ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Brilon 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht		**1**
0.	**Vorbericht**	**6**
0.1	Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon	6
0.1.1	Managementübersicht	6
0.2	Überörtliche Prüfung	8
0.2.1	Grundlagen	8
0.2.2	Prüfungsbericht	8
0.2.3	Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	9
0.2.4	Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5	Verfahren nach Prüfungsabschluss	10
0.2.6	Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	10
0.3	Prüfungsmethodik	11
0.3.1	Kennzahlenvergleich	11
0.3.2	Erfüllungsgrad	12
0.3.3	gpa-Kennzahlenset	12
0.4	Prüfungsablauf	13
0.5	Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	14
0.6	Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Brilon	20
0.6.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	20
0.6.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	21
1.	**Finanzen**	**31**
1.1	Managementübersicht	31
1.2	Aufbau des Teilberichtes	32
1.3	Inhalte, Ziele und Methodik	32
1.4	Haushaltssituation	33
1.4.1	Haushaltsstatus	33
1.4.2	Ist-/ Plan-Ergebnisse	34
1.4.3	Eigenkapital	36
1.4.4	Verbindlichkeiten	38
1.4.5	Haushaltskonsolidierung	39
1.5	Haushaltssteuerung	40
1.5.1	Nachhaltigkeitshaushalt	40
1.5.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	41
1.5.3	Kredit- und Anlagemanagement	44
1.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	51

2.	**Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**	**55**
2.1	Managementübersicht	55
2.2	Aufbau des Teilberichtes	56
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	56
2.4	Zahlungsabwicklung	56
2.4.1	Aufwendungen	58
2.4.2	Einzahlungen	59
2.4.3	Prozessbetrachtungen	65
2.5	Vollstreckung	69
2.5.1	Aufwendungen	69
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	70
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	76
3.	**Gremienarbeit**	**78**
3.1	Managementübersicht	78
3.2	Aufbau des Teilberichtes	79
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	79
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	80
3.5	Sitzungsmanagement	84
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	87
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	88
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	91
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	93
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	96
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	99
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	101
4.	**Personal, Organisation und Informationstechnik**	**102**
4.1	Managementübersicht	102
4.2	Aufbau des Teilberichtes	103
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	104
4.4	Orientierungsrahmen	105
4.4.1	Personal	105
4.4.2	Organisation	110
4.4.3	Informationstechnik	116
4.5	Personalressourcen	122
4.5.1	Personalquoten	123
4.5.2	Stellenbesetzung	126
4.5.3	Altersstruktur	127
4.5.4	Querschnittsaufgaben	130
4.6	Digitalisierungsniveau	131
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	135

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	138
5.	**Gebäudewirtschaft - Klimaschutz**	**140**
5.1	Managementübersicht	140
5.2	Aufbau des Teilberichtes	141
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	141
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt Brilon	142
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	149
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	149
5.5.2	Organisation	152
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	153
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	155
5.5.5	Treibhausgasbilanz	158
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	160
6.	**Kommunales Krisenmanagement**	**162**
6.1	Managementübersicht	162
6.2	Aufbau des Teilberichtes	163
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	163
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	164
6.5	Prävention und Vorbereitung	165
6.5.1	Erkennen von Risiken	166
6.5.2	Vorplanung	167
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	169
6.6	Organisation	169
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	171
6.6.2	Stabsraum	171
6.6.3	Notstromversorgung	172
6.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	174
6.6.5	Dienstanweisung SAE	174
6.7	Schulung und Übung	176
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	177
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	177
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	178
6.8.1	Krisenkommunikation	179
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	181
6.9	Nachbereitung und Evaluation	182
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	183
6.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	185
7.	**gpa-Kennzahlenset**	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.1	Inhalte, Ziele und Methodik	**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
7.2	Aufbau des gpa-Kennzahlensets	**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7.3 gpa-Kennzahlenset **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Kontakt **188**

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon stellt die gpaNRW nachfolgend die Haushaltssituation sowie die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder dar.

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

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

Die **Haushaltssituation** der Stadt Brilon war in den Jahren 2020 bis 2023 sehr positiv. Die erzielten Jahresüberschüsse haben das Eigenkapital um rund 24 Mio. Euro erhöht. Die Eigenkapitalausstattung der Stadt Brilon schneidet im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich gut ab. Das Haushaltsdefizit des Jahres 2024 von knapp 7,8 Mio. Euro läutet eine negative Trendwende ein. In allen Jahren der Haushaltsplanung - bis 2029 - plant die Stadt Brilon mit negativen Jahresergebnissen. Aktuell ist die Stadt Brilon haushaltsrechtlich noch uneingeschränkt handlungsfähig, da sie die erwarteten Fehlbeträge bis 2029 durch die Ausgleichsrücklage ausgleichen kann. Mit der Haushaltsplanung 2026 hat sich die schwierige Haushaltslage bestätigt. Es besteht ein dringender Konsolidierungsbedarf. Nach derzeitigen Planungen ist die Ausgleichsrücklage zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums nur noch mit einem Volumen von 3,4 Mio. Euro vorhanden.

Die Gesamtverbindlichkeiten der Stadt Brilon und ihrer Mehrheitsbeteiligungen waren im Vergleich des Jahres 2022 der Median der Werte. Im Betrachtungszeitraum haben sich die Kreditverbindlichkeiten erhöht, auch die Haushaltsplanung sieht einen weiteren Anstieg bei Investitionskrediten und Krediten zur Liquiditätssicherung vor.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Um dies zu unterstützen, könnte die Stadt Brilon die Planung der finanziellen Ressourcen noch stärker mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpfen. Vor Investitionsentscheidungen führt die Stadt Brilon Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Für diese sollte sie Mindeststandards und Wertgrenzen vorgeben um eine einheitliche Bearbeitung gewährleisten zu können. Zudem sollte die Stadt einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Kredit- und Anlagemanagement festlegen.

Im Handlungsfeld **Zahlungsabwicklung** entstehen für die Stadt Brilon vergleichsweise überdurchschnittliche Aufwendungen für die Bearbeitung der Einzahlungen. Dies ergibt sich zum Teil dadurch, dass personelle Ressourcen für die Bearbeitung der hohen Zahl an ungeklärten

Ein- und Auszahlungen gebunden sind. Der Prozess im Forderungsmanagement der Stadt Brilon bietet aus unserer Sicht keine Optimierungsmöglichkeiten. Für das E-Payment sollte die Stadt schriftliche Vorgaben fixieren. Bei der **Vollstreckung** liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal im mittleren Bereich. Diese Kennzahl wird durch gesunken Fallzahlen im Vergleichsjahr bedingt durch den Cyber-Angriff auf den IT-Dienstleister beeinflusst. In den Vorjahren waren die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung vergleichsweise niedrig. Den relativ hohen Bestand offener Vollstreckungsforderungen sollte die Stadt weiter abbauen.

Die Prüfungsergebnisse der **Gremienarbeit** beziehen sich auf den Zeitpunkt vor der Kommunalwahl 2025. Bisher hat Brilon die Möglichkeit die Größe der Vertretungen zu reduzieren nicht wahrgenommen. Die Aufwendungen für die Gremienarbeit der Stadt Brilon sind vergleichsweise hoch. Diese stehen auch in Zusammenhang mit den Ortsvorstehenden. Nicht viele vergleichbare Städte setzen Ortsvorstehende ein. Die Gremienstruktur beinhaltet neben den offiziellen Ausschüssen auch Unterausschüsse und Arbeitskreise. Die Anzahl der Sitzungstermine ist im Vergleich unauffällig. Die Stadt Brilon beschäftigt sich aktuell mit der weiteren Digitalisierung der Gremienarbeit und möchte die formalen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen schaffen. Die Digitalisierung sollte sie hinsichtlich einer digitalen Ratsarbeit für die gewählten Mandatsträger ausbauen.

Im Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt sich, dass die Stadt Brilon bereits gute Voraussetzungen geschaffen hat, um aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Diese Herausforderungen ergeben sich aus der demografischen Entwicklung, dem Fachkräftemangel sowie den steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit. Personalentwicklung und -management sind in Brilon bereits sehr gut ausgeprägt. Die Altersstruktur wird in der Stadtverwaltung in den kommenden Jahren zu einem Handlungsdruck führen. Zudem sollte die Stadt die bestehenden Strategien zum Wissenstransfer weiterentwickeln. Dies soll sie beim Wechsel von Mitarbeitenden unterstützen.

Im Bereich Prozessmanagement kann sich die Stadt noch verbessern, um zu einer stetigen Optimierung der Arbeitsabläufe beizutragen. Bei der IT- und Digitalisierungsstrategie sowie der IT-Sicherheit nimmt die Stadt Brilon eine Spitzenposition unter den Vergleichsstädten ein. Sie erreicht bereits ein gutes Digitalisierungsniveau und sollte weiter daran arbeiten, letzte Medienbrüche abzubauen. Geringes Verbesserungspotenzial sieht die gpaNRW beim IT-Service in den Bereichen Projektmanagement und Lizenzmanagement.

Um ihrer Vorbildfunktion in Bezug auf den **Klimaschutz** gerecht zu werden, hat die Stadt Brilon in Zusammenarbeit mit dem Hochsauerlandkreis ein integriertes Klimaschutzkonzept erstellt. Ein konkretes Zieljahr für die Erreichung der bilanziellen Treibhausgasneutralität hat sich die Stadt Brilon bisher nicht gesetzt. Vorgabe des Landes NRW ist dazu das Jahr 2045. Für die Stadt Brilon könnte es sich positiv auswirken, dass der Anteil Erneuerbarer Energien am Stromverbrauch in Brilon höher ist als in den übrigen Vergleichsstädten (siehe unter *0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren*). Für ihre **Gebäudewirtschaft** hat die Stadt mit Blick auf den Klimaschutz noch keine Maßnahmen und Prioritäten festgelegt, um die hierdurch verursachten Emissionen entsprechend zu reduzieren. Sie plant einen Sanierungsfahrplan zu erstellen. Hilfreich für eine Priorisierung kann ein zentrales Energiemanagement sein, dies sollte die Stadt umsetzen. Zahlreiche Gebäude der Stadt hat diese schon mit Photovoltaik ausgestattet. Die erforderlichen Finanzressourcen sollte die Stadt in der langfristigen Finanzplanung im Rahmen ihrer Möglichkeiten berücksichtigen.

Für ein **Kommunales Krisenmanagement** hat die Stadt Brilon bereits gute organisatorische und technische Grundlagen geschaffen. Dazu hat sie unter anderem einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet und eine Notstromversorgung für die wichtigsten städtischen Gebäude sichergestellt. Um eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung sicherzustellen, sollte sie die Grundlagen gezielt weiterentwickeln. Verbesserungspotenzial bieten regelmäßige Schulungen und Übungen sowie der Ausbau der Kommunikationsstrukturen für potenzielle Risiken.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen[1]. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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

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

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

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement[3] aufzubauen.

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

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

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 Brilon hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 17. Juni 2021 in der Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 30. September 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wickeln in der Stadt Brilon die jeweiligen Fachbereichsleitungen ab. So kann der Bereich der Bauordnung nun die Laufzeiten der Bauanträge problemlos auswerten. Die Ratsmitglieder erhalten hinsichtlich der Beteiligungen der Stadt Brilon regelmäßig Schulungen in denen inhaltlich zum Beispiel die Rechte und Pflichten der Vertreter und Vertreterinnen behandelt werden. Die Stadt hat die zentrale Submissionsstelle zu einer zentralen Vergabestelle erweitertn.

Die jeweiligen Umsetzungsstände bespricht die Stadt im Regelfall innerhalb der Fachbereichsleiterrunde. So auch die Ergebnisse des runden Tisches, der nun regelmäßig hinsichtlich der Angebote und Ausgestaltung der OGS mit den Schulleitungen und der Kooperationspartnern für die OGS geführt wird.

Ein zentrales Controlling oder eine Berichterstattung zur Umsetzung der Empfehlungen hat die Stadt Brilon nicht eingerichtet.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 131 mittleren kreisangehörigen Städten[4] einbezogen.

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

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

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

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Brilon haben wir von April 2025 bis Mai 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Brilon 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 Brilon überwiegend die Jahre 2024 und 2025. Basis der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2020 bis 2024. Plandaten haben wir den Haushaltsplänen 2025 und 2026 entnommen. Die im Haushalt 2026 enthaltene mittelfristige Planung für die Jahre 2027 bis 2029 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Anika Wolff
Finanzen	Martha Scholz
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martha Scholz
Gremienarbeit	Martin Dornseifer
Personal, Organisation und IT	Michael Essler
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Andreas Pickhard
Kommunales Krisenmanagement	Martin Dornseifer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 02. Juni 2026 wurde der erweiterte Verwaltungsvorstand über die wesentlichen Prüfergebnisse informiert.

Herne, den 26. Juni 2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Wiethoff	Wolff
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Brilon führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch und informiert die Entscheidungstragenden über die jeweiligen Ergebnisse. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenze gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist.	E1.1	Die Stadt Brilon sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Brilon sollte einheitliche Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen somit Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Bislang war die Stadt Brilon nicht auf umfangreiche Kreditaufnahmen angewiesen. Daher hat sie für ihr Kreditmanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Auskunftsgemäß ist jedoch eine entsprechende Dienstanweisung in Planung.	E2	Die bereits in der Praxis gelebten Regelungen zum Kreditmanagement sollte die Stadt Brilon auch schriftlich festhalten. In einer entsprechenden Richtlinie oder Dienstanweisung kann sie strategische und organisatorische Regelungen zum Verfahren sowie zum zulässigen Umfang von Kreditgeschäften festschreiben.
F3	Die Stadt Brilon berichtet über Änderungen und Entwicklungen in ihrem Kreditportfolio zum Jahresabschluss sowie in den unterjährigen Finanzberichten. Kennzahlen werden von der Stadt derzeit noch nicht in den Berichten dargestellt.	E3	Die Stadt Brilon sollte, aufbauend auf die bereits im Jahresabschluss dargestellten Informationen, ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen für ihr Kreditportfolio entwickeln und überprüfen, ob und welche Kennzahlen sie in ihre unterjährigen Finanzberichte aufnimmt.
F4	Die Stadt Brilon hat für ihr Anlagemanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Eine entsprechende Dienstanweisung oder Richtlinie ist auskunftsgemäß derzeit in Planung.	E4	Die Stadt Brilon sollte eine Richtlinie für ihr Anlagemanagement entwickeln, auch wenn zukünftig geringere Geldanlagen zu erwarten sind. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. Verfahrensregeln, Entscheidungskompetenzen und Anlagerahmen. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger sowie zu mehr Transparenz bei Anlageentscheidungen. Der Umfang der Richtlinie kann an die örtlichen Verhältnisse sowie Bedürfnisse der Stadt angepasst werden.

Feststellung		Empfehlung	
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Eine sehr hohe Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt bei der Stadt Brilon zu einem erhöhten Personal- und Ressourcenaufwand. Grund hierfür sind häufig fehlende Sollstellungen aus den Fachabteilungen.	E1	Die Stadt Brilon sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die Fachbereiche erfolgen.
F2	Die Stadt Brilon bietet bereits mehrere digitale Bezahlmöglichkeiten an. Derzeit können Kunden im Serviceportal der Stadt mit der Kreditkarte oder über PayPal für Dienstleistungen bezahlen. Konkrete, schriftliche Regelungen mit Vorgaben zum E-Payment bestehen in Brilon noch nicht.	E2	Die Stadt Brilon sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiterverfolgen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Brilon hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung sowohl für Ratsmitglieder als auch für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Ersatzpflichtig sind in der Stadt Brilon jedoch nur das Sitzungsgeld und die Fahrtkosten.	E1	Die Stadt Brilon sollte die Beschränkung der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen um mögliche Verdienstausfälle und Pflege-/Betreuungskosten erweitern.
F2	Die Stadt Brilon arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Zum Prüfungszeitpunkt hatte die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen geschaffen.	E2.1	Die Stadt Brilon sollte versuchen, den Umstieg auf die papierlose Gremienarbeit konsequent umzusetzen.
		E2.2	Die Stadt Brilon sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den 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 Brilon gestaltet ihre Rekrutierung und Einstellungsverfahren bedarfsorientiert und nutzt bereits Ansätze einer vorausschauenden Personalplanung, beispielsweise durch die regelmäßige Auswertung der Altersstruktur.	E1	Die Stadt Brilon sollte ihre vorausschauende Personalplanung weiter stärken und weiterhin konsequent mit der Rekrutierung verknüpfen.
F2	Die Stadt Brilon gestaltet die Betreuung ihrer Mitarbeitenden strukturiert und nutzt Offboarding-Gespräche sowie personalwirtschaftliche Instrumente aktiv zur Organisationsentwicklung. Maßnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung sind im Verwaltungshandeln verankert. Eine vollständig standardisierte und verbindlich dokumentierte Ausgestaltung des Offboardings ist noch nicht umgesetzt.	E2	Die Stadt sollte ihr Offboarding verbindlich standardisieren und Zuständigkeiten, Abläufe sowie die strukturierte Wissensübergabe klar festlegen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Brilon verfügt über eine umfassende Übersicht ihrer Aufgaben und überprüft Stellen im regelmäßigen Zusammenhang mit Personalwechseln und organisatorischen Veränderungen. Zentrale Elemente einer strukturierten Aufgabensteuerung sind bereits in großen Teilen umgesetzt.	E3	Die Stadt sollte ihre bereits weit entwickelte Aufgabensteuerung durch einheitliche Priorisierungs- und Zielsysteme ergänzen. Eine verstärkter zentrale Rahmensetzung erhöht die bestehende Transparenz und unterstützt eine noch gezieltere Steuerung der Ressourcen.
F4	Das Prozessmanagement der Stadt Brilon ist in Ansätzen vorhanden und wird in einzelnen Fachbereichen aktiv genutzt. Eine verwaltungsweit einheitliche und verbindliche Steuerung ist bisher nur teilweise vorhanden. Es fehlen dazu noch zentrale Vorgaben, eine übergreifende Prozessübersicht und klar definierte Zuständigkeiten.	E4	Die Stadt sollte ein verbindliches, verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement mit klaren Standards und Zuständigkeiten aufbauen. Eine zentrale Koordination und die schrittweise Priorisierung wesentlicher Prozesse bilden hierfür die Grundlage
F5	Die Stadt Brilon führt Stellenbemessungen anlassbezogen durch und nutzt hierfür punktuell Zeit- und Fallzahlerhebungen. Eine übergreifende, verbindliche Vorgehensweise zur regelmäßigen Ermittlung und Fortschreibung des Personalbedarfs wird nur in einzelnen Bereichen genutzt.	E5	Die Stadt Brilon sollte die bestehenden Ansätze zu einem einheitlichen und regelmäßig angewendeten Verfahren zur Stellenbemessung weiterentwickeln. Hierzu empfiehlt sich eine verwaltungsweite Datengrundlage mit Fallzahlen, Bearbeitungszeiten und Standards aufzubauen und die Ergebnisse für die Personalsteuerung und Priorisierung zu nutzen
F6	Die Stadt Brilon steuert ihre IT und Digitalisierung praxis- und projektorientiert. Übergreifende, verbindliche Regelungen und einheitliche Vorgehensweisen für zentrale Steuerungsaufgaben liegen in weiten Teilen vor. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen nur noch bei der verwaltungsweiten Abstimmung, Dokumentation und Auswertung.	E6	Die Stadt Brilon sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategien zu einem verbindlichen Gesamtkonzept zusammenführen. Um die Steuerungsfähigkeit weiter zu erhöhen, sollte sie diese mit Zielen klar definieren und deren Umsetzung regelmäßig anhand geeigneter Kennzahlen nachhalten.
F7	Das IT-Servicemanagement der Stadt Brilon ist im operativen Betrieb gut aufgestellt und unterstützt die Fachbereiche in ihren Aufgaben. Es bestehen nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten.	E7	Die Stadt Brilon sollte die guten Strukturen des IT-Service-Managements durch einheitliche Vorgaben und zentrale Übersichten ergänzen. Dazu gehören abgestimmte Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und die Auswertung von Störungen sowie zentrale Lösungen zur Erfassung und Steuerung, beispielsweise im Lizenzmanagement. Durch einheitliche Vorgaben kann sie die Transparenz weiter erhöhen und ihre IT-Leistungen noch besser auf die Gesamtverwaltung ausrichten.
F8	Die Stadt Brilon weist im interkommunalen Vergleich niedrige Personalquoten auf. Gleichzeitig muss die Stadt aufgrund der Altersstruktur des Personalkörpers mit einer erhöhten altersbedingten Fluktuation in den nächsten Jahren rechnen. Mit den bereits genutzten Instrumenten in den Bereichen Personalgewinnung, Aufgabenkritik und Organisationsentwicklung schafft es die Stadt Brilon, die anstehenden personellen Veränderungen aktiv zu gestalten.	E8.1	Die Stadt kann ihre gut gesteuerte Stellenbesetzung durch ein erweitertes, kennzahlenbasiertes Monitoring weiter verbessern. Ein regelmäßiger Überblick über Vakanzen und Besetzungsprozesse unterstützt eine noch zielgerichtetere Steuerung.
		E8.2	Die Stadt sollte, wie bereits begonnen, die absehbare altersbedingte Fluktuation frühzeitig steuern und gezielt für ihre Weiterentwicklung nutzen. Dazu gehören eine

Feststellung		Empfehlung	
			vorausschauende Nachfolgeplanung, die Sicherung von Wissen sowie die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Digitalisierung.
F9	Die Stadt Brilon ist mit der digitalen Entwicklung ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen anwendungs- und projektbezogen aktiv voran. Die Stadt kann auf dieser Basis, orientierend an konkreten Bedarfen, die Digitalisierung weiter ausbauen und bestehende Medienbrüche konsequent verringern.	E9	Die Stadt Brilon sollte die bereits erreichten digitalen Lösungen gezielt weiterentwickeln und stärker miteinander verzahnen. Dabei sollte sie insbesondere die bereits gut entwickelten Verfahren schrittweise zu vollständig medienbruchfreien Prozessen auszubauen und als Maßstab für weitere Bereiche zu nutzen
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Brilon wirkte bei der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes für den Hochsauerlandkreis und den beteiligten Kommunen mit. Konkrete Ziele für eine Treibhausgasneutralität mit entsprechenden Vorgaben gibt es in Brilon noch nicht.	E1.1	Die Stadt Brilon sollte mit eindeutigen, auf alle Handlungsfelder bezogenen und messbaren Zielvorgaben ihren Weg zur Treibhausgasneutralität auch zeitlich definieren.
		E1.2	Die Stadt Brilon sollte für sich und ihre Mehrheitsbeteiligungen einheitliche Zielvorgaben zur Treibhausgasneutralität festlegen.
F2	Das von der Stadt Brilon eingesetzte Klimaschutzmanagement nimmt zentral steuernde und koordinierende Aufgaben wahr. Es fehlt noch an verbindlichen Festlegungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen.	E2	Die Stadt Brilon sollte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zum Klimaschutz eindeutig festlegen, um eine zentrale Koordination und Steuerung sicherzustellen.
F3	Die Stadt Brilon führt aktuell Klimaschutzmaßnahmen verstärkt für einen abgegrenzten Bereich durch. Eine Gesamtbetrachtung ihres verhältnismäßig großen Gebäudebestandes hat bisher nicht stattgefunden. So fehlen entsprechende Kostenschätzungen und Priorisierungen.	E3.1	Die Stadt Brilon sollte auf Grundlage ihrer noch festzulegenden Klimaschutzziele einen Umsetzungsplan entwickeln. Sie sollte für die erforderlichen Maßnahmen eine Kostenschätzung erarbeiten und in der Finanzplanung berücksichtigen.
		E3.2	Die Stadt Brilon sollte ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten könnte sie für die Bilanzierung der Treibhausgase ihres Gebäudebestandes nutzen. Mit dieser Datengrundlage sollte sie die Maßnahmen priorisieren.
		E3.3	Die Stadt Brilon sollte ihre Möglichkeiten unter Beachtung ihrer strukturellen Besonderheiten zur Reduzierung des Gebäudebestandes prüfen.
F4	Die Stadt Brilon hat den notwendigen Finanzmitteleinsatz für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand noch nicht beziffert. So sind diese Kosten noch nicht in eine mittel- bis langfriste Finanzplanung eingeflossen.	E4	Die Stadt Brilon sollte die notwendigen Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand in der mittel- und langfristigen Finanzplanung im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel berücksichtigen.

Feststellung		Empfehlung	
F5	Die Stadt Brilon besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand. Eine regelmäßige Berichtserstattung über die Klimaschutzmaßnahmen am Gebäudebestand findet nicht statt.	E5	Die Stadt Brilon sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen im Gebäudebestand in Form einer Bilanz ermitteln. Sie sollte über die Erfolge regelmäßig berichten und die Maßnahmen an der Reduktion der Treibhausgase messen.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Brilon hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Bei der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	E1	Die Stadt Brilon sollte die politischen Gremien regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Brilon hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Es fehlt noch an konkreten Handlungsplänen und Verantwortlichkeiten.	E2	Die Stadt Brilon sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.
F3	Die Stadt Brilon hat bisher keine eigenen Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.	E3	Die Stadt Brilon sollte eine eigene formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.
F4	Die Stadt Brilon hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	E4.1	Die Stadt Brilon sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Sammelunterkunft als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.
		E4.2	Die Stadt Brilon sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen und dokumentieren. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.
F5	Die Stadt Brilon hat bisher keine städtischen Leistungen priorisiert, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	E5	Die Stadt Brilon sollte für die von ihr festgelegten handlungsrelevanten Bereiche eine Priorisierung vornehmen.
F6	Die Stadt Brilon hat mit einer Dienstanweisung zum Krisenmanagement die rechtliche Grundlage für die Arbeit des SAE geschaffen.	E6.1	Die Stadt Brilon sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.
		E6.2	Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstanweisungen um verbindliche Vorgaben zur zeitlichen Herstellung der Einsatzbereitschaft des SAE ergänzen.
F7	Die Stadt Brilon hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE durchgeführt.	E7	Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstvereinbarung zum SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zur Dienstvereinbarung verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
F8	Die Stadt Brilon hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	E8	Die Stadt Brilon sollte in ihre Dienstanweisung verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Brilon regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.
F9	Die Stadt Brilon hält vielfältige Kommunikationsstrukturen bereit. Für einen möglichen Krisenfall hat sie bereits einige individuelle Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.	E9	Die Stadt Brilon sollte ihr Portfolio an vorbereiteten Kommunikationschecklisten vervollständigen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation in allen Krisenfällen sicherstellen zu können.
F10	Die Stadt Brilon nutzt ihre vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht.	E10	Die Stadt Brilon sollte die Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung stärken, indem sie auch in sozialen Medien und auf ihrer Homepage über die Möglichkeit der Selbsthilfe informiert.
F11	Die Stadt Brilon bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	E11	Die Stadt Brilon sollte über die bisherigen, anlassbezogenen Aktivitäten hinaus außergewöhnliche Ereignisse und auch zukünftige Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Brilon

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

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

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt[5]. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

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

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

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

Die **Stadt Brilon** hat zusammen mit dem Hochsauerlandkreis ein Klimaschutzkonzept erstellt und fortgeschrieben. Einzelheiten dazu finden sich im Berichtsteil Gebäudewirtschaft – Klimaschutz. Zudem hat sich die Stadt Brilon dazu entschieden Teil des Netzwerkes des Projektes Smart Cities zu sein. Hier kann die Stadt Brilon von dem Wissen/Leitfaden der Pilotkommunen profitieren. Ziel des Projektes ist es sich in drei Teilbereichen: digital, Nachhaltigkeit und authentisch weiter zu entwickeln.

Konkret hat die Stadt das Thema Umwelterziehung und BNE (Bildung für nachhaltige Entwicklung) in einem Netzwerk „Brilon nachhaltig“ verankert. Dieses Netzwerk führt unter anderem alle

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

außerschulischen Lernorte und die Briloner Schulen zusammen. Auch über Themenradwege wie „Route der Nachhaltigkeit“ greift die Stadt an verschiedenen Stationen den Gedanken auf.

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.

So einen Nachhaltigkeitscheck gibt es in der **Stadt Brilon** bisher nicht. Auswirkungen auf den Klimaschutz stellt die Stadt in den Ratsvorlagen bisher nicht dar. Eine entsprechende Darstellung der Belange des Klimaschutzes könnte das Bewusstsein aller Beteiligten weiter vertiefen.

0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

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

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt. Die **Stadt Brilon** hat bisher keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal[6] stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht

[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 stellt[7], erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

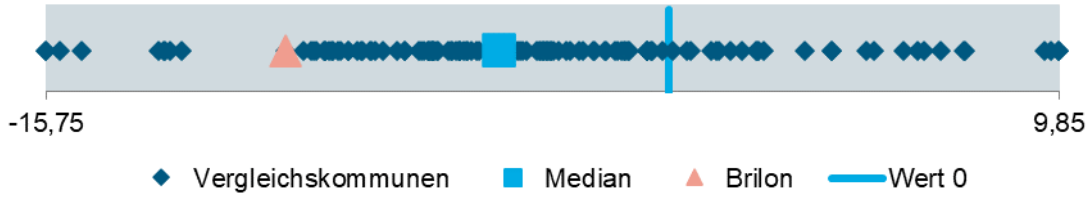
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen[8] und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

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

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Die Einwohnerzahl Brilons ist in der Betrachtung von 2012 mit 25.690 bis 2025 mit 25.424 Einwohnenden relativ stabil geblieben[9]. Die Bevölkerungsprognose verzeichnet für Brilon einen deutlich negativen Trend. Nach der Berechnung von IT NRW wird sich die Einwohnerzahl bis 2050 um 9,72 Prozent verringern. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Städten zeigt einen deutlich besseren - wenngleich ebenfalls negativen - Trend.

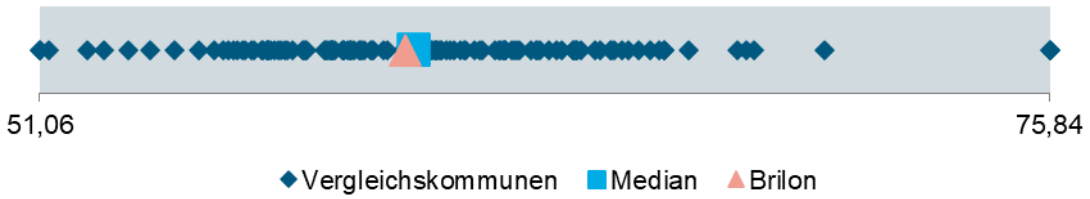
[7] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf

[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

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.

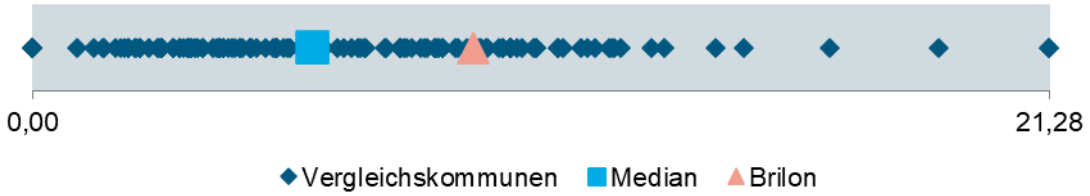
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



Mit einem Anteil von 60,04 Prozent ist der Anteil der Bevölkerung, die nicht im erwerbsfähigen Alter sind fast genau im Bereich des Median der Vergleichswerte. Die Kennzahl ist seit 2012 von 53,86 Prozent gestiegen. Demografische Gründe wirken sich hier zum Teil aus, der Anteil der älteren Bevölkerung ab 65 Jahre ist im gleichen Zeitraum gestiegen. Durch die Verwendung der neuen Zensus Einwohnerdaten ergibt sich für Brilon keine nennenswerte Veränderung, da sich diese kaum verändert haben.

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.

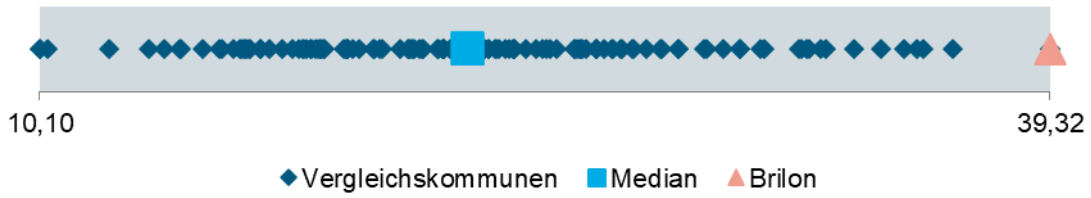
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss an den allgemeinbildenden Schulen liegt in Brilon bei 9,23 Prozent und ist höher als bei den meisten anderen Städten. In der Zeitreihe schwankt der Wert deutlich zwischen 4,81 und 12,68 Prozent.

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

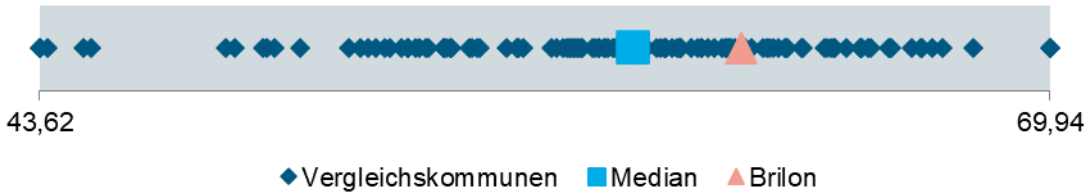
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Stadt Brilon erreicht im Vergleich die höchste Betreuungsquote der Kinder unter drei Jahren. Diese Quote ist seit 2012 kontinuierlich gestiegen (damals 20,77 Prozent). Die Stadt Brilon betreibt mehrere städtische Kindertageseinrichtungen mit eigenem Personal, siehe zu dem Bereich Personal den Berichtsteil Personal, Organisation und Informationstechnik.

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

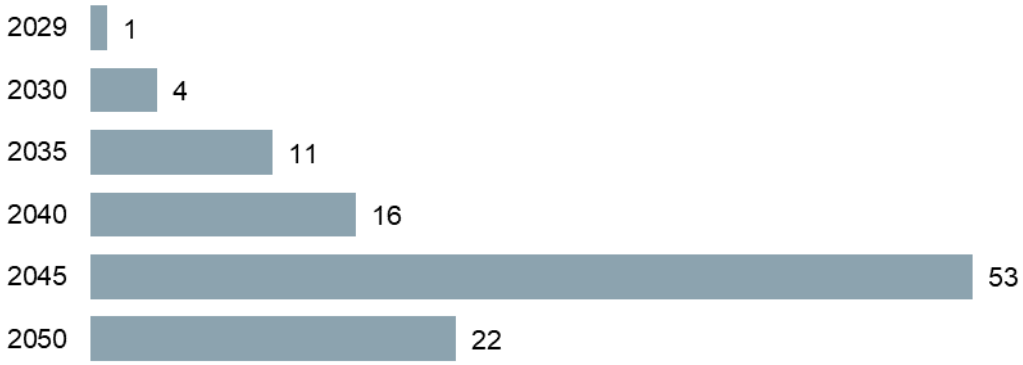
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 war in Brilon mit 61,91 Prozent höher als bei vielen anderen der Vergleichsstädte. Der Median lag bei 59,08 Prozent. Die Wahlbeteiligung in Brilon war 2025 höher als 2020, damals lag sie bei 58,28 Prozent.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO_2/Treibhausgas-Neutralität** zeigt sich, bis wann die Kommune treibhausgasneutral werden will. Dies steht im Einklang mit dem Ziel SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“. Dazu erheben wir in allen mittleren kreisangehörigen Städten, in welchem Jahr die CO_2/Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO_2/Treibhausgas-Neutralität



Die Mehrheit der mittleren kreisangehörigen Städte strebt die Treibhausgasneutralität bis 2045 an. Damit orientieren sich die Städte an den von der Landesregierung festgelegten Klimaschutzzielen. Die Stadt Brilon hat bislang keine konkrete zeitliche Vorgabe für sich festgelegt. Wir verweisen hierzu auf den Teilbericht 5 Gebäudewirtschaft - Klimaschutz. In diesem Teilbericht wird u.a. der klimaschutzrelevante Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand im Hinblick auf die Treibhausgasneutralität näher analysiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024

Die Steuereinnahmekraft Brilons hat sich seit 2012 nahezu verdoppelt. Mit 2.362 Euro je Einwohnenden gehört Brilon zu den mittleren kreisangehörigen Städten mit der höchsten Steuerkraft. Dies bedeutet allerdings auch, dass Brilon seit mehr als zehn Jahren keine Schlüsselzuweisungen im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs erhalten hat. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Prüfbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Brilon im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der

Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21[10]. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

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

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

Nachhaltigkeitsindikatoren[11] der Stadt Brilon

Themenbereich / Indikator	Brilon 2012	Brilon aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Kontextindikatoren Demografie[12]									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-9,72	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	53,86*	60,04	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[13]	21,14*	19,14	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[14]	5,89*	7,02	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	10,56	9,23	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss[15] in Prozent	31,37	27,69	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	20,77*	39,32	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	Brilon 2012	Brilon aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	97,63*	102	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	61,91	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	84,65	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	65,60	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche[16]									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	1.022*	1.183	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	29,17	12,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	12,07*	9,82	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO_2/Treibhausgasneutralität[17]	k. A.	k. A.	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	359	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	6,65*	10,28	-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	Brilon 2012	Brilon aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	594*	692	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs-unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	0,00	8,94	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen[18]									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	1.186*	2.362	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote[19] in Prozent	5,20*	6,10	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	683*	871	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	58,03*	70,58	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.690	11.213	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	11,25*	8,10	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	Brilon 2012	Brilon aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	4,95	4,71	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	14,40*	14,53	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 Brilon 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

In den Jahren von 2020 bis 2023 konnte die Stadt Brilon ausgeglichene und **genehmigungsfreie Haushalte** vorweisen. Die Jahresergebnisse sind positiv ausgefallen (in Summe rund 24 Mio. Euro) und wurden nur geringfügig durch außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG gestützt. So wurde einschließlich des Jahresabschlusses 2023 eine Bilanzierungshilfe von rund 2,8 Mio. Euro aktiviert. Mit dem Jahresabschluss 2024 erzielte die Stadt ein negatives Ergebnis.

Entsprechend dazu hat sich auch das **Eigenkapital** der Stadt Brilon positiv entwickelt. Bis 2023 konnte es um 21 Mio. Euro auf insgesamt 129,6 Mio. Euro gesteigert werden. Durch den Jahresfehlbetrag von 2024 verringert sich das Eigenkapital um 7,8 Mio. Euro. Im interkommunalen Vergleich hat Brilon dennoch eine stark überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung. Einen Überblick über die Gesamtverbindlichkeiten – Kernhaushalt inkl. der Tochterunternehmen – hat die Stadt Brilon nicht.

Ab 2025 erwartet die Stadt Brilon durchgängig negative Jahresergebnisse. Gleichzeitig sollen auch die **Kreditverbindlichkeiten** deutlich ansteigen. Bereits von 2023 auf 2024 haben sich die Kreditverbindlichkeiten für Investitionen fast verdoppelt und betragen 2024 11,2 Mio. Euro. Die Stadt rechnet mit weiteren Kreditaufnahmen, sowohl für den investiven Bereich als auch zur Sicherung der Liquidität. Hintergrund ist ein hoher Investitionsbedarf in das Gebäudevermögen. Realisieren sich die Planungen von 2025 bis 2028, wird Brilon für den investiven Bereich eine Summe von rund 47,3 Mio. Euro aufnehmen. Hinzu kommen Liquiditätskredite von 29,5 Mio. Euro.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Brilon hat noch keine explizite **Nachhaltigkeitsstrategie** oder einen Nachhaltigkeitshaushalt entwickelt. Allerdings orientiert sich die Stadt bei Baumaßnahmen oder anderweitigen Investitionen soweit möglich und geboten an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen.

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen führt die Stadt vor Beschaffungen oder Investitionsmaßnahmen häufig durch. Bislang hat die Stadt Brilon aber weder Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt noch einheitliche, fachdienstübergreifende Vorgaben schriftlich festgehalten. Dies empfehlen wir der Stadt, um Standards und Transparenz hinsichtlich der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu schaffen.

Das **Kreditmanagement** der Stadt Brilon ist bislang noch nicht durch eine verbindliche Dienstanweisung geregelt. Wir empfehlen der Stadt Brilon, die bereits in der Praxis gelebten Regelungen zum Kreditmanagement schriftlich zu fixieren. Dazu zählen beispielsweise strategische und organisatorische Regelungen zum Verfahren sowie zum zulässigen Umfang von Kreditgeschäften.

Zudem sollte die Stadt ihr Berichtswesen zum Kreditportfolio mithilfe von Kennzahlen ausbauen. Dadurch kann die Stadt Risiken im Portfolio schneller erkennen und bei Bedarf Gegenmaßnahmen treffen. Eine Richtlinie oder Dienstanweisung empfehlen wir ebenfalls für das **Anlagemanagement** der Stadt Brilon. Auch wenn die angespannte Finanzsituation derzeit keine Geldanlagen erlaubt, sollte die Stadt Brilon für die Zukunft im Hinblick auf Geldanlagen vorbereitet sein. Eine entsprechende schriftliche Regelung kann hier Abhilfe schaffen.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen gibt die gpaNRW einen Kurzüberblick über die Haushaltssituation der Stadt Brilon. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

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

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen

Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

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

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2026 einschließlich der mittelfristigen Finanzplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Brilon kann originär ausgeglichene Haushalte vorweisen. Sie unterliegt damit keinen Handlungseinschränkungen.

Haushaltsstatus Stadt Brilon 2020 bis 2026*

Haushaltsstatus	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	X	X	X	X			
Fiktiv ausgeglichener Haushalt					X	X	X
Genehmigungspflichtige Verringerung der allgemeinen Rücklage							
Genehmigungspflichtiger Verlustvortrag							

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

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

Jahresergebnisse und Rücklagen Stadt Brilon 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro*	-7.758	-10.370	-6.845	-2.785	-3.265	-2.845
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	29.478	19.108	12.263	9.478	6.213	3.368
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	92.455					
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-7.758	-10.370	-6.845	-2.785	-3.265	-2.845

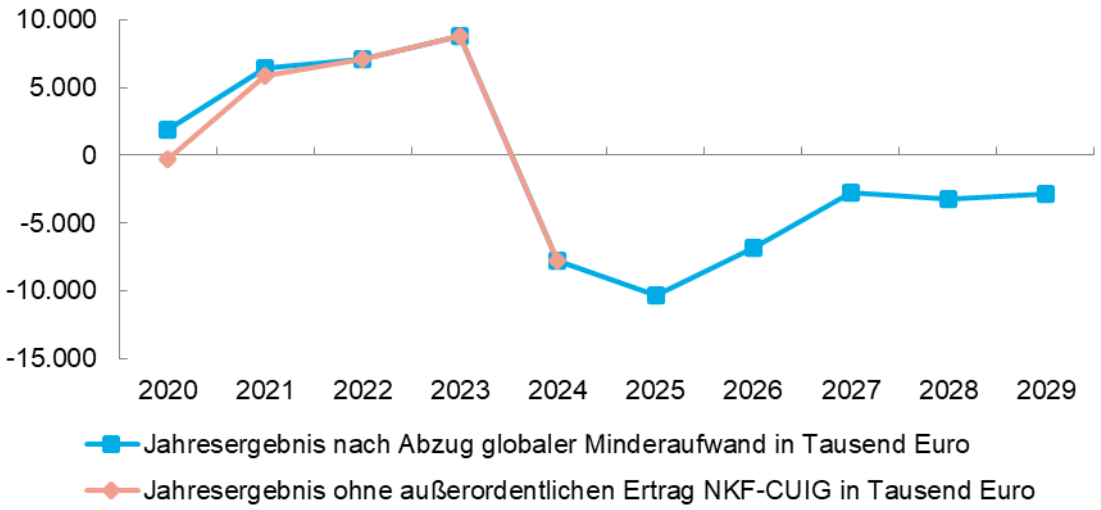
Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fehlbetragsquote in Prozent	5,99	8,50	6,14	2,66	3,20	2,88

2024: IST, ab 2025: PLAN
* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand. Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss des Jahresergebnisses vorweg. Die Verwendung des Jahresergebnisses wird von den Kommunen erst im Folgejahr beschlossen und entsprechend mit den Rücklagen verrechnet.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Ist-Ergebnisse der Stadt Brilon sind bis einschließlich 2023 positiv ausgefallen. Dabei werden die Jahresergebnisse von 2020 bis 2023 teilweise mithilfe der außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG gestützt. 2024 fällt aufgrund rückläufiger Gewerbesteuererträge negativ aus.
- Die Haushaltslage verschlechtert sich im Planungszeitraum. Ab 2025 plant die Stadt Brilon mit negativen Jahresergebnissen. Bis 2029 rechnet die Stadt mit einem Gesamtdefizit von 26,1 Mio. Euro.

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

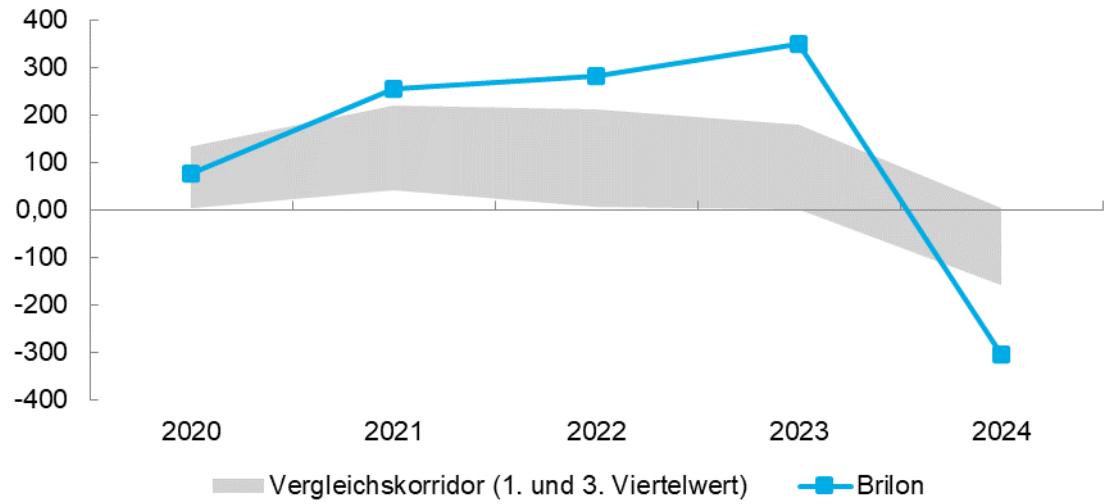


*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN
**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand.

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Brilon wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2020 bis 2024

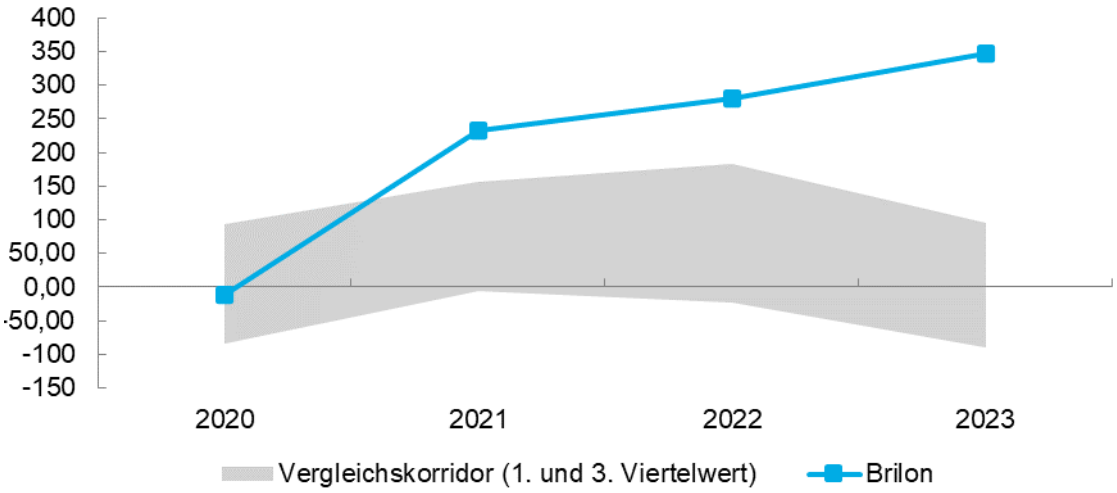


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Stadt Brilon in von Hundert 2024

Steuerart	Stadt Brilon	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	270	320	274	333	259
Grundsteuer B	480	621	509	658	501
Gewerbesteuer	434	436	450	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. Das bedeutet, dass die Stadt Brilon durch die Anpassung der Hebesätze keine weiteren Erträge generiert oder verliert. Die Grundsteuer A beträgt ab 2025 234 Prozentpunkte. Bei der Grundsteuer B differenziert die Stadt Brilon zwischen Nichtwohngrundstücken und Wohngrundstücken. Für die Nichtwohngrundstücke beläuft sich der Hebesatz auf 960 Prozentpunkte, während die Wohngrundstücke mit einem Hebesatz von 550 Prozent besteuert werden. Die Gewerbesteuer verbleibt bei 434 Prozent. Für das Haushaltsjahr 2026 sind keine Änderungen an den Hebesätzen vorgesehen.

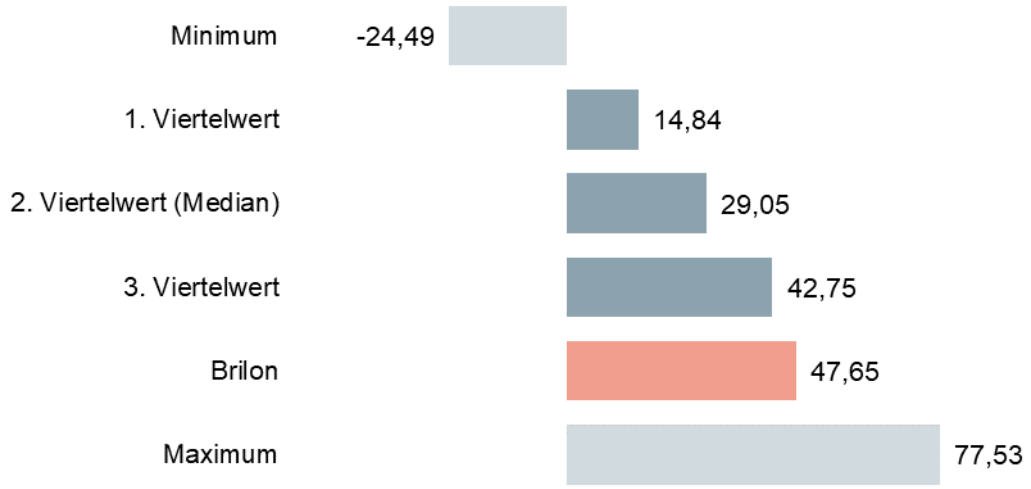
Die Auswirkungen der Jahresergebnisse auf das Eigenkapital beschreibt das folgende Kapitel.

1.4.3 Eigenkapital

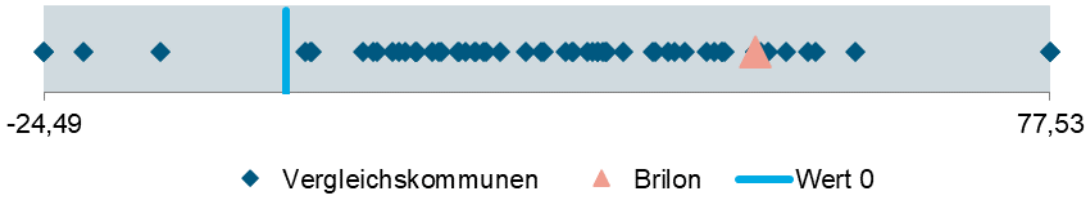
- Das Eigenkapital der Stadt Brilon hat sich bis 2023 durch die positiven Jahresergebnisse um 21,0 Mio. Euro auf 126,7 Mio. Euro erhöht. Auf die von 2020 bis 2023 aufgebaute Bilanzierungshilfe entfallen etwa 2,8 Mio. Euro.
- Sollten sich die Planungen realisieren, werden die geplanten, negativen Jahresergebnisse das Eigenkapital der Stadt Brilon schmälern. Die Ausgleichsrücklage wird sich um rd. 26,1 Mio. Euro verringern.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 61 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Stadt Brilon	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzie-rungshilfe NKF-CUIG in Prozent	47,07	-27,02	11,62	27,95	41,03	77,50	61
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	73,24	-5,40	39,85	51,04	62,68	89,47	61
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzie-rungshilfe NKF-CUIG in Prozent	72,95	-7,54	38,81	48,53	61,73	89,45	61
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.158	0,00	121	422	931	7.619	60

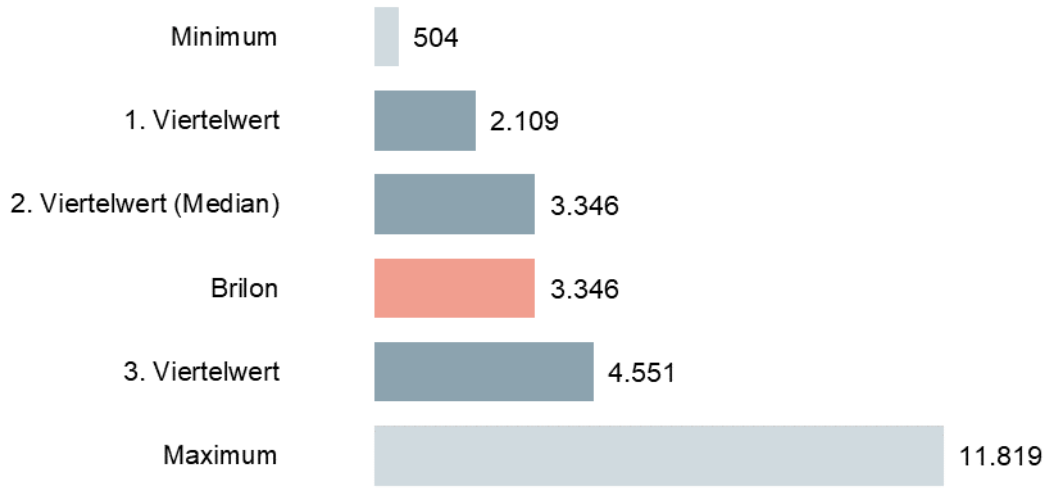
1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Höhe der aktuellen Gesamtverbindlichkeiten ist der Stadt Brilon derzeit nicht gänzlich bekannt. Der letzte Gesamtabschluss wurde für das Jahr 2020 aufgestellt.
- Für die Jahre 2025 bis 2029 erwartet die Stadt Brilon steigende Kreditverbindlichkeiten. Realisiert sich die mittelfristige Finanzplanung, sollen von 2026 bis 2029 34,4 Mio. Euro für den investiven Bereich und 20,2 Mio. Euro zur Liquiditätssicherung aufgenommen werden.

Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2022 hat die gpaNRW die Daten aus den Gesamtabschlüssen der Städte verwendet. Ist eine Stadt von der Aufstellung eines Gesamtabschlusses befreit, hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der jeweiligen Stadt mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen.

Gemäß § 116 GO NRW ist die Stadt Brilon zur Aufstellung eines Gesamtabschlusses verpflichtet. Befreiungstatbestände nach § 116a GO NRW liegen nicht vor. Auskunftsgemäß befindet sich die Stadt Brilon derzeit noch in der Abstimmung mit den Tochtergesellschaften zum Gesamtabschluss 2023. Daher wird an dieser Stelle der interkommunale Vergleich der Gesamtverbindlichkeiten 2022 dargestellt, diese konnte die Stadt für die überörtliche Prüfung berechnen.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 76 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Im Jahr 2024 musste die Stadt Brilon erstmalig seit dem Jahr 2009 ein Investitionsdarlehen in Höhe von 6,1 Mio. Euro aufnehmen. Hiermit hat sie den Kauf von zwei Immobilien zur Unterbringung von Geflüchteten, die Beschaffung der Drehleiter für den Löschzug Brilon sowie anteilige Kosten der Baumaßnahmen am Feuerwehrhaus Brilon und am Schulzentrum finanziert. 2025 folgte eine weitere Kreditaufnahme mit einem Volumen von 6,4 Mio. Euro. Der Bestand der Kreditverbindlichkeiten für Investitionen wird sich 2025 auf 17,0 Mio. Euro belaufen.

Nachdem die Stadt Brilon die Kredite zur Liquiditätssicherung im Jahr 2021 vollumfänglich zurückgezahlt hat, war in 2024 ebenfalls die Aufnahme von Kassenkrediten erforderlich. Diese valutieren zum Stichtag 31. Dezember 2024 mit 5,0 Mio. Euro.

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

Salden der Finanzplanung Stadt Brilon in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-13.330	-7.200	-6.275	-2.495	-2.205
Saldo aus Investitionstätigkeit	-18.180	-12.565	-16.080	-1.660	-850
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-31.510	-19.765	-22.355	-4.155	-3.055
Saldo aus Finanzierungtätigkeit	30.860	19.740	21.300	3.600	2.200
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-650	-25	-1.055	-555	-855

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,
- 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 Brilon 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.

➔ Eine explizite Nachhaltigkeitsstrategie oder -bericht hat die Stadt Brilon noch nicht etabliert.

Die **Stadt Brilon** hat noch keine explizite Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Dementsprechend sind im Haushaltsplan noch keine konkreten Nachhaltigkeitsziele oder Kennzahlen zur Nachhaltigkeit dargestellt. Es werden lediglich die allgemeinen, finanzwirtschaftlichen Kennzahlen abgebildet.

Allerdings spielt Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiges Verwaltungshandeln in den Fachbereichen immer wieder eine große Rolle und wird bei Planungen oder durchzuführenden Maßnahmen berücksichtigt. Die Stadt Brilon orientiert sich dabei soweit möglich und geboten an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. Insbesondere Hochbaumaßnahmen werden im Hinblick auf eine Verbesserung der energetischen Bedingungen geprüft. In der Regel werden die Baumaßnahmen auch mit einer energetischen Sanierung verbunden, siehe dazu auch den Teilbericht 5 Gebäudewirtschaft - Klimaschutz.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

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

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

Festlegung von Wertgrenzen durch den Rat vor. Vor der Veranschlagung von Investitionen oberhalb der Wertgrenze soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mehrerer in Frage kommender Möglichkeiten vorliegen.

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

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch und informiert die Entscheidungstragenden über die jeweiligen Ergebnisse. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenze gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist.

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 Brilon** hat bisher keine konkreten Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Die im Haushaltsplan festgelegte Wertgrenze von 15.000 Euro zielt nicht explizit auf die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, sondern auf die Wertgrenze von zu veranschlagenden Investitionen nach § 4 Absatz 4 der KomHVO NRW ab.

Solange der Rat keine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW beschlossen hat, muss die Stadt vor jeder Investitionsmaßnahme einen Wirtschaftlichkeitsvergleich durchführen - mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten. Legt der Rat hingegen eine Wertgrenze fest, genügt bei Maßnahmen unterhalb dieser Grenze eine Kostenberechnung gemäß § 13 Abs. 3 KomHVO NRW.

Um den Verwaltungsaufwand gering zu halten, empfiehlt es sich, dass das Vertretungsorgan eine solche Wertgrenze beschließt. Der Gesetzgeber hat keine konkreten Anforderungen an die Ausgestaltung der Kostenberechnung formuliert. Die Stadt Brilon kann daher selbst entscheiden, in welchem Umfang sie die Kosten ermittelt. Auch wenn keine gesetzliche Verpflichtung besteht, ist es ratsam, bei Maßnahmen unterhalb der Wertgrenze zusätzlich die Folgekosten zu berücksichtigen. Zu diesen zählen insbesondere Aufwendungen für den Kapitaldienst, Abschreibungen sowie laufende Kosten für Betrieb, Wartung, Unterhaltung und gegebenenfalls für die Nutzung des Vermögensgegenstandes.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

Diese Wertgrenzen können sowohl für investive Maßnahmen (z. B. Hoch- und Tiefbau, technische Ausstattungen), als auch für die Beschaffung von beweglichem Vermögen (z. B. Fahrzeuge, IT-Ausstattung, Maschinen) gelten. Die Festlegung kann durch einen einfachen Ratsbeschluss erfolgen - etwa durch Aufnahme entsprechender Regelungen in die Hauptsatzung oder die Haushaltssatzung.

Insbesondere die Schulverwaltung, das Ordnungsamt, das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement sowie die Inneren Dienste der Stadtverwaltung Brilon führen nach eigenen Angaben Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitions- oder Beschaffungsentscheidungen durch. Dazu zählen die Anschaffungen von Schulinventar, Sportstättenausstattung, Feuerwehrfahrzeugen oder auch von Hard- und Software. Abhängig vom geplanten Auftragsverfahren führen die Abteilungen Preisvergleiche, unterschiedliche Angebote und/oder ein Vergabeverfahren durch.

Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen werden in der Regel durch Aktenvermerke dokumentiert. Führt eine Abteilung keine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durch, wird dies ebenfalls durch einen Aktenvermerk festgehalten. Hinsichtlich der Dokumentation gibt es jedoch noch keine fachämterübergreifende Vorgehensweise.

Der Rat der Stadt Brilon erhält die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen meist als Anlage zur Beschlussvorlage und wird dadurch über die Vorgänge informiert. Dies ist durch die Informationspflicht gemäß der Zuständigkeitsordnung des Rates der Stadt Brilon gesichert. Ab einer gewissen Wertgrenze beteiligt die Stadt auch das Rechnungsprüfungsamt an der Vergabe bzw. der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung.

Feste Vorgaben in Form einer Dienstanweisung oder Checkliste bestehen für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen noch nicht, obwohl sie bereits durchgeführt werden. Mit solchen Standards und einheitlichen Berechnungsgrundlagen könnte die Stadt Brilon auch bei kleineren und dezentralen Entscheidungen von vorhandener Expertise profitieren. Über eine Dienstanweisung oder Richtlinie könnten Mindestanforderungen und ggf. Arbeitshilfen für weniger routinierte Fachbereiche bereitgestellt werden, um eine eigenverantwortliche Investitions- und Beschaffungspraxis zu unterstützen. Eine standardisierte Dokumentation - von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung - verbessert die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen und -vorschlägen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte einheitliche Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen somit Arbeitshilfen bereitstellen.

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

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,

- Regelungen zum Prozess und standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen,
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

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

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Brilon. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Brilon getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Brilon selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

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

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
- Beobachtung der Kapitalmärkte,
- Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
- Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,

- Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.

➔ **Feststellung**
Bislang war die Stadt Brilon nicht auf umfangreiche Kreditaufnahmen angewiesen. Daher hat sie für ihr Kreditmanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Auskunftsgemäß ist jedoch eine entsprechende Dienstanweisung in Planung.

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.

In der Vergangenheit war die **Stadt Brilon** nicht auf die Aufnahme von Investitionskrediten angewiesen. 2024 wurde erstmals seit 2009 ein Investitionsdarlehen aufgenommen. Jeweils zum Ende des Haushaltsjahres ist absehbar, wie hoch der investive Fremdfinanzierungsbedarf ist. Auf Basis dessen legt die Stadt entsprechende Investitionsvolumina fest.

Bei der Aufnahme von neuen Krediten achtet die Stadt Brilon vorrangig auf eine günstige Streuung der Darlehenslaufzeiten und möglichst günstigen Zinssätzen. Bei der Angebotseinholung fragt sie daher die Höhe des Zinssatzes und bei investiven Krediten auch verschiedene Laufzeiten ab. Dazu führt die Stadt auch eine Bieterliste, welche auch Bestandteil eines Vergabevermerkes ist. Für Kassenkreditaufnahmen werden bspw. vier Anbieter angefragt und in die Bieterliste aufgenommen. Die Stadt führt jedoch an, dass in aller Regel bei investiven Darlehen viele Anbieter nicht konkurrenzfähig sind, da die NRW-Bank mit subventionierten Zinssätzen für verschiedene Investitionsbereiche günstiger ist.

Zur Ausgestaltung ihres Kreditportfolios greift die Stadt Brilon auf Raten- und Annuitätsdarlehen zurück. Derivate oder Fremdwährungskredite nutzt sie nicht. Zuständig für die Entscheidung über eine Kreditaufnahme sind der Kämmerer/die Kämmerin und der/die Bürgermeister/Bürgermeisterin. Brilon nutzt für ihre Darlehensverwaltung eine Softwarelösung. Mithilfe dieser kann sie auf Knopfdruck alle wesentlichen Informationen über ihre vorhandenen Kredite abrufen. Dazu zählen auch die erstellten Buchungsbelege, Auswertungen für die Statistiken oder Dokumentationen.

Eine explizite Dienstanweisung oder Richtlinie für das Kreditmanagement hat die Stadt Brilon noch nicht erlassen. Auskunftsgemäß ist eine entsprechende Dienstanweisung zum Kredit- und Liquiditätsmanagement jedoch in Planung.

➔ **Empfehlung**
Die bereits in der Praxis gelebten Regelungen zum Kreditmanagement sollte die Stadt Brilon auch schriftlich festhalten. In einer entsprechenden Richtlinie oder Dienstanweisung kann sie strategische und organisatorische Regelungen zum Verfahren sowie zum zulässigen Umfang von Kreditgeschäften festschreiben.

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Brilon verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte Brilon Prioritäten festlegen.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Brilon gehören.
- Die Stadt Brilon sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter **Finanzierungsinstrumente** treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
    - Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Brilon regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
    - Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
    - **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Die Stadt Brilon kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.[20] Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

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

(KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.[21]

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon berichtet über Änderungen und Entwicklungen in ihrem Kreditportfolio zum Jahresabschluss sowie in den unterjährigen Finanzberichten. Kennzahlen werden von der Stadt derzeit noch nicht in den Berichten dargestellt.

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

Kreditportfolio Stadt Brilon zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	12.042
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	5.000
Anzahl der Kreditverträge	17
Anzahl der Kreditgeber	4

Das Kreditportfolio der **Stadt Brilon** enthält Ende 2024 Investitions- als auch Liquiditätskredite. Bei den Investitionskrediten stammen einige Kredite auch aus dem Landesförderprogramm „Gute Schule 2020“. Diese Kredite hat die Stadt zwar in ihren Büchern zu bilanzieren, Zinsen und Tilgung leistet jedoch das Land. Zukünftig wird jedoch mit einer Aufnahme von weiteren Investitions- als auch Liquiditätskrediten gerechnet.

Zum 31. Dezember 2024 verteilen sich die Kredite laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 5,7 Mio. Euro
- Mittelfristig (1–5 Jahre): ca. 3,6 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 7,8 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kredite ist langfristig gebunden - ein Vorteil in Bezug auf Planungssicherheit und Zinsschutz. Hinsichtlich eines möglichen Klumpenrisikos hat die Stadt das Portfolio im Blick.

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

Ein standardisiertes, explizites Berichtswesen zum Kreditmanagement liegt bei der Stadt Brilon noch nicht vor. Dies liegt aber auch daran, dass die Stadt in der Vergangenheit kaum bis gar keine Kredite aufgenommen hat. Liegen Änderungen im Kreditportfolio vor, berichtet Brilon dem Stadtrat in den unterjährigen Finanzberichten oder zum Jahresabschluss. Derzeit werden noch keine Kennzahlen in den Berichten aufgenommen.

In Hinblick auf die geplanten Kreditaufnahmen und der damit einhergehenden Steigerung bei den Zinsaufwendungen werden die Anforderungen an die Steuerung des Kreditportfolios steigen. Durch die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen am Finanzmarkt erachtet die gpaNRW ein ausführliches kennzahlengestütztes Controlling als sinnvoll. Risiken aus dem Kreditportfolio sowie aus der Entwicklung des Finanzmarktes sollten frühzeitig erkannt werden, damit entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden können. Inhaltlich kann das Berichtswesen in Abhängigkeit von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios auf ein Mindestmaß[22] beschränkt und angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Informationen beispielsweise zu der Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten, zur Entwicklung der Finanzmärkte, zu möglichen Zinsänderungsrisiken und der Entwicklung der Zinsaufwendungen könnten von Interesse sein. Auch sollte geregelt sein in welchem Turnus die Berichte erstellt werden und an wen sie zu richten sind.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte, aufbauend auf die bereits im Jahresabschluss dargestellten Informationen, ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen für ihr Kreditportfolio entwickeln und überprüfen, ob und welche Kennzahlen sie in ihre unterjährigen Finanzberichte aufnimmt.

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.

[22] Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen

Feststellung

Die Stadt Brilon hat für ihr Anlagemanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Eine entsprechende Dienstanweisung oder Richtlinie ist auskunftsgemäß derzeit in Planung.

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.

Anlageportfolio Stadt Brilon zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	3.182
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	482
Ausleihungen	10.782

Derzeit verfügt die **Stadt Brilon** neben ihren Festgeldkonten über keine Geld- oder Kapitalanlagen. Sie weist rund 955.000 Euro bei den Wertpapieren des Anlagevermögens auf. Hierunter fallen die Anteile am kommunalen Versorgungsfonds. Zudem bilanziert sie rund 10,8 Mio. Euro an Ausleihungen, bspw. aus Darlehen an das städtische Krankenhaus Maria-Hilf Brilon gGmbh.

Die Stadt Brilon verfügt zurzeit über keine festen Vorgaben zum Umgang mit überschüssiger Liquidität. Aufgrund der aktuellen Finanzlage sieht sie auch keine Möglichkeiten, Geldanlagen zu tätigen. In der Vergangenheit waren wegen der stark schwankenden Liquidität (hoher Bestand zur Mitte der Quartale aufgrund der Steuerhebetermine) nur kurzfristige Geldanlagen möglich. Dazu zählen auch die städtischen Festgelder. Zudem hat die Stadt die überschüssige Liquidität genutzt, um Sondertilgungen für die aufgenommenen Darlehen zu leisten, damit die kommunale Entschuldung vorangetrieben werden konnte.

Sofern die Stadt Brilon eine Geldanlage aufnehmen würde, wäre die Sicherheit der Geldanlage die priorisierte Maßgabe. Genauso wie beim Kreditmanagement würden zunächst drei bis vier Angebote der Anbieter eingeholt werden, zu welchen die Stadt Brilon regelmäßige Geschäftsbeziehungen unterhält. Hierzu zählen die örtlichen Banken. Die Angebotseinholung sowie die Entscheidungsfindung würde die Stadt in einem Entscheidungsvermerk dokumentieren. Über die Geldanlage entscheidet der/die Kämmerer/-in der Stadt Brilon in Abstimmung mit der Leitung der Zahlungsabwicklung. Dritte sind mit der Anlage von Kapital nicht beauftragt.

Explizite Verfahrensvorgaben bestehen bei der Stadt Brilon noch nicht. Eine Kommune sollte jedoch auch dann grundlegende strategische Festlegungen formulieren, wenn sie eher selten Geld anlegt, ausschließlich sicherheitsorientiert operiert und riskante Geldanlagen meidet. In diesen Fällen können sich die Regelungen auf wenige Aspekte beschränken. Unter anderem sollte dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zugelassen sind und gegebenenfalls welche Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dieses führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz bei Anlageentscheidungen.

Empfehlung

Die Stadt Brilon sollte eine Richtlinie für ihr Anlagemanagement entwickeln, auch wenn zukünftig geringere Geldanlagen zu erwarten sind. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. Verfahrensregeln, Entscheidungskompetenzen und Anlagerahmen. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger sowie zu mehr Transparenz bei Anlageentscheidungen. Der Umfang der Richtlinie kann an die örtlichen Verhältnisse sowie Bedürfnisse der Stadt angepasst werden.

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

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Brilon führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch und informiert die Entscheidungstragenden über die jeweiligen Ergebnisse. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenze gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist.	42	E1.1	Die Stadt Brilon sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	43
			E1.2	Die Stadt Brilon sollte einheitliche Standards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen somit Arbeitshilfen bereitstellen.	43
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Bislang war die Stadt Brilon nicht auf umfangreiche Kreditaufnahmen angewiesen. Daher hat sie für ihr Kreditmanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Auskunftsgemäß ist jedoch eine entsprechende Dienstanweisung in Planung.	45	E2	Die bereits in der Praxis gelebten Regelungen zum Kreditmanagement sollte die Stadt Brilon auch schriftlich festhalten. In einer entsprechenden Richtlinie oder Dienstanweisung kann sie strategische und organisatorische Regelungen zum Verfahren sowie zum zulässigen Umfang von Kreditgeschäften festschreiben.	45
F3	Die Stadt Brilon berichtet über Änderungen und Entwicklungen in ihrem Kreditportfolio zum Jahresabschluss sowie in den unterjährigen Finanzberichten. Kennzahlen werden von der Stadt derzeit noch nicht in den Berichten dargestellt.	47	E3	Die Stadt Brilon sollte, aufbauend auf die bereits im Jahresabschluss dargestellten Informationen, ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen für ihr Kreditportfolio entwickeln und überprüfen, ob und welche Kennzahlen sie in ihre unterjährigen Finanzberichte aufnimmt.	48

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F4	Die Stadt Brilon hat für ihr Anlagemanagement noch keinen schriftlichen Handlungsrahmen festgelegt. Eine entsprechende Dienstanweisung oder Richtlinie ist auskunftsgemäß derzeit in Planung.	49	E4	Die Stadt Brilon sollte eine Richtlinie für ihr Anlagemanagement entwickeln, auch wenn zukünftig geringere Geldanlagen zu erwarten sind. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. Verfahrensregeln, Entscheidungskompetenzen und Anlagerahmen. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger sowie zu mehr Transparenz bei Anlageentscheidungen. Der Umfang der Richtlinie kann an die örtlichen Verhältnisse sowie Bedürfnisse der Stadt angepasst werden.	50

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

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	1.919	6.460	7.085	8.812	-7.758	-10.370	-6.845	-2.785	-3.265	-2.845
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	-289	5.874	7.085	8.812	---					

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	75,41	-1.675	2,94	42,73	132	962	74
2021	255	-202	41,67	112	218	1.133	74
2022	280	-959	4,67	111	211	2.106	72
2023	348	-799	0,42	103	178	904	71
2024	-305	-1.894	-189	-99,98	2,87	298	48

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

Jahr	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-11,36	-1.675	-84,28	3,39	94,16	962	73
2021	232	-268	-6,71	62,36	157	1.108	74
2022	280	-1.014	22,85	63,73	183	1.225	72
2023	348	-799	-90,22	1,53	95,60	904	70

Tabelle 5: Eigenkapital Stadt Brilon in Tausend Euro 2020 bis 2024

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	108.550	113.916	120.923	129.568	121.933
Eigenkapital 1	**108.550**	**113.916**	**120.923**	**129.568**	**121.933**
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	**2.209**	**2.794**	**2.794**	**2.794**	**2.794**
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**106.432**	**111.122**	**118.129**	**126.774**	**119.139**
Sonderposten für Zuwendungen	43.548	45.763	47.022	52.454	54.433

Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Sonderposten für Beiträge	13.146	12.551	12.151	11.678	11.060
Eigenkapital 2	**165.245**	**172.230**	**180.096**	**193.700**	**187.426**
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**163.036**	**169.436**	**177.302**	**190.306**	**184.426**
Bilanzsumme	**228.313**	**231.163**	**241.285**	**258.406**	**255.905**

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Stadt Brilon 2022

Grunddaten Kernhaushalt	2022
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	22.399.629
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	200
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	10.388
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	565
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	91.565
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	18.143
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	84.667

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

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

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

Zahlungsabwicklung

Die Zahlungsabwicklung der Stadt Brilon ist grundsätzlich solide aufgestellt. Bei einem durchschnittlichen Personaleinsatz ergeben sich aufgrund einer eher niedrigen Anzahl an Einzahlungen je Vollzeitstelle vergleichsweise leicht überdurchschnittliche **Aufwendungen je Einzahlung**.

Positiv auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass die Stadt Brilon die Möglichkeit der **SEPA-Lastschrift** umfangreich verwendet und auch proaktiv bewirbt. Arbeitsintensiv ist eine hohe Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen. Um diese zu verringern, sollte die Stadt konsequent auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken.

Ihre Forderungen verfolgt die Stadt Brilon gut strukturiert und zeitnah. Die Stadt Brilon hat wesentliche Regelungen bereits in ihrer Dienstanweisung festgehalten. Die Dienstanweisung wird durch einen Muster-Soll-Prozess für das Vollstreckungswesen ergänzt. Im Mahnwesen erzielt sie eine im interkommunalen Vergleich überdurchschnittliche Erfolgsquote.

Im Bereich des **E-Payment** bietet die Stadt Brilon bereits mehrere Möglichkeiten an, digital für Dienstleistungen zu bezahlen. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte - wie von der Stadt vorgesehen - weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben flankiert werden.

Vollstreckung

Die entstandenen **Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung** der Stadt Brilon sind 2024 durch einen Rückgang bei den abgewickelten Vollstreckungsforderungen gestiegen. Auslöser sind die Übertragung der WDR-Vollstreckungsforderungen sowie die Auswirkungen des Cyber-Angriffes. Anders als in den Vorjahren ordnet sich Brilon 2024 nun beim Median ein.

Die Anzahl der neuen Vollstreckungsfälle 2024 sinkt im Vergleich zu den Vorjahren durch die Auswirkungen des Cyber-Angriffs.

Dennoch bleiben nicht genügend Kapazitäten, um die Altbestände abzuarbeiten und zu reduzieren. Die Fallzahlen der bestehenden Vollstreckungsforderungen liegen oberhalb des Medians.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes[23]. 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

Mit Blick auf die in diesem Kapitel folgende Analyse wesentlicher Kennzahlen des Aufgabenfeldes des Zahlungsabwicklung ist von Bedeutung, dass die Stadt Brilon zu den Kommunen gehört, die von dem Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister SIT betroffen waren und zum Teil noch sind.

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

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 Ransomware[24] -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 in der Stadtkasse konnte für mehrere Monate nur eingeschränkt gearbeitet werden. 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,
- 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 Brilon 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.

➔ In der Zahlungsabwicklung der Stadt Brilon liegen Personaleinsatz und Aufwendungen 2024 interkommunal im unauffälligen Bereich. Der Verbuchungsprozess der Einzahlungen ist teilweise automatisiert. Auffällig ist eine hohe Anzahl an ungeklärten Einzahlungen, welche durch fehlende Sollstellungen hervorgerufen wird.

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

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

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

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

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

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

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

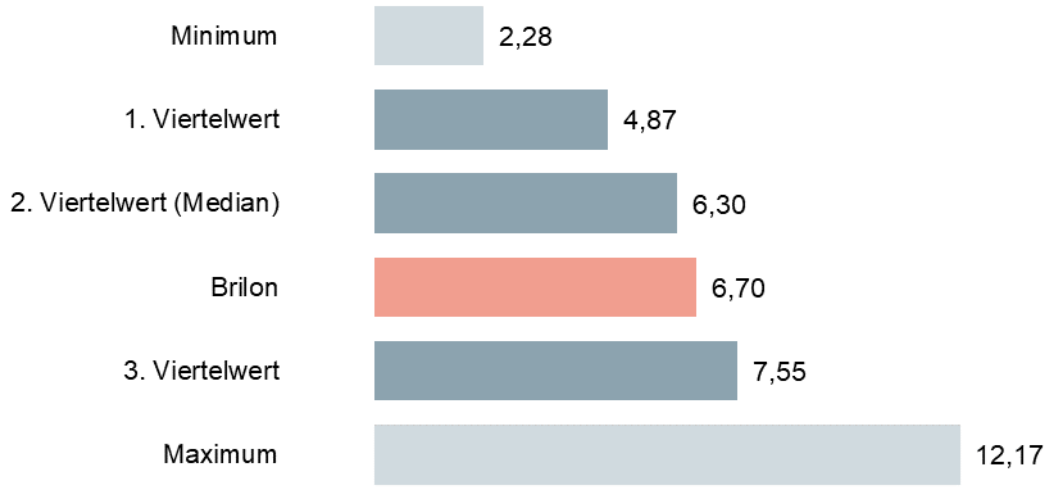
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Brilon** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,19 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,08 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

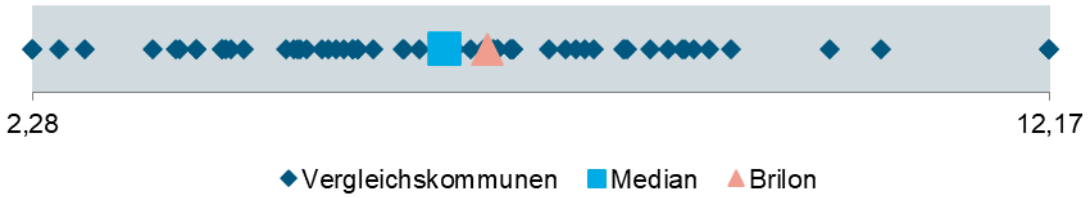
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 178.155 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 6,70 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Brilon damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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



In den Vorjahren weist Brilon Aufwendungen zwischen 5,10 Euro und 5,85 Euro auf. Der angestiegene Wert aus 2024 ist auf eine rückläufige Anzahl an Einzahlungen zurückzuführen.

Verglichen mit den anderen Städten gleicher Größenklasse hat die Stadt Brilon 2024 leicht überdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung. Die Stadt setzt mit 2,19 Stellen bei einem Durchschnitt von 2,40 Stellen zwar durchschnittlich viele Stellen ein. Hintergrund für die leicht überdurchschnittliche Kennzahl ist eine eher geringe Anzahl an Einzahlungen. Auf diese gehen wir im nächsten Kapitel genauer ein.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Brilon 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	28.334	29.919	26.509	27.798	26.610
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	6.105	6.216	4.480	2.926	1.719
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	52.441	51.437	50.951	40.959	63.427

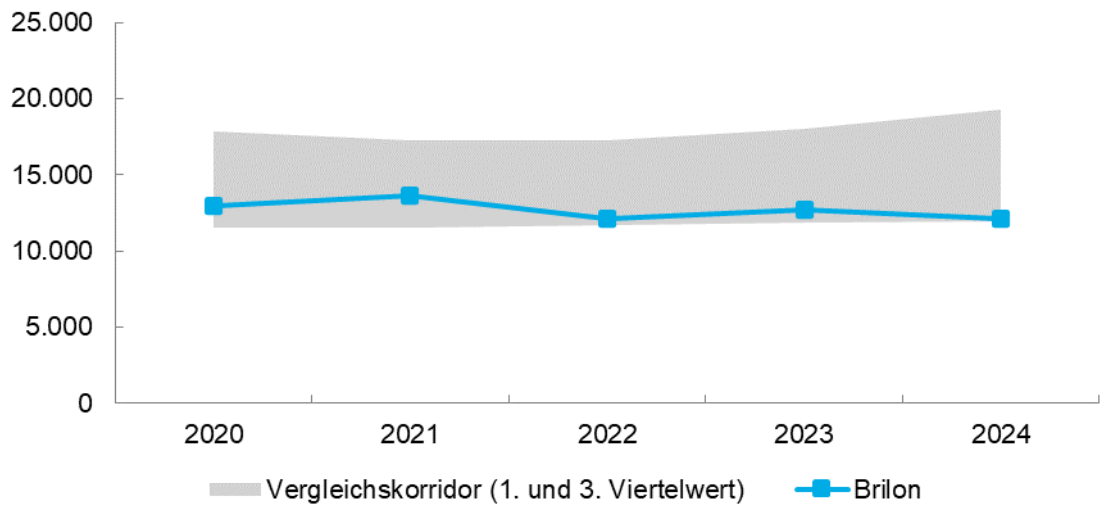
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

Die Einzahlungen der **Stadt Brilon** sind bis 2024 gesunken. Auffallend ist dabei auch der Rückgang an Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten. Dies liegt daran, dass die Mitarbeitenden für die Überwachung des ruhenden Verkehrs übergangsweise für anderweitige Tätigkeiten abgeordnet worden sind.

Die Anzahl der Lastschriften liegt in etwa auf einem gleichen Niveau. Lediglich 2023 und 2024 fallen durch die Auswirkungen des Cyber-Angriffs aus dem Rahmen.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich für 2024 sind 70 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

In der Stadt Brilon werden im Vergleichsjahr vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Auch in den Vorjahren ordnet sich die Stadt noch unterhalb des Medians ein.

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.

Bei der Stadt Brilon wird für die Verbuchung von Zahlungseingängen eine Software genutzt. Geht eine Zahlung ein, erkennt das System die Zahlung automatisch anhand des Verwendungszwecks und ordnet sie anschließend dem korrekten Debitor zu. Auskunftsgemäß wird ein Anteil von 40 Prozent aller Zahlungseingänge bereits automatisiert eingelesen. Ist der Verwendungszweck fehlerhaft oder anders formuliert als noch in der Sollstellung, erhält die zuständige Sachbearbeitung einen entsprechenden Zuordnungsvorschlag, den diese manuell bestätigen muss.

Der Prozess ist dementsprechend teilweise automatisiert.

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

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

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

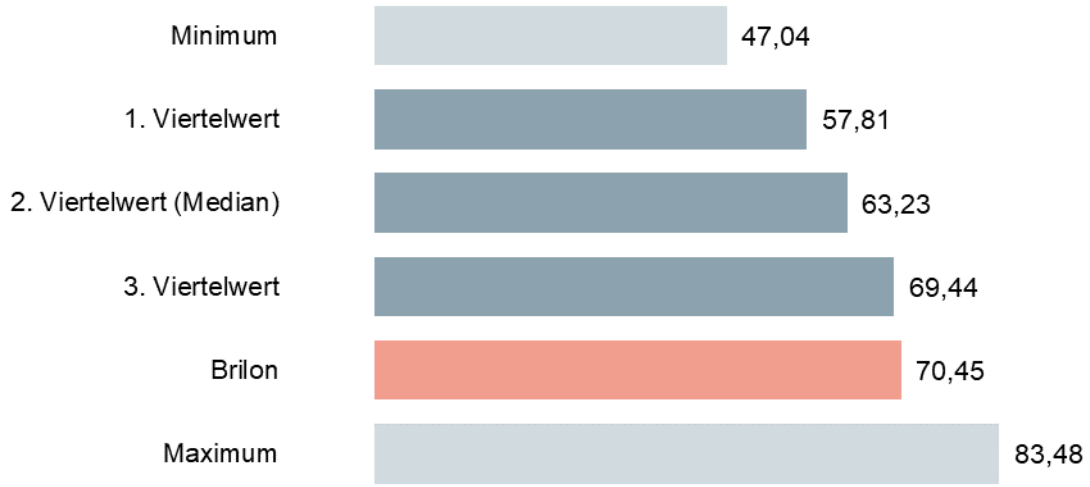
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

➔ Die Stadt Brilon macht bereits umfangreichen Gebrauch vom SEPA-Lastschriftverfahren. In neuen Bereichen wird für die Möglichkeit des Einzuges von SEPA-Lastschriften proaktiv geworben.

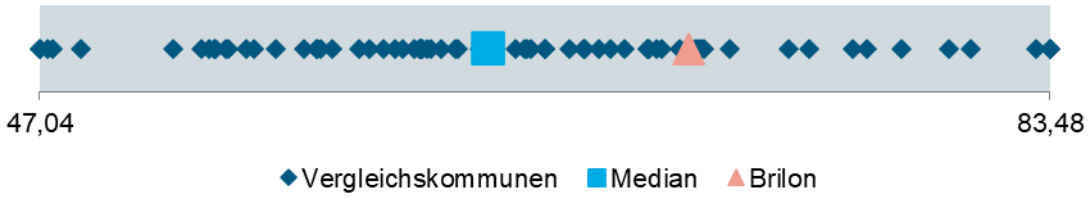
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Die **Stadt Brilon** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates bereits hohen Gebrauch. Im interkommunalen Vergleich ordnet sie sich oberhalb des dritten Viertelwertes ein. Hier ist jedoch zu beachten, dass in 2024 die noch offenen Lastschriften aus 2023 nachträglich bearbeitet worden sind. In den Vorjahren von 2020 bis 2022 fällt die Lastschriftenquote mit rd. 65 Prozent etwas niedriger aus, liegt aber immer noch oberhalb des Medians.

Nach Rücksprache mit dem Kämmerer sieht dieser für die Stadt Brilon kaum weitere Verbesserungsmöglichkeiten. Die Stadt bietet auskunftsgemäß bereits in allen erdenklichen Bereichen die Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates an. In neu hinzugekommenen Bereichen hat die Stadt für die Möglichkeit des Einzuges von SEPA-Lastschriften proaktiv geworben. Dieses wird sie auch zukünftig praktizieren.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

➔ **Feststellung**
Eine sehr hohe Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt bei der Stadt Brilon zu einem erhöhten Personal- und Ressourcenaufwand. Grund hierfür sind häufig fehlende Sollstellungen aus den Fachabteilungen.

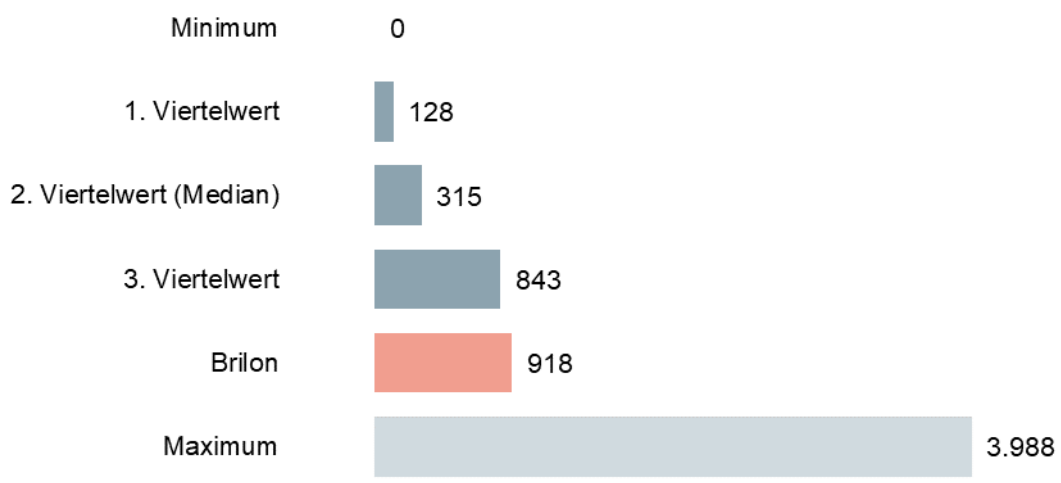
Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden.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

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	2.485	2.303	2.148	2.505	2.443
Neue ungeklärte Auszahlungen	218	154	147	212	238

Die neuen ungeklärten Einzahlungen bei der **Stadt Brilon** fallen im gesamten Prüfzeitraum sehr hoch aus.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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

Dabei ist der überdurchschnittliche Vergleichswert der Stadt Brilon darauf zurückzuführen, dass es im Bereich der Zahlungseingänge immer wieder zu fehlenden Sollstellungen kommt. Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen.

Die Sollstellungen bei der Stadt Brilon können derzeit über fünf verschiedene Wege erstellt werden:

- über das Veranlagungsmodul der Finanzsoftware,
- über eine Belegschnellerfassungssoftware (gerne genutzt bei Forderungen, die immer gleich kontiert werden),
- über ein Vorverfahren (bspw. Bußgelder aus dem ruhenden Verkehr oder Baugenehmigungsgebühren),
- automatisiert (findet vorrangig Anwendung im Dienstleistungsportal) oder
- manuell über einen papierbasierten Vorkontierungsbeleg.

Grundsätzlich hat die Stadt Brilon auch in ihrer Dienstanweisung bereits die Maßgabe getroffen, dass mit Bescheid- bzw. Rechnungserstellung zeitgleich die Sollstellung erfolgt. Derzeit sind die Sollstellungen systembedingt nur an die Forderungen geknüpft, welche über das Veranlagungsmodul generiert werden.

Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden und zeitnah eine Erfassung der Forderung vorzunehmen, bedarf es der Mitwirkung der dezentralen Organisationseinheiten. Zum einen ist die Sollstellung Aufgabe der Fachbereiche. Sie ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und die Automatisierung von Zahlungseingängen. Eine Automatisierung, wie bspw. durch einen elektronischen Rechnungsworkflow, führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten. Aktuell lösen die fehlenden Annahmeanordnungen eine hohe Zahl an neuen ungeklärten Zahlungseingängen aus. Zum anderen ist der Finanzbereich bei der Auflösung der ungeklärten Zahlungseingänge auf die Fachbereiche angewiesen. Beides bindet unnötig Personalressourcen sowohl in der Zahlungsabwicklung als auch in den Fachbereichen.

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgt. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben dem entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Brilon sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die Fachbereiche erfolgen.

2.4.3 Prozessbetrachtungen

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

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher u. a. das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern bzw. langfristig zu sichern. Vorbeugende Maßnahmen zur Entstehung sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

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

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

- Die Stadt Brilon verfolgt ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah. Unnötige Zwischenschritte, wie das Versenden einer zweiten Mahnung, vermeidet die Stadt.

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

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

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

Die **Stadt Brilon** hat ein zentrales Forderungsmanagement (Stadtkasse) eingerichtet. Dieses findet sich im Fachbereich II in der Abteilung 21 Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wieder.

Einige Regelungen und Befugnisse hat die Stadt in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung schriftlich festgehalten. Brilon hat angeführt, dass die Dienstanweisung veraltet ist und derzeit überarbeitet wird. Im Rahmen eines IKZ-Projektes wurde 2015 ein Muster-Soll-Prozess für die Vollstreckung von Forderungen erarbeitet, welcher die Dienstanweisung ergänzen soll.

Entsteht aufgrund von erbrachten Verwaltungsleistungen oder gesetzlicher Verpflichtungen eine Forderung, so versendet die Stadt Brilon einen Bescheid oder eine Rechnung mit einer Fälligkeit von 30 Tagen. Hier hält sie sich an die gesetzliche Vorgabe von vier Wochen gemäß § 286 Absatz 3 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), sofern keine gesonderte Frist gesetzt wird. Häufig wird das Zahlungsziel auch auf 14 Tage heruntergesetzt. Wegen der unterschiedlichen Rechtsgrundlagen sind die Zahlungsaufforderungen nicht gänzlich einheitlich. Forderungen, die über das Veranlagungsmodul in der Finanzsoftware eröffnet werden, bedienen sich eines einheitlichen Bescheidformulars. Bei diesem sind die Texte forderungsabhängig unterschiedlich ausgestaltet (Grundbesitzabgaben, Gewerbesteuer, Hundesteuer, Elternbeiträge; Beitrag Bücherei; Mieten und Pachten). Für die übrigen Forderungen werden in den Fachabteilungen gesonderte Rechnungs- und Bescheidformulare genutzt.

Wurde die Forderung nach 30 Tagen bzw. 14 Tagen nicht beglichen, wird sie nach weiteren zehn Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Die Stadtkasse erstellt die Mahnung in der Regel über ihre genutzte Finanzsoftware. Für den Inhalt der Mahnung wurden bereits systemseitig einheitliche Vorgaben getroffen. Zahlungserinnerungen oder zweite Mahnungen versendet die Stadt nicht. Nach erfolgter Mahnung vergehen weitere 20 Tage. Verstreicht auch diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über.

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30	6	14	27,5	30	34	62
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10	3	9	14	14	30	69
Tage zwischen den Mahnläufen	14	6	14	14	30	60	64
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	20	10	14	14	28	60	60

Im Jahr 2024 entfielen in Brilon auf 26.610 Einzahlungen 5.495 Mahnungen. Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen Stadt Brilon in Prozent 2024

Kennzahlen	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	78,09	21,05	47,92	56,88	69,59	93,97	60
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	20,65	3,72	11,57	13,85	16,44	37,60	71

Die Erfolgsquote der Mahnungen bei der Stadt Brilon fällt sehr hoch aus. Die Stadt profitiert von einer hohen Zahlungsmoral der Einwohnerinnen und Einwohner. Dennoch musste mit rd. 21 Prozent insgesamt ein recht hoher Anteil an Forderungen angemahnt werden. Hier ist aber zu ergänzen, dass teilweise auch noch Forderungen aus 2023 in 2024 angemahnt worden sind. Dies führt zu einem höher ausfallenden Anteil an Mahnungen als bei Kommunen, die vom Cyber-Angriff nicht betroffen waren. In den Vorjahren hat Brilon einen Anteil an Mahnungen zwischen 14,5 und 18,8 Prozent.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon bietet bereits mehrere digitale Bezahlmöglichkeiten an. Derzeit können Kunden im Serviceportal der Stadt mit der Kreditkarte oder über PayPal für Dienstleistungen bezahlen. Konkrete, schriftliche Regelungen mit Vorgaben zum E-Payment bestehen in Brilon noch 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 Brilon** stellt bereits Möglichkeiten des elektronischen Zahlungsmittelverkehrs zur Verfügung. Im Serviceportal können Dienstleistungen bereits digital bezahlt werden, z.B. mit Paypal. Zuvor wurde eine andere Software benutzt, diese wurde jedoch seitens des Dienstleisters aufgekündigt. Neben der digitalen Bezahlmöglichkeit kann auch weiterhin mit der Kreditkarte bezahlt werden.

Mit der Einführung der zusätzlichen Bezahlmethode möchte die Stadt die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Barzahlungen treten immer mehr in den Hintergrund. Die Stadt führt jedoch an, dass bspw. die Nutzung von Paypal recht teuer ist. Zudem stehen die Server des Dienstleisters nicht in Deutschland, was Fragen hinsichtlich Zugriffsrechte und zum Datenschutz aufwirft. Zukünftig möchte die Stadt Brilon eine digitale Bezahlmöglichkeit von einem anderen Dienstleister anbieten, dessen Server im europäischen Raum angesiedelt sind.

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. Auch Fehlerquellen können vermieden werden.

Gründe, die gegen eine flächendeckende Nutzung sprechen, sind seitens der Stadt nicht bekannt. Für Brilon spielt das Online-Angebot insgesamt jedoch eine sehr wichtige Rolle. Gerade vor dem Hintergrund des Onlinezugangsgesetzes (OZG) möchte die Stadt möglichst viele Leistungen online anbieten und auch dafür die Bezahlmöglichkeiten schaffen. Hinderlich sind dabei die gebotenen Sicherheitsvorschriften von verschiedenen Behördendienstleistungen. Dazu zählen z.B. die Authentifizierung per Online-ID, elektronische Signaturen oder Identitätschecks. Diese erschweren die Implementierung (und auch die Bürgerakzeptanz) von digitalen Services.

Die Stadt Brilon hat noch keine schriftlichen Regelungen zum E-Payment festgelegt. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und von der Stadt festgelegt werden. Zudem räumen strategische Vorgaben den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Stadt Brilon die nachstehenden Mindestinhalte festlegen:

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

Die Stadt Brilon 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.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiterverfolgen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.

2.5 Vollstreckung

- Mit einer vergleichsweise unterdurchschnittlichen Personalausstattung erzielt die Stadt Brilon gemessen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen im interkommunalen Vergleich niedrige Aufwendungen. Es gelingt ihr jedoch nicht, Altbestände kontinuierlich zu reduzieren,

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

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

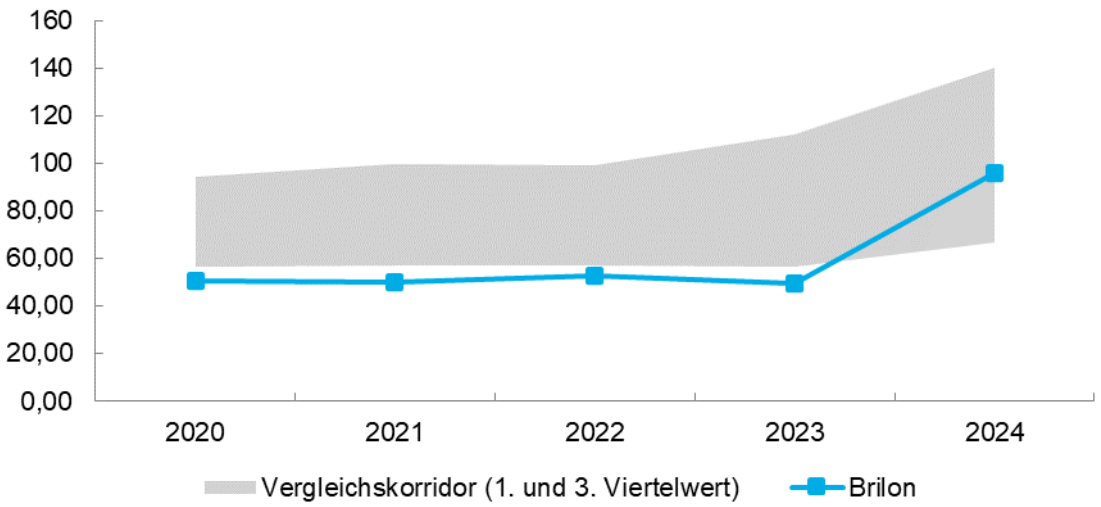
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Brilon** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 1,51 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,02 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 120.203 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 95,78 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Brilon damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Verglichen mit den anderen Städten gleicher Größenklasse hat die Stadt Brilon in jedem Jahr vergleichsweise geringe Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Erst 2024 fällt deutlich höher aus als die Vorjahre. Dies liegt an einem Rückgang der abgewickelten Vollstreckungsforderungen, gerade hinsichtlich der Rundfunkgebühren des WDRs (siehe folgendes Kapitel 2.5.2 Vollstreckungsforderungen). Zudem war die Vollstreckung der Stadt Brilon durch den Cyber-Angriff auf den IT-Dienstleister für einen langen Zeitraum des Jahres 2024 nicht oder nur eingeschränkt arbeitsfähig.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen setzen mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere Vorgehensweise in Kenntnis.

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

Vollstreckungsforderungen Stadt Brilon 2020 bis 2024

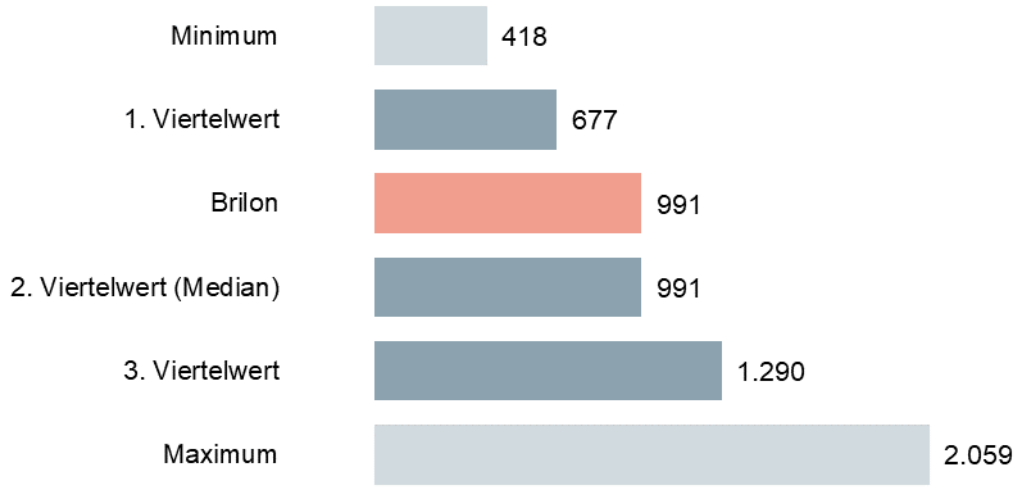
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	1.543	1.554	1.572	1.617	1.269
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.979	1.942	1.900	1.887	1.497
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	1.999	2.019	1.955	2.198	1.255
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	255	265	269	191	210

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

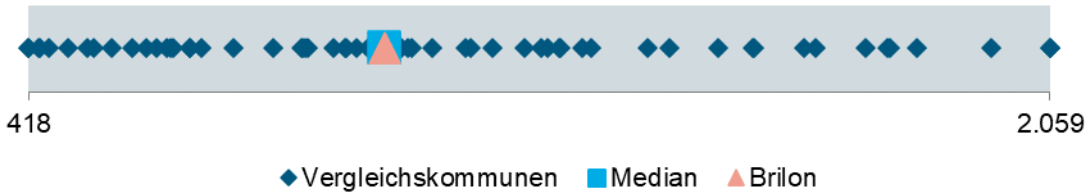
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

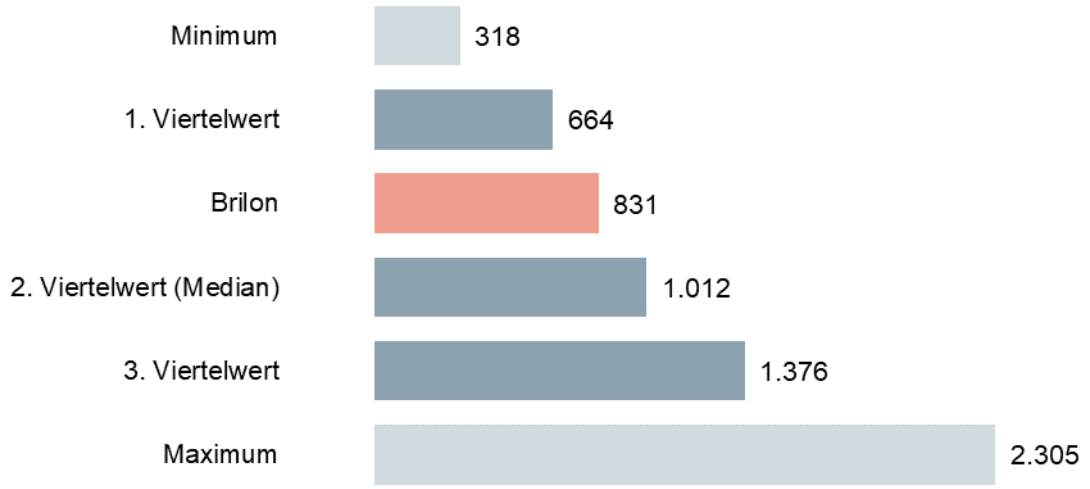


Die Fallzahl der neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle verbleibt in der **Stadt Brilon** zwischen 2020 und 2023 auf einem konstanten Niveau und bewegt sich im interkommunalen Vergleich oberhalb des Medians. 2024 ist die Kennzahl niedriger und stellt den Median. Dies ist auf die Auswirkungen des Cyberangriffes sowie den Wegfall der Vollstreckungsforderungen des WDRs 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 58 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die Sachbearbeitenden in der Vollstreckung der **Stadt Brilon** wickeln im Vergleichsjahr etwas weniger Vollstreckungsfälle je Vollzeit-Stelle als die in anderen Vergleichsstädte ab. In den Vorjahren weist Brilon zwischen 1.295 und 1.456 abgewickelte Vollstreckungsfälle je Vollzeitstelle aus. Damit gehört die Stadt im Gegensatz zum Vergleichsjahr 2024 überwiegend zu den Städten mit der größten Zahl an abgewickelten Forderungen in Bezug zu den Stellenanteilen.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	66,53	16,50	49,68	59,84	71,51	91,55	57

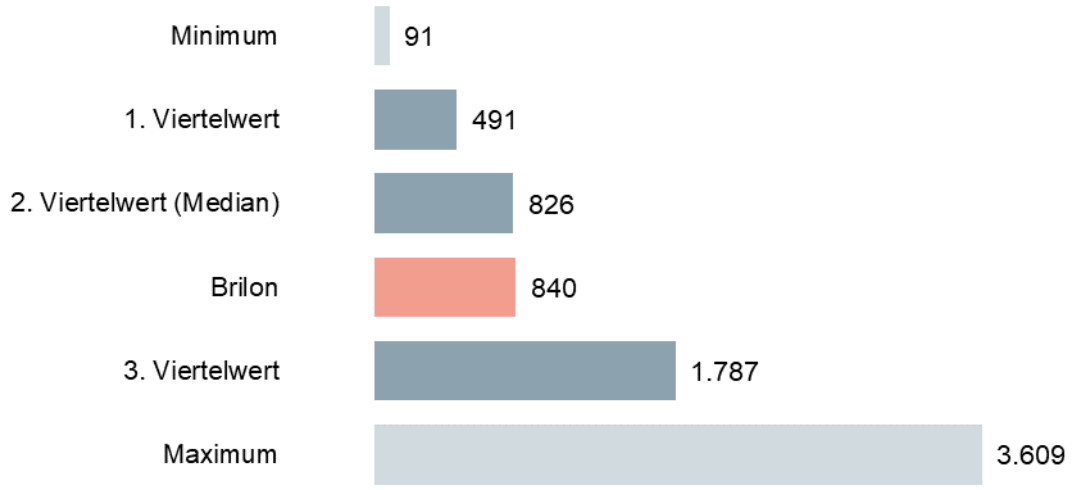
Kennzahlen	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	7,49	0,00	0,88	2,81	6,10	40,37	58
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	25,02	1,44	16,27	22,79	30,93	50,35	60

Die Stadt Brilon hat 2024 mit insgesamt 94 überdurchschnittlich viele Forderungen niedergeschlagen (Median: etwa 44 Fälle). Dennoch konnte sie sowohl bei ihren eigenen Forderungen sowie den Forderungen aus Amts- und Vollstreckungshilfe überdurchschnittliche Ergebnisse im interkommunalen Vergleich erzielen.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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

Verglichen mit anderen Städten der gleichen Größenklasse hat die **Stadt Brilon** einen leicht überdurchschnittlichen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Auch in den Vorjahren positioniert sie sich oberhalb des Medians.

Der unterdurchschnittliche Personaleinsatz in der Vollstreckungssachbearbeitung der Stadt Brilon verfügt demnach nicht über genügend Kapazitäten, die Altbestände langfristig zu reduzieren. Zwar haben sich die bestehenden Vollstreckungsforderungen 2024 geringfügig reduziert, denn die Vollstreckungsstelle profitiert vom Wegfall der WDR-Vollstreckungsforderungen. Sollten die Vollstreckungsforderungen insgesamt ansteigen, bspw. durch mehrere Insolvenzen oder eine gesunkene Zahlungsmoral der Einwohnenden, läuft die Vollstreckungsstelle Gefahr, weniger Vollstreckungsforderungen abzuwickeln zu können und weitere Altbestände anzusammeln.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Eine sehr hohe Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt bei der Stadt Brilon zu einem erhöhten Personal- und Ressourcenaufwand. Grund hierfür sind häufig fehlende Sollstellungen aus den Fachabteilungen.	63	E1	Die Stadt Brilon sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die Fachbereiche erfolgen.	65
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Brilon bietet bereits mehrere digitale Bezahlmöglichkeiten an. Derzeit können Kun-den im Serviceportal der Stadt mit der Kreditkarte oder über PayPal für Dienstleistungen bezahlen. Konkrete, schriftliche Regelungen mit Vorgaben zum E-Payment bestehen in Brilon noch nicht.	67	E2	Die Stadt Brilon sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens - wie bereits von ihr geplant - weiterverfolgen und entsprechende schriftliche Regelungen hierzu treffen.	68

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

Jahr	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	12.938	6.049	11.511	13.822	17.904	38.771	66
2021	13.662	5.326	11.556	13.840	17.248	41.957	68
2022	12.105	6.665	11.701	14.294	17.266	41.739	68
2023	12.693	7.322	11.863	14.161	17.999	47.214	70

Jahr	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2024	12.151	7.287	11.979	14.483	19.270	40.412	70

Tabelle 3: Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung 2020 bis 2024

Jahr	Stadt Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	50,54	33,26	56,55	80,49	94,27	252	52
2021	50,11	31,22	57,08	76,10	100	210	54
2022	52,53	20,95	57,15	74,85	98,98	205	56
2023	49,44	26,65	56,38	83,89	112	556	58
2024	95,78	39,11	67,01	93,00	140	307	58

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon 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

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die **Hauptsatzung der Stadt Brilon** auf die Aktualität der rechtlichen Vorgaben gesichtet. Dabei stellte die gpaNRW keine Abweichung von rechtlichen Vorgaben fest.

Die **örtliche Gremienstruktur** der Stadt Brilon liegt vergleichsweise im unteren Bereich, wenn man die Anzahl der Ratsmitglieder und sachkundigen Bürgerinnen und Bürger betrachtet. Anders sieht es bei der Zahl der Ortsvorstehenden aus, davon gibt es in Brilon mehr als in den meisten anderen Städten. Der Rat der Stadt Brilon hat bisher nicht von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Größe der Vertretung **z**u reduzieren. Die Anzahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen im Zeitraum 2020 bis 2024 liegt unterhalb des Medians der Vergleichskommunen.

Die **Aufwendungen für die Gremienmitglieder** sind interkommunal eher hoch. Das liegt hauptsächlich an der hohen Zahl der Ortsvorstehenden. Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in Form einer Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes. Die **Zuwendungen an die Fraktionen** zahlt die Stadt Brilon in Form eines einheitlichen Sockelbetrags zuzüglich einer nach Fraktionsgröße gestaffelten Kopfpauschale je Fraktionsmitglied.

Die **Digitalisierung der Gremienarbeit** in der Stadt Brilon ist ausbaufähig. In der Stadt Brilon nehmen noch nicht alle Ratsmitglieder an der digitalen Ratsarbeit teil. Für die sachkundigen

Einwohnerinnen und Einwohner sowie die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger besteht zum Prüfungszeitpunkt noch keine Möglichkeit, an der digitalen Ratsarbeit teilzunehmen. Die Stadt Brilon sollte sich mit den formalen und den technischen **Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen** beschäftigen.

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

→ Die Stadt Brilon leistet sich eine hohe Zahl an Ortsvorstehenden. Die Anzahl von 16 Ortsvorstehenden ist deutlich höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

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

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahlen	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	38	30	38	42	48	64	92
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	1	7	20	92

Grundzahlen	Brilon	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	92
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	44	5	47	61	83	212	92
Sachkundige EW*	16	0	0	9	17	85	91
Fraktionen	5	3	5	6	6	8	92
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	92
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	1	0	1	2	2	5	92
Freiwillige Fachausschüsse	5	2	5	6	8	11	92
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	16	0	0	0	4	34	91
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	92

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Brilon** hat den Finanzausschuss wie die meisten der Vergleichsstädte mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Die Kommune konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Haupt- und Finanzausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Ausschüsse in Brilon. Die **Stadt Brilon** hat darüber hinaus einen Ausschuss auf spezialgesetzlicher Grundlage. Hierbei handelt es sich um den Betriebsausschuss Bauhof. Die Stadt führt den Bauhof Brilon als eigenbetriebsähnliche Einrichtung gemäß § 107 Absatz 2 GO NRW und die Stadtwerke Brilon mit den Betriebszweigen Strom, Erdgas, Wasser, Wärme und E-Mobilität als Anstalt des Öffentlichen Rechts (AÖR). Der „Betriebsausschuss Bauhof“ ist als pflichtiger Betriebsausschuss im Sinne der Eigenbetriebsverordnung tätig.

Darüber hinaus hat die Stadt Brilon fünf freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Forst, Umwelt und Landwirtschaft,
- Ausschuss für Jugend, Familie, Soziales und Senioren,
- Ausschuss für Planen und Bauen,
- Schul- und Sportausschuss,
- Strukturausschuss.

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

Die Stadt Brilon hat in § 3 Abs. 1 ihrer Hauptsatzung das Stadtgebiet neben dem Kernstadtbereich Brilon in Ortschaften eingeteilt. Die in § 39 Abs. 2 GO NRW beschriebene Verpflichtung zur Einrichtung von Bezirksausschüssen oder Ortsvorstehenden für Kommunen mit Stadtbezirken bzw. Ortschaften gilt somit auch für die Stadt Brilon. Für die Ortschaften Alme, Altenbüren, Brilon-Wald, Bontkirchen, Esshoff, Gudenhagen-Petersborn, Hoppecke, Madfeld, Messinghausen, Nehden, Radlinghausen, Rixen, Rösenbeck, Scharfenberg, Thülen und Wülfte hat die Stadt Brilon in ihrer Hauptsatzung Ortsvorstehende vorgesehen, die vom Rat für die Dauer der Wahlperiode gewählt werden. Für den Kernstadtbereich Brilon hat die Stadt keine Ortsvorsteherin bzw. keinen Ortsvorsteher und keinen Bezirksausschuss vorgesehen.

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

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

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	38	38	0	0
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0
Einzelratsmitglieder	1	1	0	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	44	73	0	29
Sachkundige EW*	16	29	0	13
Fraktionen	5	4	1	0
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	1	1	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	5	5	0	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	16	16	0	0
Bezirksausschüsse	0	0	0	0

* Einwohnerinnen und Einwohner

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	Brilon	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Nein	52 von 82
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	54 von 83
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	78 von 83

Der Rat und die Verwaltung der Stadt Brilon haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 nicht angepasst.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt. Diese hat der Rat der Stadt Brilon zuletzt am 10. März 2022 angepasst.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welchem Umfang die Vertretungskörperschaft der Stadt Brilon gemäß § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit der Reduzierung in Anspruch genommen hat.

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

Kennzahl	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	0	0	0	4	6	10	82

Die Vertretung der Stadt Brilon hat sich in der Vergangenheit, wie rechtlich vorgesehen, wiederholt mit einer möglichen Verkleinerung befasst. Sie hätte im Ergebnis die gesetzliche Möglichkeit nach § 3 KWahlG NRW wahrnehmen können, die Vertretungskörperschaft durch eine Satzung um bis zu zwölf Sitze zu verkleinern. Sie ist in dem Abwägungsprozess zu dem Schluss gekommen, die Anzahl der Vertreterinnen und Vertreter nicht zu verringern.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Brilon verfügt über ein effektives Sitzungsmanagement. Die Sitzungshäufigkeit hat seit dem Jahr 2021 kontinuierlich abgenommen.

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	Brilon	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	180	33	114	191	293	915	79
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	15	0	13	20	39	135	79
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	71
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	71
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	71
Anregungen und Beschwerden	6	0	9	18	43	269	79

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die Hauptsatzung der **Stadt Brilon** gesichtet. Diese sieht ein Antragsrecht wie folgt vor. Nach § 6 Abs. 1 der Hauptsatzung haben Einwohnende, die seit drei Monaten in der Stadt Brilon wohnen das Recht, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen in Textform nach § 126b BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) mit Anregungen oder Beschwerden an den Rat der Stadt Brilon zu wenden. Anregungen und Beschwerden müssen Angelegenheiten betreffen, die in den Aufgabenbereich der Stadt Brilon fallen.

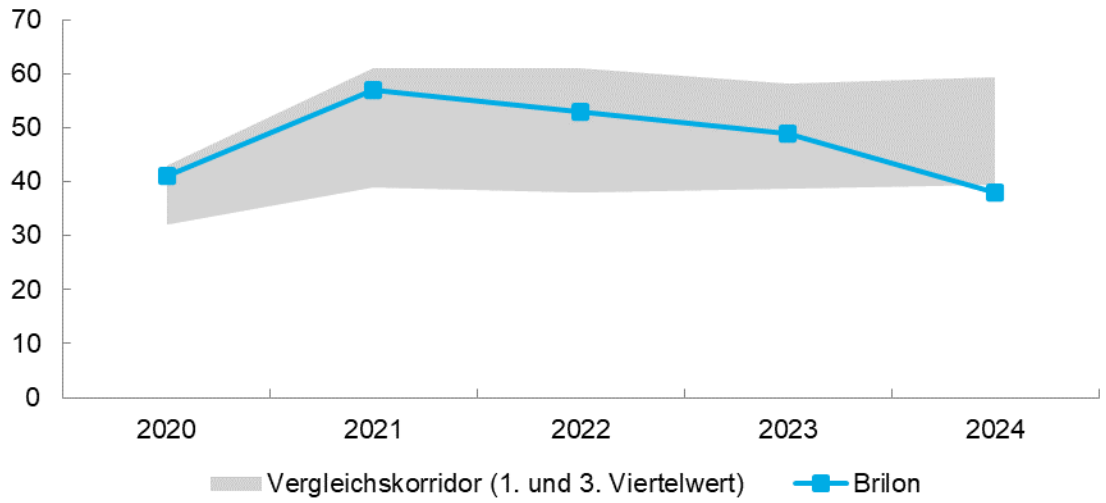
Nach der Aussage der Stadt Brilon stellen die Fraktionen die Anträge ausnahmslos mindestens acht Tage vor den Sitzungen. Im Betrachtungszeitraum ergeben sich für die Stadt Brilon sowohl bei den Fraktionsanträgen als auch bei den Anregungen und Beschwerden niedrigere Fallzahlen als bei den meisten Städten dieser Größenklasse. Die Zahl der Anregungen und Beschwerden sowie der Anträge lässt sich in dem eingesetzten Ratsinformationssystem der Stadt Brilon nicht filtern. Ein Controlling, z. B. hinsichtlich des Bearbeitungsstandes stellt die Stadt Brilon über ein fortgeschriebenes Office-Dokument sicher. In der Stadt Brilon hat der Rat in der Hauptsatzung den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt.

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Anregungen und Beschwerden	3	1	1	1	0
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	48	46	34	27	25
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	10	4	1	0	0

Die Zahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen liegt im Betrachtungszeitraum in der Stadt Brilon mit insgesamt 15 unterhalb des Medians der Vergleichskommunen. Nach Aussage der Stadt Brilon waren zum weitaus größten Teil die Einschränkungen der Corona-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 der Grund für Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen.

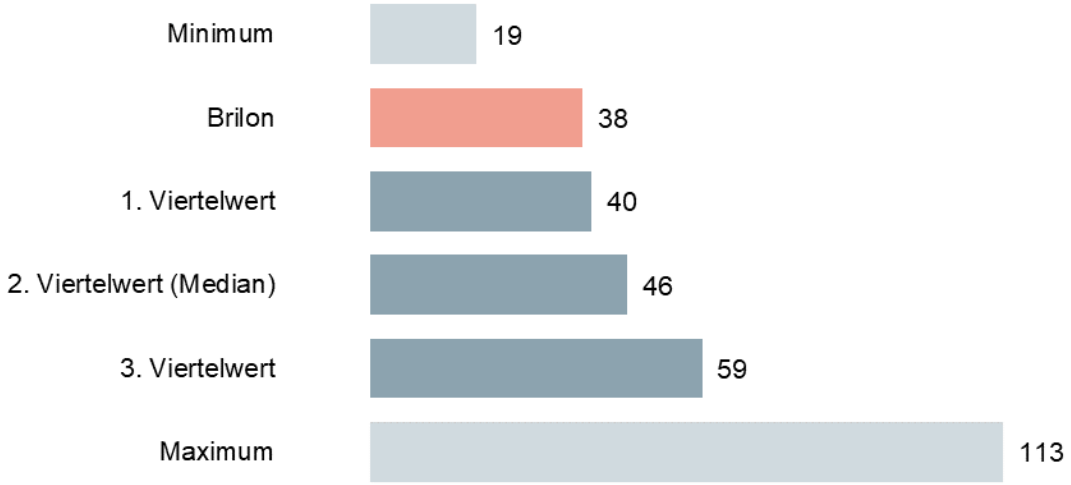
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

Sitzungstermine 2024



In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 84 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die Gremien der Stadt Brilon haben im Zeitraum 2020 bis 2024 in einer Häufigkeit getagt, die sich im Vergleichskorridor bewegt. Im Vergleichsjahr 2024 haben weniger Sitzungen stattgefunden als in 75 Prozent der vergleichbaren Städte. Die Stadt Brilon sollte beobachten, ob dies ein Einmaleffekt ist, oder ob sich ab 2025 aufgrund der Vielzahl von Ausschüssen die Sitzungshäufigkeit wie in den Vorjahren darstellt.

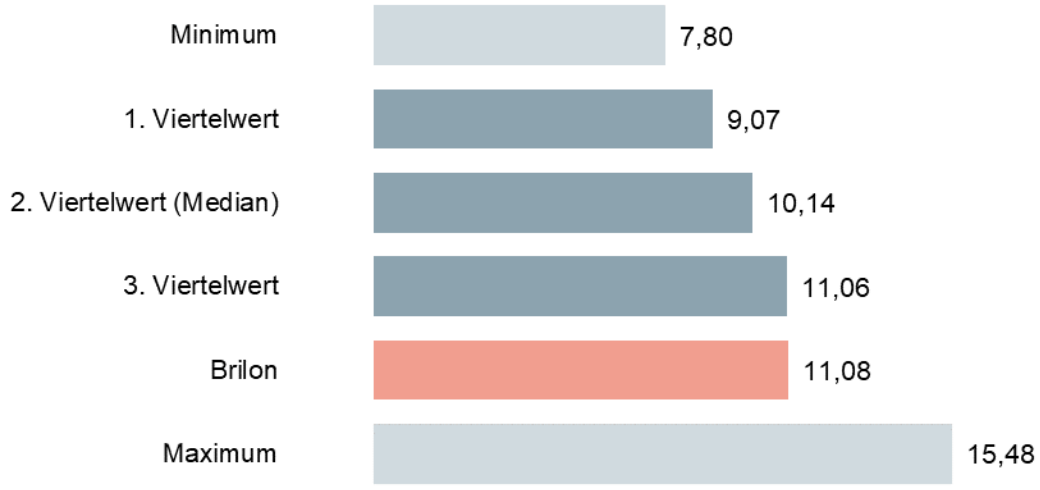
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

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

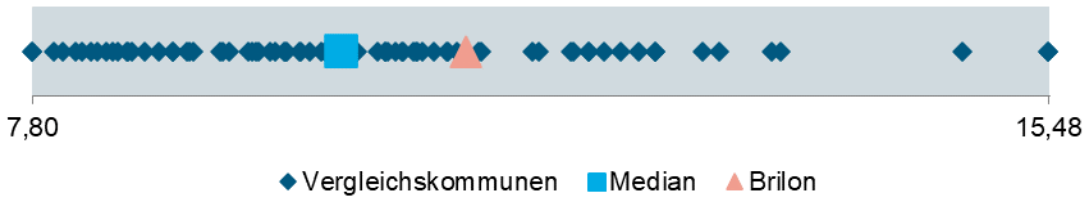
- Die Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner sind in der Stadt Brilon vergleichsweise hoch.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der **Stadt Brilon** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 78 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Rat der Stadt Brilon hat in der Hauptsatzung die mögliche Zahlung einer zusätzlichen monatlichen Aufwandsentschädigung an die Vorsitzenden der Ausschüsse ausgeschlossen. Die Ausschussvorsitzenden erhalten ein zusätzliches Sitzungsgeld in den Monaten, in denen eine Ausschusssitzung stattfindet. Durch diese Regelung kann die Stadt Brilon jährlich deutliche Einsparungen gegenüber einer monatlichen zusätzlichen Aufwandsentschädigung erzielen. Dennoch weisen 75 Prozent der Vergleichsstädte niedrigere Aufwendungen für die Gremienarbeit auf als die Stadt Brilon. Das liegt neben den Entschädigungen für die vergleichsweise hohe Zahl von 16 Ortsvorstehenden an vielen gebildeten Unterausschüssen beziehungsweise Arbeitskreisen. Einzelheiten dazu folgen im nächsten Kapitel.

3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

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

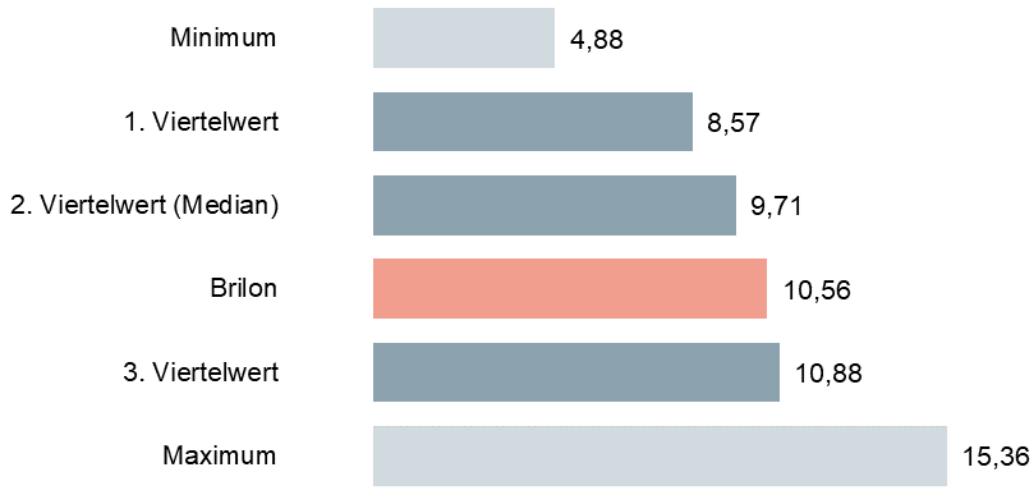
➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung sowohl für Ratsmitglieder als auch für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Ersatzpflichtig sind in der Stadt Brilon jedoch nur das Sitzungsgeld und die Fahrtkosten.

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

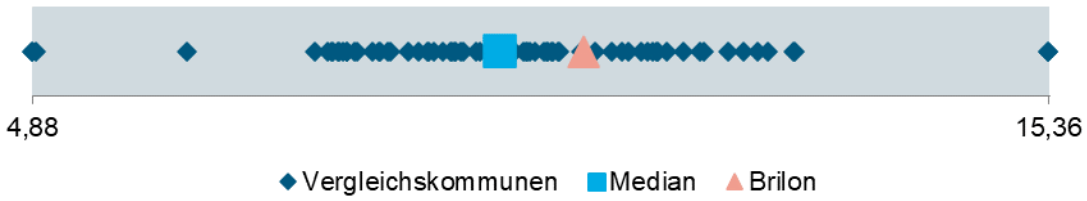
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 72 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	Brilon	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,39	4,77	7,89	8,80	9,67	13,94	78
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,13	0,00	0,33	0,63	0,92	2,17	73
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,08	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	73

Kennzahl	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	1,96	0,00	0,00	0,00	0,38	1,96	76

Die Stadt Brilon setzt in 16 Ortschaften Ortsvorsteherinnen oder Ortsvorsteher ein. Insofern entstehen der Stadt Brilon vergleichsweise hohe Kosten für die Ortsvorstehenden. Die Aufwandentschädigung für die Ortsvorstehenden je EW stellt mit 1,96 Euro den Maximalwert im interkommunalen Vergleich dar.

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

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	50 von 83
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	33 von 83
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	82 von 83

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 Brilon hat sich für die Teilpauschale zzgl. des Sitzungsgeldes entschieden und eine entsprechende Regelung in § 10 Abs. 1 der Hauptsatzung getroffen.

In der Hauptsatzung hat die Stadt Brilon im Vergleichsjahr 2024 die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr sowohl für Ratsmitglieder als auch für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Die Stadt Brilon zahlt die Aufwandsentschädigung für die Ratsmitglieder in Form einer Teilpauschale zuzüglich des Sitzungsgeldes. Die Beschränkung der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr ist in der Stadt Brilon neben dem Sitzungsgeld nur auf die Fahrtkosten bezogen. Eine entsprechende Zahlung von Verdienstausfall oder Pflege- bzw. Betreuungskosten für Fraktionssitzungen ist nach der Hauptsatzung der Stadt Brilon nicht möglich.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die Beschränkung der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen um mögliche Verdienstausfälle und Pflege-/Betreuungskosten erweitern.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

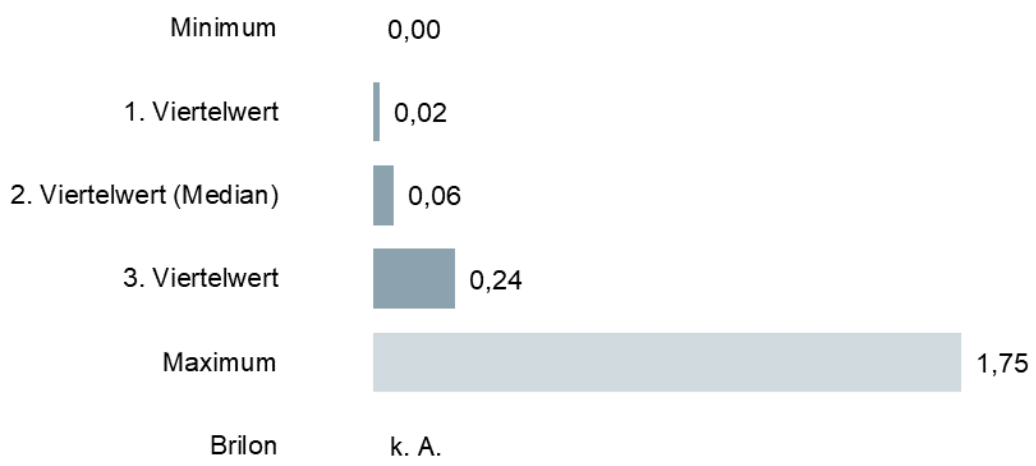
➔ Die Stadt Brilon erfüllt alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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

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

Die **Stadt Brilon** kann aus technischen Gründen die Aufwendungen für Entschädigungen nicht für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner getrennt ausweisen. Die folgenden Übersichten für die Aufwendungen für Entschädigungen stellt die gpaNRW daher informatorisch dar.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 72 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	Brilon	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	k. A.	0,00	0,01	0,05	0,23	1,54	74
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	73
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	72

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	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausfall	Ja	82 von 83
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	76 von 83

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstausfalls 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 Brilon hat eine Regelung zum Verdienstausfallersatz getroffen. Gemäß § 10 Abs. 6 a) der Hauptsatzung vom 14. Dezember 2023 erhalten alle Rats- und Ausschussmitglieder einen Regelstundensatz, der dem geltenden Mindestlohn entspricht. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausfalls durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen oberhalb dieser Grenze finden keine Anwendung. Die Hauptsatzung der Stadt Brilon verweist auch hier auf die Regelung der Entschädigungsverordnung. Sie beschränkt diese im Einzelfall mögliche Dienstausfallzahlung damit auf maximal 84 Euro pro Stunde.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“[25] Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

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

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

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

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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

→ Die Stadt Brilon erfüllt alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

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

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

- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der **Stadt Brilon** gab es im Vergleichsjahr 2024 fünf Fraktionen und ein Einzelratsmitglied. 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 Brilon erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 256 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 3.072 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich gestaffelte Zuwendungen je Fraktionsmitglied und Fraktionsstärke. Für das 1.-3. Fraktionsmitglied zahlt die Stadt Brilon 612 Euro je Fraktionsmitglied und Jahr. Für das 4.-10. Fraktionsmitglied zahlt die Stadt Brilon 372 Euro je Fraktionsmitglied und Jahr. Ab dem 11. Fraktionsmitglied zahlt die Stadt Brilon 240 Euro je Fraktionsmitglied und Jahr

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

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

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	3.072	0,00	500	1.000	1.718	7.564	77
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	gestaffelt	0,00	157	271	480	1.800	82

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Brilon erfüllt im Vergleichsjahr 2024 vollständig die Mindeststandards des Erlasses und die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	39 von 83
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	82 von 83

Anforderung	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	78 von 83
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	70 von 83
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	77 von 83

Die Fraktionsvorsitzenden sind verpflichtet, die ordnungsgemäße Verwendung der Haushaltsmittel zu versichern. Entsprechend des Erlasses sollte der Hauptverwaltungsbeamte die Prüfung der ordnungsgemäßen Verwendung der Haushaltsmittel vornehmen. Die Stadt Brilon konnte keine Angaben dazu machen, wann sie zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt hat. 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 geben die Vorsitzenden ab. Hierbei erfolgt auch eine Erklärung des Fraktionsvorsitzes zur bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis der Fraktionszuwendungen wird durch den Hauptverwaltungsbeamten geprüft. Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigefügt. 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 Zulassungsverfahren[26].

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

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

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Zum Prüfungszeitpunkt hatte die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen geschaffen.

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

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

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen an die digitale Gremienarbeit im Vergleichsjahr 2024 dar:

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	83 von 83
Interner Vorlagenworkflow	Nein	54 von 83
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	83 von 83
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	83 von 83
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	51 von 83
Papierlose Gremienarbeit	Ja	77 von 83
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	28 von 83
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 83
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 83
Leistungsstarkes WLAN	Ja	82 von 83
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 83
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	12 von 72

Die **Stadt Brilon** hat ein Ratsinformationssystem auf der Homepage der Stadt integriert. Dies können die Gremienmitglieder ebenfalls über ihre Endgeräte abrufen. Die Stadt Brilon stellt den Ratsmitgliedern Endgeräte zur Verfügung. Alternativ zahlt die Stadt Brilon den Ratsmitgliedern je Wahlperiode eine einmalige Nachhaltigkeitsprämie in Höhe von 250 Euro, wenn diese ihre eigenen Endgeräte nutzen. Im Vergleichsjahr 2024 nehmen sechs Ratsmitglieder nicht an der digitalen Gremienarbeit teil. Sie erhalten die Unterlagen noch in Papierform. Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundigen Einwohnerinnen und Einwohner können aus technischen Gründen noch nicht an der digitalen Gremienarbeit teilnehmen. Sie erhalten die Unterlagen in Papierform. Seit dem Frühjahr 2024 besteht in der Stadt Brilon das Angebot eines Mail-Newsletters mit einem Link zum Bürgerinformationssystem. Dort stehen die öffentlichen Sitzungsunterlagen zur Verfügung.

Der Ratssaal der Stadt Brilon ist bereits mit moderner Sitzungstechnik ausgestattet und erfüllt damit grundsätzlich die technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen. Gleichwohl hat die Stadt entsprechende Sitzungsformate bislang noch nicht durchgeführt. Dies liegt unter anderem daran, dass neben der technischen Ausstattung auch die formalen Voraussetzungen, insbesondere die entsprechenden Regelungen in der Hauptsatzung, noch geschaffen bzw. angepasst werden müssen, um digitale und hybride Sitzungen rechtssicher durchführen zu können. Für die Umsetzung kann sich die Stadt Brilon in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte versuchen, den Umstieg auf die papierlose Gremienarbeit konsequent umzusetzen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den 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 Brilon beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionspräventionsgesetz.

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	Brilon	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	82 von 83

Die **Stadt Brilon** hält die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW zur Einsichtnahme bereit. Über die Möglichkeit der Einsichtnahme informiert die Stadt Brilon jährlich im Rahmen einer Öffentlichen Bekanntmachung über ihr Amtsblatt.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F1	Die Stadt Brilon hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung sowohl für Ratsmitglieder als auch für sachkundige Bürger/Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt. Ersatzpflichtig sind in der Stadt Brilon jedoch nur das Sitzungsgeld und die Fahrtkosten.	88	E1	Die Stadt Brilon sollte die Beschränkung der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen um mögliche Verdienstausfälle und Pflege-/Betreuungskosten erweitern.	90
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F2	Die Stadt Brilon arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Zum Prüfungszeitpunkt hatte die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremiensitzungen geschaffen.	97	E2.1	Die Stadt Brilon sollte versuchen, den Umstieg auf die papierlose Gremienarbeit konsequent umzusetzen.	98
			E2.2	Die Stadt Brilon sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den 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.	98

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon 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 Brilon erreicht in den geprüften Bereichen ein solides und in wesentlichen Teilen überdurchschnittliches Niveau. Insbesondere in den Bereichen Personal sowie in Teilen der Informationstechnik und Digitalisierung sind gute grundlegende Strukturen vorhanden, welche die Stadt aktiv weiterentwickelt. Gleichzeitig zeigen sich Ansatzpunkte, um bestehende Ansätze stärker miteinander zu verzahnen und übergreifend auszurichten. Die Verwaltung arbeitet praxisnah, lösungsorientiert und mit einem klaren Blick auf die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung. Dies bietet eine gute Grundlage, um die anstehenden Herausforderungen gezielt zu gestalten, vorhandene Potenziale weiter auszubauen und damit ihre Leistungsfähigkeit weiter zu festigen und zukunftsorientiert auszubauen.

Personal

Die Stadt Brilon positioniert sich als moderner Arbeitgeber. Rekrutierung, Onboarding und Qualifizierung sind gut organisiert und werden aktiv genutzt, um Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Besonders hervorzuheben ist die konsequente Auseinandersetzung mit der Altersstruktur sowie die regelmäßige Überprüfung von Stellenzuschnitten im Zuge von Personalwechseln. Onboarding-Prozesse sind klar geregelt und werden ergänzt durch institutionalisierten Austausch, etwa durch Offboarding-Gespräche. Damit schafft die Verwaltung eine gute Basis für Wissenstransfer und Personalentwicklung. Ergänzend kann die Bündelung einzelner Instrumente, z.B. im Offboarding, die Transparenz und Verbindlichkeit weiter erhöhen.

Personalressourcen

Die Personalausstattung bewegt sich insgesamt in einem angemessenen Rahmen, auch wenn einzelne Kennzahlen im interkommunalen Vergleich unter dem Median liegen. Die Stellenbesetzungsquote ist jedoch stabil vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation. Gleichzeitig wird die Altersstruktur der Stadt Brilon in den kommenden Jahren dazu führen, dass viele Stellen neu besetzt werden müssen. Die Stadt begegnet dieser Entwicklung bereits aktiv, indem sie Personalbedarfe analysiert, Aufgaben überprüft und Prioritäten setzt. Damit bestehen gute Voraussetzungen, den anstehenden Generationenwechsel gezielt zu nutzen, um Strukturen weiterzuentwickeln und die Organisation nachhaltig zu stärken.

Prozesse

Die Stadt Brilon verfügt über eine umfängliche Aufgabenübersicht und priorisiert zentrale Aufgaben zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit. Prozessbetrachtungen erfolgen anlassbezogen, etwa bei Stellenwechseln oder im Zuge von Organisations- und Digitalisierungsprojekten. Die Verantwortung liegt überwiegend in den Fachbereichen, was die fachliche Qualität stärkt und kurze Entscheidungswege ermöglicht. Gleichzeitig bestehen Entwicklungsmöglichkeiten, um Prozesse stärker verwaltungsweit zu bündeln, einheitlich darzustellen und transparenter zu machen. Die bisherigen Ansätze in einzelnen Fachbereichen zeigen, dass die Verwaltung bereits auf einem guten Weg ist, Prozesse gezielt weiterzuentwickeln und Effizienzpotenziale zu erschließen.

Informationstechnik

Die Informationstechnik der Stadt Brilon ist leistungsfähig organisiert und unterstützt die Verwaltung zuverlässig bei der Aufgabenerfüllung. Operative Strukturen, Zuständigkeiten - und Abstimmungsprozesse sind klar geregelt und werden im Alltag wirksam umgesetzt. Hervorzuheben ist das hohe Niveau im Bereich der IT-Sicherheit. Die Stadt erreicht hier einen sehr hohen Erfüllungsgrad und hat wesentliche Grundlagen wie organisatorische Zuständigkeiten, Regelungen und technische Maßnahmen umgesetzt. Damit verfügt sie über eine belastbare Basis, um Risiken frühzeitig zu erkennen und angemessen zu steuern. Gleichzeitig zeigen sich Ansatzpunkte, die vorhandenen Strukturen noch stärker übergreifend zu bündeln. Dazu gehört eine weitergehende strategische Steuerung der IT mit klar formulierten Zielen, abgestimmten Rollen und einem regelmäßigen Berichtswesen, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Prioritäten noch gezielter setzen zu können.

Digitalisierungsniveau

Die Stadt Brilon weist ein insgesamt hohes Digitalisierungsniveau auf. In den betrachteten Verfahren werden überwiegend Erfüllungsgrade im oberen Bereich erreicht. Die Verwaltung nutzt die Digitalisierung gezielt zur Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Entlastung der Mitarbeitenden. Beispiele wie die Einführung digitaler Verfahren im Personalbereich oder die Bereitstellung zahlreicher Online-Dienstleistungen verdeutlichen die Fortschritte. Gleichzeitig zeigen einzelne Verfahren noch Ergänzungsmöglichkeiten, die als nächster Entwicklungsschritt verstanden werden können. Die vorhandenen Strukturen, wie beispielsweise das Dienstleistungsportal mit einem breiten Angebot, bieten eine sehr gute Ausgangsbasis für die weitere Digitalisierung.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und

Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

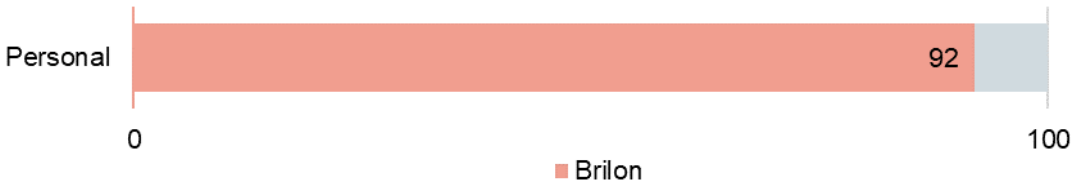
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

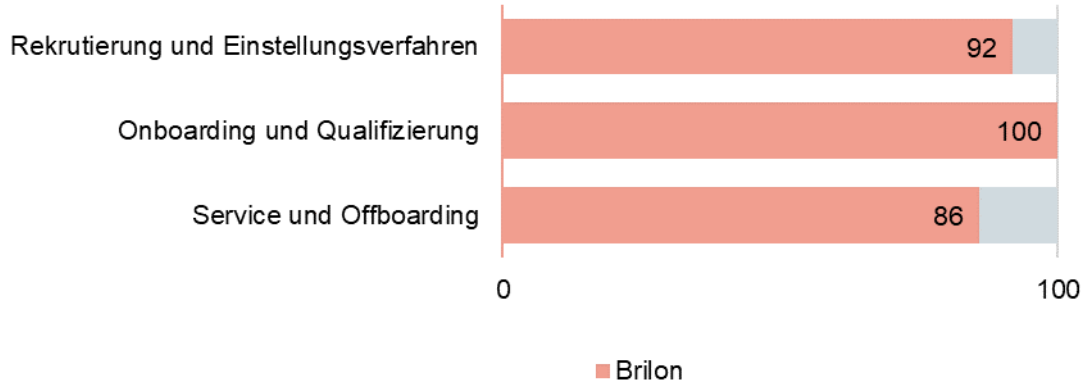
Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 74 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 89 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 Brilon gestaltet ihre Rekrutierung und Einstellungsverfahren bedarfsorientiert und nutzt bereits Ansätze einer vorausschauenden Personalplanung, beispielsweise durch die regelmäßige Auswertung der Altersstruktur.

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 Brilon** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 92 Prozent über dem Median der ein. Der hohe Erfüllungsgrad erklärt sich durch die regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Stellenbeschreibungen, klar definierten Anforderungsprofilen, die institutionalisierte Nutzung von Offboarding-Erkenntnissen sowie die gezielte Erweiterung des Bewerberkreises. Die vorhandenen Strukturen ermöglichen eine verlässliche Besetzung von Stellen und schaffen zugleich gute Voraussetzungen, um auch künftig auf Fachkräfteengpässe reagieren zu können.

Dazu setzt die Stadt Brilon bei der Personalgewinnung auf ein praxisnahes und funktionales Vorgehen. Personalbedarfe werden nicht nur anlassbezogen bei freiwerdenden Stellen betrachtet, sondern auch durch Auswertungen zur Altersstruktur - und damit verbundenen zukünftigen Personalabgängen - unterstützt. Dies ermöglicht eine frühzeitige Einschätzung kommender Vakanzen und bildet eine tragfähige Grundlage für eine vorausschauende Nachfolgeplanung.

Beim Ausscheiden von Mitarbeitenden prüft die Stadt systematisch den Aufgabenzuschnitt der jeweiligen Stelle. Diese aufgabenkritische Betrachtung stellt sicher, dass Stellen nicht automatisch unverändert nachbesetzt werden, sondern an aktuelle Anforderungen angepasst werden können. Dadurch verbindet die Stadt die Personalgewinnung mit organisatorischer Weiterentwicklung.

Zur Gewinnung von Bewerbenden nutzt die Stadt verschiedene Instrumente und reagiert flexibel auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt. Positiv ist die Öffnung für neue Zielgruppen, etwa durch den Einsatz von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern. Klar definierte und regelmäßig aktualisierte Anforderungsprofile unterstützen dabei eine zielgerichtete Ansprache und erhöhen die Transparenz für Bewerbende.

Die Attraktivität als Arbeitgeber wird zudem durch flexible Qualifizierungswege und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten gestärkt. Die Einstellungsverfahren sind funktionsfähig und werden in den Fachbereichen eigenverantwortlich umgesetzt. Dies ermöglicht zwar passgenaue Lösungen, führt jedoch zugleich zu unterschiedlichen Ausgestaltungen der Verfahren. Zusammenfassend verfügt die Stadt Brilon über eine tragfähige Grundlage für die Rekrutierung von Personal. Die Kombination aus altersstrukturbasierter Betrachtung, aufgabenkritischer Stellenprüfung und Öffnung für neue Zielgruppen ist ein zukunftsorientierter Ansatz. Entwicklungspotenziale bestehen insbesondere in der weiteren Vereinheitlichung und strategischen Bündelung der Verfahren.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Brilon sollte ihre vorausschauende Personalplanung weiter stärken und weiterhin konsequent mit der Rekrutierung verknüpfen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- Die Stadt Brilon hat strukturierte und verbindliche Regelungen für das Onboarding sowie für die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden umgesetzt. Sie erreicht in diesem Bereich einen sehr hohen Erfüllungsgrad und verfügt damit über ausgereifte und gelebte Standards.

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

Die **Stadt Brilon** erzielt mit 100 Prozent den höchstmöglichen Wert im interkommunalen Vergleich.

Die Stadt Brilon gestaltet den Einstieg neuer Mitarbeitender auf einer klar geregelten und verschriftlichten Grundlage. Ein strukturierter Onboarding-Prozess ist vorhanden und wird in der Praxis angewendet. Dadurch gelingt es der Stadt, neue Mitarbeitende zielgerichtet in ihre Aufgaben, Strukturen und Abläufe einzuführen. Die Verschriftlichung des Onboardings stellt zudem sicher, dass der Einarbeitungsprozess unabhängig von Organisationseinheiten einheitlich erfolgt. Dies erhöht die Verbindlichkeit und unterstützt eine gleichbleibende Qualität beim Einstieg neuer Mitarbeitender. Wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben, nutzt die Stadt Offboarding-Gespräche systematisch, um Erkenntnisse von ausscheidenden Mitarbeitenden für die Organisation nutzbar zu machen.

Die Qualifizierung der Mitarbeitenden ist bedarfsorientiert und kontinuierlich ausgeprägt. Fortbildungsangebote sowie regelmäßige Schulungen stehen zur Verfügung und werden aktiv genutzt. Dies gilt sowohl für die Fachbereiche als auch für die IT und Querschnittsbereiche. Die Stadt Brilon stellt hierfür durch Fortbildungsbudgets gezielt Ressourcen bereit und eröffnet dadurch Möglichkeiten zur kontinuierlichen fachlichen Weiterentwicklung. Sie kann somit auf sich verändernde Anforderungen flexibel reagieren und die Fachkompetenz der Mitarbeitenden sichern.

Ein weiterer Baustein ist die Verknüpfung von Qualifizierung mit individuellen Zielvereinbarungen. Ziele vereinbart die Stadt im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitergespräche und überführt diese in konkrete Aufgaben. Dies soll die individuelle Entwicklung fördern und die Verantwortung der Mitarbeitenden für ihre Qualifizierung stärken. Darüber erkennt und entwickelt die Stadt Brilon Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung gezielt weiter. Dies erfolgt durch Anforderungsprofile, regelmäßige Überprüfung von Stellenzuschnitten sowie durch Qualifizierungsangebote, auch für Quereinsteigende. Die enge Verzahnung von Personalentwicklung, Stellenbesetzung und Qualifizierung trägt dazu bei, Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und intern nachzubesetzen. Dies stärkt die langfristige Handlungsfähigkeit der Verwaltung.

Die Stadt Brilon verfügt über ein gut ausgestaltetes Onboarding- und Qualifizierungssystem. Dies ist insbesondere auf die Kombination aus klar geregelten Prozessen, gelebter Praxis, ausreichenden Ressourcen und einer konsequenten Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationssteuerung zurückzuführen. Sie kann diese vorhandenen Strukturen nutzen und bei Bedarf konsequent weiterentwickeln und noch stärker mit der strategischen Personalplanung verknüpfen.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon gestaltet die Betreuung ihrer Mitarbeitenden strukturiert und nutzt Offboarding-Gespräche sowie personalwirtschaftliche Instrumente aktiv zur Organisationsentwicklung. Maßnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung sind im Verwaltungshandeln verankert. Eine vollständig standardisierte und verbindlich dokumentierte Ausgestaltung des Offboardings ist noch nicht umgesetzt.

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 Brilon** erreicht im Vergleich mit 86 Prozent den Median der Vergleichskommunen.

Die Stadt führt seit mehreren Jahren verbindlich Offboarding-Gespräche mit Mitarbeitenden durch, welche die Verwaltung verlassen. Diese sind organisatorisch verankert und führen regelmäßig zu einer unmittelbaren Einbindung der Fachbereiche bei der Überprüfung von Aufgabeninhalten und Stellenzuschnitten. Damit nutzt die Stadt ein wesentliches Instrument zur Sicherung von Erfahrungswissen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Organisation. Die systematische Verknüpfung von Personalabgängen mit organisatorischen Anpassungen ist positiv hervorzuheben.

Bei der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung setzt die Stadt besonders auf eine mitarbeiterorientierte Führungskultur, regelmäßige Mitarbeitergespräche sowie Qualifizierungsangebote. Auch Aspekte des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit werden berücksichtigt und tragen zur Stabilisierung der Beschäftigtenverhältnisse bei.

Im Bereich des Offboardings bestehen noch Ansatzpunkte zur weiteren Standardisierung. Eine einheitliche, standardisierte Offboarding-Checkliste für Personalbereich, IT und Fachbereiche ist bislang nicht verbindlich umgesetzt. Zuständigkeiten und Abläufe für die einzelnen Schritte sind im Verwaltungshandeln bekannt, jedoch nicht durchgängig formal festgelegt. Übergaben zentraler Aufgaben und Unterlagen erfolgen in der Praxis, werden aber nicht systematisch dokumentiert oder einheitlich strukturiert. Einarbeitungs- und Übergabephasen bei Personalwechseln setzt die Stadt Brilon soweit wie möglich um, jedoch überwiegend einzelfallbezogen.

Die Stadt könnte die bestehenden, gelebten Offboarding-Prozesse in einer einheitlichen und verbindlichen Struktur zusammenführen. Dazu bietet sich die Einführung einer standardisierten Checkliste für alle beteiligten Bereiche an. Sie sollte Zuständigkeiten, Abläufe und Dokumentationsanforderungen klar definieren und die strukturierte Übergabe von Aufgaben und Wissen frühzeitig planen. Dies trägt dazu bei, die vorhandenen guten Praxisansätze nachhaltig zu sichern und auch bei steigenden Personalwechseln verlässlich umzusetzen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt sollte ihr Offboarding verbindlich standardisieren und Zuständigkeiten, Abläufe sowie die strukturierte Wissensübergabe klar festlegen.

4.4.2 Organisation

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

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

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

- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,

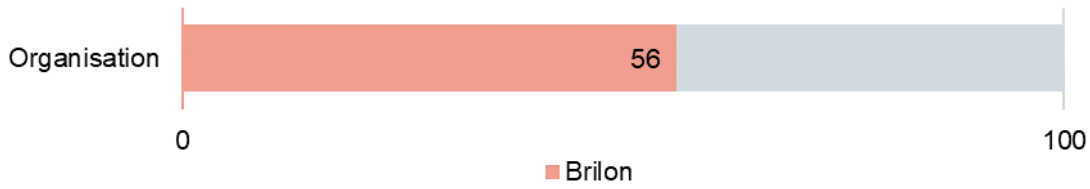
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

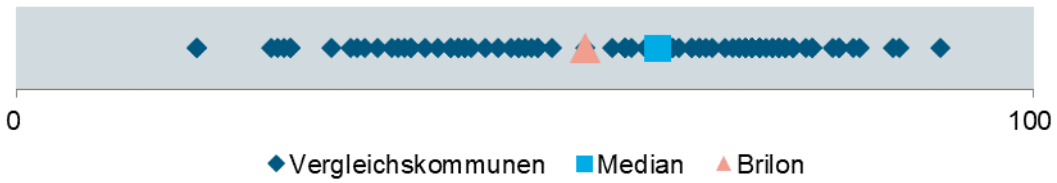
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

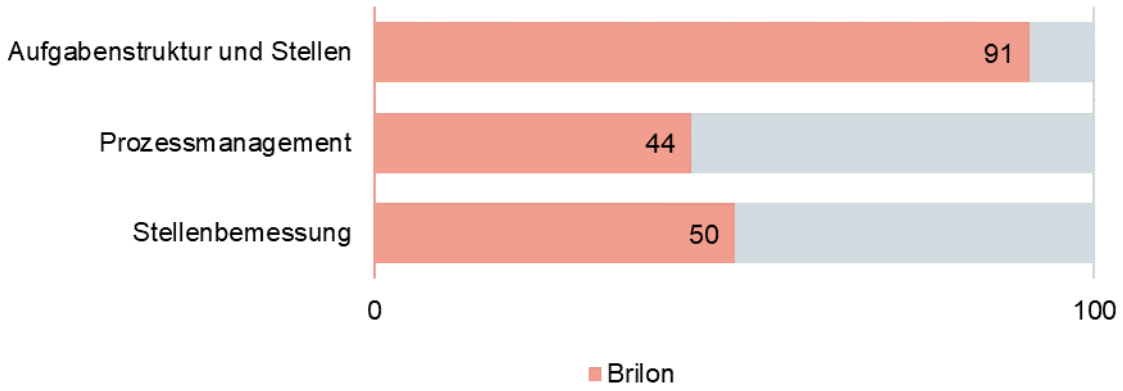


In den interkommunalen Vergleich sind 93 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

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 Brilon verfügt über eine umfassende Übersicht ihrer Aufgaben und überprüft Stellen im regelmäßigen Zusammenhang mit Personalwechseln und organisatorischen Veränderungen. Zentrale Elemente einer strukturierten Aufgabensteuerung sind bereits in großen Teilen umgesetzt.

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 Brilon** erreicht in diesem Handlungsfeld einen Erfüllungsgrad von 91 Prozent und positioniert sich damit im oberen Bereich des interkommunalen Vergleichs. Sie erreicht damit ein hohes Qualitätsniveau in der Steuerung von Aufgaben und Stellen.

So hat die Verwaltung eine zentrale Aufgabenübersicht aufgebaut, die alle wesentlichen Tätigkeiten umfasst. Insgesamt wurden über 500 Aufgaben identifiziert. Diese bilden eine gute Grundlage für organisatorische Entscheidungen. Eine Priorisierung erfolgt insbesondere für zentrale Kernaufgaben, die für die Aufrechterhaltung des Verwaltungsbetriebs wesentlich sind. Diese Priorisierung orientiert sich an praktischen Erfahrungen und an Anforderungen der Notfallplanung.

Die Stadt Brilon überprüft zudem regelmäßig kritisch ihre Aufgaben im Zusammenhang mit Personalveränderungen. Beim Ausscheiden von Mitarbeitenden wird der Aufgabenzuschnitt gezielt hinterfragt und bei Bedarf angepasst. Damit verbindet die Verwaltung organisatorische Weiterentwicklung unmittelbar mit Personalprozessen. Dieses Vorgehen soll die Flexibilität der Stadt stärken und verhindert das Fortschreiben nicht mehr passender Aufgabenstrukturen.

Stellenbeschreibungen und -bewertungen werden kontinuierlich aktualisiert. Ein Turnus von etwa drei Jahren ist die Regel. In einzelnen Bereichen erfolgen Anpassungen auch deutlich häufiger. Dies gilt z.B. für dynamische Aufgabenfelder wie den Baubereich. Die Verwaltung will damit sicherstellen, dass Aufgaben, Anforderungen und Bewertungen aktuell bleiben und mit den tatsächlichen Tätigkeiten übereinstimmen.

Anforderungsprofile für Stellen sind vorhanden, diese nutzt die Stadt aktiv bei der Gewinnung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern. Dies soll eine zielgerichtete Personalgewinnung unterstützen und zur Sicherung der Fachkräftebasis beitragen.

Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität legen die Fachbereiche überwiegend dezentral fest. Ziele entstehen vorwiegend durch die Steuerung der Fachbereiche im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und werden von dort in konkrete Aufgaben übersetzt. Eine übergreifende, strukturiert dokumentierte Zielstruktur für die Gesamtverwaltung besteht hingegen nur in Ansätzen.

Vor dem Hintergrund des insgesamt hohen Entwicklungsstandes bietet es sich an, diese bestehenden Ansätze stärker miteinander zu verzahnen und durch einheitliche, verwaltungsweit gültige Leitlinien zur Priorisierung und Zieldefinition zu ergänzen.

Die Aufgabensteuerung ist insgesamt stark praxisorientiert und dezentral geprägt. Dies ermöglicht schnelle Anpassungen und berücksichtigt die fachliche Expertise der Bereiche. Gleichzeitig fehlt eine zentrale Systematik, sodass Priorisierungen, Zielsetzungen und Steuerungslogiken nicht durchgängig einheitlich in der Stadtverwaltung angewendet werden.

Zudem sollte die Stadt prüfen, wie sie ihre dezentrale Aufgabensteuerung durch „zentrale Leitplanken“ ergänzt. Eine übergreifende Struktur erhöht die Vergleichbarkeit zwischen Fachbereichen und verbessert weiter die strategische Steuerung des Ressourceneinsatzes.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt sollte ihre bereits weit entwickelte Aufgabensteuerung durch einheitliche Priorisierungs- und Zielsysteme ergänzen. Eine verstärkter zentrale Rahmensetzung erhöht die bestehende Transparenz und unterstützt eine noch gezieltere Steuerung der Ressourcen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

➔ **Feststellung**
Das Prozessmanagement der Stadt Brilon ist in Ansätzen vorhanden und wird in einzelnen Fachbereichen aktiv genutzt. Eine verwaltungsweit einheitliche und verbindliche Steuerung ist bisher nur teilweise vorhanden. Es fehlen dazu noch zentrale Vorgaben, eine übergreifende Prozessübersicht und klar definierte Zuständigkeiten.

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

aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN[27] 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Brilon** ordnet sich im Vergleich mit 44 Prozent zwischen dem 1. Viertelwert mit 30 Prozent und dem Median mit 66 Prozent ein. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Stadt vorhandene Ansätze noch nicht zu einem durchgängigen, standardisierten Vorgehen zusammengeführt hat.

Die Organisation des Prozessmanagements ist vorwiegend dezentral in den Fachbereichen angesiedelt. Diese Ausrichtung ist fachlich nachvollziehbar, da die Prozesskenntnis dort verankert ist. Gleichzeitig fehlt eine zentrale Koordination, die Standards setzt, Ergebnisse bündelt und eine verwaltungsweite Vergleichbarkeit sicherstellt.

Ein wesentlicher Einflussfaktor für den niedrigen Erfüllungsgrad ist zudem das Fehlen verbindlicher Rahmenbedingungen. Es bestehen weder einheitliche Vorgaben zur Prozessdokumentation noch eine zentrale Prozesslandkarte. Prozessaufnahmen erfolgen meist anlassbezogen, etwa im Zuge von Stellenwechseln, Organisations- oder Digitalisierungsprojekten. Eine strukturierte und flächendeckende Erfassung aller Verwaltungsprozesse ist bislang nicht umgesetzt.

Aktuell setzt die Stadt keine standardisierte Software zur Prozessmodellierung ein. Auch methodische Standards, etwa zur Nutzung von BPMN 2.0 oder von Prozessbibliotheken, sind nicht geregelt. Dies kann dazu führen, dass vorhandene Prozessdarstellungen uneinheitlich sind und nur eingeschränkt für übergreifende Steuerungszwecke genutzt werden können.

Die Ressourcen für ein strukturiertes Prozessmanagement schätzt die Stadt Brilon als begrenzt ein. Sowohl für eine zentrale Koordinationsfunktion als auch für eine systematische Modellierung und Pflege der Prozesse fehlen derzeit personelle Kapazitäten. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die Stadt auf pragmatische, bedarfsorientierte Prozessverbesserungen vorwiegend im Zusammenhang mit Digitalisierungsvorhaben.

Positiv ist, dass einzelne Fachbereiche, beispielsweise der Bereich Bauen, bereits aktiv mit der Analyse und Weiterentwicklung von Prozessen begonnen haben. Diese Ansätze zeigen, dass Prozessmanagement als Instrument zur Steuerung und Optimierung anerkannt ist. Darüber hinaus nutzt die Stadt punktuell Zeitmessungen und Auswertungen, um Prozesse zu bewerten und zu verbessern. Letztlich setzt die Stadt Brilon Prozessmanagement vorrangig als unterstützendes Instrument für Digitalisierung und Aufgabenkritik ein.

Es fehlt eine strategische, verwaltungsweite Ausrichtung mit klaren Zielen, Prioritäten und Standards. Um das zu erreichen, kann die Stadt die vorhandenen dezentralen Ansätze gezielt weiterentwickeln. Hierzu sollte sie eine zentrale Koordinationsfunktion festlegen, Mindeststandards definieren und zunächst eine priorisierte Übersicht wesentlicher Prozesse aufbauen. Dazu empfiehlt sich ein pragmatisches, ressourcenschonendes Vorgehen zur schrittweisen Prozessdokumentation und -optimierung unter Nutzung vorhandener Erfahrungen aus den Fachbereichen.

[27] Business Process Model and Notation

- **Empfehlung**
  Die Stadt sollte ein verbindliches, verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement mit klaren Standards und Zuständigkeiten aufbauen. Eine zentrale Koordination und die schrittweise Priorisierung wesentlicher Prozesse bilden hierfür die Grundlage

4.4.2.3 Stellenbemessung

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon führt Stellenbemessungen anlassbezogen durch und nutzt hierfür punktuell Zeit- und Fallzahlerhebungen. Eine übergreifende, verbindliche Vorgehensweise zur regelmäßigen Ermittlung und Fortschreibung des Personalbedarfs wird nur in einzelnen Bereichen genutzt.

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

Die **Stadt Brilon** ordnet sich im Vergleich mit 50 Prozent unter dem 1. Viertelwert (53 Prozent) ein. Der Median liegt bei 63 Prozent. Die beruht darauf, dass die Stellenbemessung in Brilon bislang überwiegend situativ und weniger strategisch ausgerichtet ist.

Positiv ist, dass die Verwaltung bei konkreten Fragestellungen auf geeignete Methoden zurückgreift. In einzelnen Bereichen werden dazu Arbeitsprozesse differenziert analysiert, Zeitaufwände über mehrere Monate erhoben und daraus belastbare Aussagen zum Personalbedarf abgeleitet. Diese Vorgehensweise nutzt die Stadt Brilon zur realitätsnahen Einschätzung von Arbeitsbelastungen und unterstützt punktuelle Steuerungsentscheidungen.

Gleichzeitig erfolgt die Anwendung dieser Instrumente nicht flächendeckend und nicht nach einheitlichen Standards. Stellenbemessungen werden vorwiegend bei Bedarf durchgeführt, beispielsweise bei organisatorischen Veränderungen oder einzelnen Projekten. Eine regelmäßige, verwaltungsweite Betrachtung des Personalbedarfs unter Einbeziehung von Fallzahlen, Qualitätsstandards und rechtlichen Veränderungen ist nicht vorgesehen. Teilweise fehlen hierfür auch belastbare Datengrundlagen, sodass zunächst eigene Erhebungen, etwa über Excel-Auswertungen, aufgebaut werden müssen. Verbindliche Zielgrößen, priorisierte Umsetzungsmaßnahmen oder eine strategische Ableitung für die Personalentwicklung liegen nicht vor. Auch eine Verzahnung mit anderen Steuerungsinstrumenten, etwa der Aufgabenpriorisierung oder dem Prozessmanagement, ist nur in Ansätzen erkennbar.

Zudem steht die Verwaltung, wie viele andere Kommunen auch, vor strukturellen Herausforderungen. Die Altersstruktur der Beschäftigten führt zu einem absehbaren Personalwechsel in den kommenden Jahren. Zunehmend erschwert die flexible Gestaltung des Renteneintritts zwischen 60 und 67 Jahren eine präzise Personalplanung. Eine vorausschauende Personalbedarfsanalyse gewinnt dadurch zusätzlich an Bedeutung. In vielen Kommunen wird der Personalbedarf daher regelmäßig, häufig jährlich oder im Rahmen organisatorischer Untersuchungen, überprüft. Eine solche strukturierte Betrachtung ermöglicht es, Personalressourcen gezielt zu steuern und Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung festzulegen. Eine langfristig tragfähige Personalplanung stärkt die Transparenz innerhalb der Verwaltung und gegenüber der Politik. Dabei sollte die Verwaltung die Entwicklung von Aufgaben und Fallzahlen auswerten, organisatorische

Veränderungen und Digitalisierungsmaßnahmen berücksichtigen sowie Fluktuation und Altersstruktur in die Personalplanung einbeziehen.

Die konkreten Auswirkungen der Altersstruktur, der Fluktuation sowie der Stellenbesetzungsquote werden in den nachfolgenden Kapiteln vertieft dargestellt. Sie bieten der Stadt eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der Stellenbemessung.

Als wesentliche Ursachen für den geringeren Erfüllungsgrad zeigen sich somit weniger fehlende fachliche Ansätze als vielmehr eine fehlende Standardisierung, unvollständige Datengrundlagen und begrenzte personelle Ressourcen für eine kontinuierliche Anwendung. Gleichzeitig wird deutlich, dass bereits vorhandene gute Praxisansätze eine geeignete Grundlage für einen weiteren Ausbau darstellen. Die vorhandenen punktuellen Zeit- und Fallzahlerhebungen bieten eine gute Basis, um ein einheitliches, regelmäßig angewendetes Verfahren zur Stellenbemessung schrittweise aufzubauen und mit anderen Steuerungsinstrumenten zu verknüpfen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die bestehenden Ansätze zu einem einheitlichen und regelmäßig angewendeten Verfahren zur Stellenbemessung weiterentwickeln. Hierzu empfiehlt sich eine verwaltungsweite Datengrundlage mit Fallzahlen, Bearbeitungszeiten und Standards aufzubauen und die Ergebnisse für die Personalsteuerung und Priorisierung zu nutzen

4.4.3 Informationstechnik

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

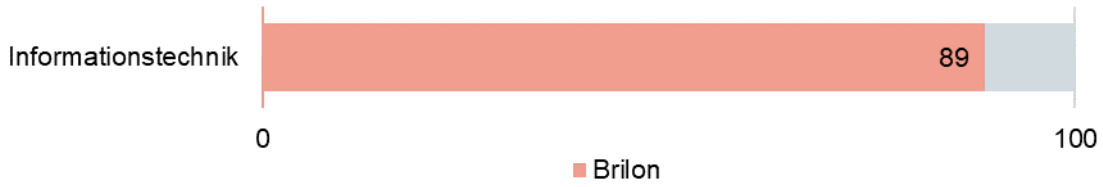
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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

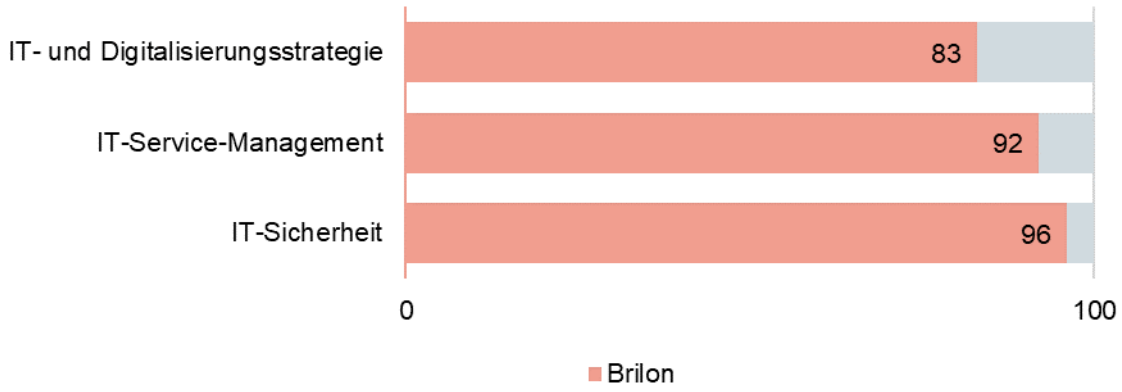
Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025



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

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

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon steuert ihre IT und Digitalisierung praxis- und projektorientiert. Übergreifende, verbindliche Regelungen und einheitliche Vorgehensweisen für zentrale Steuerungsaufgaben liegen in weiten Teilen vor. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen nur noch bei der verwaltungsweiten Abstimmung, Dokumentation und Auswertung.

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 Brilon** gehört zu dem Viertel der Städte mit dem höchsten Erfüllungsgrad.

Die Stadt Brilon verfügt über eine IT-Organisation mit klar zugeordneten Verantwortlichkeiten. Die Steuerung erfolgt über den Verwaltungsvorstand, die IT-Leitung sowie die Fachbereiche. Rollen und Zuständigkeiten sind über Stellenbeschreibungen und Dienstvereinbarungen geregelt.

Strategische Zielsetzungen sind in der Verwaltung vorhanden. So sind Standards für die IT-Arbeitsplatzausstattung sowie Grundsätze zum IT-Betrieb definiert. Auch die Personalqualifizierung wird aktiv gesteuert, etwa durch Fortbildungsbudgets und kontinuierliche Schulungsangebote.

Die digitale Weiterentwicklung verfolgt die Stadt Brilon überwiegend projektbezogen. Sie setzt konkrete Maßnahmen, beispielsweise die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems sowie digitale Fachverfahren, strukturiert und projektbezogen um. Jahres- und Mehrjahresplanungen unterstützen diese Vorgehensweise. Die Priorisierung orientiert sich dabei stark am konkreten Nutzen und den aktuellen Bedarfen aus der Verwaltung.

Die Stadt Brilon hat im Bereich der digitalen Dienstleistungen bereits eine breite Ausgangsbasis geschaffen. Über das Dienstleistungsportal werden rund 130 Online-Services für Bürgerinnen und Bürger bereitgestellt. Diese umfassen verschiedene Lebenslagen und Verwaltungsleistungen und ermöglichen einen digitalen Zugang zu zentralen Dienstleistungen.

Die vorhandenen Online-Angebote bilden eine tragfähige Grundlage für die weitere Digitalisierung der Verwaltungsprozesse. Sie zeigen, dass die Stadt bereits praktische Lösungen umgesetzt und Erfahrungen im Betrieb digitaler Services gesammelt hat. Allerdings ist erkennbar, dass zentrale strategische Elemente wie eine IT- und Digitalisierungsstrategie mit Zielen und einem Berichtswesen vorhanden sind, aber sie diese bislang nicht durchgängig zusammengeführt hat.

Das IT-Betriebsmodell ist funktional ausgestaltet. Die Stadt verfolgt den Ansatz, IT-Leistungen weitgehend eigenständig zu erbringen und gezielt externe Leistungen, vorwiegend über das Rechenzentrum, einzubinden. Dieses Modell bietet Flexibilität und Wirtschaftlichkeitsvorteile, ist jedoch nicht als strategisches Gesamtkonzept beschrieben. Im Bereich der Digitalisierung forciert die Stadt weitere konkrete Projekte und Ansätze wie den Ausbau des Dokumentenmanagementsystems (DMS), den Einsatz digitaler Fachverfahren zur Prozessoptimierung und die Digitalisierung weiterer interner Abläufe (z. B. Personalprozesse), die bereits zu Effizienzgewinnen und reduziertem Papieraufkommen geführt haben.

Damit zeigt die Stadt Brilon, dass sie die Digitalisierung nicht nur konzeptionell, sondern operativ vorantreibt. Die Kombination aus digitalen Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie der Digitalisierung interner Prozesse bietet so eine geeignete Grundlage, um künftig stärker ganzheitliche und medienbruchfreie Prozesse zu entwickeln.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategien zu einem verbindlichen Gesamtkonzept zusammenführen. Um die Steuerungsfähigkeit weiter zu erhöhen, sollte sie diese mit Zielen klar definieren und deren Umsetzung regelmäßig anhand geeigneter Kennzahlen nachhalten.

4.4.3.2 IT-Service-Management

➔ **Feststellung**
Das IT-Servicemanagement der Stadt Brilon ist im operativen Betrieb gut aufgestellt und unterstützt die Fachbereiche in ihren Aufgaben. Es bestehen nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten.

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 Brilon** ordnet sich im Vergleich mit 92 Prozent auch hier deutlich oberhalb des 3. Viertelwertes ein. Der Median der Vergleichskommunen liegt bei 69 Prozent.

Mit einem Erfüllungsgrad von 92 Prozent erreicht die Stadt Brilon im interkommunalen Vergleich ein sehr gutes Niveau. Die bestehenden Strukturen tragen bereits wesentlich zu einer verlässlichen IT-Unterstützung bei und bilden eine tragfähige Grundlage für die weitere Weiterentwicklung. Der hohe Erfüllungsgrad spiegelt sich insbesondere in der funktionierenden Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen, der praxisnahen Projektumsetzung sowie den bereits eingesetzten Werkzeugen und Verfahren wider. Die IT unterstützt die Verwaltung damit bereits wirkungsvoll bei der Aufgabenerfüllung und Digitalisierung. Sie ist eng in die Aufgabenerledigung eingebunden und pflegt einen direkten Austausch mit den Fachbereichen. Kurze Abstimmungswege sowie regelmäßige Besprechungen unterstützen eine schnelle Reaktion auf Anforderungen und Störungen. Die Stadt Brilon organisiert ihren IT-Betrieb weitgehend in eigener Verantwortung.

Digitalisierungsprojekte setzt die Stadt praxisnah um. Die Verwaltung orientiert sich dabei stark am konkreten Nutzen für die Fachbereiche und die Bürgerschaft: Dies zeigt sich unter anderem an der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Dienstleistungsportals und der Vielzahl bereitgestellter Online-Services. Projekte werden geplant, priorisiert und umgesetzt, auch ohne formal festgelegte Gesamtstruktur.

Die Steuerung der IT-Leistungen erfolgt überwiegend dezentral und fallbezogen. Einheitliche Vorgaben zur Dokumentation, Priorisierung und Auswertung von Leistungen und Projekten sind nicht in allen Bereichen vorhanden. Ein regelmäßiges, standardisiertes Berichtswesen ist ebenfalls nicht etabliert. Damit fehlen teilweise belastbare Grundlagen, um Entwicklungen nachvollziehbar darzustellen, Maßnahmen vergleichbar zu bewerten und Steuerungsentscheidungen auf eine einheitliche Basis zu stellen.

Projektmanagement

Die Stadt Brilon setzt Projekte im IT- und Digitalisierungsbereich aktiv um. Sie plant die Projekte, dokumentiert deren Fortschritte und setzt geeignete Werkzeuge dazu ein. Vorlagen für Berichte und Abstimmungen sind vorhanden. Die Ausgestaltung orientiert sich jedoch stark am jeweiligen Projekt und den beteiligten Personen. Einheitliche Mindestanforderungen, beispielsweise zur Darstellung von Projektständen, zur Ressourcenplanung oder zur Bewertung von Risiken, sind nicht verbindlich festgelegt.

Anforderungsmanagement

Anforderungen an IT-Systeme werden in Brilon über den Dienstweg eingebracht und zwischen Fachbereichen und IT abgestimmt. Die Bewertung erfolgt unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit, Prozessverbesserung und IT-Sicherheit. Eine Dokumentation wird fallbezogen, beispielsweise im Ticketsystem oder in projektbezogenen Unterlagen, vorgenommen. Eine einheitliche, verwaltungsweite Übersicht über alle Anforderungen sowie deren Priorisierung ist noch nicht umgesetzt. Die Anforderungen bewertet und setzt sie daher vor allem im jeweiligen Kontext um.

Lizenzmanagement

Der Einsatz von Software erfolgt in der Stadt Brilon nach Bedarf im Rahmen der bestehenden IT-Strukturen. Die Verwaltung verfügt über Daten zu eingesetzten Anwendungen und den dazugehörigen Kostenstrukturen, besonders im Zusammenspiel mit dem zentralen IT-Dienstleister. Eine zusammenhängende, verwaltungsweite Übersicht über alle eingesetzten Lizenzen,

Laufzeiten und Nutzungsumfänge ist nicht durchgehend vorhanden. Die Steuerung wird größtenteils im laufenden Betrieb vorgenommen.

Störungsmanagement

Störungen werden in Brilon über ein Ticketsystem erfasst und bearbeitet. Ergänzend besteht eine direkte telefonische Erreichbarkeit der IT, was im täglichen Betrieb zu schnellen Lösungen beiträgt. In einzelnen Verwaltungsbereichen, wie der Schul-IT, ist die Bearbeitung bereits vollständig über das Ticketsystem abgedeckt. Eine einheitliche Auswertung der erfassten Störungen über alle Bereiche hinweg ist bislang nur eingeschränkt möglich. Erkenntnisse zu wiederkehrenden Problemen führt die Stadt daher nicht durchgehend zusammen.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Brilon sollte die guten Strukturen des IT-Service-Managements durch einheitliche Vorgaben und zentrale Übersichten ergänzen. Dazu gehören abgestimmte Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und die Auswertung von Störungen sowie zentrale Lösungen zur Erfassung und Steuerung, beispielsweise im Lizenzmanagement. Durch einheitliche Vorgaben kann sie die Transparenz weiter erhöhen und ihre IT-Leistungen noch besser auf die Gesamtverwaltung ausrichten.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

- Die Stadt Brilon hat alle geprüften konzeptionellen Aspekte bereits umgesetzt. Lediglich das IT-Sicherheitskonzept ist noch nicht vollständig abgeschlossen, befindet sich aber bereits in der Finalisierung. Handlungsbedarf wird seitens der gpaNRW zurzeit nicht gesehen.

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 Brilon** erreicht mit 96 Prozent nahezu den bestmöglichen Erfüllungsgrad. Der Median im interkommunalen Vergleich liegt bei 72 Prozent.

Der ausgeprägte Erfüllungsgrades bestätigt, dass in der Stadt Brilon wesentliche konzeptionelle Anforderungen bereits umgesetzt sind und die IT-Sicherheit insgesamt auf einem hohen Niveau liegt. Die IT-Sicherheit in der Stadt Brilon ist derzeit stark durch praktische Erfahrungen und konkrete Anforderungen des laufenden Betriebs geprägt. Sicherheitsaspekte berücksichtigt sie insbesondere bei kritischen Fachverfahren, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung auch in Ausnahmesituationen sicherzustellen.

Im Bereich Notfallmanagement verfügt die Stadt über eine Vielzahl konkreter Regelungen. Notfallsituationen sind erkannt, Rollen und Zuständigkeiten festgelegt sowie Alarmierungs-, Wiederanlauf- und Datensicherungskonzepte vorhanden. Auch Ersatzbeschaffungen und Ausweichmöglichkeiten hat sie dazu berücksichtigt.

Regelungen zur IT-Sicherheit bestehen über Dienstanweisungen und Leitlinien. So liegen unter anderem verbindliche Vorgaben zur Nutzung von IT-Systemen sowie eine Leitlinie zur Informationssicherheit vor. Diese sind noch nicht gänzlich in einer einheitlichen und für alle Bereiche

verbindlichen Sicherheitskonzeption gebündelt. Die vorgesehene weitere Zusammenführung dieser Regelungen schafft Transparenz, erleichtert die Anwendung im Arbeitsalltag und unterstützt eine einheitliche Umsetzung der Sicherheitsanforderungen.

Durch die weitere Zusammenführung und Abstimmung der vorhandenen Regelungen stärkt die Stadt ihre Reaktionsfähigkeit bei IT-Störungen oder Sicherheitsvorfällen und sichert die kontinuierliche Aufgabenerfüllung nachhaltig ab.

Die Verantwortung für IT-Sicherheit ist in der Verwaltung organisatorisch der IT-Einheit sowie der Leitungsebene zugeordnet. Aufgaben und Zuständigkeiten ergeben sich aus bestehenden Funktionen, Stellenbeschreibungen und gelebten Abläufen.

Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Faktor für die IT-Sicherheit. Hinweise aus den Gesprächen zeigen, dass Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen im IT-Bereich grundsätzlich stattfinden. Eine gezielte und regelmäßig wiederkehrende Sensibilisierung aller Mitarbeitenden für IT-Sicherheitsrisiken ist noch nicht einheitlich geregelt.

Insgesamt bestätigt der hohe Erfüllungsgrad, dass die Stadt Brilon die wesentlichen Anforderungen an die IT-Sicherheit bereits erfüllt und in vielen Bereichen fortgeschrittene Strukturen geschaffen hat. Lediglich das IT-Sicherheitskonzept ist noch nicht vollständig abgeschlossen, befindet sich aber bereits in der Finalisierung. Die noch offenen Punkte betreffen die Bündelung, Dokumentation und übergreifende Steuerung der bereits vorhandenen Ansätze.

4.5 Personalressourcen

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

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon weist im interkommunalen Vergleich niedrige Personalquoten auf. Gleichzeitig muss die Stadt aufgrund der Altersstruktur des Personalkörpers mit einer erhöhten altersbedingten Fluktuation in den nächsten Jahren rechnen. Mit den bereits genutzten Instrumenten in den Bereichen Personalgewinnung, Aufgabenkritik und Organisationsentwicklung schafft es die Stadt Brilon, die anstehenden personellen Veränderungen aktiv zu gestalten.

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

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

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

4.5.1 Personalquoten

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

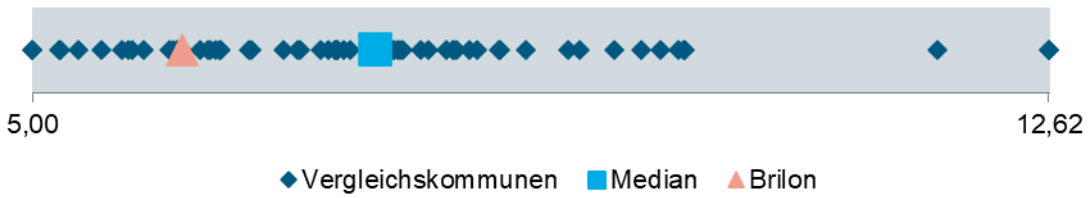
- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

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

Personalquoten 2024

Kennzahl	Brilon	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	9,20	5,17	8,18	9,50	11,40	17,05	66
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,12	5,00	6,38	7,57	8,16	12,62	66

Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 Einwohnende 2024



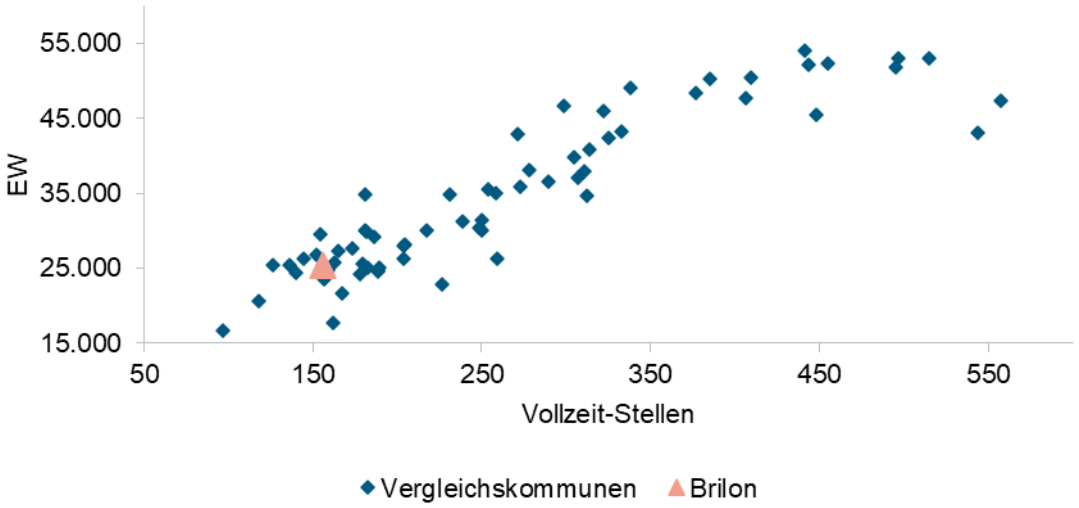
Personalquoten ermöglichen eine erste Einordnung der Personalausstattung. Sie erlauben jedoch keine direkte Ableitung eines konkreten Stellenbedarfs oder Stellenüberhangs. Zur Klärung dieser Frage müssten umfassende analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

Auf die Personalquote 1 wirkt in der Stadt Brilon das städtische Personal in den Kindertageseinrichtungen und bei den Grundsicherungsleistungen nach dem SGB II mit insgesamt rund 76 Vollzeit-Stellen erhöhend ein. Daraus ergibt sich trotzdem noch eine Position unterhalb des Median im interkommunalen Vergleich.

Da das städtische Kindertageseinrichtungspersonal und die Grundsicherungsleistungen bei allen Kommunen zur besseren Vergleichbarkeit für die Personalquote 2 bereinigt wird, zeigt sich in der Personalquote 2 die für den Vergleich der Verwaltung treffendere und deutlich veränderte Positionierung. Hier liegt die Stadt Brilon mit einer vergleichbar niedrigen Quote unterhalb des 1. Viertelwertes.

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Stadt Brilon setzt im Vergleich zu den Städten ihrer Größenordnung weniger Personal zur Aufgabenerledigung ein. Die Personalquoten selbst ermöglichen darüber hinaus das Aufzeigen der interkommunalen Entwicklung. Aus den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1) im Vergleich zu den aktuellen Werten 2024 ergeben sich folgende Veränderungs-Prozentsätze bzw. Erhöhungen / Verringerungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	+ 0,15
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 14,43
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 9,09

Zwischen 2019 zu 2024 beträgt der Median der Veränderung in den Vergleichskommunen bei der Personalquote 1 rund 14,38 Prozent und 13,81 Prozent bei der Personalquote 2. Ein Anstieg in den Personalquoten von 2019 zu 2024 ist unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen und -veränderungen durchaus der Regelfall. Der Anstieg in der Stadt Brilon hängt

nach eigenen Angaben beispielsweise mit gestiegenen Aufgaben in der Kindertagesbetreuung und beim Bauhof zusammen.

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

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

Aufgabe	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	35,96	0,00	29,88	44,74	61,88	110,15	66
Grundschulen	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,66	48,09	64
Musikschulen	k. A.	0,00	0,00	4,40	9,66	34,33	63
Büchereien	5,78	0,00	2,37	3,81	5,64	11,31	66
Unterhaltsvorschussleistungen	0,54	0,00	0,85	2,00	2,85	6,23	65
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	k. A.	0,00	7,35	18,46	25,93	66,83	64
Sportstätten und Bäder	6,77	0,00	2,43	6,72	13,92	66,04	66

Nur bei den eigenen Büchereien setzt die Stadt Brilon vermehrt eigenes Personal ein. Bei den Sportstätten und Bädern liegt der Personaleinsatz der Stadt am Median des Vergleiches. Der Bereich der sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien wird über das Kreisjugendamt des Hochsauerlandkreises abgedeckt. Zur Betreuung des offenen Ganztags an den Grundschulen wird ebenso kein eigenes Personal eingesetzt. Diese Aufgabe übernimmt das Personal externer Träger.

Diese Unterschiede lassen sich durch verschiedene organisatorische Lösungen erklären. Beispielsweise durch interkommunale Kooperationen oder die Vergabe von Leistungen an externe Anbieter. Eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) spielt für die dargestellten Aufgabenbereiche für die Stadt Brilon eine untergeordnete Rolle.

Die Stadt Brilon erbringt die meisten Leistungen entweder mit eigenem Personal oder über Freie Träger. Ergänzend zur eigenen Aufgabenerledigung nutzt die Stadt Brilon die interkommunale Zusammenarbeit gezielt in ausgewählten Bereichen. Kooperationen bestehen vereinzelt beispielsweise im IT-Bereich, dem Bauhof und in einigen Zweigen der Ausbildung von Mitarbeitenden. Ein Schwerpunkt liegt im IT-Betrieb für zentrale Verfahren in der Zusammenarbeit mit dem Rechenzentrum. Auch im Bereich der digitalen Dienstleistungen bestehen Kooperationen mit anderen Kommunen. Beispielhaft werden die Entwicklung und Bereitstellung von Online-Services im Rahmen gemeinsamer Lösungen genannt. Die Zusammenarbeit erfolgt anlassbezogen und orientiert sich an praktischen Anforderungen, wo dies wirtschaftlich und fachlich sinnvoll ist.

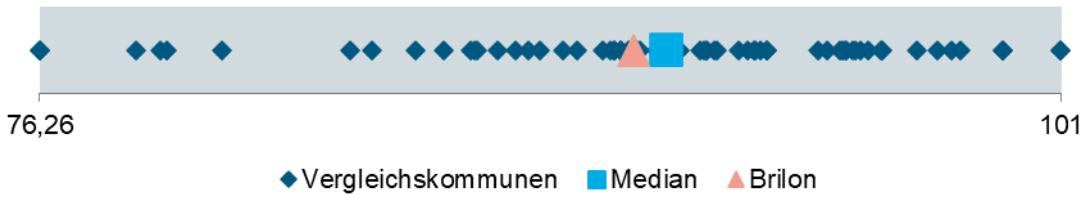
Die Stadt hält bewusst an einem hohen Anteil eigener Leistungserbringung fest, um Flexibilität und Steuerungsfähigkeit zu sichern. Perspektivisch bieten speziell die Bereiche Digitalisierung, IT-Services und spezialisierte Fachaufgaben Ansatzpunkte, die interkommunale Zusammenarbeit weiter auszubauen. Die IKZ trägt damit zur Stabilisierung des Personaleinsatzes bei und unterstützt den Personaleinsatz nachhaltig.

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	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	90,77	76,26	89,21	91,59	95,65	101	67



Im interkommunalen Vergleich liegt die Stellenbesetzungsquote der Stadt Brilon mit 90,77 Prozent unter dem Median von 91,59 Prozent.

Die Stadt geht mit freiwerdenden Stellen aktiv um. Im Rahmen von Personalabgängen wird regelmäßig geprüft, ob Aufgaben unverändert fortgeführt oder organisatorisch angepasst werden sollen. Dies führt dazu, dass Stellenbesetzungen nicht ausschließlich nachbesetzt, sondern teilweise neu zugeschnitten werden. Dieser Ansatz stärkt die Aufgabenkritik und unterstützt eine bedarfsgerechte Personalsteuerung (siehe Kapitel 4.4.1 Personal). Gleichzeitig kann dies zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wiederbesetzung führen. Die Besetzungsprozesse sind zudem durch mehrere externe und interne Einflussfaktoren geprägt. Dazu zählen:

- Ein zunehmend enger werdender Arbeitsmarkt, insbesondere für qualifizierte Fachkräfte,
- zeitaufwendige Auswahl- und Abstimmungsprozesse,
- organisatorische Anpassungen im Zuge von Stellenneuzuschnitten.

Ein durchgängiger, regelmäßig fortgeschriebener Überblick über Vakanzzeiten, Wiederbesetzungsdauern oder kritische Engpassbereiche ist bisher nicht umgesetzt. Hinzu kommt, dass Steuerungsinformationen zur Stellenbesetzung oft anlassbezogen erhoben werden.

Positiv ist, dass die Stadt Brilon Instrumente wie Offboarding-Gespräche und die regelmäßigen Überprüfungen von Stellenbeschreibungen nutzt. Diese helfen, Erkenntnisse aus Personalabgängen systematisch in den Wiederbesetzungsprozess einzubinden und die Qualität der Stellenbesetzung zu verbessern. Gleichzeitig bestehen hier noch Möglichkeiten, diese Erkenntnisse stärker für die Gesamtsteuerung zu nutzen.

Die Altersstruktur der Beschäftigten wird im folgenden Kapitel vertieft betrachtet. Bereits an dieser Stelle sei angemerkt, dass anstehende altersbedingte Personalabgänge die Stellenbesetzung in der Stadt Brilon zusätzlich beeinflussen und damit die Bedeutung einer vorausschauenden Wiederbesetzungsstrategie weiter zunimmt.

Insgesamt richtet die Stadt Brilon die Stellenbesetzungen aktiv gesteuert und qualitativ aus. Die noch nicht vollständig erreichte Besetzungsquote ist daher weniger Ausdruck struktureller Defizite, sondern vielmehr Folge bewusster Steuerungsentscheidungen, organisatorischer Anpassungen sowie externer Rahmenbedingungen.

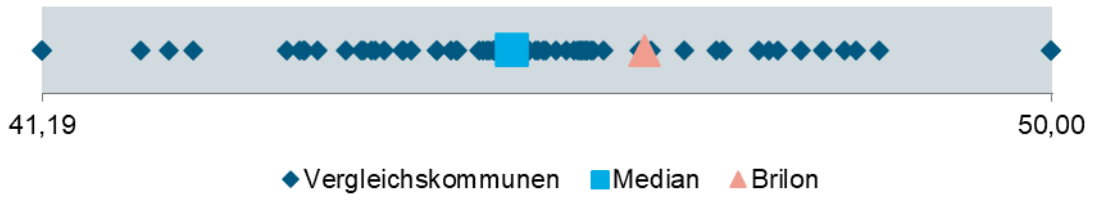
➔ **Empfehlung**
Die Stadt kann ihre gut gesteuerte Stellenbesetzung durch ein erweitertes, kennzahlenbasiertes Monitoring weiter verbessern. Ein regelmäßiger Überblick über Vakanzen und Besetzungsprozesse unterstützt eine noch zielgerichtetere Steuerung.

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.

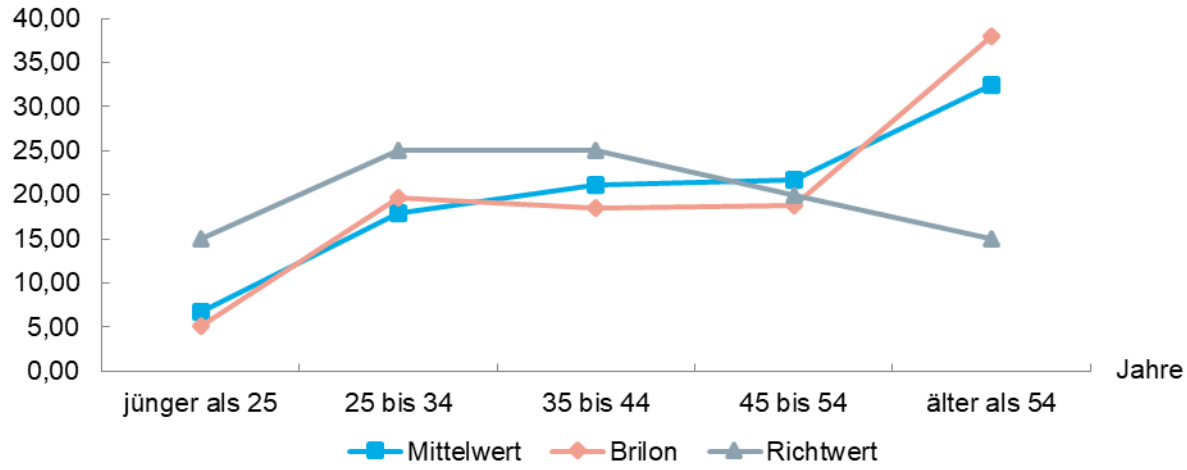
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Brilon	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	46,45	41,19	44,36	45,30	46,00	50,00	66



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

Altersstruktur 2024



Zum Stichtag 30. Juni 2024 beschäftigt die **Stadt Brilon** 356 Mitarbeitende mit einem durchschnittlichen Alter von 46,45 Jahren. Damit liegt die Stadt im interkommunalen Vergleich deutlich über dem Median. Die Altersstruktur der Stadt Brilon weist damit eine deutliche Konzentration der höheren Altersgruppen auf. Besonders die Altersgruppe der über 55-Jährigen stellt einen überdurchschnittlich großen Anteil der Beschäftigten in der Stadt.

Diese Struktur sichert aktuell einen hohen Erfahrungsstand und trägt wesentlich zur Aufgabenerledigung bei. Gleichzeitig konzentriert sich hier ein erheblicher Anteil an Fachwissen und Aufgaben, der in den kommenden Jahren verstärkt altersbedingt ausscheiden wird. Um die Kontinuität in der Aufgabenerledigung sicherzustellen wächst darin die Bedeutung, Wissen frühzeitig zu sichern und Übergaben aktiv zu gestalten.

Dagegen ist die Nachwuchsbasis vergleichsweise gering ausgeprägt. Beschäftigte unter 35 Jahren machen lediglich 25 Prozent der Belegschaft aus. Dies begrenzt die Möglichkeiten, altersbedingte Abgänge vollständig aus dem eigenen Bestand zu kompensieren. Gleichzeitig eröffnet sich hier die Chance, gezielt neue Mitarbeitende mit aktuellen Qualifikationen zu gewinnen und damit insbesondere die Themen Digitalisierung und moderne Verwaltungsprozesse weiter voranzubringen.

Die mittlere Altersgruppe zwischen 35 und 54 Jahren umfasst rund 37 Prozent der Beschäftigten und sichert zukünftig die operative Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Diese Gruppe wird jedoch im weiteren Zeitverlauf selbst in die altersbedingte Fluktuation übergehen. Für die Personalsteuerung gewinnt damit eine vorausschauende Entwicklung dieser Beschäftigtengruppe zunehmend an Bedeutung, um Wissenstransfer und Nachfolge frühzeitig vorzubereiten.

Zusätzlich ist eine differenzierte Teilzeitstruktur erkennbar. In der Altersgruppe zwischen 35 und 44 Jahren liegt der Vollzeitanteil je Mitarbeitenden (Kopf) mit rund 0,74 deutlich unter dem Durchschnitt von 0,84 in Brilon. Dies weist auf einen erhöhten Anteil an Teilzeitbeschäftigung hin, der häufig mit familiären Gegebenheiten verbunden ist. Gleichzeitig bietet eine diese

flexible Arbeitszeitgestaltung die Möglichkeit, die Attraktivität der Stadt Brilon als Arbeitgeber weiter zu stärken und Fachkräfte langfristig zu binden.

Aus der Altersstruktur lassen sich konkrete Auswirkungen für die zukünftige Personalentwicklung ableiten. Innerhalb der nächsten fünf Jahre werden voraussichtlich besonders die heutigen Altersgruppen ab etwa 60 Jahren sowie Teile der 55- bis 59-Jährigen altersbedingt ausscheiden. Insgesamt ist in diesem Zeitraum mit einem Abgang von geringstenfalls 20 Prozent[28] der Beschäftigten zu rechnen.

Im Zeithorizont von zehn Jahren wird sich diese Entwicklung deutlich verstärken. Neben der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen werden auch Teile der heutigen 45- bis 54-Jährigen in den Ruhestand eintreten. Insgesamt ist davon auszugehen, dass mindestens 38 Prozent[29] der heutigen Beschäftigten altersbedingt ausscheiden werden. Dies führt zu einem strukturellen Personalumbruch. Gleichzeitig bietet diese Entwicklung die Möglichkeit, Aufgaben, Prozesse und Strukturen im Zuge von Nachbesetzungen gezielt weiterzuentwickeln und stärker zu digitalisieren.

Kurzfristig entstehen aus der Altersstruktur noch keine gravierenden Engpässe. Mittelfristig nimmt der Handlungsdruck jedoch deutlich zu. Diese Entwicklung ist grundsätzlich typisch für mittlere kreisangehörige Kommunen, fällt in Brilon aufgrund der ausgeprägten Konzentration in den höheren Altersgruppen jedoch vermehrt ins Gewicht. Mit den anstehenden Personalveränderungen kann die Stadt Brilon die bereits gelebten Instrumente verstärkt als Chance nutzen, um ihre Organisation weiterzuentwickeln, Prozesse zu optimieren und ihre Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig zu stärken. Folgende vorhandene Ansatzpunkte sollte sie ausbauen, um die organisatorischen und digitalen Weiterentwicklungen gezielt voranzubringen:

- Frühzeitige Identifikation von Schlüsselstellen und systematische Nachfolgeplanung,
- strukturierte Sicherung von Wissen, insbesondere bei absehbaren Personalabgängen,
- gezielte Gewinnung und Qualifizierung von Nachwuchskräften,
- Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere durch flexible Arbeitsmodelle,
- Nutzung von Personalwechseln zur Überprüfung und Optimierung von Aufgaben, Prozessen und Organisationsstrukturen,
- stärkere Verknüpfung von Personalentwicklung und Digitalisierung.

In den Gesprächen hat die Stadt Brilon deutlich gemacht, dass sie die Auswirkungen der Altersstruktur bereits frühzeitig erkannt und dazu Maßnahmen eingeleitet hat. Dazu zählt insbesondere die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender über den regulären Eintritt in den Ruhestand hinaus. Zusätzlich führt die Stadt seit kurzem mit Beschäftigten ab dem 60. Lebensjahr Perspektivgespräche. Damit möchte sie Personalabgänge besser planen und Nachfolgeregelungen rechtzeitig vorbereiten können. Die Stadt legt dabei Wert auf eine wertschätzende und

[28] Anteil der dann über 65-Jährigen 2029 – Basis Personalliste Stadt Brilon 2024

[29] Anteil der dann über 65-Jährigen 2034 – Basis Personalliste Stadt Brilon 2024

offene Kommunikation verbunden mit dem Ziel, erfahrene Mitarbeitende möglichst lange an die Verwaltung zu binden und deren Erfahrungswissen weiterhin zu nutzen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt sollte, wie bereits begonnen, die absehbare altersbedingte Fluktuation frühzeitig steuern und gezielt für ihre Weiterentwicklung nutzen. Dazu gehören eine vorausschauende Nachfolgeplanung, die Sicherung von Wissen sowie die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Digitalisierung.

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

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

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

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

Die **Stadt Brilon** belegt bei den eingesetzten Vollzeit-Stellen für Querschnittsaufgaben im Bereich Finanzen bezogen auf die Zahl der Einwohnenden den Median. Das bedeutet: Mehr als 50 Prozent der Vergleichskommunen verfügen über einen höheren eigenen Personaleinsatz in diesem Bereich. Wie bei den Personalquoten kann und sollte auch aus dem interkommunalen Vergleich dieser Kennzahlen nicht abgeleitet werden, ob der Personalbestand der Stadt zu gering oder zu hoch ist. Dieser Vergleich ist vielmehr im Zusammenhang mit den Ergebnissen zu den Erfüllungsgraden in den Bereichen Personal, Organisation und IT zu betrachten.

Bei den Personal- und Organisationsangelegenheiten liegt Brilon bezogen auf die Zahl der Mitarbeitenden im interkommunalen Vergleich über dem dritten Viertelwert. Dagegen zeigt die Positionierung im Bereich der IT einen vergleichsweise geringen eigenen Personaleinsatz, obwohl die Stadt Brilon nur wenige operative IT-Aufgaben ausgelagert hat. Auch aufwandsintensive Fachverfahren sowie die IT-Standardarbeitsplätze werden selbst bereitgestellt. Zudem vermischen sich gerade bei den Bereichen Personal / Organisation / IT die Aufgaben und deren Stellenanteile, die dann zusammengenommen wieder einen unauffälligen Personaleinsatz zeigen.

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.

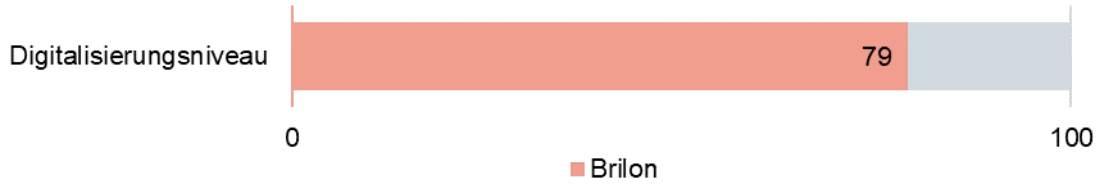
➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon ist mit der digitalen Entwicklung ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen anwendungs- und projektbezogen aktiv voran.

Die Stadt kann auf dieser Basis, orientierend an konkreten Bedarfen, die Digitalisierung weiter ausbauen und bestehende Medienbrüche konsequent verringern.

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

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

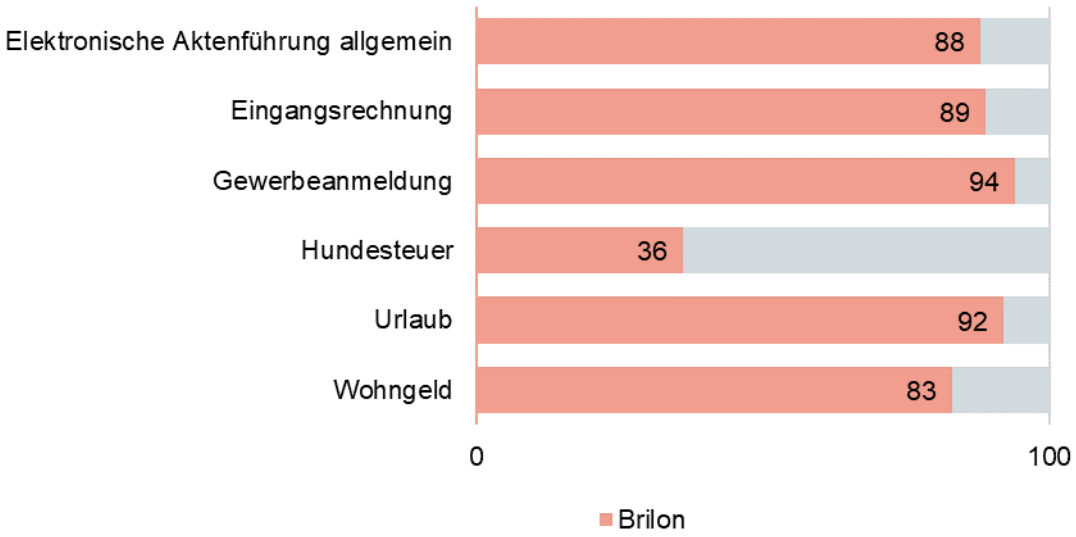
Digitalisierungsniveau in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 88 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 Brilon ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 79 Prozent deutlich über dem 3. Viertelwert nahe am Maximum ein. Der Median beträgt 66 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Auswertungen der Fragebögen sowie die Erkenntnisse aus den Gesprächen haben ergeben, dass die Digitalisierung in Brilon insgesamt praxisnah und lösungsorientiert umgesetzt wird. Die Stadt verfolgt keinen starren, zentral vorgegebenen Ansatz, sondern entwickelt digitale Lösungen häufig aus konkreten Anforderungen der Fachbereiche heraus.

Dieses Vorgehen ermöglicht nach eigenen Angaben eine hohe Akzeptanz und schnelle Umsetzbarkeit. Gleichzeitig führt es dazu, dass digitale Lösungen teilweise nebeneinander bestehen und nicht durchgängig aufeinander abgestimmt sind. Eine einheitliche Steuerung und verbindliche Standards für die Digitalisierung sind bislang in Ansätzen vorhanden.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt bereits eine Vielzahl von Online-Dienstleistungen bereitgestellt und einzelne Prozesse konsequent digital unterstützt werden. Gleichzeitig zeigen die Analysen, dass die interne Weiterverarbeitung häufig noch nicht vollständig digital erfolgt. Medienbrüche treten insbesondere an Schnittstellen zwischen Fachverfahren, DMS und weiteren Systemen auf.

Dabei wird deutlich, dass Brilon, mit Ausnahme des Verfahrens Hundesteuer, in allen betrachteten Anwendungen Erfüllungsgrade am oder über dem dritten Viertelwert erreicht. Dies unterstreicht die insgesamt die fortgeschrittene Digitalisierung in zentralen Aufgabenbereichen. Trotzdem bestehen weiterhin punktuelle Entwicklungsmöglichkeiten, um die bereits erreichten Lösungen weiter abzurunden und stärker miteinander zu verzahnen. Für die betrachteten Verfahren ergibt sich folgendes Bild:

Elektronische Aktenführung

Die elektronische Aktenführung ist in der Stadt Brilon bereits umgesetzt und wird in der gesamten Verwaltung aktiv genutzt. Sie hat nach Angaben der Stadt bereits zu spürbaren Veränderungen im Arbeitsalltag geführt und bildet eine wesentliche Grundlage für digitales Arbeiten. Basierend auf dem Kernprodukt können nunmehr auch weitere Prozesse wie die zentrale Digitalisierung der Eingangspost angegangen werden. Hierzu erprobt die Stadt Brilon aktuell einen Musterprozess. Auch die Abbildung von Mitzeichnungen/Abzeichnungen im digitalen Prozess

mittels Stempeln und Signaturen wird aktuell bearbeitet, so dass beispielsweise Medienbrüche absehbar deutlich reduziert werden.

Eingangsrechnung

Der Prozess der Verarbeitung von Eingangsrechnungen ist bereits in wesentlichen Teilen digital umgesetzt. Insbesondere die Erfassung und Weiterleitung sind weit entwickelt. Ergänzend könnte die durchgängige digitale Abbildung der verbleibenden Prüfschritte und Freigaben die Abläufe weiter vereinfachen und beschleunigen.

Gewerbeanmeldung

Die Gewerbeanmeldung ist online verfügbar und stellt ein gut ausgebautes digitales Angebot dar. Die Stadt Brilon erreicht hier ein sehr gutes Niveau. Eine weitere Verzahnung der digitalen Antragstellung mit der internen Bearbeitung wird den gesamten Prozess medienbruchfrei gestalten.

Hundesteuer

Die Leistungen zur Hundesteuer sind digital zugänglich und werden vom Bürger entsprechend genutzt. Im Vergleich zu den anderen Verfahren zeigt sich hier noch Entwicklungspotenzial. Es fehlt eine stärkere Automatisierung zur durchgängig digitalen Bearbeitung. Die Stadt Brilon hat dazu ein Servicemodul beauftragt um zukünftig einen vollständig digitalen Prozess zu ermöglichen.

Urlaub

Die Urlaubsverwaltung ist bereits digital organisiert und hat ein sehr hohes Digitalisierungsniveau. Prozesse laufen automatisiert und führen zu spürbaren Entlastungen im Arbeitsalltag. Das Verfahren dient als gutes Beispiel für eine nahezu durchgängige Digitalisierung innerhalb der Verwaltung.

Wohngeld

Die Wohngeldbearbeitung weist einen fortgeschrittenen Digitalisierungsstand im Bereich der Antragstellung auf. Vor dem Hintergrund der fachlichen Komplexität des Verfahrens ist das erreichte Niveau positiv zu bewerten. Perspektivisch kann eine schrittweise Digitalisierung der internen Bearbeitung dazu beitragen, den digitalen Prozess weiter zu vervollständigen.

Im interkommunalen Vergleich hat sich die Stadt Brilon beim Digitalisierungsniveau gut positioniert. Sie verfügt über ein hohes Digitalisierungsniveau und treibt die Digitalisierung in der Stadt bereits in vielen Bereichen voran. Gleichzeitig erfolgt die Digitalisierung vielfach noch punktuell und nicht durchgängig entlang der gesamten Prozesskette. Die bestehenden Lösungen bieten aber eine gute Grundlage, um die Digitalisierung in einem nächsten Schritt gezielt zu vereinheitlichen und weiter zu vertiefen.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Brilon sollte die bereits erreichten digitalen Lösungen gezielt weiterentwickeln und stärker miteinander verzahnen. Dabei sollte sie insbesondere die bereits gut entwickelten Verfahren schrittweise zu vollständig medienbruchfreien Prozessen auszubauen und als Maßstab für weitere Bereiche zu nutzen

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 15. Dezember 2025 von der Stadt Brilon zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	195,60	208,00
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	33,32	51,00

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	k. A.	k. A.
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	k. A.	0,90
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	k. A.	k. A.
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	k. A.	k. A.
Krankenhäuser	k. A.	k. A.
Kur- und Badeeinrichtungen	0,42	0,37
Elektrizitätsversorgung	k. A.	k. A.
Gasversorgung	k. A.	k. A.
Wasserversorgung	k. A.	k. A.
Fernwärmeversorgung	k. A.	k. A.
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	k. A.	k. A.
Abfallwirtschaft	k. A.	k. A.
Abwasserbeseitigung	k. A.	k. A.
Straßenreinigung	0,07	0,03
ÖPNV	k. A.	k. A.
Friedhofs- und Bestattungswesen	1,43	1,14
Land- und Forstwirtschaft	21,97	21,77

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	k. A.	k. A.
Märkte	0,80	0,50
Schlacht- und Viehhöfe	k. A.	k. A.
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	k. A.	k. A.
Tourismus	k. A.	k. A.
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	**24,69**	**24,71**

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	228,92	259,00
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	24,69	24,71
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	**204,23**	**234,29**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	25.417	25.456
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	**8,04**	**9,20**

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	1,69	1,14
Brandschutz	1,60	1,95
Rettungsdienst	k. A.	k. A.
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	10,63	10,87
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	47,74	64,62
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	**61,66**	**78,58**

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	204,23	234,29
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	61,66	78,58
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	**142,57**	**155,71**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	25.417	25.456
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	**5,61**	**6,12**

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Brilon gestaltet ihre Rekrutierung und Einstellungsverfahren bedarfsorientiert und nutzt bereits Ansätze einer vorausschauenden Personalplanung, beispielsweise durch die regelmäßige Auswertung der Altersstruktur.	107	E1	Die Stadt Brilon sollte ihre vorausschauende Personalplanung weiter stärken und weiterhin konsequent mit der Rekrutierung verknüpfen.	108
F2	Die Stadt Brilon gestaltet die Betreuung ihrer Mitarbeitenden strukturiert und nutzt Offboarding-Gespräche sowie personalwirtschaftliche Instrumente aktiv zur Organisationsentwicklung. Maßnahmen zur Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung sind im Verwaltungshandeln verankert. Eine vollständig standardisierte und verbindlich dokumentierte Ausgestaltung des Offboardings ist noch nicht umgesetzt.	109	E2	Die Stadt sollte ihr Offboarding verbindlich standardisieren und Zuständigkeiten, Abläufe sowie die strukturierte Wissensübergabe klar festlegen.	110
Organisation					
F3	Die Stadt Brilon verfügt über eine umfassende Übersicht ihrer Aufgaben und überprüft Stellen im regelmäßigen Zusammenhang mit Personalwechseln und organisatorischen Veränderungen. Zentrale Elemente einer strukturierten Aufgabensteuerung sind bereits in großen Teilen umgesetzt.	112	E3	Die Stadt sollte ihre bereits weit entwickelte Aufgabensteuerung durch einheitliche Priorisierungs- und Zielsysteme ergänzen. Eine verstärkter zentrale Rahmensetzung erhöht die bestehende Transparenz und unterstützt eine noch gezieltere Steuerung der Ressourcen.	113
F4	Das Prozessmanagement der Stadt Brilon ist in Ansätzen vorhanden und wird in einzelnen Fachbereichen aktiv genutzt. Eine verwaltungsweit einheitliche und verbindliche Steuerung ist bisher nur teilweise vorhanden. Es fehlen dazu noch zentrale Vorgaben, eine übergreifende Prozessübersicht und klar definierte Zuständigkeiten.	113	E4	Die Stadt sollte ein verbindliches, verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement mit klaren Standards und Zuständigkeiten aufbauen. Eine zentrale Koordination und die schrittweise Priorisierung wesentlicher Prozesse bilden hierfür die Grundlage	115
F5	Die Stadt Brilon führt Stellenbemessungen anlassbezogen durch und nutzt hierfür punktuell Zeit- und Fallzahlerhebungen. Eine übergreifende, verbindliche Vorgehensweise zur regelmäßigen Ermittlung und Fortschreibung des Personalbedarfs wird nur in einzelnen Bereichen genutzt.	115	E5	Die Stadt Brilon sollte die bestehenden Ansätze zu einem einheitlichen und regelmäßig angewendeten Verfahren zur Stellenbemessung weiterentwickeln. Hierzu empfiehlt sich eine verwaltungsweite Datengrundlage mit Fallzahlen, Bearbeitungszeiten und Standards aufzubauen und die Ergebnisse für die Personalsteuerung und Priorisierung zu nutzen	116

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F6	Die Stadt Brilon steuert ihre IT und Digitalisierung praxis- und projektorientiert. Übergreifende, verbindliche Regelungen und einheitliche Vorgehensweisen für zentrale Steuerungsaufgaben liegen in weiten Teilen vor. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen nur noch bei der verwaltungsweiten Abstimmung, Dokumentation und Auswertung.	117	E6	Die Stadt Brilon sollte ihre IT- und Digitalisierungsstrategien zu einem verbindlichen Gesamtkonzept zusammenführen. Um die Steuerungsfähigkeit weiter zu erhöhen, sollte sie diese mit Zielen klar definieren und deren Umsetzung regelmäßig anhand geeigneter Kennzahlen nachhalten.	119
F7	Das IT-Servicemanagement der Stadt Brilon ist im operativen Betrieb gut aufgestellt und unterstützt die Fachbereiche in ihren Aufgaben. Es bestehen nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten.	119	E7	Die Stadt Brilon sollte die guten Strukturen des IT-Service-Managements durch einheitliche Vorgaben und zentrale Übersichten ergänzen. Dazu gehören abgestimmte Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und die Auswertung von Störungen sowie zentrale Lösungen zur Erfassung und Steuerung, beispielsweise im Lizenzmanagement. Durch einheitliche Vorgaben kann sie die Transparenz weiter erhöhen und ihre IT-Leistungen noch besser auf die Gesamtverwaltung ausrichten.	121
Personalressourcen					
F8	Die Stadt Brilon weist im interkommunalen Vergleich niedrige Personalquoten auf. Gleichzeitig muss die Stadt aufgrund der Altersstruktur des Personalkörpers mit einer erhöhten altersbedingten Fluktuation in den nächsten Jahren rechnen. Mit den bereits genutzten Instrumenten in den Bereichen Personalgewinnung, Aufgabenkritik und Organisationsentwicklung schafft es die Stadt Brilon, die anstehenden personellen Veränderungen aktiv zu gestalten.	122	E8.1	Die Stadt kann ihre gut gesteuerte Stellenbesetzung durch ein erweitertes, kennzahlenbasiertes Monitoring weiter verbessern. Ein regelmäßiger Überblick über Vakanzen und Besetzungsprozesse unterstützt eine noch zielgerichtetere Steuerung.	127
			E8.2	Die Stadt sollte, wie bereits begonnen, die absehbare altersbedingte Fluktuation frühzeitig steuern und gezielt für ihre Weiterentwicklung nutzen. Dazu gehören eine vorausschauende Nachfolgeplanung, die Sicherung von Wissen sowie die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Digitalisierung.	130
Digitalisierungsniveau					
F9	Die Stadt Brilon ist mit der digitalen Entwicklung ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen anwendungs- und projektbezogen aktiv voran. Die Stadt kann auf dieser Basis, orientierend an konkreten Bedarfen, die Digitalisierung weiter ausbauen und bestehende Medienbrüche konsequent verringern.	131	E9	Die Stadt Brilon sollte die bereits erreichten digitalen Lösungen gezielt weiterentwickeln und stärker miteinander verzahnen. Dabei sollte sie insbesondere die bereits gut entwickelten Verfahren schrittweise zu vollständig medienbruchfreien Prozessen auszubauen und als Maßstab für weitere Bereiche zu nutzen	134

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon im Prüfgebiet Gebäudewirtschaft – Klimaschutz stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

Die Stadt Brilon entwickelte 2013 zusammen mit dem Hochsauerlandkreis ein integriertes **Klimaschutzkonzept**. Dieses liefert zusammen mit der Fortschreibung in 2023 die Grundlagen für die Klimaschutzmaßnahmen der Stadt Brilon. Bisher hat die Stadt Brilon noch keine konkreten Ziele definiert. Das gilt auch für das Erreichen der Treibhausgasneutralität. So gibt es noch keinen konkreten Umsetzungsplan.

Als steuernde und koordinierende Stelle hat die Stadt Brilon ein **Klimaschutzmanagement** eingerichtet. Dieses nimmt den Klimaschutz als Querschnittsaufgaben wahr. Es fehlen dazu nachvollziehbare Regelungen über Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten.

Die Stadt Brilon ist eine im Vergleich flächengroße Stadt mit einer geringen Bevölkerungsdichte. Sie besteht aus der Kernstadt und 16 Ortsteilen. Sie hält für ihre Bürger und Bürgerinnen im Verhältnis der Einwohnerzahl mehr Gebäudeflächen vor, als drei Viertel der Vergleichsstädte. Die Bruttogrundfläche aller städtischen Gebäude ist vergleichbar mit 610 durchschnittlichen Einfamilienhäusern oder 15 Fußballfeldern. Dieser Gebäudebestand bietet großes Potenzial, Treibhausgase zu reduzieren, um der kommunalen Vorbildfunktion nachzukommen.

Die Stadt Brilon führt aktuell umfangreiche Sanierungsmaßnahmen an Schulen durch. In den letzten fünf Jahren (2020 – 2024) flossen jährlich durchschnittlich rund 5,2 Mio. Euro in die Erhaltung des Gebäudebestandes. Seit 2022 verausgabt die Stadt jährlich rund 8 bis 10 Mio. Euro in die Aufwertung und Sanierung der Gebäude. In diesem Zusammenhang finden zum Teil auch gleichzeitig Klimaschutzmaßnahmen statt. Jedoch fehlen noch weitergehende Planungen und Kostenschätzungen, um einen konkreten Umsetzungsplan zur **Treibhausgasminderung** für den gesamten Gebäudebestand zu erstellen. Dieses ist jedoch Voraussetzung um eine mittel- und langfristige Finanz- und Ressourcenplanung vorzunehmen.

Die Stadt erfasst bereits die Verbrauchswerte des Gebäudebestandes. Noch verzichtet sie dabei, die ausgestoßenen Treibhausgase zu ermitteln. Mit diesen Werten könnte die Stadt anstehende bauliche Maßnahmen besser priorisieren. Die Stadt beabsichtigt ein automatisiertes **Energiemanagement** einzuführen, was die Auswertungen der Verbräuche vereinfacht.

Sollte sich die Stadt den Vorgaben für das Land NRW anschließen und ihren Gebäudebestand entsprechend bis 2045 aufwerten und treibhausgasneutral entwickeln, müsste sie ihren

durchschnittlichen jährlichen **Finanzmitteleinsatz** der letzten fünf Jahre geschätzt um 120 Prozent erhöhen.

Auf Grund der gesetzlich gegebenen **Vorbildfunktion** beim Klimaschutz sollte die Stadt Brilon klar festlegen, bis wann sie die Treibhausgasneutralität erreichen will. Um die Klimaziele effektiv zu überprüfen, empfiehlt es sich, die Treibhausgasbilanz regelmäßig fortzuschreiben und einen Soll-Ist-Vergleich mittels relevanter Kennzahlen durchzuführen. Bei der Abwägung von Maßnahmen sollten auch positive wirtschaftliche Nebeneffekte – wie Einsparungen bei Energiekosten – mit einfließen, um eine vollumfängliche Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

Um das Ziel der Treibhausgasneutralität zu erreichen, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung ist den Städten gemäß § 5 Abs. 2 des Gesetzes zur

Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen hierbei eine Vorbildfunktion zugeordnet. Die gpaNRW untersucht in diesem Prüfgebiet, wie die Städte mit den Vorgaben zur Einsparung von Treibhausgasen (THG) umgehen und welches zeitliche Ziel sich die Stadt gesetzt hat. Schwerpunktmäßig befasst sich dieser Bericht jedoch mit klimaschutzrelevanten Strategien im städtischen Gebäudesektor, also den Gebäuden, die die Stadtverwaltung nutzt bzw. zur Verfügung stellt.

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

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

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt Brilon

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

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

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon wirkte bei der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes für den Hochsauerlandkreis und den beteiligten Kommunen mit. Konkrete Ziele für eine Treibhausgasneutralität mit entsprechenden Vorgaben gibt es in Brilon noch nicht.

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

Die **Stadt Brilon** beschäftigt sich schon lange mit dem Klimaschutz. Das belegt unter anderem das mit dem Hochsauerlandkreis (HSK) erarbeitete Integrierte Klimaschutzkonzept[30] von Oktober 2013. Die Stadt Brilon beteiligte sich aktiv in der Projektgruppe zur Aufstellung dieses Konzeptes.

[30] https://www.hochsauerlandkreis.de/fileadmin/user_upload/Stabstelle_Landrat/FD_01_-_WFG/Klimaschutzkonzept_Hochsauerlandkreis.pdf

Auf Grundlage einer Ist-Analyse erstellte der HSK eine CO_2-Bilanz. Dabei ermittelte er auch die THG-Emissionen der einzelnen beteiligten Städte und Gemeinden, so auch für Brilon. Unter den zwölf beteiligten Kommunen belegte Brilon den dritten Platz bei der Bewertung des THG-Ausstoßes. Ein Grund für das gute Abschneiden war der zu berücksichtigende klimafreundliche Strommix. Der hohe Anteil an der Nutzung regenerativer Energiequellen ließ die Berechnung mit einem günstigen Faktor zu.

Aus den Ergebnissen der Bilanzierung entwickelte der Kreis eine Potenzialabschätzung für weitere Energie- und CO_{2eq}-Einsparung. Das Konzept sieht diese insbesondere bei der Erzeugung von „grünen Strom“ durch Photovoltaik und Windkraft sowie bei der Reduzierung der Verbräuche, beispielsweise durch die energetische Gebäudesanierung.

Das Konzept listet 26 Maßnahmen auf, die nach Ansicht der Konzeptersteller eine hohe Priorität aufweisen. Dabei erhebt das Konzept hierbei nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr lädt das Konzept die Akteure ein, weitere Vorschläge zu prüfen und gegebenenfalls in die Maßnahmenliste aufzunehmen.

Die 26 Maßnahmen betreffen folgende Handlungsfelder:

- Entwicklungsplanung, Raumordnung,
- Kommunale Gebäude, Anlagen,
- Versorgung, Entsorgung,
- Mobilität,
- Interne Organisation und
- Kommunikation, Kooperation.

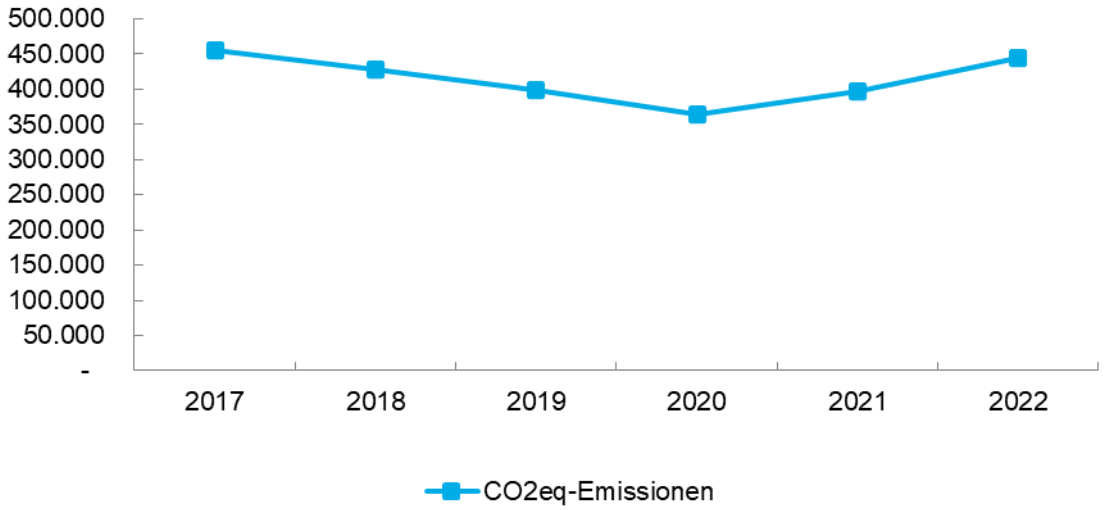
Die Stadt Brilon schrieb das Konzept mit dem HSK und anderen Kommunen des Kreises 2023 fort (Integriertes Klimaschutzkonzept HSK 2023)[31]. Auf Grund unterschiedlicher Berechnungsmethoden sind Vergleiche zwischen dem Ursprungskonzept und der Neuauflage häufig schwierig. Trotzdem zeigen sich positive Entwicklungen, wie beispielsweise bei der Erzeugung regenerativer Energie. So betrug die Stromerzeugung im gesamten Kreis 2012 noch 586.016 Megawattstunden (MWh). 2019 waren es bereits 954.980 MWh. Das entspricht einer Steigerung von rund 63 Prozent.

Ausdrücklich sieht die Stadt Brilon wie auch die anderen beteiligten Kommunen das Klimaschutzkonzept als Werkzeug, die Energie- und Klimaarbeit sowie die zukünftige Klimastrategie konzeptionell, vorbildlich und nachhaltig zu gestalten.

Als Grundlage stellt das Konzept die gesamte Treibhausgasemissionen im Stadtgebiet der Stadt Brilon von 2017 bis 2022 dar:

[31] https://klimaschutz-hsk.de/klimaschutzkonzept/

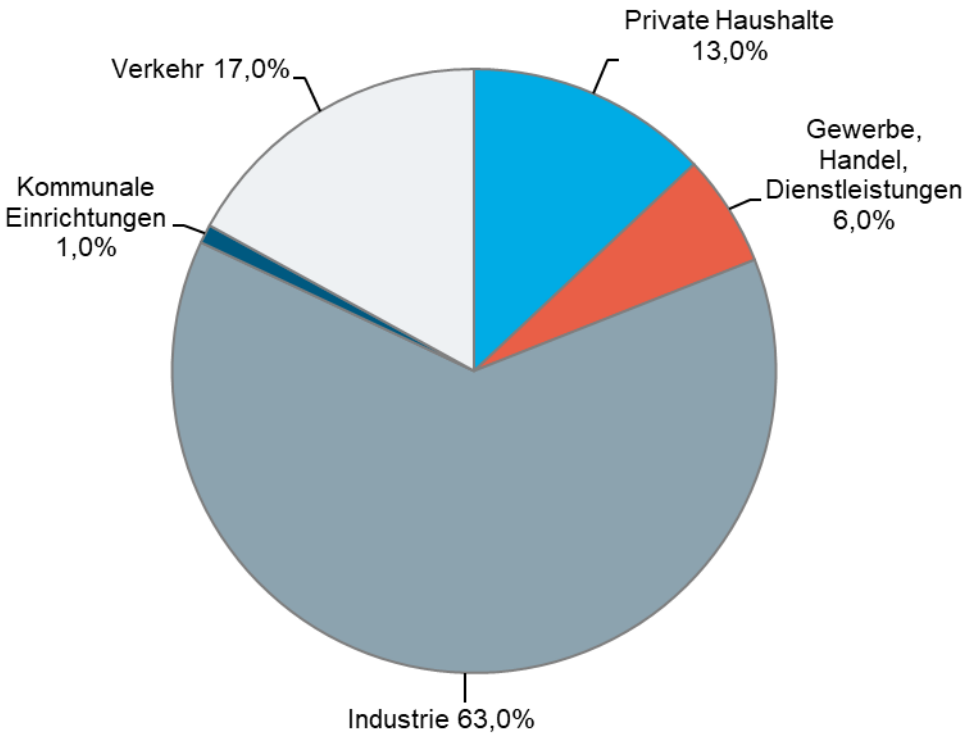
THG-Emissionen Brilon in t CO_{2eq}/a 2017 – 2022



Die Treibhausgasemissionen konnten von 2017 bis 2020 im erheblichen Maß reduziert werden. Sie gingen um rund 82.000 t Co_{2eq} zurück. Bezogen auf 2017 ist das ein Rückgang von knapp 20 Prozent. Seit 2020 kam es jedoch zu einem Anstieg. Mit knapp 445.000 Tonnen CO_{2eq} liegen die emittierten Treibhausgase nur um rund 10.000 Tonnen unter dem Niveau von 2017. Ein Grund für den starken Abfall in 2020 könnten nach unserer Vermutung Sondereffekte durch den Lockdown zur Corona-Pandemie sein.

Neben der Ermittlung der Gesamtemissionen ordnet das Konzept den Treibhausgasausstoß auch Sektoren zu, die sich wie folgt darstellen:

Entstehung von Treibhausgasen im Gebiet der Stadt Brilon aufgeteilt nach Sektoren 2022:



Der kommunale Anteil der Stadt Brilon macht den geringsten Anteil der betrachteten Sektoren aus. In absoluten Zahlen ausgedrückt handelt es sich um eine Menge von rund 2.611 Tonnen schädlicher Treibhausgase ermittelt nach BISKO[32]. Umgerechnet entspricht dieser Ausstoß an schädlichen Treibhausgasen einer Menge, die bei der Verbrennung von rund 860.000 Liter Heizöl entsteht. Diese Vergleichsberechnung veranschaulicht das große Potenzial für die Stadt Brilon, Treibhausgase zu reduzieren und ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz nachzukommen.

Aus den einzelnen Betrachtungen im Konzept ist ein Maßnahmenkatalog entstanden, der folgenden Maßnahmen für die Stadt Brilon vorsieht:

Auf Kreisebene, bei denen der Kreis als Initiator beziehungsweise Verantwortlicher mit der Stadt Brilon tätig ist:

- Integrierte Wärmeplanung,
- Ausbau PV-Dachanlagen forcieren,
- Durchführung einer kreisweiten PV-Freiflächenanlagen-Potenzialanalyse,
- Holz als heimischen Baustoff stärken,
- Ausbau der E-Ladesäuleninfrastruktur,

[32] Zentraler Standard für kommunale Treibhausgasbilanzierungen

- Ausbildungsoffensive zu „Klimaberufen“,
- Stärkung Biotopverbünde,
- Informationskampagne und Beratungsangebote „Wald der Zukunft“,
- Initiierung kommunaler Austausch über den Umgang mit der Ressource Wasser,
- Fördermittelakquise ausbauen (Förderlotse für Unternehmen und Projekte) und
- Klimabildung.

Zusätzlich sind folgende Maßnahmen entwickelt worden, die in den Verantwortungsbereich der Stadt Brilon fallen:

- Ausbau Nahwärmenetz,
- Ausbau eines klimaresilienten Stadtwaldes und
- Ausbau PV und Begrünung der Dächer der städtischen Gebäude.

Im Rahmen der Vorbereitung zur Beschlussfassung zum Konzept erweiterte die Stadtverwaltung das Maßnahmenprogramm um Vorschläge, die in den vergangenen Jahren im Zuge von Beteiligungsverfahren zum Klimaschutz (Strategietagen, Onlineumfragen und Fachgesprächen mit unterschiedlichen Stakeholdern) von den unterschiedlichsten Akteuren vorgebacht wurden. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Klimaschutzmaßnahmen:

- Aufbau eines Akteursnetzwerks „Klima“ in Brilon,
- Ausbau der Windenergie,
- Ausbau von PV-Freiflächenanlagen,
- Einbringung und Aufbau einer kreisweiten Wasserstoffstrategie,
- Ausbau des Radwegenetzes,
- Ausbau der Lademöglichkeiten für E-Mobilität,
- Ausbau eines Carsharing-Angebotes,
- Ausbau Dialog mit lokaler Wirtschaft über die Dekarbonisierung,
- Ausbau Dialog mit einer bedeutenden Firma über Zulieferverkehr,
- Einführung eines digitalen Besucherlenkungssystems,
- Entwicklung einer Klimaanpassungsstrategie,
- Erarbeitung Oberflächenabflussmodell bei Starkregenereignissen,
- Gründung einer Energiegenossenschaft.

Diese umfangreichen Pakete waren Grundlage für den Beschluss des Rates der Stadt Brilon. Dieser beschloss in seiner Sitzung am 23. März 2023 einstimmig das Integrierte Klimaschutzkonzept für den HSK und den weiteren elf beteiligten kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Ferner beschloss der Rat in gleicher Sitzung folgende drei Projekte umzusetzen:

- Ausbau Photovoltaik und Begrünung der Dächer städtischer Gebäude,
- Aufbau eines klimaresilienten Stadtwaldes,
- Ausbau des Nahwärmenetzes.

Nach Aussage der Stadt wird aktuell an zahlreichen Einzelmaßnahmen zum Klimaschutz gearbeitet. Diese betreffen insbesondere die Handlungsfelder

- Nachhaltiges Bauen und Energieeffizienz (Entscheidung für Holzrahmenbau, Erzielung des KfW[33]-Effizienzhausstandards 55/70),
- Umrüstung der Straßen- und Gebäudebeleuchtung auf LED-Technik,
- Energetische Sanierungen an Gebäuden (insbesondere der Dächer),
- Erneuerbare Energien und Wärmewende (Kommunale Wärmeplanung, Nahwärmenetz mit nachhaltiger Wärmeerzeugung, Ausbau Windenergie, Errichtung PV-Anlagen mit Batteriespeicher),
- Mobilität und Infrastruktur (Ausbau der Ladeinfrastruktur),
- Klimaanpassung und ökologische Stadtentwicklung (Begrünungen, Regenwasserrückhaltung, Flächenentsiegelung) und
- Festsetzungen in Bebauungsplänen (z.B. Verbot von Schottergärten, Vorgaben zu insektenfreundlicher Außenbeleuchtung, etc.).

Trotz dieser umfassenden Einzelmaßnahmen hat die Stadt Brilon sich bisher nicht eindeutig festgelegt, bis wann sie treibhausgasneutral sein will. Allerdings spielen besonders die Kommunen für das Erreichen der Treibhausgasneutralität eine entscheidende Rolle. Sie haben entsprechend der landesgesetzlichen Vorgaben eine Vorbildfunktion wahrzunehmen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte mit eindeutigen, auf alle Handlungsfelder bezogenen und messbaren Zielvorgaben ihren Weg zur Treibhausgasneutralität auch zeitlich definieren.

Zur Stadt Brilon als Konzern gehören einige Beteiligungen, wie das Städtische Krankenhaus Maria Hilf gGmbH, die Stadtwerke Brilon AöR, die BWT Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH sowie die eigenbetriebliche Einrichtung Bauhof Brilon, um nur einige zu nennen.

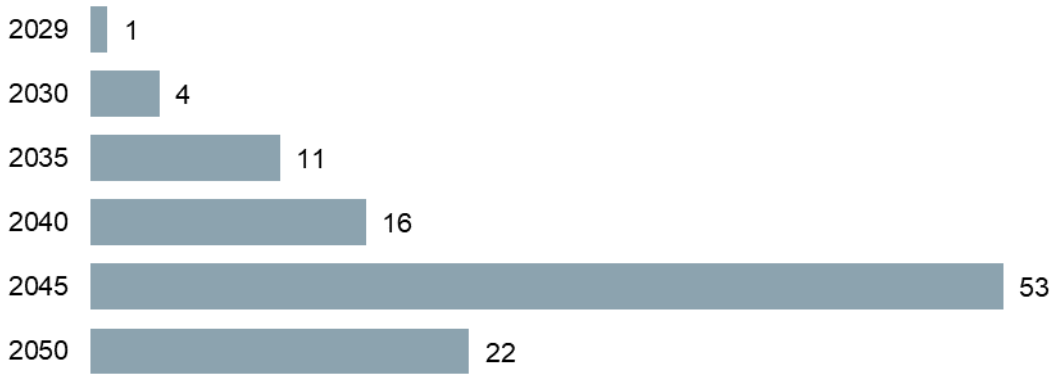
Aus Sicht der gpaNRW sollte die Stadt auch als Konzern einheitliche Zielsetzungen für den Weg zur Treibhausgasneutralität festlegen.

[33] KfW = Kreditanstalt für Wiederaufbau

Empfehlung
Die Stadt Brilon sollte für sich und ihre Mehrheitsbeteiligungen einheitliche Zielvorgaben zur Treibhausgasneutralität festlegen.

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung im Handlungsfeld „Gebäudewirtschaft – Klimaschutz“ erstellte die gpaNRW eine Übersicht über die Zieljahre der Treibhausgasneutralität der Städte. Die nachfolgende Grafik zeigt einen aktuellen Überblick der Vergleichsstädte. Von den 131 mittleren kreisangehörigen Städten haben 24 bisher keine Zielfestlegung getroffen. Diese sind im nachfolgenden Diagramm nicht enthalten. Dazu gehört auch die Stadt Brilon.

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgasneutralität



Die verbleibenden 107 mittleren kreisangehörigen Kommunen beabsichtigen von 2029 bis 2050 treibausgasneutral zu sein. Davon nehmen knapp die Hälfte der Vergleichsstädte ihre Vorbildfunktion in der Form wahr, die Treibhausgasneutralität bis 2045 anzustreben.

Treibhausgasemissionen Stadtgebiet 2022

Kennzahl	Brilon	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgasemissionen Stadtgebiet je EW* in kg CO_2eq	17.582	4.694	6.716	7.651	10.198	17.582	12

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die vorstehende Tabelle zeigt den im interkommunalen Vergleich sehr hohen Ausstoß an Treibhausgasen im Gebiet der Stadt Brilon je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner. Brilon gehört zum Viertel der Vergleichsstädte mit dem höchsten Ausstoß. Der Wert bildet das Maximum ab. Diese Größenordnung verdeutlicht abermals das große Potenzial für die Stadt Brilon, ihrer gesetzlichen Vorbildfunktion im Sinne des Klimaschutzes nachzukommen. Wie zuvor dargestellt, ist der Sektor „Industrie“ mit rund 63 Prozent am gesamten Treibhausgasausstoß im Stadtgebiet Brilon beteiligt. Ein Grund dafür sind die zahlreichen Gewerbe- und Industrieflächen

im Gebiet der Stadt Brilon, insbesondere in der Kernstadt mit zum Teil treibhausgasemittierenden Betrieben.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

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

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

5.5.1 Städtischer Gebäudebestand

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

→ Die Stadt Brilon hält bezogen auf ihre Einwohnerzahl mehr Gebäudeflächen für ihre Aufgabenerledigung vor, als drei Viertel der Vergleichsstädte. In Brilon ist die Bevölkerungsdichte gering, auch weil das Stadtgebiet groß ist.

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

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Brilon	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	25.456	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	229,16	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	111	81,20	324	498	754	2.122	131

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Brilon** ist eine mittlere kreisangehörige Stadt im Hochsauerlandkreis. Die Stadt ist staatlich anerkanntes Kneipp-Heilbad. Brilon gehört zu dem Viertel der flächenmäßig größten Städte im Segment der mittleren kreisangehörigen Städte. Von dieser Fläche sind rund 77,5 qkm Wald im Besitz der Stadt Brilon. Sie gehört damit zu den Städten mit dem größten

kommunalen Waldbesitz in der Bundesrepublik Deutschland. Die große Fläche der Stadt erklärt auch die im Vergleich geringe Bevölkerungsdichte, die geringer ist als in drei Viertel der anderen Vergleichsstädte.

Die Stadt besteht neben der Kernstadt aus 16 Ortsteilen, in denen rund 25.500 Einwohner und Einwohnerinnen wohnen. Im Vergleich gehört Brilon damit zu dem Viertel der Vergleichsstädte mit der geringeren Einwohnerzahl.

Gebäudeportfolio Brilon 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	11	54.103	50,68
Jugend	11	5.537	5,19
Sport- und Freizeit	8	5.625	5,27
Verwaltung	3	5.693	5,33
Feuerwehr und Rettungsdienst	13	4.967	4,65
Kultur	9	9.598	8,99
Soziales	41	15.049	14,10
Wohngebäude	7	1.330	1,25
Sonstige Nutzungen	19	4.845	4,54
Gesamt	**122**	**106.747**	**100,00**

Die Stadt hält an 122 Standorten insgesamt 131 Gebäude mit einer Bruttogrundfläche von 106.747 Quadratmetern (qm) vor. Dies entspricht einer Fläche von rund 15 Fußballfeldern oder fast 610 durchschnittlichen Einfamilienhäusern, die die Stadt zu bewirtschaften beziehungsweise zu unterhalten hat. Von dieser Fläche sind 10.292 qm angemietet. Für den Bereich der Schulen hält die Stadt rund die Hälfte ihres gesamten Gebäudebestandes vor (54.103 qm).

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

Bruttogrundfläche Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Brilon	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW[34] in qm	4.193	2.268	3.320	3.588	4.049	5.538	33
Bruttogrundfläche Schulen je 1.000 EW in qm	2.125	969	1.579	1.894	2.016	2.811	33

[34] Einwohnerinnen und Einwohner

Kennzahl	Brilon	Minimum	1.Viertel-wert	2.Viertel-wert (Median)	3.Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Jugend je 1.000 EW in qm	218	0	102	143	218	462	33
Bruttogrundfläche Sport und Freizeit je 1.000 EW in qm	221	0	93	141	234	698	33
Bruttogrundfläche Verwaltung je 1.000 EW in qm	224	176	228	275	344	457	33
Bruttogrundfläche Feuerwehr und Rettungsdienst je 1.000 EW in qm	195	59	125	148	199	299	33
Bruttogrundfläche Kultur je 1.000 EW in qm	377	49	117	216	329	659	33
Bruttogrundfläche Soziales je 1.000 EW in qm	591	79	172	311	425	938	33
Bruttogrundfläche Wohngebäude je 1.000 EW in qm	52	0	38	79	169	699	32
Bruttogrundfläche Sonstige Nutzungen je 1.000 EW in qm	190	7	105	245	457	911	33

Die Bruttogrundfläche des Gebäudebestandes der Stadt Brilon ist bezogen auf die Einwohnerzahl größer als bei drei Viertel der Vergleichsstädte. Abhängig von Energieversorgung, Effizienz und Nutzung bietet dieser Tatbestand ein großes Potenzial im Gebäudebestand, Treibhausgasemissionen zu reduzieren und die gesetzliche Vorbildfunktion wahrzunehmen. Den überdurchschnittlich hohen Gebäudebestand sollte die Stadt zum Anlass nehmen, das Gebäudeportfolio kritisch zu betrachten und gegebenenfalls nicht mehr benötigte Gebäude abzustoßen beziehungsweise angemietete Flächen aufzugeben. Das Gebäudeflächenangebot in der Stadt Brilon ist besonders groß für die Nutzung als Schule, für Jugend, Kultur und Soziales. In diesen Bereichen sind die Flächen bezogen auf die Einwohnerzahl größer als in drei Viertel der Vergleichsstädte. Die hohe Anzahl an Ortsteilen kann ein Grund für das größere Flächenangebot sein.

Nach Aussage der Stadt Brilon beschäftigt sich die Verwaltung schon seit Jahren mit einer möglichen Verringerung ihrer Gebäudeflächen. Zu Verkäufen ist es bisher nicht gekommen. Ein Grund dafür ist unter anderen der gestiegene Flächenbedarf im Bereich Soziales. Hierfür hat die Stadt in den letzten Jahren noch weitere Gebäude erworben.

5.5.2 Organisation

- **Feststellung**
  Das von der Stadt Brilon eingesetzte Klimaschutzmanagement nimmt zentral steuernde und koordinierende Aufgaben wahr. Es fehlt noch an verbindlichen Festlegungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen.

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

Die **Stadt Brilon** richtete 2020 ein Klimaschutzmanagement ein. Es gehört dem Fachbereich IV an. Dort ist es Teil der Abteilung 61 „Stadtplanung“. Im gleichen Fachbereich ist auch die Abteilung 65 „Gebäude- und Liegenschaftsmanagement verortet. Durch die Organisation im gleichen Fachbereich sind gute Voraussetzungen für eine Vernetzung des Klimaschutzmanagements und der Gebäudewirtschaft gegeben. Anders als viele andere Kommunen verzichtete Brilon darauf die Stelle im Klimaschutzmanagement nur befristet zu besetzen.

Die Stadt sieht im Klimaschutz eine Querschnittsaufgabe, für die das Klimaschutzmanagement den Overhead darstellt. Aktuell ist die Stadt Brilon unter anderem dabei verschiedene Klimaschutzmaßnahmen durchzuführen. Das betrifft in Brilon beispielsweise die Errichtung von Photovoltaikanlagen, die Schaffung von klimafreundlichem Verkehr, den klimaresilienten Umbau des Waldes und die energetische Sanierung einzelner städtischer Gebäude.

Bisher gibt es noch keine klar festgelegten Verantwortlichkeiten. Die Zuständigkeiten für diese Maßnahmen legt die Stadt Brilon projektbezogen fest. Bisher beschränken sich die Klimaschutzaktivitäten der Stadt vornehmlich auf wirtschaftlich darstellbare Projekte. So hat die Stadt beispielsweise bereits 21 Photovoltaikanlagen errichtet, teils mit örtlichen Stromspeichern. Dazu nahm sie auch Fördergelder in Anspruch, beispielsweise aus dem Förderprogramm „progres.nrw“[35]. So verbesserte sich die Wirtschaftlichkeit wesentlich.

Die Stadt Brilon berücksichtigt auch Nachhaltigkeitsaspekte bei der Gebäudewirtschaft. So verwendet die frühere Waldhauptstadt Brilon soweit wie möglich klimafreundliche Baustoffe. Dazu gehört in erster Linie Holz als nachwachsenden Rohstoff. Zudem hat dieser während der Wachstumsphase CO_2 aus der Atmosphäre gebunden.

Die Stadt Brilon setzt auch Fördermittel der KfW[36] für ihren Gebäudebestand ein. Die Mittelbewilligung ist in der Regel davon abhängig, bestimmte energetische Ansprüche zu erfüllen, die den Klimaschutz verbessern.

Aus Sicht der gpaNRW sollte das Klimaschutzmanagement die Querschnittsaufgabe des Klimaschutzes zentral steuern und koordinieren. Dafür sollten klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festgelegt sein, um die definierten Zielvorgaben auch fachbereichsübergreifend umzusetzen. Diese Vorgehensweise sorgt für Klarheit und vermeidet Doppelarbeit beziehungsweise Verantwortungsverluste.

[35] „Programm für Rationelle Energieverwendung, Regenerative Energien und Energiesparen“ (progres.nrw)

[36] KfW Förderbank

- **Empfehlung**
  Die Stadt Brilon sollte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zum Klimaschutz eindeutig festlegen, um eine zentrale Koordination und Steuerung sicherzustellen.

Themen des Klimaschutzes behandelt der Ausschuss für Forst-, Umwelt und Landwirtschaft der Stadt Brilon. Neben zahlreichen Aufgaben für den Forst behandelt der Ausschuss insbesondere Angelegenheiten im Bereich des Umwelt-, Klima- und Naturschutz. Er hat im Wesentlichen beratende Funktion und bereitet Beschlüsse für den Haupt- und Finanzausschuss beziehungsweise den Rat vor.

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon führt aktuell Klimaschutzmaßnahmen verstärkt für einen abgegrenzten Bereich durch. Eine Gesamtbetrachtung ihres verhältnismäßig großen Gebäudebestandes hat bisher nicht stattgefunden. So fehlen entsprechende Kostenschätzungen und Priorisierungen.

- Zahlreiche Gebäude der Stadt Brilon sind mit Photovoltaikanlagen ausgestattet. Der klimafreundlich erzeugte Strom dient überwiegend dem Eigenverbrauch. Darüber hinaus sind zahlreiche Gebäude mit moderner LED-Beleuchtungstechnik ausgestattet.

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

Mit dem im Kapitel 5.4 Klimaschutzstrategie in der **Stadt Brilon** beschriebenen Klimaschutzkonzept hat die Stadt Brilon mit dem Hochsauerlandkreis eine Planungshilfe geschaffen, um die Treibhausgasemissionen zu reduzieren und die Ziele der Klimapolitik zu erreichen. Mit der Analyse des Ist-Zustandes sind Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern entwickelt, die es gilt, umzusetzen.

Konkrete Planungen für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand hat die Stadt Brilon noch nicht erarbeitet. Vielmehr berücksichtigt sie bei notwendigen Sanierungen, Umbauten und Erweiterungen sozusagen begleitend Klimaschutzmaßnahmen. Insbesondere verfolgt sie dabei Klimaschutzziele, die auch wirtschaftliche Vorteile erzeugen, beispielsweise geringere Energieverbräuche oder ein günstiger Strombezug über eigene Photovoltaikanlagen. So spart die Stadt nicht nur schädliche Treibhausgase ein, sondern erhält auch monetäre Vorteile.

Ein Klimaschutzkonzept für das städtische Gebäudeportfolio hat die Stadt Brilon nicht. Nach eigenen Angaben der Stadt plane sie aber einen Sanierungsfahrplan für den gesamten Gebäudebestand zu erstellen. Diese Absicht begrüßt die gpaNRW, wird doch so eine Grundlage geschaffen, wie der Gebäudebestand langfristig treibhausgasneutral entwickelt werden kann. Bisher konnte die Stadt die notwendigen Finanzmittel nur für die nächsten fünf Jahre beziffern. Mit dem vorgesehenen Sanierungsfahrplan sind mittel- und längerfristige Finanzplanungen möglich.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte auf Grundlage ihrer noch festzulegenden Klimaschutzziele einen Umsetzungsplan entwickeln. Sie sollte für die erforderlichen Maßnahmen eine Kostenschätzung erarbeiten und in der Finanzplanung berücksichtigen.

Aktuell führt die Stadt Brilon eine ihrer größten Baumaßnahmen der letzten Jahrzehnte durch. Sie saniert das vorhandene Schulzentrum in Brilon mit einem voraussichtlichen Finanzvolumen von rund 45 Mio. Euro. Dabei nimmt sie umfangreiche Umbauten vor. Teils errichtet die Stadt Anbauten in Holzhybridbauweise (Holztafelbau und Stahlbeton). Gleichzeitig findet eine umfassende Schadstoffsanierung statt. Die Fertigstellung der Arbeiten ist für 2028 vorgesehen.

Beim Gymnasium Petrinum baute die Stadt ebenfalls neue Fach- und Unterrichtsräume in Hybridbauweise aus. So kam der nachhaltige Baustoff Holz zum Einsatz. Im Zuge von Gebäudesanierungen führt sie häufig die Erneuerung beziehungsweise Ertüchtigung der Gebäudehülle vor, beispielsweise durch neue Fenster. Seit 2022 errichtete die Stadt Brilon auf 21 städtischen Gebäuden Photovoltaikanlagen, teils mit Batteriespeichern. Vielfach tauscht sie die vorhandenen Beleuchtungsanlagen in ihren Gebäuden mit entsprechender LED-Technik.

Die Stadt Brilon erhebt aktuell Verbrauchswerte, indem die Nutzenden oder Objektbetreuenden der städtischen Gebäude die Verbräuche ablesen. Die Gebäudewirtschaft erfasst diese Werte zentral in ihrer Finanz-Software. Die Stadt führt bedarfsorientiert Auswertungen durch und nutzt sie für ein Controlling. Die Daten helfen beispielsweise bei der Erstellung von Förderanträgen, um die aktuellen Verbrauchswerte und demgegenüber die erwarteten Einsparungen darzustellen.

Die Stadt beabsichtigt, zukünftig ein Fernübertragungssystem einzurichten. Bei der Errichtung der zahlreichen Photovoltaikanlagen und bei einer Schule sind automatisierte Übertragungseinrichtung bereits geschaffen.

Insgesamt besteht jedoch noch kein automatisiertes Energiemanagement. So fällt es schwer, Maßnahmen entsprechend der Verbräuche beziehungsweise nach der Höhe ihrer Treibhausgasemissionen zu priorisieren.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten könnte sie für die Bilanzierung der Treibhausgase ihres Gebäudebestandes nutzen. Mit dieser Datengrundlage sollte sie die Maßnahmen priorisieren.

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

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Brilon in Zukunft beziehungsweise ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?

- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?
- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen[37] nicht mehr, sie zu sanieren?

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte ihre Möglichkeiten unter Beachtung ihrer strukturellen Besonderheiten zur Reduzierung des Gebäudebestandes prüfen.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat den notwendigen Finanzmitteleinsatz für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand noch nicht beziffert. So sind diese Kosten noch nicht in eine mittel- bis langfriste Finanzplanung eingeflossen.

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

Die **Stadt Brilon** investierte in den vergangenen Jahren erhebliche Summen für Um- und Neubauten bei Schulen und Kindertageseinrichtungen. Für die Sanierung und Entwicklung eines gesamten treibhausgasneutralen Gebäudebestandes ermittelte die Stadt bisher noch keine Kosten. So fehlt es bisweilen an einen konkreten Umsetzungsplan, der die voraussichtlichen Kosten enthält. Auf die Ausführungen im Kapitel 5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen wird in diesem Zusammenhang verwiesen.

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

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die notwendigen Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand in der mittel- und langfristigen Finanzplanung im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel berücksichtigen.

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

- Finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommune,
- Künftiger Flächenbedarf und mögliche Flächenreduzierungen,

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

- Konkreter Zustand der kommunalen Immobilien,
- Zieljahr der geplanten Treibhausgasneutralität der Kommune und
- Personelle Ressourcen innerhalb der Kommunalverwaltung.

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

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

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

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

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

Der Gebäudebestand der Stadt Brilon, wie im Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand dargestellt, hat insgesamt eine Bruttogesamtfläche von 106.747 qm. davon sind 10.292 qm angemietet. Bei Multiplikation der Eigentumsfläche von 96.455 qm mit dem Basiswert von 2.500 Euro pro qm ergibt sich ein Finanzbedarf von geschätzten rund 241 Mio. Euro. Dieser Betrag müsste voraussichtlich aufgewandt werden, um die stadteigenen Gebäude im Zuge der notwendigen Baumaßnahmen zu erhalten und gleichzeitig treibhausgasneutral zu entwickeln. Für das Erreichen dieses Zieles verbleiben der Stadt Brilon, falls sie das Ziel der Landesregierung ansetzt, 21 Jahre (einschließlich 2045). Aufgeteilt pro Jahr müsste danach ein Finanzbedarf von rund 11,5 Mio. Euro aufgewandt werden. Sollte es der Stadt möglich sein, die Gebäudeflächen zu verringern, reduzieren sich die voraussichtlichen Kosten entsprechend.

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

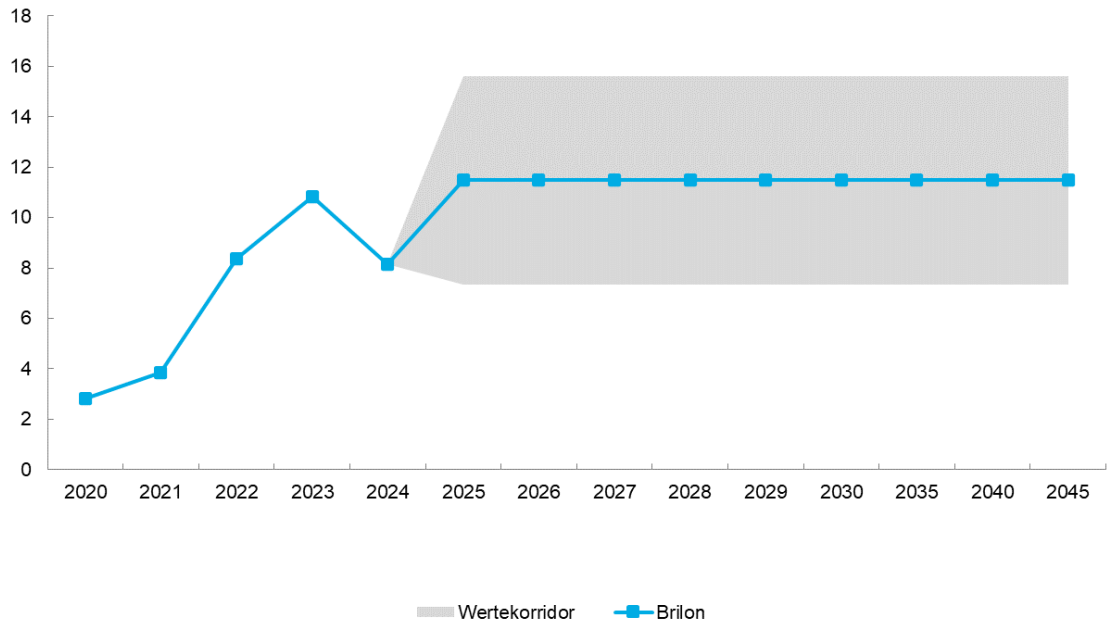
Finanzmitteleinsatz für das städtische Gebäudeportfolio Brilon in Euro

	2020	2021	2022	2023	2024
Finanzmittel in Euro	2.840.389	3.838.338	8.365.565	10.816.059	8.137.762

Die Stadt Brilon wandte von 2020 bis 2024 durchschnittlich knapp 5,2 Mio. Euro für ihren städtischen Gebäudebestand auf. In 2022 ist ein deutlicher Anstieg zu erkennen, was insbesondere auf den Beginn der Bauarbeiten am Gymnasium Petrinum in Brilon zurückzuführen ist. Dieses hohe Niveau zeigt sich bis einschließlich 2024. Das hohe Niveau ist auch auf Grund der Großbaustelle Schulzentrum bis 2028 zu erwarten.

In der folgenden Grafik stellen wir den bisherigen Finanzmitteleinsatz dem Finanzmittelbedarf nach der beschriebenen Modellrechnung gegenüber.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im eigenen Gebäudebestand Brilon in Mio. Euro



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

- Zielsetzung der Treibhausgasneutralität bis 2045 und

- Schätzwerte der Kostengruppen 300 Bauwerk - Baukonstruktion und 400 Bauwerk - Technische Anlagen von 1.600 Euro bis 3.400 Euro[38].

Der in grau dargestellte Wertekorridor zeigt, in welchen Bereich sich der Finanzmittelbedarf bewegen kann. Dabei berücksichtigt der obere Rand den Ansatz von 3.400 Euro je qm. Der untere Rand bildet den Finanzmittelbedarf ab, der sich bei einem Einsatz von 1.600 Euro je qm ergibt. Das blau dargestellte Liniendiagramm geht vom Mittelwert (2.500 Euro) aus. Für die Jahre 2020 bis 2024 stellt sie den tatsächlichen finanziellen Aufwand der Stadt Brilon für ihren Gebäudebestand dar.

Trotz des seit 2022 hohen Finanzmitteleinsatz in das Gebäudeportfolio der Stadt Brilon ist für die weitere Aufwertung und Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestands noch ein weiterer Finanzmittelbedarf erforderlich. Er liegt jährlich noch um knapp 6,3 Mio. Euro höher, als der durchschnittliche Mitteleinsatz der letzten fünf Jahre. Das entspricht einer Steigerung von rund 120 Prozent. Sofern sich die Stadt Brilon dem Zieljahr des Landes anschließt, wäre es auf Grundlage der beschriebenen Orientierungsgröße möglich, einen sanierten, aufgewerteten und treibhausgasneutralen Gebäudebestand bis 2045 zu entwickeln.

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

5.5.5 Treibhausgasbilanz

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand. Eine regelmäßige Berichtserstattung über die Klimaschutzmaßnahmen am Gebäudebestand findet nicht statt.

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

Die Europäische Union, die Bundesrepublik Deutschland und das Land Nordrhein-Westfalen haben konkrete Klimaschutzziele bestimmt. Auch die **Stadt Brilon** hat analog dazu eigene Ziele zum Klimaschutz erarbeitet. Wichtiger Bestandteil der eigenen Bemühungen ist eine Treibhausgasbilanz, die den Ist-Zustand der Emissionen festhält sowie den Verlauf der Emissionsreduzierungen dokumentiert. Diese hat die Stadt Brilon in Zusammenhang mit der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes für den Hochsauerlandkreis erstellt. So stehen der Stadt Brilon als aktuellste Bilanzierungen Werte für 2017 bis 2022 für das gesamte Stadtgebiet zur Verfügung. Eine

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

Bilanzierung des Ausstoßes von schädlichen Treibhausgasen ausgelöst durch den städtischen Gebäudebestand gibt es in der Stadt Brilon nicht.

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

Eine Ausnahme stellt die Entwicklung der Verbräuche außerhalb der Gebäudewirtschaft im Bereich der Straßenbeleuchtung dar. Hier sind in Brilon umfangreiche Energieeinsparmaßnahmen in Form von LED-Technik erfolgt. So konnte beispielweise der Stromverbrauch für die Beleuchtung von 2020 bis 2023 um rund neun Prozent oder knapp 55.400 Kilowattstunden reduziert werden.

Für den Gebäudebestand erstellt die Stadt Brilon aktuell keine regelmäßigen Energieberichte. So fehlen auch entsprechende Bilanzierungen des Ausstoßes von schädlichen Treibhausgasen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen im Gebäudebestand in Form einer Bilanz ermitteln. Sie sollte über die Erfolge regelmäßig berichten und die Maßnahmen an der Reduktion der Treibhausgase messen.

In diesem Zusammenhang wird auf die Ausführungen im Kapitel 5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen verwiesen. Wenn auch die Stadt Brilon für den Betrachtungszeitraum keine Daten aufgrund fehlender Treibhausgasbilanzen für den Gebäudebestand liefern konnte, stellt die gpaNRW die nachfolgenden Kennzahlen für informatorische Zwecke zur Verfügung.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Brilon	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO_2eq	k. A.	5,00	16,91	20,50	25,86	47,47	18

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Klimaschutzstrategie in der Stadt Brilon					
F1	Die Stadt Brilon wirkte bei der Aufstellung des Klimaschutzkonzeptes für den Hochsauerlandkreis und den beteiligten Kommunen mit. Konkrete Ziele für eine Treibhausgasneutralität mit entsprechenden Vorgaben gibt es in Brilon noch nicht.	142	E1.1	Die Stadt Brilon sollte mit eindeutigen, auf alle Handlungsfelder bezogenen und messbaren Zielvorgaben ihren Weg zur Treibhausgasneutralität auch zeitlich definieren.	147
			E1.2	Die Stadt Brilon sollte für sich und ihre Mehrheitsbeteiligungen einheitliche Zielvorgaben zur Treibhausgasneutralität festlegen.	148
Organisation					
F2	Das von der Stadt Brilon eingesetzte Klimaschutzmanagement nimmt zentral steuernde und koordinierende Aufgaben wahr. Es fehlt noch an verbindlichen Festlegungen zu Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen.	152	E2	Die Stadt Brilon sollte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zum Klimaschutz eindeutig festlegen, um eine zentrale Koordination und Steuerung sicherzustellen.	153
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F3	Die Stadt Brilon führt aktuell Klimaschutzmaßnahmen verstärkt für einen abgegrenzten Bereich durch. Eine Gesamtbetrachtung ihres verhältnismäßig großen Gebäudebestandes hat bisher nicht stattgefunden. So fehlen entsprechende Kostenschätzungen und Priorisierungen.	153	E3.1	Die Stadt Brilon sollte auf Grundlage ihrer noch festzulegenden Klimaschutzziele einen Umsetzungsplan entwickeln. Sie sollte für die erforderlichen Maßnahmen eine Kostenschätzung erarbeiten und in der Finanzplanung berücksichtigen.	154
			E3.2	Die Stadt Brilon sollte ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten könnte sie für die Bilanzierung der Treibhausgase ihres Gebäudebestandes nutzen. Mit dieser Datengrundlage sollte sie die Maßnahmen priorisieren.	154
			E3.3	Die Stadt Brilon sollte ihre Möglichkeiten unter Beachtung ihrer strukturellen Besonderheiten zur Reduzierung des Gebäudebestandes prüfen.	155

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F4	Die Stadt Brilon hat den notwendigen Finanzmitteleinsatz für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand noch nicht beziffert. So sind diese Kosten noch nicht in eine mittel- bis langfriste Finanzplanung eingeflossen.	155	E4	Die Stadt Brilon sollte die notwendigen Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand in der mittel- und langfristigen Finanzplanung im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel berücksichtigen.	155
Treibhausgasbilanz					
F5	Die Stadt Brilon besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren Gebäudebestand. Eine regelmäßige Berichtserstattung über die Klimaschutzmaßnahmen am Gebäudebestand findet nicht statt.	158	E5	Die Stadt Brilon sollte die von ihr verursachten Treibhausgasemissionen im Gebäudebestand in Form einer Bilanz ermitteln. Sie sollte über die Erfolge regelmäßig berichten und die Maßnahmen an der Reduktion der Treibhausgase messen.	159

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Brilon im Prüfgebiet „Kommunales Krisenmanagement“ stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Kommunales Krisenmanagement

Die Stadt Brilon verfügt über **gute Strukturen** für ihr kommunales Krisenmanagement und entwickelt diese stetig weiter. Sie hat bereits verschiedene **Risiken** für ihr Stadtgebiet ermittelt und Vorkehrungen getroffen. Dazu zählen insbesondere Maßnahmen zur Notstromversorgung und zur Bekämpfung von Pandemien und Extremwetterereignissen.

Um auf diese möglichen Gefahren bzw. unvorhergesehenen Ereignisse angemessen reagieren zu können, hat die Stadt Brilon gute organisatorische Regelungen geschaffen. Sie hat mit einer Dienstanweisung für das Krisenmanagement einen **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) eingerichtet, der mehrschichtfähig und jederzeit alarmierbar ist. Die Stadt Brilon hält für ihren SAE einen funktionsfähigen Stabsraum sowie einen Ausweichraum vor.

Sowohl für das Rathaus als auch für die Feuerwehrgerätehäuser hat die Stadt Brilon eine **Notstromversorgung** sichergestellt. Die Feuerwehrgerätehäuser dienen im Krisenfall der Bevölkerung als Anlaufpunkte. So will die Stadt Brilon sicherstellen, dass auch im Falle eines großflächigen Stromausfalls die Stadt handlungsfähig ist und die Bevölkerung mit Informationen und Anlaufpunkten versorgt wird. Die gpaNRW sieht hier noch geringfügiges Verbesserungspotenzial. Zudem sollte die Notstromversorgung einer regelmäßigen Belastungsprüfung unter Volllast unterzogen werden.

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 SAE der Stadt Brilon vorgesehenen Mitarbeitenden hat die Stadt bisher nicht durch Schulungen unterwiesen. Für regelmäßige Schulungen und Übungen sollte sie zudem verbindliche Vorgaben in ihre Dienstanweisung aufnehmen.

Die **Kommunikationsstrukturen** der Stadt Brilon sind gut geeignet, die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen zu informieren. Die Stadt Brilon nutzt ihre vorhandenen Strukturen bisher noch nicht, um die Bewohnerinnen und Bewohner regelmäßig über potenzielle Risiken zu informieren. Mit einer breit gestreuten Information über die verschiedenen Kommunikationskanäle könnte die Stadt Brilon nachhaltig die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung stärken. Über ihre gute Kommunikationsstruktur hinaus hat die Stadt Brilon damit begonnen, ihre Kommunikationsregeln durch vorgefertigte

Kommunikationsskizzen beispielsweise mit vorgefertigten Textbausteinen für mögliche SAE-Einsatzanlässe zu ergänzen. So kann sie in Krisensituationen eine schnelle Informationsverbreitung sicherstellen.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Stadt	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	25.456	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	2.601	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	22.916	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe[39]	2	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat die **Stadt Brilon** weniger Einwohnerinnen und Einwohner als die Hälfte der Vergleichskommunen. Mit etwa über 14.000 Einwohnenden wohnt mehr als die Hälfte der Bevölkerung im Kernort Brilon. Die übrigen rund 11.000 Einwohnenden verteilen sich auf 16 Stadtteile, die überwiegend dörflich geprägt sind. Mit einer Gebietsfläche von etwa 229 km² gehört die Stadt Brilon zu den flächenmäßig größeren Städten in Nordrhein-Westfalen. Mehr als 75 Prozent der Städte im interkommunalen Vergleich weisen eine geringere

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

Gebietsfläche auf. Es pendeln deutlich mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in die Stadt Brilon hinein als aus ihr heraus. Das ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Stadt Brilon ein regionaler Arbeitsstandort mit Einzugsfunktion ist.

Im Stadtgebiet der Stadt Brilon befinden sich zwei Störfallbetriebe. Eine Entsorgungsfirma behandelt und lagert Abfälle. Ein zweiter Betrieb ist aufgrund des Umgangs mit Blei und anderen Gefahrstoffen als Störfallbetrieb der oberen Klasse kategorisiert.

Neben den in der Tabelle abgebildeten örtlichen Strukturen gibt es weitere Faktoren, die die Arbeit des Krisenmanagements in der Stadt Brilon beeinflussen. Der positive Pendelndensaldo kann dazu führen, dass sich tagsüber mehr Personen im Stadtgebiet aufhalten als gemeldete Einwohnende. Das kann bedeuten, dass im Krisenfall mehr Personen evakuiert oder Notunterkünfte größer dimensioniert werden müssen. Auch die Versorgung mit Lebensmitteln oder medizinischer Hilfe muss für eine höhere Zahl an Personen geplant werden. Diese sogenannte „Tagesbevölkerung“ (Einwohner + Einpendler – Auspendler) muss Berücksichtigung finden bei Rettungsdiensten, Feuerwehr und Krankenhäusern.

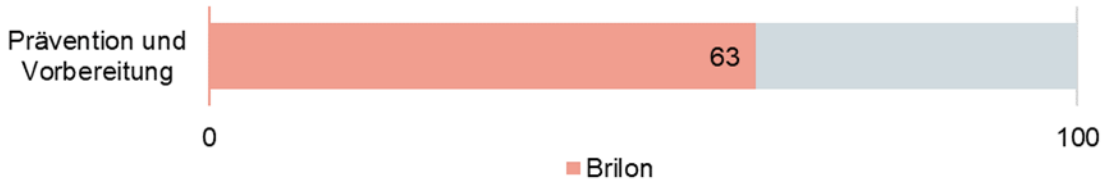
Einpendler stellen Städte im Kommunalen Krisenmanagement vor besondere Kommunikationsherausforderungen. Sie kennen Fluchtwege und Sammelstellen nicht. Warnsysteme müssen auch Personen erreichen, die nicht vor Ort wohnen. Gleichzeitig kann es durch Pendlerströme zu Verkehrsbelastungen auf Zufahrtsstraßen kommen. Die Nähe der Stadt Brilon zu den Autobahnen A33/A44 und A46 erhöht die Bedeutung externer Risiken. Landwirtschaftlich geprägte Flächen können bei Extremwettereignissen wie Starkregen betroffen sein.

Insgesamt zeigen die nicht abschließend genannten Besonderheiten deutlich, dass die Stadt Brilon 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 Brilon hat sich mit vielen der genannten Risiken beschäftigt. Sie ist sich der anspruchsvollen Ausgangslage und der potenziellen Gefahren bewusst. Auf einzelne Teilaspekte geht die gpaNRW im folgenden Berichtsverlauf näher ein.

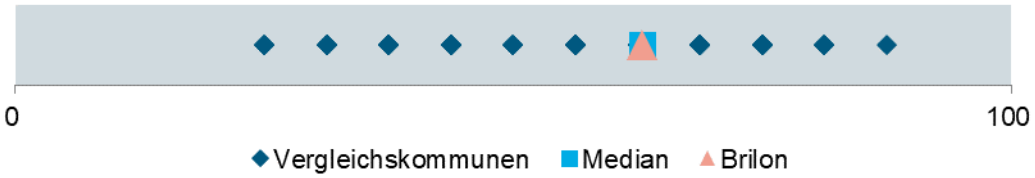
6.5 Prävention und Vorbereitung

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

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

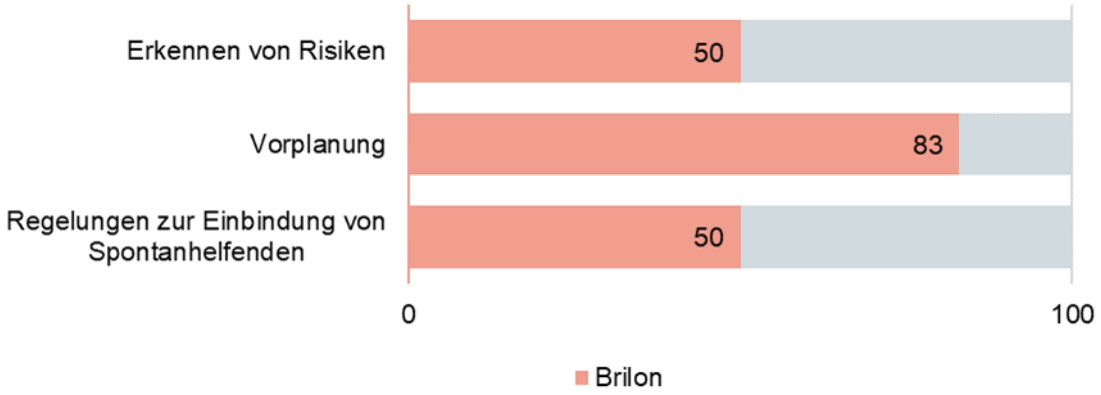


In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Bei der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

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.

Bei der **Stadt Brilon** sind die Fachbereiche I (Zentrale Dienste) und III (Sicherheit und Ordnung, Soziales) für die Planung, Koordination und Umsetzung aller Maßnahmen im Bereich des kommunalen Krisenmanagements zuständig. In den vergangenen Jahren hat sich die Stadt Brilon bereits mit einigen möglichen Gefahren beschäftigt. Dies betrifft neben Brandgefahren durch große Waldgebiete auch weitere 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 unsystematisch und bei konkretem Anlass statt. Eine Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes liegt nicht für alle der von der Stadt Brilon ermittelten Risiken vor.

Die Stadt Brilon hat bei der Ermittlung der Risiken außer 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 hinsichtlich der verschiedenen Zuständigkeiten. Externe Akteure liefern zudem wichtige Ansätze zur Identifizierung von Risiken.

Die Stadt Brilon könnte die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien darüber vollumfänglich informieren. Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur auszugsweise, z. B. im Rahmen von Haushaltsberatungen bei der Beschaffung von Notstromaggregaten, informiert. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik über die ermittelten Risiken in Kenntnis zu setzen und auch zu sensibilisieren. Damit stärkt die Stadt das Bewusstsein und fördert zugleich nachhaltig das Verständnis für das Krisenmanagement.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die politischen Gremien regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

6.5.2 Vorplanung

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Es fehlt noch an konkreten Handlungsplänen und Verantwortlichkeiten.

Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5

Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen[40] Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Brilon** nutzt die Erkenntnisse aus ihrer Risikoanalyse für den Aufbau ihres städtischen Krisenmanagements. Sie hat bereits damit begonnen, für verschiedene Risikoszenarien Pläne und Maßnahmen zu entwickeln, um in einem akuten Krisenfall schnellstmöglich in den Normalzustand zurückkehren zu können. Die ermittelten Risiken hat sie bei der Planung und Umsetzung von Notfallplänen und Ablaufplänen berücksichtigt.

Für die ermittelten Risiken Stromausfall, Cyberangriff, Großveranstaltungen, Massenanfall von Verletzten (ManV) und Evakuierung einer Unterkunft hat die Stadt Handlungspläne erstellt. Die Erstellung der Handlungspläne erfolgt in der Stadt Brilon bisher unsystematisch. Die erstellten Notfall- und Ablaufpläne sind nicht schrittweise aufeinander aufgebaut und beginnen nicht mit der Ermittlung des Risikos. Eine mögliche Abfolge wäre aus Sicht der gpaNRW nach der Ermittlung des möglichen Risikos zunächst die Bewertung des Risikos, gefolgt von einer Einschätzung der Schutzbedarfe. Die Planung von Maßnahmen zur Sicherung dieser Schutzbedarfe könnte der letzte Schritt zur Erstellung der Handlungspläne sein. Die Verantwortlichkeiten und die Handlungsabläufe sollte die Stadt Brilon im Anschluss für jedes ermittelte Risiko genau festlegen.

Die Erstellung der bisher vorhandenen Pläne erfolgte durch die Zuhilfenahme von Fachliteratur. Darüber hinaus haben die Zuständigen Rechercheergebnisse, Erfahrungsaustausche, Seminarteilnahmen sowie praktische Erfahrungen aus vergangenen Krisenlagen berücksichtigt. Die Information aller an den Handlungsmaßnahmen Beteiligten hat die Stadt Brilon bisher nicht vollständig sichergestellt. Die SAE-Mitglieder wurden auf die verpflichtenden Regelungen in der Dienstanweisung hingewiesen. Zudem werden alle Beteiligten bei der jährlichen Überarbeitung des Sicherheitskonzeptes zu Großveranstaltungen beteiligt.

Die Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse mit dem Hochsauerlandkreis hat die Stadt Brilon abgestimmt. Die Strukturen wurden auf der Ebene des Hochsauerlandkreises mit Ordnungsbehörden und Feuerwehrvertretern erarbeitet. Im Normalfall erfolgt die Kommunikation über die eingeübten Kanäle (Telefon, Mail). Im Notfall kann über den Feuerwehrfunk (digital und analog) oder über eigene Satellitentelefone kommuniziert werden. Der Hochsauerlandkreis hat allen kreisangehörigen Kommunen ein Satellitentelefon für eine einheitliche Kommunikation zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus hat die Stadt Brilon ein weiteres Satellitentelefon beschafft.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.

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

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat bisher keine eigenen Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden[41] 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 eigene formalisierte Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden gibt es bei der **Stadt Brilon** 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 Brilon bisher noch keine eigenen Überlegungen angestellt. Nach der Aussage der Verantwortlichen der Stadt Brilon hat der Hochsauerlandkreis Arbeitsmaterialien für Spontanhelfende erworben und stellt diese Materialien den Kommunen im Bedarfsfall zur Verfügung. Darüber hinaus ist ein Rahmenkonzept zur Einbindung von Spontanhelfenden auf der Ebene des Hochsauerlandkreises geplant.

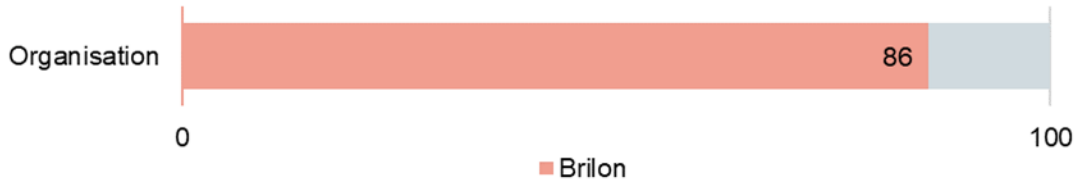
➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte eine eigene formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.

6.6 Organisation

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

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

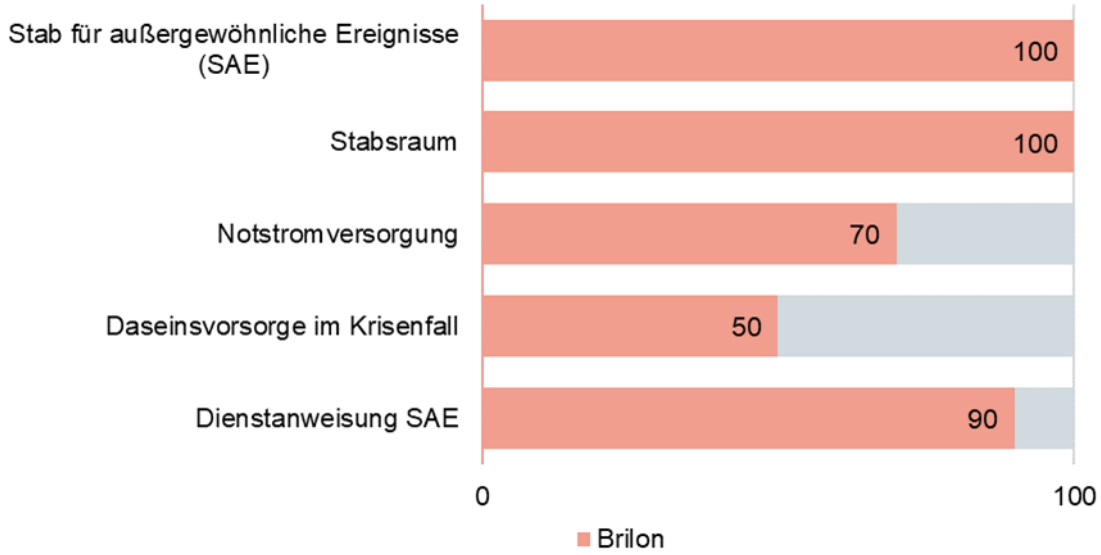
Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

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

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

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

Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.

Die **Stadt Brilon** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet, der jederzeit alarmierbar ist. Ursächlich für die Einrichtung des SAE war die Corona-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022. Seitdem hat die Stadt Brilon ihren SAE bereits in unterschiedlichen Lagen aktiviert, z.B. im Rahmen der Cyberattacke auf die Südwestfalen-IT (Herbst 2023) und während verschiedener Starkregenereignisse.

In ihrer Dienstanweisung für den SAE hat die Stadt Brilon die Zusammensetzung festgelegt. Demnach besteht der SAE aus den folgenden Akteuren:

- Der Leitung des Stabes (LdS),
- der Koordinierungsgruppe (bestehend aus den Bereichen „Innerer Dienst“ und „Lage und Dokumentation“) Stab für außergewöhnliche Ereignisse (KGS - SAE),
- der zuständigen Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA),
- den ständigen Mitgliedern des Stabes (SMS) und
- den ereignisspezifischen Mitgliedern des Stabes (EMS).

Bis auf die ereignisspezifischen Mitglieder des Stabes hat die Stadt Brilon alle Funktionen des SAE mindestens doppelt besetzt und dies schriftlich in einem internen Dienstplan fixiert. Sie stellt so eine Mehrschichtfähigkeit auch über einen längeren Zeitraum sicher. Die Aufgaben der einzelnen Funktionen im SAE hat die Stadt Brilon in ihrer Stabsdienstordnung ausführlich beschrieben. Die einzelnen Aufgabenbereiche sind klar strukturiert und transparent zugeordnet.

6.6.2 Stabsraum

- Der Stabsraum der Stadt Brilon bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen für eine effektive und störungsfreie Arbeit des SAE in Krisensituationen.

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 Brilon** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum vor. Der Stabsraum ist jederzeit einsatzbereit und mit der erforderlichen

Technik ausgestattet. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft des Gebäudes.

Außerhalb der der regulären Öffnungszeiten ist das Gebäude, in dem sich der Stabsraum befindet, zugangsbeschränkt und somit vor unbefugtem Betreten geschützt. Die Stadt Brilon stellt dies über ein digitales Schließsystem sicher. Die Mitglieder des Stabes haben mit einem persönlichen Transponder jederzeit Zugang zum Stabsraum. Diese Zutrittsmöglichkeit ist auch bei Stromausfall gewährleistet. Die gpaNRW hat den Stabsraum während der Prüfung besichtigt. Dieser bietet allen SAE-Mitgliedern ausreichend Platz sowie genügend Raum für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel.

Zusätzlich zum primären Stabsraum verfügt die Stadt Brilon über eine Ausweichmöglichkeit in einem anderen Gebäude. Auch dieser sekundäre SAE-Raum ist überschwemmungssicher und verfügt über ein entsprechendes Schließsystem.

Die ständigen Mitglieder des SAE der Stadt Brilon verfügen über ein digitales Endgerät (Notebook oder Tablet) und können dieses in beiden SAE-Räumen für ihre Arbeit einsetzen. Für die einsatzspezifischen SAE-Mitglieder, die über kein persönliches Endgerät verfügen, hält die IT-Abteilung weitere Geräte vor.

Im Falle eines Ausfalls des Internets oder der digitalen Systeme ist der SAE der Stadt Brilon weiterhin arbeitsfähig. So ist der Stabsraum mit verschiedenen analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise ein Flipchart, Stifte, Papier sowie ausgedruckte Karten vom Stadtgebiet. Die Funktionsfähigkeit des Stabsraums überprüft die Stadt regelmäßig und dokumentiert dies.

6.6.3 Notstromversorgung

- **Feststellung**
  Die Stadt Brilon hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.

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

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Brilon** mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Einrichtungen befasst. Die Stadt Brilon ist Trägerin eines städtischen Krankenhauses. Dieses hat eigenständig eine Notstromversorgung sichergestellt. Die Stadt Brilon hat eine Notstromversorgung für das Rathaus über ein mobiles Aggregat sichergestellt. Dieses kann im Bedarfsfall durch den städtischen Bauhof kurzfristig herbeigeschafft und in Betrieb genommen werden. Die Stadt hält ein großes 50kva- und mehrere kleinere 10kva-Aggregate zur Stromversorgung bereit. Die Feuerwehrgerätehäuser der Stadt Brilon dienen der Bevölkerung als zentrale Anlauf- und Informationsstelle bei längerem Stromausfall. Sie sind für eine Notstromversorgung vorbereitet. Für das Rathaus der Stadt Brilon soll das bereits beschaffte und entsprechend groß

dimensionierte mobile 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. Für eine solche Sammelunterkunft hält die Stadt Brilon bisher keine Notstromversorgung vor. Kommunen können darüber hinaus verpflichtet sein, ausreichende (gekühlte) Leichenhallen für Verstorbene vorzuhalten. Eine Notstromversorgung für Leichenhallen hat die Stadt Brilon bisher nicht geprüft.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Sammelunterkunft als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind von der Stadt Brilon 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 Brilon 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 eine eigene mobile Versorgungseinheit beschafft, mit der sie eine Kraftstoffversorgung für 72 Stunden sichergestellt hat. Darüber hinaus gibt es eine Kooperation mit einer Tankstelle vor Ort, die auch über eine Handpumpe bzw. eine Notstromversorgung Kraftstoffe zur Verfügung stellen kann.

Für die Wartung der Notstromaggregate hat die Stadt Brilon bisher keinen Dienstleistungsvertrag mit einem entsprechenden Anbieter bzw. dem Hersteller der Aggregate abgeschlossen. Funktionstests der Aggregate führen die Nutzer bzw. die technisch Verantwortlichen der Feuerwehr in regelmäßigen Abständen durch. Die Protokolle der Funktionstests sollte die Stadt Brilon in vorzuhaltenden SAE-Ordnern schriftlich ablegen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt Brilon alle von ihr definierten notstromversorgten Einrichtungen 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 Brilon 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 Brilon sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen und dokumentieren. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.

6.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat bisher keine städtischen Leistungen priorisiert, 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 Brilon** ist grundsätzlich in der Lage, das komplette Rathaus mit Notstrom zu versorgen. In einer akuten Krisenlage sollen die Bereiche Ordnung, Forst, Friedhofswesen, Meldeamt, Standesamt, Abfallentsorgung, Soziales, Medien, Schulen und Kassenwesen handlungsfähig bleiben. 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 eine Stadt sicherstellen. Auch weitere Bereiche der Verwaltung wie beispielsweise das Standesamt zur Beurkundung von Sterbefällen müssen in einer Krisensituation handlungsfähig bleiben. Nur durch eine Festlegung und eine Priorisierung wichtiger Aufgaben der Verwaltung, die während einer Krise aufrechterhalten bleiben müssen, erhält die Stadt Brilon einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Bei der Festlegung dieser wesentlichen Aufgaben sollte die Stadt Brilon alle Bereiche der Verwaltung einbeziehen. Die Fachbereiche können ihre jeweiligen Aufgaben dokumentieren und anschließend nach Bedeutung priorisieren. Dadurch kann die Stadt die wesentlichen notwendigen Leistungen verbindlich festlegen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt Brilon so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte für die von ihr festgelegten handlungsrelevanten Bereiche eine Priorisierung vornehmen.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat mit einer Dienstanweisung zum Krisenmanagement die rechtliche Grundlage für die Arbeit des SAE geschaffen.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die **Stadt Brilon** hat eine Dienstanweisung zum Krisenmanagement für ihren SAE erstellt. Diese Dienstanweisung enthält umfassende Regelungen für das Krisenmanagement der Stadt Brilon. Dazu zählen Bestimmungen zur Gliederung und zur personellen Besetzung, zu Zuständigkeiten, zum Arbeitsverfahren und zur Öffentlichkeitsarbeit. Die im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte sind in der Dienstanweisung vollständig und konkret geregelt. Hierzu zählen:

- die Einberufung des SAE,
- die personelle Besetzung des SAE,
- die Alarmierung und die Erreichbarkeit,
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel und
- die räumliche Unterbringung des SAE.

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse wird in der Stadt Brilon durch den Bürgermeister wahrgenommen. Im Verhinderungsfall des Hauptverwaltungsbeamten wird die Leitung des SAE durch die allgemeine Vertretung wahrgenommen. Die Stadt Brilon führt als Anlage zu ihrem Einsatzplan ein Verzeichnis der ständigen SAE-Mitglieder. Die persönlichen Kontaktdaten hält sie als Verschlusssache vor.

Der SAE ist auch in der Stadt Brilon ein operatives Führungsinstrument in Krisensituationen. Der Bürgermeister einer Stadt ist der Entscheider auf der politischen Ebene. Um beide Funktionen nicht in einer Person zu bündeln, ist eine Trennung von Politik und operativer Führung sinnvoll. Mit der Leitung des SAE sollte die Stadt Brilon daher nicht den Bürgermeister, sondern eine andere geeignete Person betrauen. Die Leitung eines Krisenstabs erfordert dauerhafte Präsenz und entsprechende Detailkenntnisse. Der Bürgermeister nimmt als Repräsentant der Stadt nach Außen in Krisensituationen administrative Aufgaben wahr. Er sollte jedoch ständiger Gast des SAE sein und, soweit es möglich ist, an den Sitzungen des Stabes teilnehmen.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.

Die allgemeinen Dienstausweise der ständigen Mitglieder des SAE hat die Stadt Brilon mit einem speziellen Hinweis auf die Mitgliedschaft im SAE ergänzt. So stellt die Stadt Brilon sicher, dass auch bei beispielsweise polizeilichen Zutrittsbeschränkungen ein Erreichen des Stabsraumes gewährleistet werden kann. Bei länger andauernden Einsatzszenarien ist es zudem wichtig, die Verpflegung der SAE-Mitglieder sicherzustellen. Die Stadt Brilon hat entsprechende Vorkehrungen getroffen und hält für mögliche Einsatzanlässe eine Bevorratung mit Lebensmitteln für sieben Tage vor.

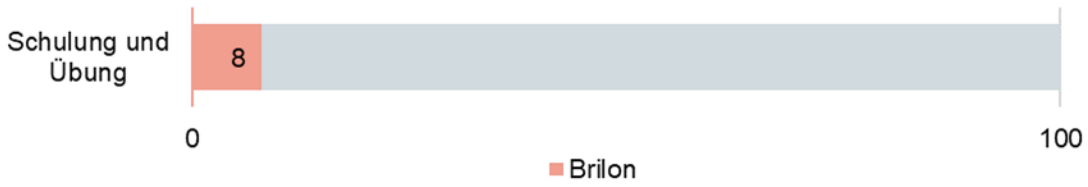
Die Stadt Brilon hat in ihrer Stabsdienstordnung Regelungen zu Zuständigkeiten und Abläufen im SAE sowie die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses festgelegt. Nach Aussage der Verantwortlichen der Stadt Brilon soll die Einsatzbereitschaft unverzüglich hergestellt werden. Die Dienstanweisung enthält keine verbindlichen Regelungen zu einem zeitlichen Rahmen, innerhalb dessen (z. B. bei einem großflächigen Stromausfall) die Einsatzbereitschaft hergestellt sein soll. Eine jederzeitige Erreichbarkeit auch außerhalb der regulären Dienstzeit ist über eine Rufbereitschaft der Ordnungsbehörde sichergestellt. Von dort erfolgt im Bedarfsfall eine Alarmierung des Stabes über den Bürgermeister. Im Rathaus verfügt die Stadt Brilon über ein Satellitentelefon, mit denen auch im Falle eines Stromausfalls in Verbindung mit dem Ausfall der Telekommunikationsnetze kommuniziert werden kann. Die Feuerwehr der Stadt Brilon hält weitere Satellitentelefone bereit.

Empfehlung
Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstanweisungen um verbindliche Vorgaben zur zeitlichen Herstellung der Einsatzbereitschaft des SAE ergänzen.

6.7 Schulung und Übung

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

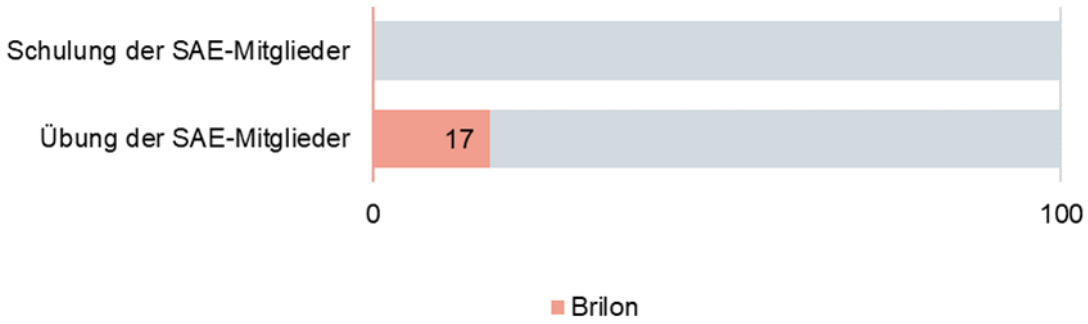
Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 33 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE 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.

Die Mitglieder des SAE der **Stadt Brilon** wurden in der Vergangenheit zur Kenntnisnahme der Dienstanweisung verpflichtet. Die Dienstanweisung enthält keine Bestimmungen zu Schulungen und Übungen. Für die Mitglieder ihres Stabes hat die Stadt Brilon Schulungen bisher nicht durchgeführt.

Zu einem effektiven Krisenmanagement gehört es, mindestens die ständigen Mitglieder des SAE sowie deren Vertretungen auf Krisensituationen vorzubereiten. Nur durch regelmäßige Schulungen können Fähigkeiten und Wissen vermittelt werden, die die Mitglieder des SAE für ihre Aufgaben benötigen. Die Schulungen für die ständigen Mitglieder des SAE sollten mindestens einmal im Jahr stattfinden. Schulungen verringern zudem die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und fördern darüber hinaus einheitliche Abläufe im Krisenfall. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

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

Aus Sicht der gpaNRW stellen fehlende Schulungen und fehlende Übungen eine deutliche Schwachstelle im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Brilon dar. Ausführungen zu den Übungen finden sich im folgenden Kapitel. Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die praktische Anwendbarkeit und die damit verbundene Umsetzung verbindlicher Schulungs- und Übungspläne ein wesentlicher Baustein für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstvereinbarung zum SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zur Dienstvereinbarung verschriftlichen.

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.

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

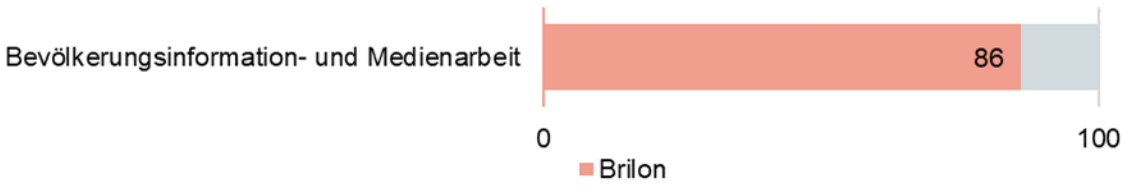
Die **Stadt Brilon** hat bisher noch keine praktische Übung mit ihrem SAE durchgeführt. In der Dienstanweisung für das Krisenmanagement hat die Stadt Brilon keine Regelungen zu Übungen aufgenommen. Mit der Feuerwehr und mit dem Hochsauerlandkreis haben in der Vergangenheit Übungen im Rahmen des Katastrophenschutzes stattgefunden. Diese Übungen waren jedoch nicht auf die SAE-Arbeit abgestellt. Mit anderen Nachbarkommunen innerhalb und außerhalb des Hochsauerlandkreises hat die Stadt Brilon bisher keine Übungen durchgeführt. Regelmäßige Übungen sind notwendig, um die Einsatzfähigkeit des SAE sowie die Zusammenarbeit mit externen Akteuren realitätsnah zu erproben. Nur durch eine solche Standortbestimmung lassen sich Schwachstellen gezielt identifizieren. 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.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte in ihre Dienstanweisung verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Brilon regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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

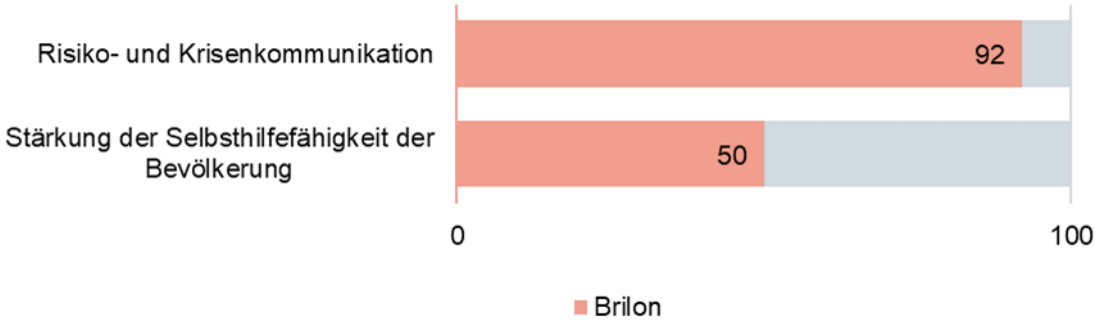
Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

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

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



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.8.1 Krisenkommunikation

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon hält vielfältige Kommunikationsstrukturen bereit. Für einen möglichen Krisenfall hat sie bereits einige individuelle Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

Die **Stadt Brilon** nutzt für ihre Kommunikation außerhalb von Krisenfällen ein breites Portfolio an Kommunikationsmöglichkeiten. Auf einen Großteil der Kommunikationskanäle kann auch im Krisenfall zurückgegriffen werden. Die Dienstanweisung für den SAE der Stadt Brilon enthält individuelle Kommunikationsregeln sowie die entsprechenden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat die Stadt Brilon bisher keine besonders ausgewiesene Stelle eingerichtet. Im normalen Dienstbetrieb erfolgt die Kommunikation nach

außen durch den Bürgermeister oder die Abteilung 10 im Rathaus. Die Leitung der Abteilung 10 ist als verantwortliche Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) ständiges Mitglied des SAE.

Den Aufgabenkreis der/des BuMA-Verantwortlichen hat die Stadt Brilon in ihrer Dienstanweisung genau beschrieben. Es handelt sich um:

- Koordination, Betreuung und Information der Medien,
- Erstellen von Presseinformationen,
- Organisation von Pressekonferenzen,
- Erstellen und Weiterleiten von amtlichen Informationen und Verhaltensanweisungen für die Bevölkerung nach Maßgabe des Stabes (Rundfunk, Fernsehen, Printmedien, Internet),
- Auswerten von Medienberichten,
- Betreiben eines Pressezentrums,
- Koordinierung der Einrichtung und des Betriebs eines Bürgertelefons,
- Bekanntgeben der Rufnummern in den Medien,
- Erstellen und Aktualisieren eines im Stab abgestimmten Auskunftskatalogs und
- Weiterleiten des Auskunftskatalogs an alle Stellen, bei denen Anfragen der Bevölkerung eingehen können (z. B. Leitstellen der Feuerwehr, des Rettungsdienstes, der Polizei, Telefonzentrale der Stadtverwaltung Brilon).

Die Stadt Brilon nutzt für die Risiko- und Krisenkommunikation einen Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsmitteln. Neben der stadteigenen Homepage nutzt die Stadt Brilon auch die sozialen Kanäle Instagram und Facebook. Auf diese Kanäle kann die Leitung der Abteilung 10 jederzeit zugreifen und Informationen bereitstellen. Durch die Kombination der unterschiedlichen Kommunikationskanäle kann die Stadt Brilon verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und für verschiedene Risiken sensibilisieren. Darüber hinaus kann die Stadt Brilon über den Hochsauerlandkreis neben festen und mobilen Sirenen für akute Krisensituationen auch bundesweit eingesetzte und bekannte Warnapps wie NINA[42], MoWaS[43] und Cell Broadcast[44] nutzen. Zusätzlich hat die Stadt Brilon die Möglichkeit, über Fahrzeuge der Feuerwehr Lautsprecherdurchsagen im Stadtgebiet zu verbreiten und Informationen an die Bevölkerung weiterzugeben.

Die Stadt Brilon hat bereits für einige der erkannten Risiken ereignisspezifische Kommunikations-Checklisten erstellt. Die BUMA-Person kann im Krisenfall auf diese vorbereiteten

[42] Notfall-Informations- und Nachrichten-App des Bundes

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

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

Checklisten und vorgefertigte Pressemitteilungen mit Textbausteinen zurückgreifen. Diese Vorkehrungen erleichtern den Ablauf einer Krise und stellen sicher, dass die Stadt Brilon Informationen an die Bevölkerung schnell und strukturiert verbreiten kann. Wie bereits im Kapitel 6.4 Strukturen und Ausgangssituation erwähnt, ist das Erreichen verschiedener Bevölkerungsgruppen besonders im Hinblick auf die hohe Zahl an Pendelnden erforderlich. Zudem trägt eine gute Krisenkommunikation wesentlich zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung bei. Das nachfolgende Kapitel enthält nähere Informationen hierzu.

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte ihr Portfolio an vorbereiteten Kommunikationschecklisten vervollständigen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation in allen Krisenfällen sicherstellen zu können.

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

➔ **Feststellung**
Die Stadt Brilon nutzt ihre vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht.

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

Die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung ist gemäß § 3 Abs. 5 BHKG eine präventive Aufgabe der **Stadt Brilon**. Durch aufklärende Informationen soll erreicht werden, dass die Bevölkerung auf Gefahren gut vorbereitet ist und dadurch weniger von der Handlung und Versorgung einer Stadtverwaltung abhängig ist. Dabei steht es der Stadt frei, in welcher Form sie die Selbsthilfefähigkeit stärkt. Die Stadt Brilon hat bisher keine entsprechenden Hinweise oder Handlungsanweisungen an die Bevölkerung kommuniziert. Sie verlässt sich bisher auf die Informationen durch den Hochsauerlandkreis.

Die gpaNRW sieht es als sinnvoll an, dass die Stadt Brilon die Bevölkerung sowohl anlassbezogen als auch in regelmäßigen Abständen über mögliche Risiken und Vorsorgemaßnahmen informiert. Gezielte Wiederholungen von Informationen tragen dazu bei, das Risikobewusstsein der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu stärken. Sie fördern dadurch die Eigenverantwortung der Bevölkerung. Die Informationswege der Bevölkerung sind sehr unterschiedlich. Während die ältere Bevölkerung die Informationen überwiegend in der Zeitung oder vor Ort sucht, nutzten junge Menschen vornehmlich soziale Medien. Um alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen sollte die Stadt Brilon für die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit auch alle ihr zur Verfügung stehenden Kommunikationswege nutzen. Sie könnte Informationen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit auf ihrer Homepage bereitstellen. Auch durch regelmäßige Berichterstattung in sozialen Medien kann die Stadt die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung stärken.

In einem ersten Schritt könnte die Stadt Brilon in geeigneter Weise auf die Informationen der Verbraucherzentrale NRW sowie des BBK verweisen. Besonders der neue Ratgeber des BBK „Vorsorgen für Krisen und Katastrophen“[45] stellt beispielsweise durch eine Verlinkung auf der

[45] Ratgeber: Vorsorgen für Krisen und Katastrophen - BBK Ratgeber: Vorsorgen für Krisen und Katastrophen - BBK

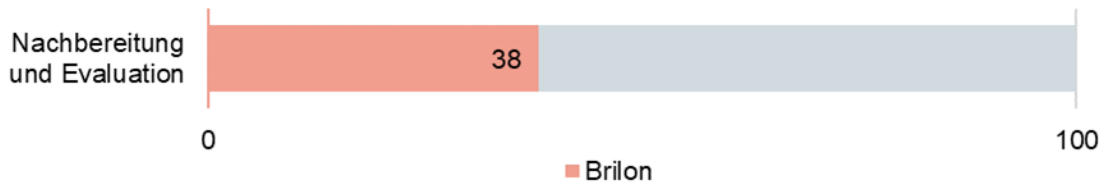
städtischen Homepage eine einfache aber effektive Informationsmöglichkeit für die Bevölkerung der Stadt dar.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte die Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung stärken, indem sie auch in sozialen Medien und auf ihrer Homepage über die Möglichkeit der Selbsthilfe informiert.

6.9 Nachbereitung und Evaluation

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

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ **Feststellung**
Die Stadt Brilon 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.

Die **Stadt Brilon** verwendet Erkenntnisse aus Krisensituationen bisher nur unstrukturiert für die Arbeit ihres Krisenstabs. Sie wertet Einsatzprotokolle und Einsatznachbesprechungen ohne eine vorgegebene Systematik aus. Verantwortliche der Stadt Brilon haben in der Vergangenheit an Einsatznachbesprechungen des Hochsauerlandkreises auf der Ebene des

Katastrophenschutzes teilgenommen. Übungen mit dem SAE hat die Stadt Brilon bisher nicht durchgeführt. Eine Nachbereitung von Übungen hat daher nicht stattgefunden. Erkenntnisse aus der Nachbereitung von Krisensituationen und von Übungen will die Stadt Brilon zukünftig nutzen, um ihre Handlungsanweisungen und ihre Dienstanweisung fortlaufend zu evaluieren. Aus Sicht der gpaNRW 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. Dadurch kann die Stadt Brilon ihre Strukturen des Krisenmanagements bedarfsgerecht anpassen. Die regelhafte Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen ist somit ein wichtiges Instrument, um die Abläufe und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen im Nachgang beurteilen zu können. Ein einheitliches und gegliedertes Vorgehen würde die Nachbereitung deutlich aufwerten.

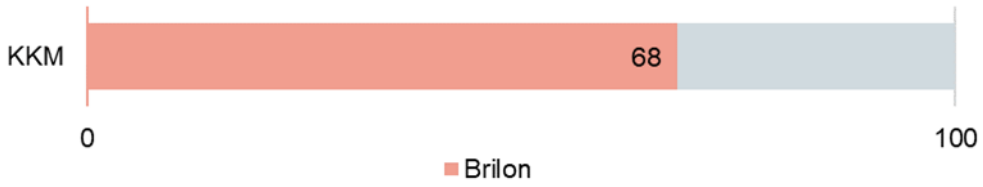
Anonymisierte Evaluationsbögen könnten hier hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie ermöglichen eine offene Reflektion, z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Die gesammelten Erkenntnisse könnte die Stadt Brilon auswerten und kommunizieren, um kontinuierliche Verbesserungen, aber auch das nötige Verständnis aller Beteiligten im Krisenmanagement zu gewährleisten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Brilon sollte über die bisherigen, anlassbezogenen Aktivitäten hinaus außergewöhnliche Ereignisse und auch zukünftige Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren.

6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 6.5 Prävention und Vorbereitung, 6.6 Organisation, 6.7 Schulung und Übung, 6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 6.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

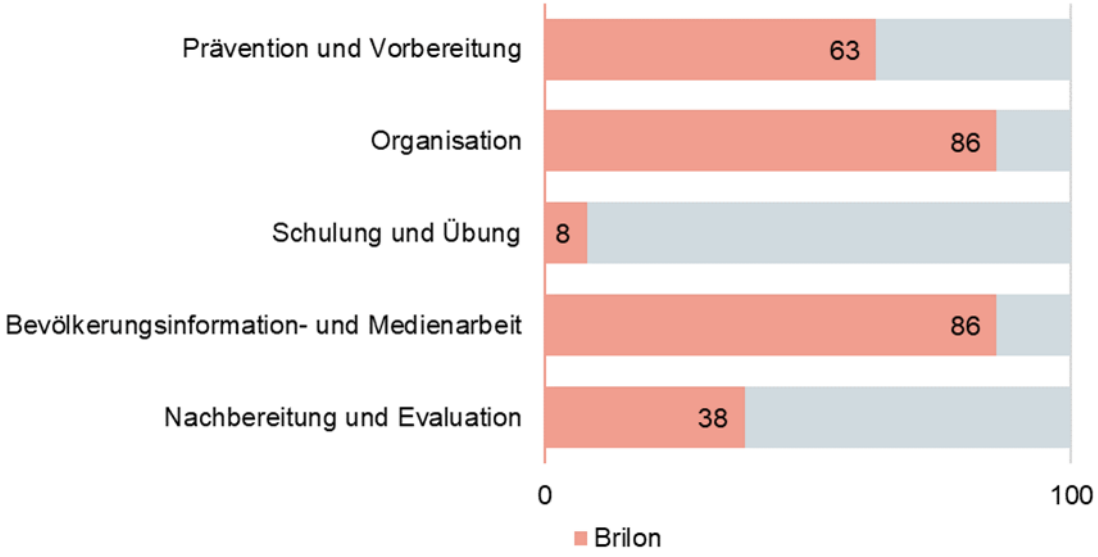
Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

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

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 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 Brilon hat bereits einige Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Bei der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	166	E1	Die Stadt Brilon sollte die politischen Gremien regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Risikoanalyse informieren.	167
Vorplanung					
F2	Die Stadt Brilon hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Es fehlt noch an konkreten Handlungsplänen und Verantwortlichkeiten.	167	E2	Die Stadt Brilon sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.	168
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Brilon hat bisher keine eigenen Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.	169	E3	Die Stadt Brilon sollte eine eigene formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.	169
Notstromversorgung					
F4	Die Stadt Brilon hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	172	E4.1	Die Stadt Brilon sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Sammelunterkunft als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.	173
			E4.2	Die Stadt Brilon sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen und dokumentieren. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.	173

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F5	Die Stadt Brilon hat bisher keine städtischen Leistungen priorisiert, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	174	E5	Die Stadt Brilon sollte für die von ihr festgelegten handlungsrelevanten Bereiche eine Priorisierung vornehmen.	174
Dienstanweisung SAE					
F6	Die Stadt Brilon hat mit einer Dienstanweisung zum Krisenmanagement die rechtliche Grundlage für die Arbeit des SAE geschaffen.	174	E6.1	Die Stadt Brilon sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.	175
			E6.2	Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstanweisungen um verbindliche Vorgaben zur zeitlichen Herstellung der Einsatzbereitschaft des SAE ergänzen.	176
Schulung der SAE-Mitglieder					
F7	Die Stadt Brilon hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE durchgeführt.	177	E7	Die Stadt Brilon sollte ihre Dienstvereinbarung zum SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zur Dienstvereinbarung verschriftlichen.	177
Übung der SAE-Mitglieder					
F8	Die Stadt Brilon hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	177	E8	Die Stadt Brilon sollte in ihre Dienstanweisung verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Brilon regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.	178
Krisenkommunikation					
F9	Die Stadt Brilon hält vielfältige Kommunikationsstrukturen bereit. Für einen möglichen Krisenfall hat sie bereits einige individuelle Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.	179	E9	Die Stadt Brilon sollte ihr Portfolio an vorbereiteten Kommunikationschecklisten vervollständigen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation in allen Krisenfällen sicherstellen zu können.	181
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F10	Die Stadt Brilon nutzt ihre vorhandenen Kommunikationskanäle zur Information und zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung noch nicht.	181	E10	Die Stadt Brilon sollte die Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung stärken, indem sie auch in sozialen Medien und auf ihrer Homepage über die Möglichkeit der Selbsthilfe informiert.	182

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F11	Die Stadt Brilon bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	182	E11	Die Stadt Brilon sollte über die bisherigen, anlassbezogenen Aktivitäten hinaus außergewöhnliche Ereignisse und auch zukünftige Übungen regelhaft und einheitlich nachbereiten und dokumentieren.	183

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