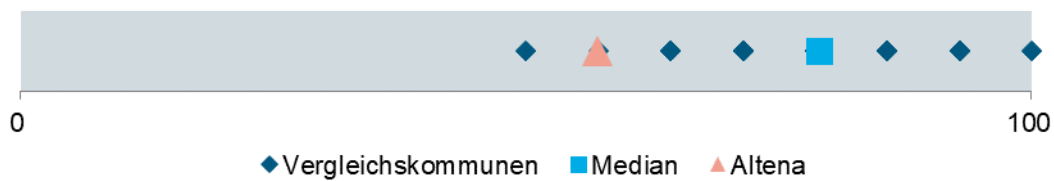
5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 33 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.

Teilerfüllungsgrade Risiko- und Krisenkommunikation und Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Altena hat keine klaren Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Für die Krisenkommunikation liegen noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.

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 Risiko- und Krisenkommunikation ist ein bedeutender Bestandteil des kommunalen Krisenmanagements. Neben der schnellen und abgestimmten Krisenkommunikation in der akuten Phase kann eine frühzeitige, aktive, transparente und alltagsnahe Risikokommunikation Gefahren minimieren, (Selbst-)Schutzmaßnahmen unterstützen und so die Arbeit des Krisenstabs und Maßnahmen des Bevölkerungsschutzes effektiver gestalten.

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Rahmen von außergewöhnlichen Ereignissen hat die **Stadt Altena** nicht schriftlich festgelegt. Sie plant dies mit der Implementierung des SAE. Nach Auskunft der Verwaltung wird für die externe Kommunikation der zum Jahresbeginn 2026 eingestellte Pressesprecher der Stadt Altena zuständig sein. Dieser wird als zuständige Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) ständiges Mitglied des SAE sein. Er soll unter anderem die sozialen Medien als Kommunikationskanal nutzen und wird auch Zugriff auf die Internetseite der Stadt Altena haben.

Szenarienbasierte Kommunikationsvorlagen oder Checklisten, die im Krisenfall eine schnelle und inhaltlich abgestimmte Kommunikation erleichtern würden, hat die Stadt Altena bisher noch nicht erstellt. Das kann im Ereignisfall zu Reibungsverlusten führen und eine zügige Kommunikation grundsätzlich erschweren.

Für akute Krisenereignisse kann die Stadt Altena über den Märkischen Kreis auch bundesweit eingesetzte und bekannte Warnapps wie NINA⁴⁵, MoWaS⁴⁶ und Cell Broadcast⁴⁷ nutzen. Zusätzlich hat die Stadt Altena die Möglichkeit, über Fahrzeuge der Freiwilligen Feuerwehr Lautsprecherdurchsagen im Stadtgebiet zu verbreiten und Informationen an die Bevölkerung weiterzugeben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen. Zudem sollte die Stadt vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena betreibt bislang noch keine eigenen Maßnahmen, um die Bevölkerung für mögliche Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.

⁴⁵ Notfall-Informations- und Nachrichten-App des Bundes

⁴⁶ Modulares Warnsystem (MoWaS) ist ein vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) entwickeltes System zur Warnung der Bevölkerung

⁴⁷ Cell Broadcast ist ein Warnsystem, das Textnachrichten an alle Mobiltelefone in einem bestimmten Funkzellenbereich senden kann, um die Bevölkerung vor Gefahren zu warnen

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.

Um die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, muss 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?“, „Wie könnte eine optimale Vorratshaltung aussehen?“) Dabei sollte eine Kommune verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, wie z.B. Flyer, Social Media, Informationsveranstaltungen etc., um möglichst einen Großteil der Bevölkerung zu erreichen. Eine Verlinkung auf der Homepage der Stadt Altena zu den Flyern des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe⁴⁸ kann bereits eine gute Informationsquelle für die Einwohnenden der Stadt Altena darstellen.

Die **Stadt Altena** stellt der Bevölkerung bislang keine regelmäßige Information zur Selbsthilfefähigkeit zur Verfügung. Sie verlässt sich bisher auf ein Konzept des Märkischen Kreises, der einen Bevölkerungsschutzflyer aufgelegt hat.

→ Empfehlung

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

5.9 Nachbereitung und Evaluation

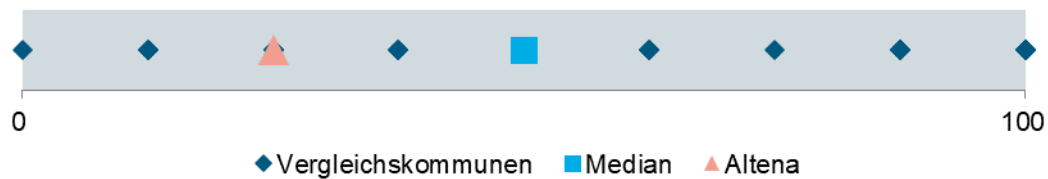
Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

⁴⁸ [Mediathek - BBK](#)



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 50 Prozent.

→ Feststellung

Die Stadt Altena bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.

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.

Nachbereitung und Evaluation sind Elemente für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Sie dienen dazu, die Erfahrungen aus einer Krise oder Übung systematisch auszuwerten. Hierzu zählen z.B. die Analyse von Abläufen und Entscheidungen und die Identifizierung von Stärken und Schwächen. Mit Hilfe einer gründlichen Nachbereitung kann eine Stadt Verbesserungen erkennen und die Maßnahmen entsprechend anpassen. Das erhöht grundsätzlich die Resilienz der Verwaltung und stellt sicher, dass die Kommunen aus den Erfahrungen lernen und somit das kommunale Krisenmanagement kontinuierlich verbessern können. Aus Sicht der gpaNRW bieten sich hierfür verschiedenen Möglichkeiten an.

Denkbar sind:

- Auswertungstreffen mit allen relevanten Beteiligten nach einer Krisenlage oder Übung,
- Strukturierte (anonyme) Feed-Back-Bögen,
- Lessons-Learned-Datenbank (Die Erkenntnisse können z.B. in Intranet oder in einem internen Wiki festgehalten werden) und
- gezielte Abfrage von Themenbereichen: Kommunikation, Entscheidungskompetenzen, Zeitmanagement, Vollständigkeit von Unterlagen etc..

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die Erkenntnisse einer Nachbereitung aufzuarbeiten. Dabei ist eine strukturierte Nachbereitung entscheidend, um aus den (auch negativen) Erfahrungen einer Krisensituation zu lernen und das individuelle kommunale Krisenmanagement nachhaltig zu verbessern. Zur Krisenfestigkeit gehört nicht nur die Bewältigung, sondern auch die konsequente Nachbereitung und Evaluation, um die Strukturen im Krisenmanagement anpassen zu können. Die regelhafte Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen ist somit aus Sicht der gpaNRW wichtig, um die Abläufe und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen im Nachgang beurteilen zu können.

Anonymisierte Evaluationsbögen könnten hier hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie

ermöglichen eine offene Reflektion, z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Die gesammelten Erkenntnisse könnte die Stadt zentral auswerten und kommunizieren, um kontinuierliche Verbesserungen, aber auch das nötige Verständnis aller Beteiligten im Krisenmanagement zu gewährleisten.

Die **Stadt Altena** verwendet Erkenntnisse aus Krisensituationen bisher nur unstrukturiert für ihre laufende Arbeit. Gewonnene Erkenntnisse werden anlassbezogen in der Verwaltungsführung erörtert. Erkenntnisse aus der Nachbearbeitung von Krisensituationen fließen - außer bei Hochwasserschutzmaßnahmen - bisher nicht in spezifische Einsatzpläne für unterschiedliche Krisenszenarien ein.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte Krisenfälle und Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren. Dazu sollte sie verbindliche Regelungen in ihrer Dienstanweisung für den SAE schaffen.

5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 5.5 Prävention und Vorbereitung, 5.6 Organisation, 5.7 Schulung und Übung, 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 5.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

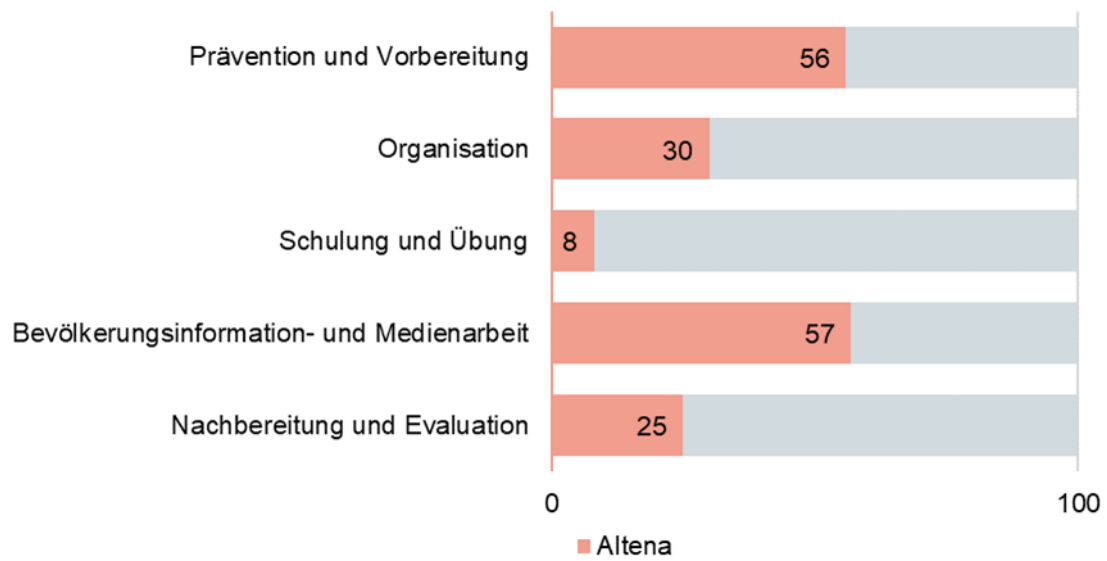


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 71 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Altena hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.	144	E1	Die Stadt Altena sollte in einem ersten Schritt ihre Risikoanalyse vervollständigen. In einem zweiten Schritt sollte sie alle dann identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten. Über das Ergebnis sollte sie die politischen Gremien informieren.	144
Vorplanung					
F2	Die Stadt Altena hat bisher nur für wenige der identifizierten Risiken Maßnahmen zur Vorplanung getroffen. Für viele potenzielle Risiken fehlen noch entsprechende Konzepte.	145	E2	Die Stadt Altena sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.	145
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Altena hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt.	146	E3	Die Stadt Altena sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.	146
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)					
F4	Die Stadt Altena hat keinen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Sie plant eine entsprechende Dienstanweisung mit der Einrichtung eines Stabes für das Jahr 2026.	147	E4	Die Stadt Altena sollte entsprechend der Empfehlung des Krisenstabes des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außerordentliche Ereignisse (SAE) einrichten. Den SAE sollte die Stadt personell so ausrichten, dass eine Mehrschichtfähigkeit über mindestens 72 Stunden sichergestellt werden kann.	149
Stabsraum					
F5	Die Stadt Altena hat bisher keinen SAE-Raum eingerichtet.	149	E5	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung eines SAE auch einen entsprechenden Stabsraum und im Optimalfall einen Reserveraum für die	150

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				Arbeit des Krisenstabs vorhalten. Für diesen Raum sollte sie entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des SAE treffen.	
Notstromversorgung					
F6	Die Stadt Altena hat bereits in einigen für sie wichtigen Einrichtungen eine Notstromversorgung aufgebaut. Es fehlt eine übergreifende Absicherung.	150	E6.1	Die Stadt Altena sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Turnhalle als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.	150
			E6.2	Die Stadt Altena sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.	151
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F7	Die Stadt Altena hat bisher keine städtischen Leistungen benannt, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	151	E7	Die Stadt Altena sollte sich strukturiert mit der Frage beschäftigen, welche städtischen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge sie auch im Krisenfall vorhalten will.	152
Dienstanweisung SAE					
F8	Eine Dienstanweisung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse liegt in der Stadt Altena bisher nicht vor.	152	E8	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung ihres SAE eine Dienstanweisung für außergewöhnliche Ereignisse in Kraft setzen und den SAE personell besetzen.	153
Schulung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Altena hat bislang noch keine Schulung durchgeführt.	154	E9	Die Stadt Altena sollte ihre künftigen SAE-Mitglieder regelmäßig schulen. Hierzu sollte sie verbindliche Regelungen zum Schulungsinhalt und zur Schulungshäufigkeit aufstellen.	154
Übung der SAE-Mitglieder					
F10	Die Stadt Altena führt bisher keine regelmäßigen Übungen durch. Sie plant verbindliche Regelungen mit der Einrichtung ihres SAE.	154	E10	Die Stadt Altena sollte mit der Einrichtung des SAE auch Übungen fest einplanen und die Ergebnisse der Übungen zur Anpassung und Optimierung ihres Krisenmanagements nutzen.	155

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Krisenkommunikation					
F11	Die Stadt Altena hat keine klaren Kommunikationsregeln für einen Krisenfall festgelegt. Für die Krisenkommunikation liegen noch keine strukturierten Hilfsmittel vor, die auf die erkannten Risiken abgestimmt sind.	156	E11	Die Stadt Altena sollte Kommunikationsregeln für den Krisenfall eindeutig festlegen. Zudem sollte die Stadt vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.	157
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F12	Die Stadt Altena betreibt bislang noch keine eigenen Maßnahmen, um die Bevölkerung für mögliche Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	157	E12	Die Stadt Altena sollte wie geplant verschiedene eigene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.	158
Nachbereitung und Evaluation					
F13	Die Stadt Altena bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	159	E13	Die Stadt Altena sollte Krisenfälle und Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren. Dazu sollte sie verbindliche Regelungen in ihrer Dienstanweisung für den SAE schaffen.	160

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Altena im Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung (HzE) stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Hilfe zur Erziehung

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) der Stadt Altena ist **zentral organisiert**. Positiv ist, dass die WiJu sehr früh in den Hilfeprozess eingebunden wird und die **Zuständigkeit** vor der kollegialen Beratung prüft. Innerhalb der WiJu der Stadt Altena gibt es aktuell keine personelle Vertretungsmöglichkeit. Hier sollte die Stadt eine entsprechende Vertretungsmöglichkeit schaffen und so das Fachwissen auf eine weitere Person innerhalb des Jugendamtes ausweiten.

Eine weitere wichtige Grundlage um eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung in der WiJu zu fördern, sind schriftliche Prozessabläufe und **Verfahrensstandards**. Die Stadt Altena sollte diese daher in einem digitalen Qualitätshandbuch verschriftlichen.

Aktuell arbeitet die WiJu in Altena noch losgelöst von einer Fachsoftware. Nur der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) nutzt eine Fachsoftware. Es gibt daher keine gemeinsame digitale Datenbasis. Dies erschwert den **Informationsfluss** zwischen ASD und WiJu.

Im Bereich der **Kostenerstattungsansprüche** bieten sich in Altena noch Optimierungsbedarfe. Die Stadt kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nur einer Kostenerstattungsart valide zuordnen. Dadurch fehlt ein Überblick über die einzelnen Ertragsarten aus Kostenerstattungsansprüchen.

Im Rahmen des **Controllings** sollte Altena für die Hilfen zur Erziehung steuerungsrelevante Kennzahlen bilden, diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Mit Blick auf die Kennzahlen ist die Stadt Altena im interkommunalen Vergleich eine der Städte mit hohen **Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre**. Auch die Aufwendungen je Hilfefall sind 2024 in Altena höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Diese bestehen vor allem aus Transferaufwendungen an freie Träger. Auf die Transferaufwendungen wirken sich wiederum die Anzahl der Hilfeplanfälle und die Aufwendungen je Hilfefall aus. Bei einem sehr niedrigen Anteil ambulanter Hilfefälle, ist das Fallaufkommen insgesamt in Altena erhöht. Aufwendungen für stationäre Hilfefälle sind grundsätzlich höher als für ambulante Hilfefälle. Der sehr geringe Anteil ambulanter Hilfefälle beeinflusst die Aufwendungen je Hilfefall in Altena daher negativ. Innerhalb der stationären Hilfen stellt die

Vollzeitpflege nach § 33 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII die günstigste Form der Hilfe dar. Die tendenziell rückläufige Vollzeitpflegequote der Stadt Altena wirkt sich ebenfalls nachteilig auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

Die Erträge und Aufwendungen beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Die Falldaten ermittelt die gpaNRW schwerpunktmäßig über einen Jahresdurchschnittswert. Für weitere Abfragen, wie

z.B. Verweildauern und Betreuungsdauern, wird eine andere Zählweise (im Kalenderjahr beendete Hilfefälle) vorgegeben.

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

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

In der Anlage dieses Teilberichtes befinden sich differenzierte Grunddaten zu Einwohnerzahlen sowie den Aufwendungen und Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Altena.

Die Stadt Altena hat von der abgefragten Zeitreihe der Daten von 2021 bis 2024 nur die Daten für die Jahre 2023 und 2024 geliefert. Die Daten für die Jahre 2021 und 2022 hätten nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand ermittelt werden können.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- Die Stadt Altena hat hohe einwohnerbezogene Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung (HzE). Diese werden durch ein vergleichsweise hohes Fallaufkommen, verbunden mit einem geringen Anteil ambulanter Hilfen, negativ beeinflusst.

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

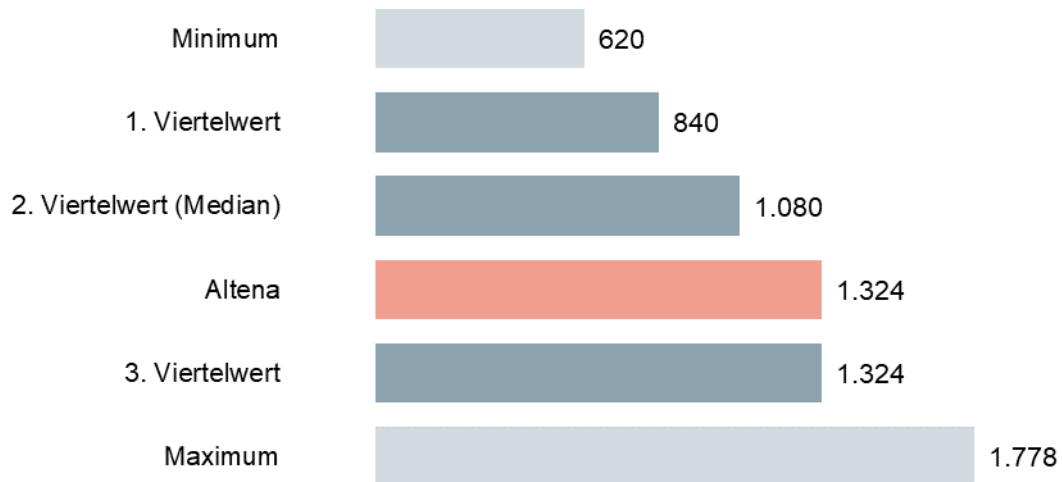
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten⁴⁹ entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu

⁴⁹ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

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



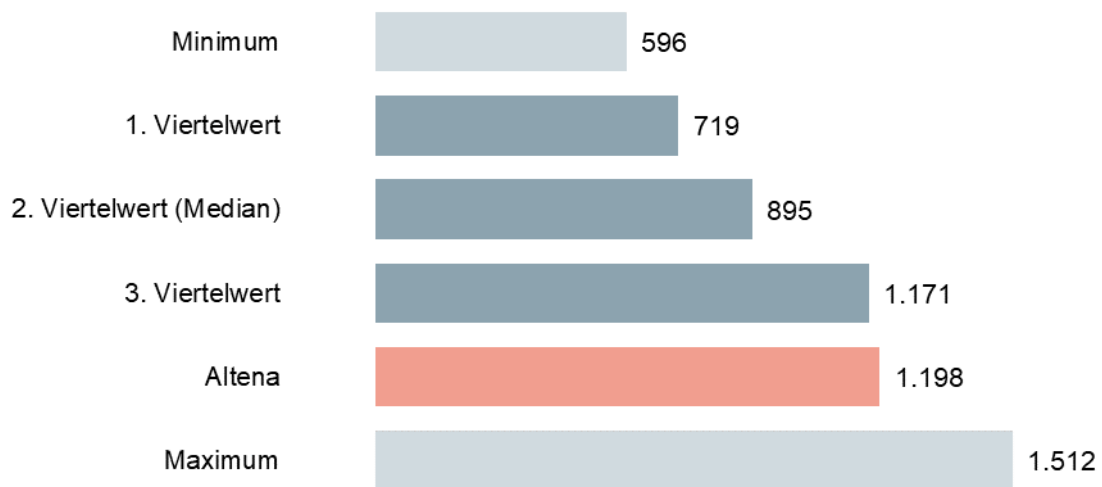
In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Altena** ist im interkommunalen Vergleich eine der Städte mit den höchsten Aufwendungen je EW.

2024 bildet Altena den dritten Viertelwert ab. 2023 sind die Aufwendungen je EW mit rund 1.200 Euro zwar geringer, im interkommunalen Vergleich liegen die Aufwendungen aber über dem dritten Viertelwert. Das bedeutet, dass Altena 2023 zu den 75 Prozent der Städte mit den höchsten einwohnerbezogenen Aufwendungen gehört.

Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich für das Jahr 2023 sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre werden durch mehrere Faktoren beeinflusst.

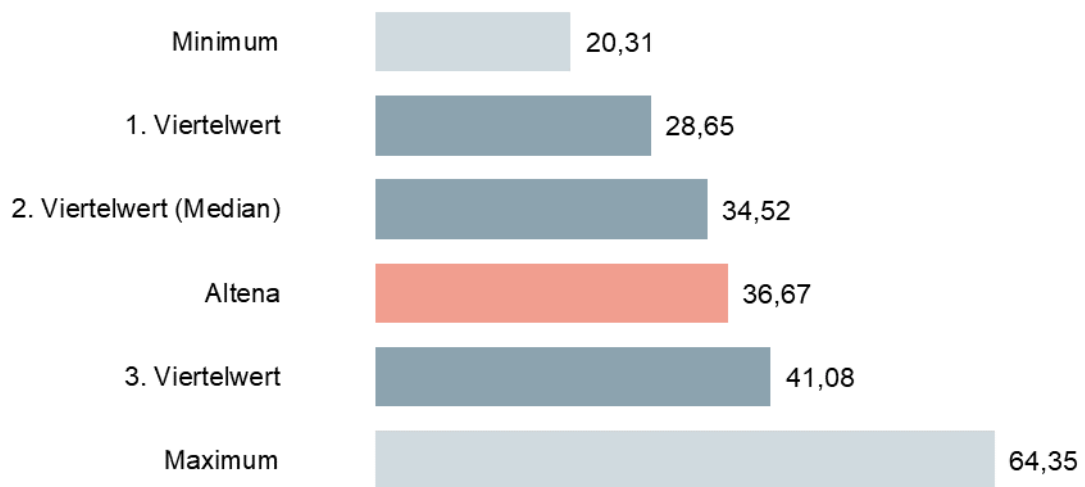
Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

6.4.2 Falldichte HzE

- ➔ Das Fallaufkommen für die erzieherischen Hilfen ist in Altena überdurchschnittlich hoch. Im stationären Bereich gehört Altena 2024 zu den 25 Prozent der Städte mit der höchsten Falldichte. Dies wirkt sich belastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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

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

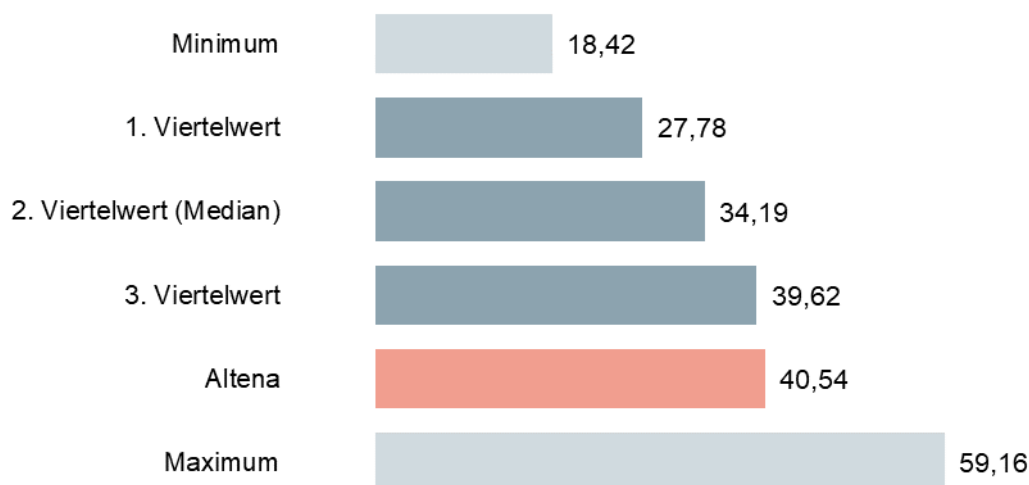


In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Falldichte der **Stadt Altena** ist 2024 höher als bei den meisten anderen Städten. Das vergleichsweise hohe Fallaufkommen wirkt belastend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2023



2023 war das Fallaufkommen noch höher und lag über dem dritten Viertelwert.

Mit Blick auf die absoluten Fallzahlen wird die positive Entwicklung der rückläufigen Fallzahlen deutlicher.

Entwicklung der Hilfefälle Altena 2023 bis 2024

Grundzahlen	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	65	52
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	0	0
Stationäre Hilfefälle	58	59
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	7	9
Hilfefälle gesamt	124	111
davon Hilfefälle für UMA*	7	9

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Insgesamt sind die Hilfefälle in 2024 um 13 auf 111 Fälle zurückgegangen. Der positive Effekt der rückläufigen Fallzahlen wird abgeschwächt, da die Hilfefälle nur im ambulanten Bereich zurückgegangen sind. Die stationären Hilfen sind mit einem Fall mehr in 2024 fast unverändert geblieben. Der Rückgang der ambulanten Hilfefälle ist auf die Sozialpädagogischen Familienhilfen nach § 31 SGB VIII zurückzuführen. 2023 waren es rund 50 Hilfefälle. 2024 sind die Hilfefälle für die Sozialpädagogischen Familienhilfen auf 37 gesunken. Gründe für den auffälligen Rückgang dieser Hilfen konnte die Stadt Altena nicht benennen.

Grundsätzlich ist ein höherer Anteil ambulanter Hilfen bei einer gleichzeitig niedrigen Falldichte erstrebenswert, da dadurch kostenintensive stationäre Hilfefälle vermieden werden können.

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

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	17,14	10,23	17,17	21,46	23,34	47,60	21
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	19,52	8,32	12,12	13,34	15,43	20,36	21

Betrachtet man die Falldichte differenziert für den ambulanten und stationären Bereich wird deutlich, dass 2024 das ambulante Fallaufkommen vergleichsweise gering ist. Dagegen ist das stationäre Fallaufkommen sehr hoch.

2023 lag die ambulante Falldichte noch über dem Median.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär) 2023

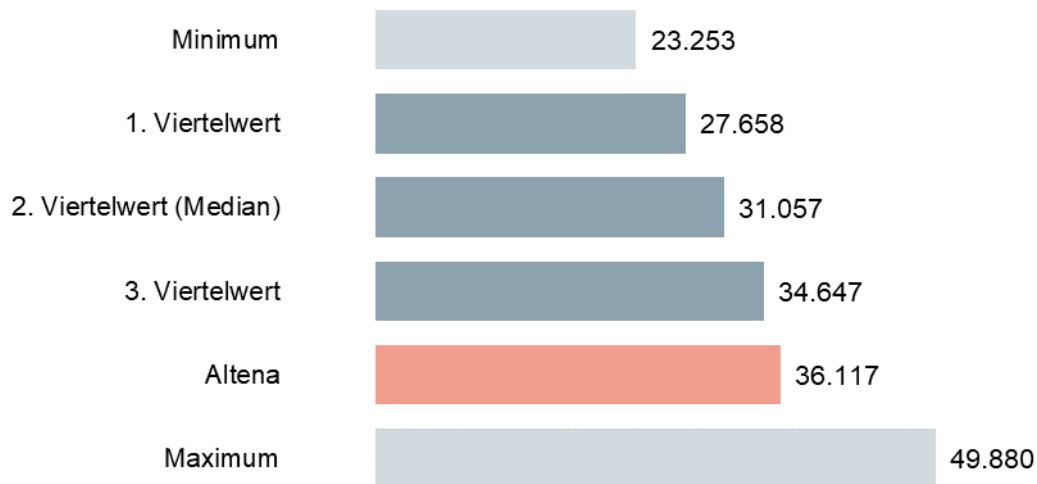
Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	21,37	9,24	16,87	19,80	22,92	42,64	23
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	19,17	8,83	11,13	12,70	14,97	19,17	23

Die sehr hohe Falldichte im stationären Bereich ist auf ein vergleichsweise hohes Fallaufkommen im Bereich der Heimerziehung und auch der Vollzeitpflege zurückzuführen. Aufwendungen für einen stationären Hilfefall sind in Altena 2024 im Durchschnitt rund 44.500 Euro höher als für einen Hilfefall im ambulanten Bereich. Die sehr hohe stationäre Falldichte in Altena belastet damit die fall- und einwohnerbezogenen Aufwendungen insgesamt.

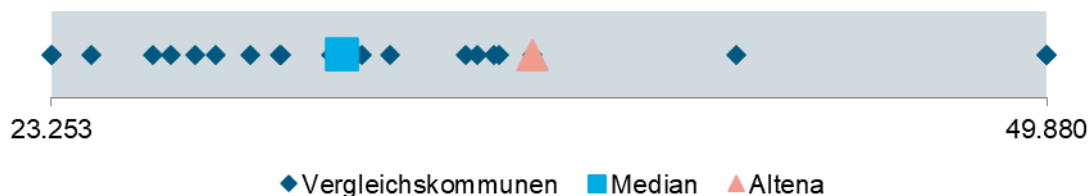
6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Aufwendungen je Hilfefall für die erzieherischen Hilfen der Stadt Altena sind höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Das wirkt sich belastend auf die Aufwendungen HzE je Einwohnerin und Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre aus.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



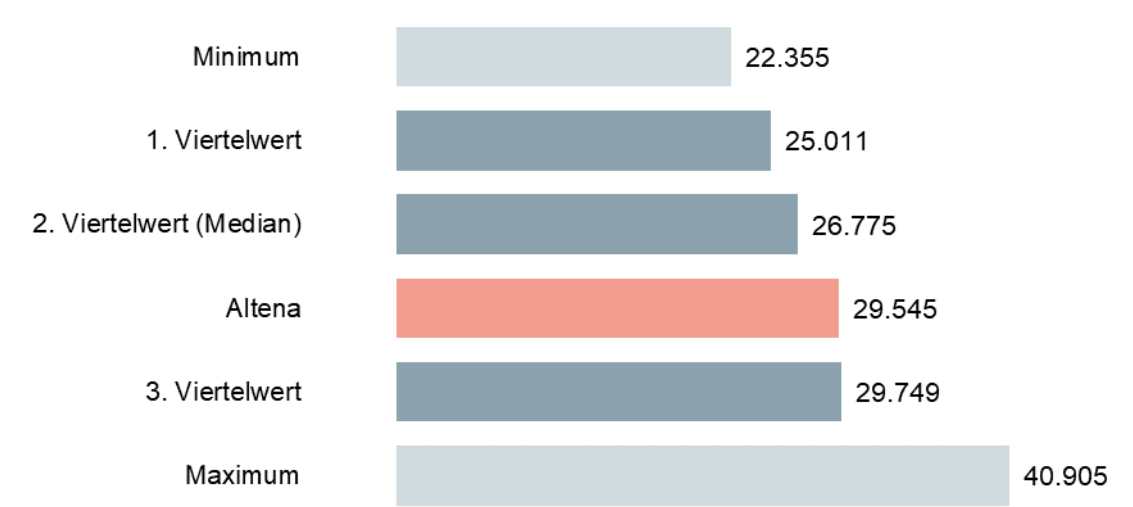
In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen je Hilfefall sind in der **Stadt Altena** hoch. 2024 liegen die fallbezogenen Aufwendungen im interkommunalen Vergleich über dem dritten Viertelwert. Nur zwei weitere Städte weisen höhere fallbezogene Aufwendungen auf.

2023 waren die Aufwendungen je Hilfefall noch deutlich geringer auch wenn sie im interkommunalen Vergleich über dem Median lagen. Ursächlich für diese negative Entwicklung ist der höhere Anteil an kostenaufwendigeren stationären Hilfefällen in 2024.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023



Bei der differenzierten Betrachtung der ambulanten und stationären fallbezogenen Aufwendungen für 2023 und 2024 zeigt sich, dass die Aufwendungen in beiden Bereichen gestiegen sind. Insbesondere im stationären Bereich ist ein deutlicher Anstieg der fallbezogenen Aufwendungen sichtbar.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	12.344	11.049	12.529	14.676	17.190	22.131	21
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	56.992	39.158	51.144	56.507	60.598	89.769	21

Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Altena bei den fallbezogenen ambulanten Aufwendungen 2023 und 2024 jeweils zu dem Viertel der Städte mit den geringsten Aufwendungen. Im stationären Bereich gehört Altena allerdings zur Hälfte der Städte mit den höheren Aufwendungen je Hilfefall.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	11.916	9.344	11.963	12.917	15.244	19.076	23

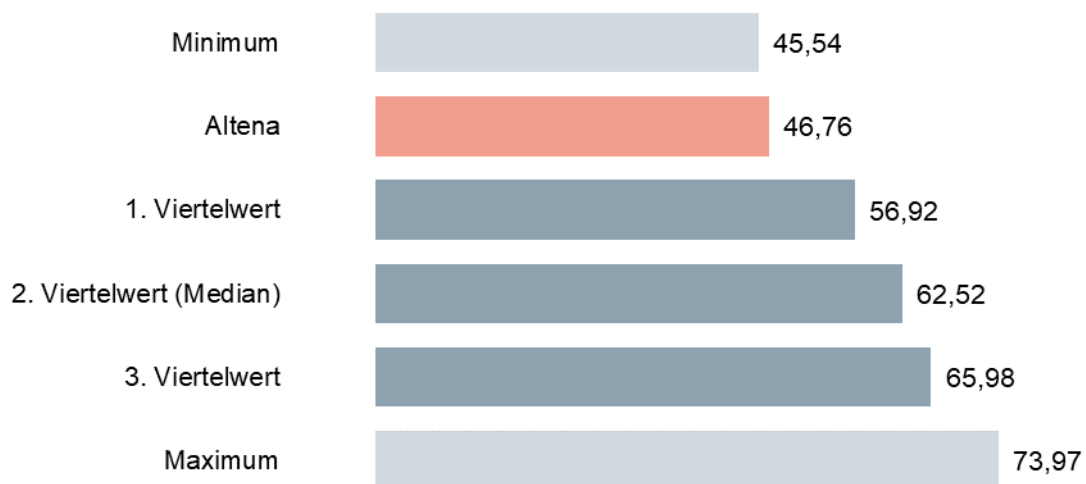
Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	49.206	34.728	43.773	49.010	54.238	68.044	23

Die erhöhten fallbezogenen stationären Aufwendungen, verbunden mit einem geringen Anteil an ambulanten Hilfefällen, führen zu hohen Aufwendungen je Hilfefall. Diese belasten damit die einwohnerbezogenen Aufwendungen stark. Weitere Ausführungen zum Anteil ambulanter Hilfen folgen im nächsten Kapitel.

6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

- Die Stadt Altena ist im interkommunalen Vergleich die Stadt mit dem zweitniedrigsten Anteil ambulanter Hilfefälle. Das wirkt sich belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch die Aufwendungen je Einwohnerin und Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre aus.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



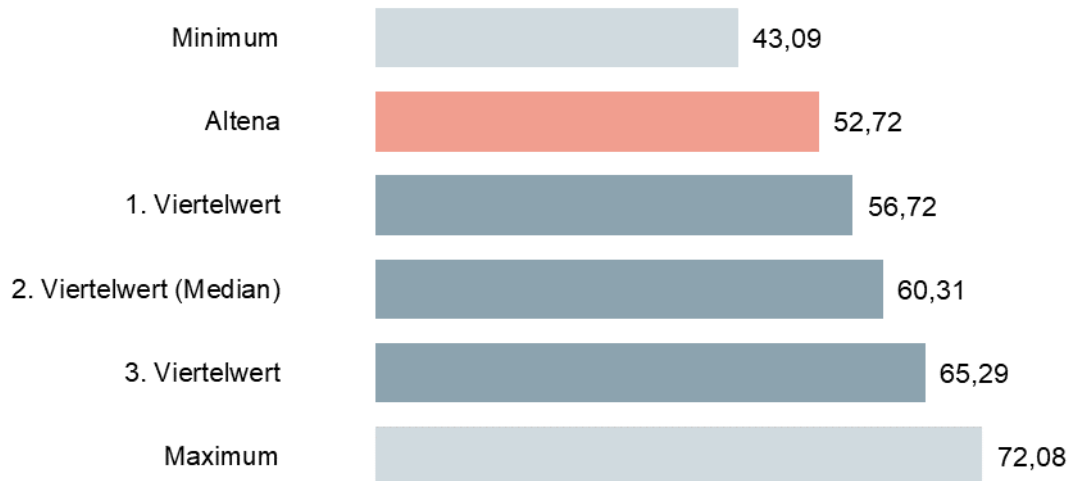
In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Von den insgesamt 111 Hilfefällen waren 2024 52 ambulante Hilfen. Dies entspricht einem Anteil von rund 47 Prozent. Damit gehört die **Stadt Altena** 2024 zu den 75 Prozent der Städte mit dem geringsten Anteil an ambulanten Hilfefällen.

2023 hatte die Stadt Altena mit rund 53 Prozent einen höheren Anteil der ambulanten Hilfefälle. An der interkommunalen Einordnung ändert sich dadurch nichts.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2023

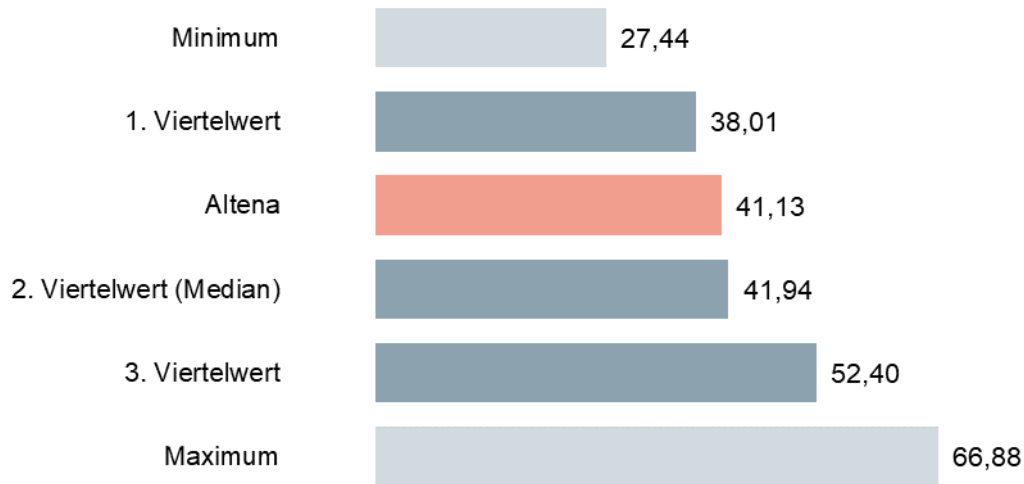


Aufwendungen für stationäre Hilfefälle sind grundsätzlich höher als für ambulante Hilfefälle. Der sehr geringe Anteil ambulanter Hilfefälle wirkt sich daher belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auch belastend auf die Aufwendungen je EW in Altena aus.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Der Anteil der Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfefällen liegt in Altena 2024 leicht unterhalb des Median. 2023 war der Anteil der Vollzeitpflegefälle in Altena noch überdurchschnittlich hoch.

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



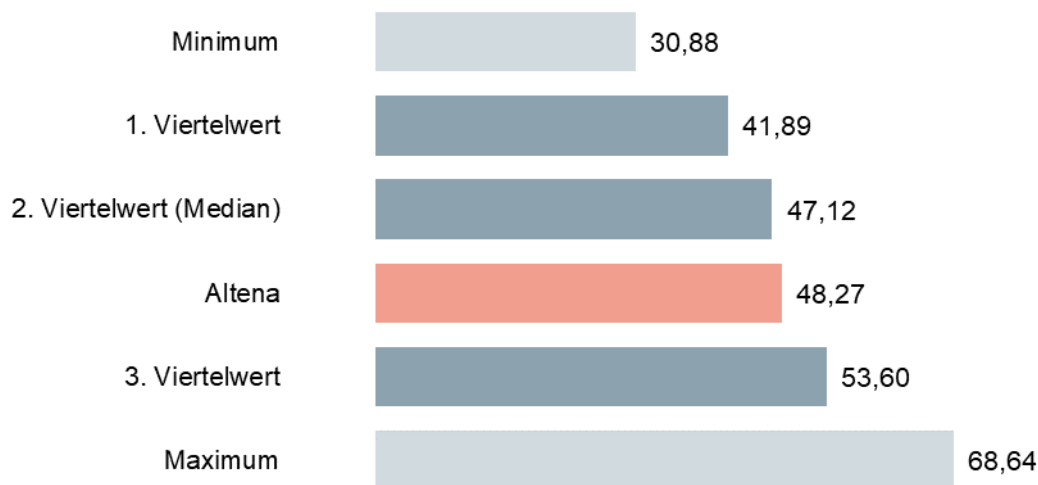
In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Anteil der Vollzeitpflegefälle gemessen an den stationären Hilfefällen der **Stadt Altena** ist 2024 leicht unterdurchschnittlich.

2023 lag der Anteil der Vollzeitpflegefälle mit rund 48 Prozent über dem Median.

Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2023



Der Anteil der Vollzeitpflegefälle ist in 2024 deutlich zurückgegangen. Ursächlich dafür ist, neben dem tatsächlichen Rückgang der Vollzeitpflegefälle, auch der Anstieg der Heimerziehungsfälle sowie der stationären Sozialpädagogischen Einzelbetreuung nach § 35 SGB VIII.

Entwicklung der stationären Fallzahlen nach §§ 33, 34, 35 und 35a SGB VIII Altena 2023 bis 2024

Grundzahl	2023	2024
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 33 SGB VIII	28	24
Heimerziehung § 34 SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 34 SGB VIII	23	26
Sozialpädagogische Einzelbetreuung stationär § 35 SGB VII	7	9
Eingliederungshilfe stationär § 35a SGB VIII, § 41 SGB VIII i. V. m. § 35a SGB VIII	0	0
stationäre Hilfefälle gesamt	58	59

Sollten die Hilfefälle in Heimerziehung weiter steigen und die Hilfefälle in Vollzeitpflege weiter sinken, kann sich dies weiter belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und die Aufwendungen je Jugendeinwohnerin und -einwohner auswirken. Ein Fall in Vollzeitpflege verursacht 2024 in Altena im Durchschnitt Aufwendungen in Höhe von rund 32.000 Euro, die durchschnittlichen Aufwendungen für einen Fall in Heimerziehung liegen bei rund 88.000 Euro.

Weitere Ausführungen zur Vollzeitpflege folgen im Kapitel 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII.

6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

Vertiefend betrachtet die gpaNRW nachfolgend einige wesentliche Hilfearten. Zusätzlich handelt es sich um die Hilfearten, die sich in größerem Umfang auf die Aufwendungen HzE auswirken.

Zu den nachfolgend aufgeführten Kennzahlen noch ein wichtiger Hinweis. Grundsätzlich erhebt die gpaNRW die Daten für die einzelnen Hilfearten für die Minderjährigen und die jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII getrennt. Eine Trennung zwischen den Aufwendungen, die für die Minderjährigen und die jungen Volljährigen entstanden sind, war in Altena nicht möglich. Dies führt dazu, dass die Aufwendungen und die Fallzahlen für die jungen Volljährigen in den Kennzahlen für die Minderjährigen enthalten sind. Dies wird im Nachfolgenden bei der Analyse der Kennzahlen an den entsprechend notwendigen Stellen beachtet und erläutert.

Weitere Ausführungen erfolgen außerdem im Kapitel 6.5.4 Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII.

6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

Vollzeitpflege umfasst die Unterbringung von Kindern/Jugendlichen außerhalb des Elternhauses in einer Pflegefamilie. Neben der normalen Pflegefamilie gibt es verschiedene Formen der Vollzeitpflege, z.B. Sonderpädagogische Pflegestellen für verhaltens- und entwicklungsauffällige Kinder/ Jugendliche. Eine Unterbringung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein.

In der **Stadt Altena** sind 2024 insgesamt 24 Hilfefälle in Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII untergebracht, für die Aufwendungen von rund 770.000 Euro entstanden sind.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	255	61,56	116	150	179	255	21
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	31.757	17.627	21.407	25.698	29.785	40.859	21
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	8,03	2,92	4,45	5,71	6,98	8,41	21
Anteil Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII in Prozent	36,93	36,27	44,49	55,46	61,55	102	18
Anteil Hilfefälle mit Kostenerstattungspflicht an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII in Prozent	114	2,07	31,67	47,27	74,65	114	17

Wie im Kapitel zuvor beschrieben, ist der Anteil der Vollzeitpflegefälle in Altena im interkommunalen Vergleich gering. Betrachtet man jedoch die Falldichte für die Vollzeitpflege in Altena, so liegt diese nahe am Maximalwert. Grund dafür ist, dass der vergleichsweise geringe Anteil an Vollzeitpflegefällen rechnerisch von der hohen Anzahl stationärer Hilfefällen in Altena beeinflusst wird. Durch die vielen stationären Hilfefälle sinkt der Anteil der Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfen.

Die hohe Falldichte der Vollzeitpflege führt zu hohen einwohnerbezogenen Aufwendungen, die 2024 den Maximalwert im interkommunalen Vergleich abbilden. Auch die Aufwendungen je Hilfefall für die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII sind höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Nach den Angaben der Stadt sind die Ursachen für die hohen fallbezogenen Aufwendungen viele Fallkonstellationen, in denen eine klassische Vollzeitpflege den Hilfebedarf nicht vollumfänglich decken kann. Dadurch ist u.a. der Anteil an Pflegeverhältnissen in sogenannten Westfälischen Pflegefamilien (WPF) deutlich gestiegen. Hierbei sind die Familien an einen Träger gebunden, der sie zusätzlich begleitet und berät. Die Kosten für die Betreuung über einen Träger sind deutlich höher als die Kosten für die Unterbringung in „normalen“ Pflegefamilien. Trotz der vergleichsweise hohen Aufwendungen sind diese nach wie vor erheblich niedriger als die Aufwendungen bei einer Heimerziehung. Diese betrachten wir im nächsten Kapitel ausführlicher.

2023 zeigt sich ein ähnliches Bild bei Betrachtung der Kennzahlen für die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII. Im interkommunalen Vergleich bildet Altena 2023 sogar die höchste Falldichte ab und damit verbunden ebenfalls den Maximalwert bei den einwohnerbezogenen Aufwendungen. Die Aufwendungen je Hilfefall sind 2023 geringer als 2024, aber liegen im interkommunalen Vergleich ebenfalls über dem dritten Viertelwert.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2023

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	261	50,30	103	128	153	261	23
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	28.216	14.420	18.241	22.010	25.422	33.032	23
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	9,25	2,83	4,90	5,80	6,96	9,25	23
Anteil Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII in Prozent	35,46	32,47	44,96	51,58	58,86	127	18

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Hilfefälle mit Kostenerstattungspflicht an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII in Prozent	105	3,75	30,16	42,39	65,12	105	18

In Altena ist eine weitere Besonderheit, dass sehr viele Fälle außerhalb von Altena in Pflegefamilien untergebracht sind. Die tatsächliche Versorgungssituation mit Pflegefamilien vor Ort kann man gut anhand der Hilfeplanfälle mit Erstattungspflicht und Erstattungsanspruch analysieren. Pflegefamilien haben während der Dauer der Pflege nach § 37 Abs. 2 SGB VIII Anspruch auf Beratung und Unterstützung. Diese ist ortsnahe sicherzustellen. Bringt ein Jugendamt das Kind in einer Pflegefamilie außerhalb seines Zuständigkeitsbereichs unter, bleibt die Zuständigkeit zunächst beim abgebenden Jugendamt. Die Beratung und Unterstützung erfolgen jedoch durch das Jugendamt vor Ort. Nach zwei Jahren wird das örtliche Jugendamt gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII zuständig und es besteht ein Erstattungsanspruch gegen das Jugendamt, das vorher zuständig gewesen ist.

Betrachtet man den Anteil der Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch an den an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII zeigt sich 2023 und 2024, dass Altena im interkommunalen Vergleich eine der Städte mit dem geringsten Anteil ist. Dies bedeutet, dass die Pflegefamilien in Altena nur zu einem sehr geringen Teil von außen belegt werden. Dagegen bildet Altena beim Anteil der Hilfefälle mit Kostenerstattungspflicht an den Hilfefällen nach § 33 SGB VIII den Höchstwert im interkommunalen Vergleich ab.

An dieser Stelle ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Altena die Aufwendungen für die Kinder an die Jugendämter erstatten muss, wo die Kinder/Jugendlichen tatsächlich untergebracht sind. Die Fallverantwortung für diese Kinder/Jugendlichen trägt dabei nicht die Stadt Altena, sondern das entsprechend zuständige Jugendamt. Das hat zur Folge, dass Altena ohne Fallverantwortung in diesen Fällen keinerlei Steuerungsfunktion ausüben kann. Hinzu kommt, dass die Aufwendungen für die Vollzeitpflege der Fälle an die Jugendämter durch Altena erstattet werden muss. 2024 betrifft dies nach eigenen Angaben 28 Hilfefälle. Für diese Hilfefälle sind Aufwendungen von etwa 750.000 Euro entstanden. Diese Aufwendungen sind nicht in den zuvor dargestellten Kennzahlen enthalten und machen eine zusätzliche Kostenposition im Bereich der erzieherischen Hilfen aus.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

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

Die **Stadt Altena** hat im Jahr 2024 rund 2,3 Mio. Euro für 26 Hilfefälle in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII aufgewendet.

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

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	759	240	328	420	483	797	21
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	88.037	65.916	77.546	82.340	94.654	117.346	21
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	8,63	2,97	3,84	5,54	6,38	9,26	21

Die Stadt Altena hat 2024 höhere fallbezogenen Aufwendungen für die Heimerziehung als 50 Prozent der Vergleichsstädte. Auch die Falldichte in Altena ist hoch. Bedingt durch die hohe Falldichte sind auch die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Heimerziehung in Altena hoch und liegen nahe am Maximalwert. An dieser Stelle muss aber berücksichtigt werden, dass in den Fallzahlen und Aufwendungen auch die Werte der jungen Volljährigen in Heimerziehung eingeflossen sind. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII. 2024 entfielen von den insgesamt 26 Hilfefällen, sechs Fälle auf die jungen Volljährigen. Ohne diese Fälle der jungen Volljährigen, verringert sich die Falldichte auf 6,49 Hilfefälle je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre. Auch damit gehört Altena zu dem Viertel der Städte mit einer hohen Falldichte im Bereich der Heimerziehung.

Die hohe Falldichte der kostenaufwendigen Heimerziehung wirkt sich belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall und damit auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2023

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	617	239	317	382	470	687	23
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	80.321	59.314	69.314	80.321	87.020	111.631	23
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	7,68	2,44	3,77	5,00	5,87	8,37	23

2023 zeigt sich bei den Kennzahlen für die Heimerziehung nach § 34 SGB VIII ein ähnliches Bild wie 2024. Auch hier liegen die einwohnerbezogenen Aufwendungen, bedingt durch eine hohe Falldichte, über dem dritten Viertelwert. Dagegen sind die fallbezogenen Aufwendungen 2023 niedriger und bilden im interkommunalen Vergleich den Median ab.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

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

Die **Stadt Altena** hat 2024 rund 220.000 Euro für zwölf Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet. Davon entfielen neun Fälle auf Hilfen für Integrationshelfer/Schulbegleitung. Es gab keine stationären Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII.

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

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	73,16	15,16	87,91	137	226	556	21
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	18.289	9.078	18.027	21.029	25.709	35.597	21
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	18.289	9.078	15.397	18.686	23.760	28.928	21
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	10.042	10.042	20.904	25.603	28.534	40.273	16
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	4,00	1,67	5,43	6,57	10,41	18,64	21
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	3,01	0,81	2,74	3,37	6,69	12,09	16

2024 sind die fall- und einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII insgesamt im interkommunalen Vergleich in Altena niedrig. Dies zeigt sich auch bei den ambulanten Aufwendungen je Hilfefall. Die Aufwendungen je Hilfefall für die Integrationshelfer bilden 2024 sogar den geringsten Wert im interkommunalen Vergleich ab.

Mit Blick auf das Jahr 2023 zeigt sich ein anderes Bild. 2023 hat die Stadt Altena 341.000 Euro für elf Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet. Davon entfielen sieben Fälle auf Hilfen für Integrationshelfer/Schulbegleitung. Es gab auch 2023 keine stationären Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII.

2023 sind die Aufwendungen je Hilfefall für die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII deutlich höher. Im interkommunalen Vergleich gehört Altena hier zu den 75 Prozent der Städte mit den

höchsten Aufwendungen. Dies spiegelt sich auch bei den ambulanten Aufwendungen je Hilfefall wider.

Auf Nachfrage konnte die Stadt Altena keine konkreten Angaben für die gesunkenen Aufwendungen in 2024 machen. Eine gezielte Steuerung mit entsprechenden Maßnahmen zur Verbesserung der Aufwendungen war im Rahmen der überörtlichen Prüfung nicht zu erkennen. An dieser Stelle wird deutlich, dass ein regelmäßiges Controlling, auch heruntergebrochen auf die einzelnen Hilfearten, eine wichtige Rolle zur Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen spielt. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.6.3 Controlling.

Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2023

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	112	13,13	92,38	118	197	392	23
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	31.242	8.592	16.504	18.150	24.975	37.735	23
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	31.242	8.025	13.743	16.864	20.598	31.447	23
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	20.517	10.106	18.081	20.772	26.006	29.571	17
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	3,58	1,53	5,18	6,06	9,60	15,35	23
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	2,27	0,72	2,32	3,27	7,07	8,95	18

Um den steigenden Fallzahlen im Bereich der Integrationshelfer/ Schulbegleitung zu begegnen, prüft das Jugendamt der Stadt Altena nach eigenen Angaben die Anträge auf Integrationshilfen intensiv. U.a. hospitieren die Mitarbeitenden des ASD bei Anträgen auf Integrationshilfen regelmäßige im Unterricht.

6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus

gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

→ Feststellung

Die Stadt Altena erfasst die Aufwendungen für die jungen Volljährigen bisher nicht separat. Die Voraussetzungen dafür hat die Stadt durch entsprechende Sachkonten im Produkthaushalt bereits geschaffen.

Wie schon im Kapitel 6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII beschrieben, ist eine Trennung zwischen den Aufwendungen, die für die Minderjährigen und die jungen Volljährigen entstanden sind, in der **Stadt Altena** nicht möglich. Auch die Fallzahlen konnte die Stadt nur zum Teil zuordnen. Dies führt dazu, dass die Aufwendungen und die Fallzahlen für die jungen Volljährigen in den Kennzahlen für die Minderjährigen enthalten sind. Die Stadt Altena hat aber bereits die Voraussetzung für die differenzierte Erfassung der Aufwendungen und Fallzahlen geschaffen. So hat die Stadt im Haushaltsplan separate Konten für die Hilfen der jungen Volljährigen angelegt. Die Stadt sollte künftig darauf achten, dass sie die Aufwendungen für die jungen Volljährigen den richtigen Sachkonten zuordnet. Nur so ist eine vollständig differenzierte Auswertung und Steuerung im Bereich der jungen Volljährigen möglich.

Aufgrund der zuvor geschilderten Datengrundlage kann Altena nicht im interkommunalen Vergleich positioniert werden. Zur Information sind nachfolgend aber die Vergleichswerte der anderen Städte für den Bereich der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII dargestellt.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	k. A.	442	767	1.192	1.355	1.766	25
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	k. A.	24.060	34.364	40.928	48.713	74.051	20
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	k. A.	3.040	8.350	10.364	12.804	25.405	20
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	k. A.	39.674	47.391	63.321	68.667	95.737	20
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	k. A.	10,84	21,43	25,36	31,37	42,55	20
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	k. A.	2,10	5,97	8,79	13,65	17,67	20

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	k. A.	8,25	12,96	15,24	20,05	24,89	20

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte die Aufwendungen der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII künftig den bereits vorhandenen Sachkonten im Produkthaushalt zuordnen. Damit schafft sie eine gute Steuerungsgrundlage.

Nach eigenen Angaben hat die Stadt Altena bereits im Laufe der Prüfung damit begonnen, die Aufwendungen der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII den vorhandenen Sachkonten entsprechend zuzuordnen.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

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

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

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

→ Feststellung

Die Stadt Altena kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nur einer Kostenerstattungsart valide zuordnen. Die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.

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

Die WiJu der **Stadt Altena** führt nach eigenen Angaben eine Excel-Liste über die Fälle mit Kostenerstattungsanspruch und deren monatliche Kosten. Die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen konnte die Stadt allerdings nicht valide benennen. Auch die Höhe der einzelnen Kostenerstattungsarten konnte die Stadt lediglich für die Kostenerstattungen nach §§ 89a SGB

VIII valide auswerten. Dies liegt u.a. auch an einer fehlenden Softwareunterstützung für die WiJu. Weitere Ausführungen dazu folgen im Kapitel 6.6.2.3 Digitalisierung.

Die Stadt Altena sollte künftig alle Kostenerstattungsansprüche mit entsprechender Rechtsgrundlage hinterlegen. Hierdurch besteht dann die Möglichkeit, die Kostenerstattungen differenziert auszuwerten und Kennzahlen zu den Erträgen der Kostenerstattungen zu generieren und einen Gesamtüberblick zu schaffen. Dies unterstützt die Steuerung und Haushaltsplanung und kann dazu dienen, Rückstände oder nicht geltend gemachte Ansprüche zu erkennen.

Nach eigenen Angaben der Stadt legt sie künftig im Haushaltsplan entsprechende Sachkonten an. Damit ist eine differenzierte Erfassung der verschiedenen Kostenerstattungsarten ab 2026 möglich.

Aufgrund der fehlenden Gesamtsummen der Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen sowie der Fallzahlen dieser Fälle, kann Altena nicht im interkommunalen Vergleich positioniert werden. Zur Information sind nachfolgend aber die Vergleichswerte der anderen Städte dargestellt.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	k. A.	102	213	275	349	491	23
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	k. A.	4,26	5,61	7,59	8,50	9,98	18
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	k. A.	3.158	5.780	7.078	9.938	14.707	23

Im Laufe der überörtlichen Prüfung haben wir die Erfahrung gemacht, dass der Schwerpunkt der Erträge aus Kostenerstattungen bei den übernommenen Fällen in Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII sowie den Kostenerstattungen bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise für UMA nach § 89d SGB VIII liegt. Die anderen Erträge aus Kostenerstattungen sind vom Umfang her vergleichsweise von geringerer Bedeutung und im Zeitverlauf häufig sehr schwankend.

- § 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.
- Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, wird durch den vorher zuständigen Träger weiter geleistet.

- Außerdem betrifft es Fälle nach § 86d SGB VIII, in denen die örtliche Zuständigkeit nicht feststeht oder der zuständige Träger nicht tätig wird. Dann kann der tätig gewordene örtliche Träger einen Kostenerstattungsanspruch geltend machen. Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

Die Stadt Altena konnte nur die Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen bei übernommener Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII ausweisen.

Erträge aus Kostenerstattungen Altena 2021 bis 2024

Kennzahl	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	313.466	246.459
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	k. A.	k. A.

Aufgrund der nicht unerheblichen Erträge aus Kostenerstattungen und der im Übrigen geringen Ertragsmöglichkeiten im Bereich der Hilfen zur Erziehung, hat die umfassende und zeitnahe Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen eine große Bedeutung. Deshalb ist ein umfassender Überblick über die Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen wichtig und sinnvoll.

Weitere Ausführungen folgen im Kapitel 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte die Erträge aus Kostenerstattungen insgesamt und differenziert nach den einzelnen Kostenerstattungsarten beziffern können. Sie sollte die Daten regelmäßig auswerten und daraus Erkenntnisse für die Steuerung ableiten.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

6.6.2.1 Organisation

Die WiJu der **Stadt Altena** ist im Jugendamt, neben dem Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) in der Abteilung 4 „Soziales, Jugend und Familie“ untergebracht. Als Spezialdienst gibt es in Altena im Jugendamt noch den Pflegekinderdienst (PKD) sowie die Jugendgerichtshilfe. Die WiJu in Altena ist zentral organisiert und untergebracht.

Der ASD ist räumlich ebenfalls zentral im Rathaus untergebracht aber im Gegensatz zur WiJu sind die Zuständigkeiten im ASD auf sechs Bezirke in der Stadt Altena aufgeteilt. Zum Aufgabenbereich der WiJu in Altena gehört neben der Regelsachbearbeitung HzE, die Zuständigkeitsprüfung vor Fallaufnahme und bei Änderungen, Kostenerstattungsverfahren nach §§ 89 ff. SGB VIII, Kostenbeitragsverfahren sowie die Erstellung der Bescheide. Eine Spezialisierung

innerhalb der WiJu für einzelne Aufgabenbereiche gibt es nicht. Es gibt eine Vollzeitstelle, die durch eine Person besetzt ist, so dass dort sämtliche Aufgaben der WiJu anfallen und keine weitere Verteilung der Aufgaben nach Buchstaben oder Bezirken möglich ist. Konkretere Ausführungen dazu folgen im nächsten Kapitel 6.6.2.2 Personal.

Einmal im Monat findet ein Austausch zwischen der WiJu und den Mitarbeitenden des ASD sowie der Leitung des Jugendamtes statt. Die Sitzungen nutzen die Teilnehmenden u.a. dazu, um Informationen auszutauschen und mögliche neue Gesetzgebung oder Rechtsprechung zu besprechen.

Die Fachkraft der WiJu nimmt in Altena außerdem an der kollegialen Beratung bei allen stationären Hilfearten sowie zusätzlich im ambulanten Bereich für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII teil. In der sogenannten kollegialen Beratung, treffen die Zuständigen die Entscheidung über die Wahl der Hilfe.

Durch die Teilnahme der WiJu an der kollegialen Beratung ist eine frühzeitige Einbindung in das Hilfeplanverfahren gegeben. Dies kann die Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte fördern und Kostenerstattungsansprüche können entsprechend frühzeitig erkannt und geltend gemacht werden.

6.6.2.2 Personal

Die gpaNRW hat Daten zu Stellen im ASD und in der WiJu erhoben. Zu der Stellenausstattung der WiJu wird die Kennzahl nachfolgend dargestellt. Die Kennzahl zum ASD wird zur Information ohne Analyse im Anhang abgebildet.

➔ Feststellung

In der WiJu der Stadt Altena gibt es aktuell keine personelle Vertretungsmöglichkeit. Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Altena bislang nicht. Ferner verfügt die Stadt noch nicht über ein Einarbeitungskonzept für die WiJu.

Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus. Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	111	77	112	126	159	251	21

2024 beläuft sich der Personaleinsatz in der WiJu der **Stadt Altena** auf eine Vollzeit-Stelle. Dem gegenüber stehen 111 Hilfefälle. 2023 waren es 124 Hilfefälle, bei ebenfalls einer Vollzeit-Stelle. Damit lag Altena 2023 im interkommunalen Vergleich am Median.

Es muss aber berücksichtigt werden, dass die tatsächliche Stellenbesetzung in den betrachteten Jahren aufgrund einer Weiterbildungsmaßnahme geringer ist.

Es handelt sich in den betrachteten Jahren um eine Vollzeit-Stelle, die durch eine Person besetzt ist. Das bedeutet, eine Vertretungsmöglichkeit ist nicht gegeben. Dies birgt ein hohes Risiko, da keine weitere Person aus dem Jugendamt über das notwendige Fachwissen und auch nicht über die tieferen Kenntnisse zu den einzelnen Hilfefällen verfügt. Zudem ist die Stelle, wie bereits zuvor beschrieben, in der Regel nur an vier Tagen in der Woche personell besetzt ist.

Eine zentrale Aufgabe der WiJu im Jugendamt ist die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit für alle Hilfefälle. Sie prüft mögliche Kostenerstattungsansprüche aufgrund verschiedener gesetzlicher Regelungen und macht etwaige Kostenerstattungsansprüche geltend. Sie koordiniert außerdem Fallübernahmen bzw. Fallabgaben, damit die Stadt nur für die Fälle Leistungen erbringt, für die sie zuständig ist. Weiterhin stellt die WiJu die finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung zur Verfügung und leistet Zahlungen an die Träger.

Dieses umfangreiche und aus rechtlicher Sicht anspruchsvolle Aufgabenspektrum kann ein Jugendamt nur dann umfassend und rechtssicher bearbeiten, wenn ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, sowohl quantitativ als auch qualitativ. Um die Aufgabenerfüllung in der WiJu dauerhaft zu sichern, sollte eine Vertretungsmöglichkeit vorhanden sein.

→ Empfehlung

Die Stadt Altena sollte innerhalb der WiJu eine personelle Vertretungsmöglichkeit schaffen und das Fachwissen auf eine weitere Person innerhalb des Jugendamtes ausweiten. Damit wird die Grundlage für eine kontinuierliche Sachbearbeitung innerhalb der WiJu gelegt.

Gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Nach Angaben der Stadt Altena liegt keine aktuelle Personalbemessung für den Bereich der WiJu vor. Nach eigenen Angaben hat die Stadt aber die Personalausstattung im Jugendamt im Blick. Dennoch sollte Altena für den Bereich der WiJu eine Personalbemessung durchführen und diese regelmäßig fortschreiben.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.

Allein die Personalbemessung führt nicht dazu, dass ein Jugendamt auch tatsächlich über genug Personal verfügt. Damit im Jugendamt auf fachlich angemessenem Niveau gearbeitet werden kann, ist es darüber hinaus erforderlich, dass auch faktisch genug und adäquat aus- und weitergebildetes Personal vorhanden ist. Dazu sind über die Personalbemessung hinaus zahlreiche aktive Strategien der Fachkräftegewinnung und -bindung erforderlich, siehe zu diesen Themen auch den Berichtsteil 4 Personal, Organisation und Informationstechnik.

Eine Einarbeitungsmappe, mit Regelungen und Arbeitsanweisungen sowie Prozessabläufen für die WiJu gibt es bislang nicht. Die Arbeitskreise WiJu-Nord und WiJu-Süd des LWL-Landesjugendamtes Westfalen haben aktuell eine Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe erstellt. Die Stadt Altena sollte das derzeit vorhandene Fachwissen nutzen und auf der Grundlage der Arbeitshilfe ein Einarbeitungskonzept oder eine Einarbeitungsmappe für künftige neue Kolleginnen und Kollegen in der WiJu der Stadt Altena erstellen. Dies fördert langfristig eine kontinuierliche und qualitativ gleichbleibend gute Arbeit.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes perspektivisch ein eigenes Einarbeitungskonzept erstellen.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ **Feststellung**

Die WiJu der Stadt Altena arbeitet aktuell noch losgelöst von einer Fachsoftware. Nur der ASD nutzt eine Fachsoftware. Es gibt somit keine gemeinsame digitale Datenbasis. Dies erschwert den Informationsfluss zwischen ASD und WiJu.

Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.

Das Jugendamt der **Stadt Altena** setzt nur im Bereich des ASD eine entsprechende Fachsoftware ein. Grundsätzlich gibt es über die in Altena aktuell eingesetzte Fachanwendung ein Modul für den ASD sowie ein entsprechendes Modul für die WiJu. Aktuell ist es noch so, dass die WiJu die Sachbearbeitung losgelöst von der Fachanwendung mit Hilfe von Excel-Tools und Word-Dokumenten wahrnimmt. Das Jugendamt kann das Potenzial der Fachsoftware damit noch nicht voll ausschöpfen.

Ein Austausch von Daten über die Fachanwendung zwischen ASD und WiJu ist daher nicht gegeben. Sämtlicher Daten- und Informationsaustausch erfolgt somit auf dem Papierweg bzw. per E-Mail oder durch den persönlichen Austausch der Mitarbeitenden. Aufgrund der Größenordnung des Jugendamtes und der örtlichen Nähe zwischen den beiden Bereichen ist ein direkter Informationsaustausch in der Regel grundsätzlich möglich. Allerdings sollte auch mit Blick auf die Einführung der E-Akte eine weitestgehend elektronische Datenbearbeitung und ein damit verbundener, automatisierter Datenaustausch im Vordergrund stehen.

Aufgrund der derzeitigen Datenlage ist nach eigenen Angaben mobiles Arbeiten für die Mitarbeitenden der WiJu nicht möglich. Die Mitarbeitenden des ASD nehmen mobiles Arbeiten in geringem Umfang wahr. Sie nutzen dazu städtische Laptops und sind auch mit Handys ausgestattet.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte für ASD und WiJu zwei Module derselben Fachanwendung mit einer Schnittstelle nutzen. Gemeinsame Stammdaten, Nachrichten bei Änderungen relevanter Falldaten, Einsicht in den Bearbeitungsstand, ein schneller Informationsfluss sowie hinterlegte Vordrucke sollten dabei berücksichtigt werden. Die elektronische Aktenführung in der WiJu sollte vorbereitet und vorangetrieben werden.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena hat bislang nur wenige Bestandteile eines Finanzcontrollings etabliert. Kennzahlen, die Finanz- und Falldaten zusammenführen, werden bislang nicht gebildet.

Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.

Im Jugendamt der **Stadt Altena** beschränkt sich das Finanzcontrolling aktuell auf einen produktbezogenen Soll/ Ist-Abgleich im Rahmen der Haushaltsplanung. Wie bereits in der letzten überörtlichen Prüfung festgestellt, arbeitet die Stadt Altena noch nicht mit Zielen und Kennzahlen im Bereich der erzieherischen Hilfen. Auch ein regelmäßiges Berichtswesen für den Bereich der erzieherischen Hilfen gibt es bislang nicht.

Es erfolgen keine automatisierten Auswertungen. Im Bereich der WiJu werden Excel basierte Listen über die laufenden und eingestellten Hilfefälle geführt. Darin sind die Hilfen getrennt nach den verschiedenen Hilfearten enthalten. Laufzeiten der einzelnen Hilfen hält sie darüber nicht nach. Eine gesonderte Liste mit abgegebenen und übernommenen Fälle gibt es ebenfalls bislang nicht.

Durch regelmäßige Auswertungen von steuerungsrelevanten Kennzahlen sind von der Planung abweichende negative Entwicklungen ebenso wie die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen schneller auszumachen. Diese Entwicklungen können dann analysiert, in einem Berichtswesen aufbereitet und zusammengefasst werden und als Grundlage zur Gegensteuerung oder Entwicklung zusätzlicher Maßnahmen dienen. Wie bereits im Kapitel 6.6.1 empfohlen, sollte das Controlling auch die Ansprüche aus Kostenerstattungen einbeziehen. Auch Fallabgaben und -übernahmen sowie sonstige weitere Erträge sollte das Jugendamt erfassen, auswerten und in einem Berichtswesen aufbereiten. Dies kann die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte für den Bereich der erzieherischen Hilfen steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Die Stadt Altena hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.

Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.

Die **Stadt Altena** hat für den Bereich der Wirtschaftlichen Jugendhilfe bisher nur wenige eigene Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen schriftlich festgehalten. In einigen Bereichen, wie z.B. zur Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, nutzt Altena die Arbeitshilfe der Landesjugendämter Rheinland und Westfalen. Zum Teil hat die WiJu in Altena selbst Vordrucke für wiederkehrende Arbeitsprozesse erstellt.

Im Bereich des ASD gibt es in Altena ein Qualitätshandbuch mit standardisierten Vorlagen und Arbeitshilfen. Darin sind die einzelnen Produkte beschrieben und die Prozessbeschreibungen zu dem jeweiligen Produkt hinterlegt. Dieses Qualitätshandbuch steht den Mitarbeitenden des ASD aber nur in Papierform zur Verfügung und eine Aktualisierung ist seit der letzten überörtlichen Prüfung durch die gpaNRW nicht mehr erfolgt.

Insbesondere auch im Hinblick auf die aktuelle Personalsituation im Jugendamt der Stadt Altena sollte die Stadt die Verfahrensstandards und Prozessabläufe auch für die WiJu verschriftlichen. Damit könnte sie einen Wissensverlust vermeiden und für künftige neue Kolleginnen und Kollegen eine gute Ausgangslage für eine einheitliche und standardisierte Arbeitsweise schaffen. Das bereits vorhandene Qualitätshandbuch des ASD könnte eine gute Grundlage bieten um darauf aufbauend ein digitales Qualitätshandbuch für den ASD und die WiJu zu erstellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu verschriftlichen. Als Grundlage könnte die Stadt das bereits vorhandene Qualitätshandbuch des ASD aktualisieren und um die Verfahrensstandards für die WiJu erweitern und so zu einem gemeinsamen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen in digitaler Form zusammenführen. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- ➔ Die frühe Einbindung der WiJu in den Hilfeprozess sowie die örtliche Nähe zwischen WiJu und ASD fördern eine gute Zusammenarbeit.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

Im Jugendamt der **Stadt Altena** nimmt die WiJu an der kollegialen Beratung bei allen stationären Hilfearten sowie zusätzlich im ambulanten Bereich für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII teil. In dieser wöchentlich stattfindenden Sitzung wird die Entscheidung über die Wahl der Hilfe getroffen. An dieser Sitzung nehmen, neben der WiJu, die ASD-Mitarbeitenden sowie die Leitung des Jugendamtes teil. Dies zeigt, dass die WiJu bereits sehr früh in den Hilfeprozess eingebunden ist. Auch die örtliche Nähe von WiJu und ASD im Rathaus der Stadtverwaltung fördert eine enge Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD.

Wie bereits unter 6.6.2.3 Digitalisierung in der WiJu beschrieben, könnte die Stadt den Informationsaustausch im Hinblick auf die elektronische Sachbearbeitung optimieren. Denn aktuell erfolgt bei einer Änderung der Stammdaten in einem Hilfefall keine automatisierte Meldung über die Fachanwendung zwischen ASD und WiJu. Vielmehr ist es erforderlich, dass WiJu und ASD aktiv auf den jeweils anderen zugehen, um die Änderungen zu kommunizieren. Die damit verbundene mögliche Zuständigkeitsänderung muss dann durch die WiJu geprüft werden. Würden beide Bereiche in einer gemeinsamen Fachanwendung auf einen gemeinsamen Stammdatenbereich mit gegenseitigen automatisierten Hinweisen zugreifen, wäre dies eine deutliche Arbeitserleichterung. Zuständigkeitsrelevante Änderungen könnten nahtlos an die WiJu übermittelt werden.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

- ➔ Positiv ist, dass im Jugendamt der Stadt Altena die WiJu sehr früh in den Hilfeprozess eingebunden wird und die Zuständigkeit vor der kollegialen Beratung prüft.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

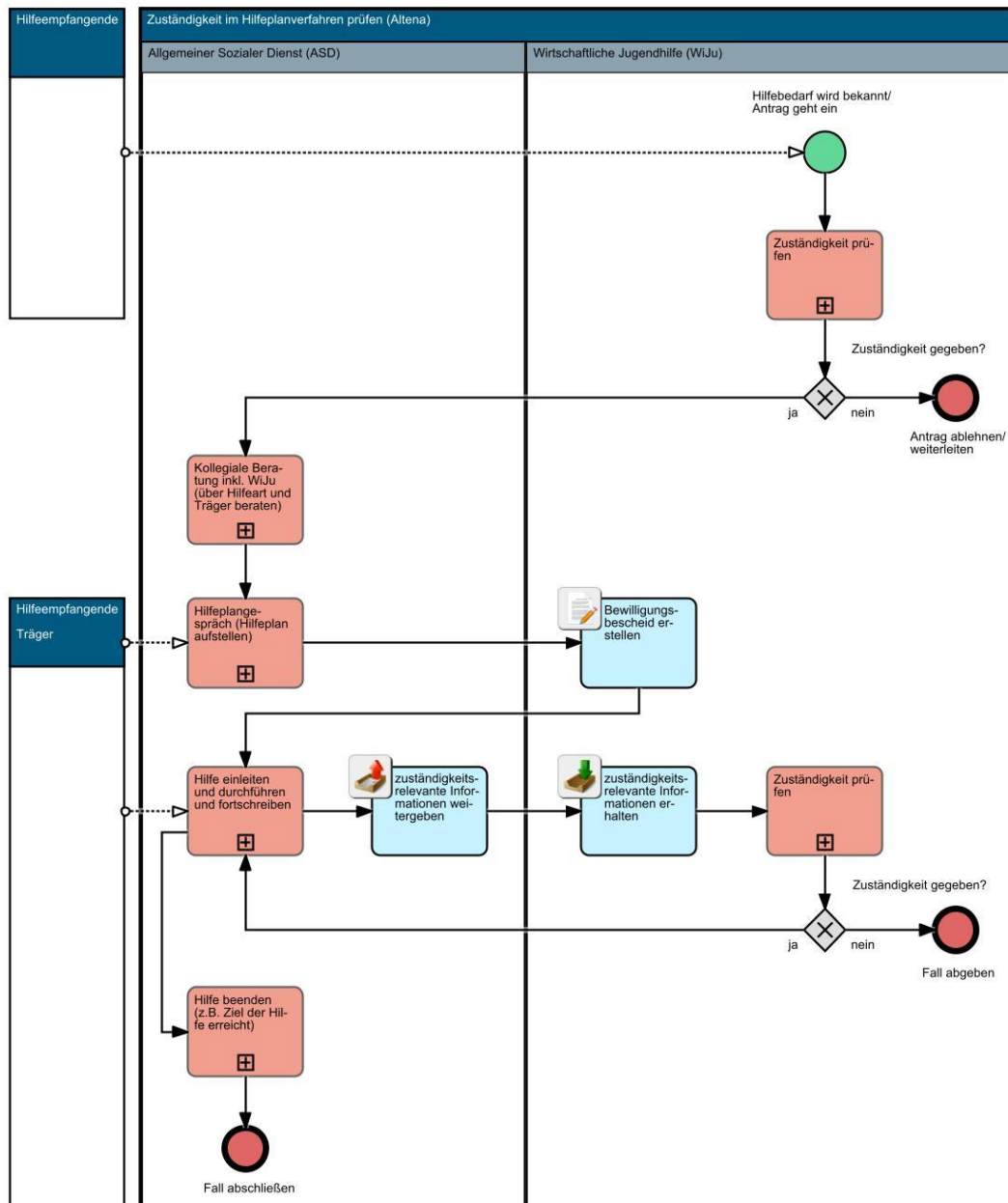
In der **Stadt Altena** wird die WiJu frühzeitig eingebunden und prüft in jedem Fall die Zuständigkeit vor der kollegialen Beratung. Wie bereits im Kapitel zuvor erläutert, nimmt die WiJu außerdem an den kollegialen Beratungen für stationäre Hilfen, sowie den Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII teil. Zur Vorbereitung auf die kollegiale Beratung erhält die WiJu eine entsprechende Fallvorlage vom ASD.

Wenn ein Antrag für einen Neufall eingeht, bekommt die WiJu entweder den Antrag direkt oder der ASD nimmt den Antrag auf und gibt eine Kopie des Antrages unmittelbar an die WiJu zur Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit. Die WiJu selbst fordert dann notwendige Unterlagen zur Prüfung der Zuständigkeit, wie Geburtsurkunde und Sorgerechtsnachweise an.

Wie bereits im Kapitel 6.6.2.3 Digitalisierung in der WiJu beschrieben, arbeitet die WiJu losgelöst von der Fachanwendung und führt reine Papierakten. Schriftliche Verfahrensstandards oder Prozessbeschreibung zum Ablauf der Zuständigkeitsprüfung gibt es in Altena bislang nicht.

Nachfolgend ist der Ablauf der Zuständigkeitsprüfung in Altena visualisiert dargestellt:

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ Feststellung

In Altena gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu

jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Die **Stadt Altena** hat bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen verschriftlicht.

Nach eigenen Angaben des Jugendamtes macht dieses die Kostenerstattungsansprüche in Altena halbjährlich geltend. Die WiJu fertigt in der Regel die Sollstellung und der Zahlungseingang wird dann durch die Stadtkasse überwacht. Nach eigenen Angaben überprüft die WiJu zusätzlich einmal jährlich alle Hilfefälle bezogen auf die örtliche Zuständigkeit sowie vorhandene Kostenerstattungsansprüche und deren Geltendmachung.

Da auch die Kostenerstattungsansprüche in Altena noch nicht über eine Fachanwendung gebucht werden, gibt es derzeit noch keine auswertbare Übersicht über alle Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen inklusive Kosten und Rechtsgrundlage. Die WiJu in Altena führt eine Excelliste für welche Fälle die Stadt Kostenerstattungen leisten muss und in welchen Fällen sie Kostenerstattungen erhält. Rechtsgrundlagen sind darin nicht enthalten.

Die Kostenerstattungsansprüche in der WiJu verantwortet in Altena eine Person. Auch für diesen Bereich gibt es, wie im Kapitel 6.6.2.2 Personal bereits beschrieben, bislang keine Vertretungsregelung. Ferner besteht durch die Jugendamtsleitung keine Einsicht auf die Wiedervorlagen im Rahmen der Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche. Auf die Bearbeitung der Kostenerstattungsansprüche sollte eine weitere Fachkraft zumindest einen Überblick erhalten und im Vertretungsfall tätig werden können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ **Feststellung**

Die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgt in Altena in der gelebten Praxis weitestgehend standardisiert. Die Arbeitsabläufe dazu sind noch nicht verschriftlicht.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Die **Stadt Altena** hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlicht. Für Fallabgaben bei Zuständigkeitswechseln nutzt die Stadt Altena die Arbeitshilfe des Landesjugendamtes.

Bei Fallabgaben beantragt die Sachbearbeitung der WiJu bei den anderen Kommunen oder Sozialleistungsträgern die Fallübernahme. Eine Checkliste, die alle erforderlichen Unterlagen für eine reibungslose Abgabe an ein anderes Jugendamt ermöglicht (z.B. Belege zu Sorgerecht, gewöhnlichem Aufenthalt etc.) gibt es in Altena bislang nicht.

Wenn ein neu zuständiges Jugendamt nicht reagiert oder die Übernahme verzögert, erinnert die WiJu zunächst. In einigen wenigen Fällen droht die Stadt nach eigenen Angaben auch gelegentlich das Strafdrittel an. Die Festsetzung eines Strafdrittels ist dabei bislang noch nicht erfolgt bzw. notwendig geworden.

Anträge auf Fallübernahmen prüft in Altena im ersten Schritt die WiJu auf Zuständigkeit und fordert ggf. fehlende Unterlagen nach. Wenn die Unterlagen vollständig sind und die Zuständigkeit gegeben ist, gibt die WiJu den Fall an den ASD.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Altena sollte die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen und ergänzende Checklisten für die dafür notwendigen Unterlagen erstellen. Klar geregelte Prozessabläufe fördern eine einheitliche Arbeitsweise und ermöglichen eine Sachbearbeitung im Vertretungsfall.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ **Feststellung**

In der WiJu der Stadt Altena finden bislang keine standardisierten und regelmäßigen prozessintegrierten Kontrollen statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind ebenfalls nicht etabliert.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Aktuell finden in der WiJu der **Stadt Altena** keine prozessintegrierten Kontrollen statt. Auch eine prozessunabhängige Überprüfung, anlassbezogen oder stichprobenhaft durch die Jugendamtsleitung ist nach eigenen Angaben bislang nicht erfolgt.

Wie bereits mehrfach beschrieben, ist die WiJu im Jugendamt der Stadt Altena derzeit mit einer Person besetzt und die Sachbearbeitung in der WiJu erfolgt überwiegend losgelöst von einer Fachanwendung mit Hilfe von Word- und Excel-Dokumenten. Als Wiedervorlage nutzt diese in der Regel das personenbezogene Wiedervorlagesystem von Outlook. Dies bedeutet, dass Wiedervorlagen auch nur von der jeweiligen Sachbearbeitung eingesehen werden können, da keinerlei automatisierte Warnlisten oder Wiedervorlagen von einer Fachanwendung bestehen. Hier besteht die Gefahr, dass wichtige Fristen oder Termine im Vertretungsfall übersehen werden.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt der Stadt Altena sollte regelmäßige, standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der gelebten, bisher aber nicht verschriftlichten, Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen schriftlich dokumentieren.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII					
F1	Die Stadt Altena erfasst die Aufwendungen für die jungen Volljährigen bisher nicht separat. Die Voraussetzungen dafür hat die Stadt durch entsprechende Sachkonten im Produkthaushalt bereits geschaffen.	185	E1	Die Stadt Altena sollte die Aufwendungen der jungen Volljährigen nach § 41 SGB VIII künftig den bereits vorhandenen Sachkonten im Produkthaushalt zuordnen. Damit schafft sie eine gute Steuerungsgrundlage.	186
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F2	Die Stadt Altena kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nur einer Kostenerstattungsart valide zuordnen. Die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.	186	E2	Die Stadt Altena sollte die Erträge aus Kostenerstattungen insgesamt und differenziert nach den einzelnen Kostenerstattungsarten beziffern können. Sie sollte die Daten regelmäßig auswerten und daraus Erkenntnisse für die Steuerung ableiten.	188
Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu					
F3	In der WiJu der Stadt Altena gibt es aktuell keine personelle Vertretungsmöglichkeit. Ein aktuelles und fortschreibungsfähiges Stellenbemessungsverfahren für die Stellenausstattung in der WiJu gibt es in Altena bislang nicht. Ferner verfügt die Stadt noch nicht über ein Einarbeitungskonzept für die WiJu.	189	E3.1	Die Stadt Altena sollte innerhalb der WiJu eine personelle Vertretungsmöglichkeit schaffen und das Fachwissen auf eine weitere Person innerhalb des Jugendamtes ausweiten. Damit wird die Grundlage für eine kontinuierliche Sachbearbeitung innerhalb der WiJu gelegt.	190
			E3.2	Die Stadt Altena sollte ein Stellenbemessungsverfahren für den Bereich der WiJu etablieren und dieses regelmäßig fortschreiben.	191
			E3.3	Die Stadt Altena sollte auf Basis der Arbeitshilfe zur Einarbeitung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des Landesjugendamtes perspektivisch ein eigenes Einarbeitungskonzept erstellen.	191
F4	Die WiJu der Stadt Altena arbeitet aktuell noch losgelöst von einer Fachsoftware. Nur der ASD nutzt eine Fachsoftware. Es gibt somit keine	191	E4	Die Stadt Altena sollte für ASD und WiJu zwei Module derselben Fachanwendung mit einer Schnittstelle nutzen. Gemeinsame Stammdaten,	192

Feststellung		Seite		Empfehlung	Seite
	gemeinsame digitale Datenbasis. Dies erschwert den Informationsfluss zwischen ASD und WiJu.			Nachrichten bei Änderungen relevanter Falldaten, Einsicht in den Bearbeitungsstand, ein schneller Informationsfluss sowie hinterlegte Vordrucke sollten dabei berücksichtigt werden. Die elektronische Aktenführung in der WiJu sollte vorbereitet und vorangetrieben werden.	
Controlling					
F5	Die Stadt Altena hat bislang nur wenige Bestandteile eines Finanzcontrollings etabliert. Kennzahlen, die Finanz- und Falldaten zusammenführen, werden bislang nicht gebildet.	192	E5	Die Stadt Altena sollte für den Bereich der erzieherischen Hilfen steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.	193
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F6	Die Stadt Altena hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.	193	E6	Die Stadt Altena sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu verschriftlichen. Als Grundlage könnte die Stadt das bereits vorhandene Qualitätshandbuch des ASD aktualisieren und um die Verfahrensstandards für die WiJu erweitern und so zu einem gemeinsamen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen in digitaler Form zusammenführen. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.	193
F7	In Altena gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen.	196	E7	Die Stadt Altena sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen.	197
F8	Die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgt in Altena in der gelebten Praxis weitestgehend standardisiert. Die Arbeitsabläufe dazu sind noch nicht verschriftlicht.	197	E8	Die Stadt Altena sollte die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen und ergänzende Checklisten für die dafür notwendigen Unterlagen erstellen. Klar geregelte Prozessabläufe fördern eine einheitliche Arbeitsweise und ermöglichen eine Sachbearbeitung im Vertretungsfall.	198

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F9	In der WiJu der Stadt Altena finden bislang keine standardisierten und regelmäßigen prozessintegrierten Kontrollen statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind ebenfalls nicht etabliert.	198	E9	Das Jugendamt der Stadt Altena sollte regelmäßige, standardisierte prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der gelebten, bisher aber nicht verschriftlichten, Verfahrensstandards überprüfen. Die Vorgesetzten sollten alle Kontrollen schriftlich dokumentieren.	198

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	16.527	16.389	16.769	16.657
EW von 0 bis unter 21 Jahre	3.069	3.076	3.048	3.035
EW von 18 bis unter 21 Jahre	504	493	451	458

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	k. A.	k. A.	0	0
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	k. A.	k. A.	3	2
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	k. A.	k. A.	50	37
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	k. A.	k. A.	1	0
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	0	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	11	12
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	k. A.	k. A.	7	9
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

	2021	2022	2023	2024
ambulante Hilfefälle gesamt	k. A.	k. A.	65	52
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	k. A.	k. A.	28	24
Heimerziehung § 34 SGB VIII	k. A.	k. A.	23	26
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	7	9
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	0	0
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
stationäre Hilfefälle gesamt	k. A.	k. A.	58	59
Hilfefälle insgesamt	k. A.	k. A.	124	111
davon Hilfefälle für UMA*	k. A.	k. A.	7	9

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Entwicklung der Aufwendungen nach Hilfearten in Euro

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	k. A.	k. A.	0	0
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	k. A.	k. A.	25.561	28.864
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	k. A.	k. A.	340.461	325.450
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	k. A.	k. A.	9.307	0
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	0	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	340.851	222.033
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	k. A.	k. A.	141.770	91.884
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

	2021	2022	2023	2024
ambulante Aufwendungen gesamt	k. A.	k. A.	716.180	576.347
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	k. A.	k. A.	795.688	773.913
Heimerziehung § 34 SGB VIII	k. A.	k. A.	1.881.108	2.304.801
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	197.807	298.076
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	0	0
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
stationäre Aufwendungen gesamt	k. A.	k. A.	2.874.603	3.376.790
Aufwendungen insgesamt	k. A.	k. A.	3.590.784	3.953.138
davon Aufwendungen für UMA*	k. A.	k. A.	197.807	298.076

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 5: Personal ASD 2024

Kennzahl	Altena	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	17	16	21	25	35	42	21

→ 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